

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Flávia Danielle Santos Oliveira

**Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções
masculinas e femininas.**

Recife, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação:. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.

Nome do Autor: Flávia Danielle Santos Oliveira

Data da aprovação: 26/02/2015

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 26 de Junho de 2015.

Flávia Danielle Santos Oliveira

Assinatura do autor

Flávia Danielle Santos Oliveira

Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.

Orientador: Bruno Campello de Souza.

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

O481	Oliveira, Flávia Danielle Santos Liderança e gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas / Flávia Danielle Santos Oliveira. - Recife: O Autor, 2015. 142 folhas: il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Bruno Campello de Souza Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Inclui referências e apêndices. 1. Identidade de gênero. 2. Mercado de trabalho. 3. Homem. 4. Liderança em mulheres. I. Souza, Bruno Campello de (Orientador). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 –098)
------	--

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.

Flávia Danielle Santos Oliveira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em
26 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Bruno Campello de Souza, Dr. – Orientador – UFPE

Jackeline Amantino de Andrade, Dra. – Examinadora Interna – UFPE

Antonio Roazzi, Dr. – Examinador Externo – UFPE

Com muito amor à minha família: aos meus pais (Davi Gentil de Oliveira e Ginarajadaça Ferreira dos Santos), ao meu irmão (David Felipe Santos Oliveira) e ao meu marido (Herwin Saito Schultz).

Agradecimentos

Primeiramente a Deus por ter me proporcionado a oportunidade de cumprir mais uma etapa em minha jornada de crescimento em busca do conhecimento, e por ter me dado força e saúde para que eu pudesse alcançar mais uma vitória.

Ao meu marido, Herwin Saito Schultz, por estar sempre ao meu lado me confortando, ajudando, estimulando e, especialmente, por sua paciência nos momentos difíceis.

A meus pais, Ginarajadaça Oliveira e Davi Oliveira, e ao meu irmão, David Oliveira, pela torcida por meu sucesso, pelas orações e pelas palavras de incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Bruno Campello de Souza, pela paciência, dedicação, compreensão, parceria, auxílio e, principalmente por ser um exemplo de pessoa e de profissional docente que eu desejo seguir.

Aos professores membros da banca avaliadora, Antonio Roazzi e Jackeline Amantino de Andrade, por se disporem a participar desse momento tão especial em minha vida, pelos conselhos e pela orientação fundamental para o desenvolvimento do estudo.

A professora Marion Teodósio Quadros, com carinho, que desde o início da minha graduação acreditou no meu potencial e incentivou o meu desenvolvimento enquanto pesquisadora, sempre disposta a me ajudar em minha jornada acadêmica.

Aos professores do PROPAD pelo conhecimento compartilhado.

Aos colegas de turma, pela amizade, compartilhamento de ideais e das angústias, pelos momentos de estudo e de diversão.

Aos alunos da disciplina de gestão de pessoas do 6º período de Administração na UFPE pela contribuição na fase de pesquisa de campo.

A CAPES pelo suporte financeiro sem o qual não seria possível a realização do curso nem da pesquisa.

Resumo

Apesar do histórico de desigualdades de gênero no mercado de trabalho, as mulheres vêm conseguindo superar as tradicionais barreiras impostas. Nos últimos 50 anos sua presença no mercado de trabalho tornou-se cada vez maior no mercado de trabalho. Embora a maioria dos cargos de liderança ainda seja ocupados por homens, existe uma tendência crescente não apenas de aumento da participação mais também de maior valorização da liderança feminina. Todavia, os estereótipos de gênero relacionados ao exercício da liderança presentes na sociedade ainda são um fator que dificulta o acesso das mulheres aos cargos mais altos dentro das organizações. Levando em consideração este contexto, a presente dissertação é uma investigação voltada para analisar as condições homens e mulheres no mercado de trabalho, especialmente relacionadas ao exercício da liderança. O objetivo foi explorar as relações entre gênero e vida profissional nas organizações, com ênfase em atuação no trabalho, percepções acerca dos sexos, processos de liderança e carreira. Para tanto, foram investigados 784 trabalhadores e trabalhadoras da Região Metropolitana do Recife, Pernambuco, Brasil, todos maiores de 18 anos e vinculados formalmente a uma organização pública e/ou privada. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, tendo sido os dados coletados através de questionários estruturados com perguntas sobre sociodemografia, vida profissional e traços de liderança. Os principais resultados encontrados foram: (I) Apesar de semelhanças entre os sexos quanto a segmento de atuação, nível do cargo, titulação, experiência, jornada de trabalho e desempenho profissional, as mulheres tem rendimento substancialmente inferior ao dos homens; (II) Apesar das diferenças de rendimentos, os indivíduos de ambos os sexos mostram-se igualmente satisfeitos com o seu trabalho; (III) Homens e mulheres mostram capacidade geral de liderança equivalente; (IV) Parece haver diferenças entre os sexos quanto ao estilo de liderança; (V) O estilo de liderança masculino mostrou-se mais associado ao desempenho e ao sucesso profissional do que o estilo de liderança feminino; (VI) O estilo de liderança feminino parece produzir mais impactos quando exercido por homens, não havendo diferenças desse tipo quanto ao estilo de liderança masculino; (VII) As mulheres são vistas como tendo mais capacidade geral de liderança do que o homem. Conclui-se que, no universo pesquisado, existe uma injusta desigualdade de gênero quanto à remuneração, apesar de existir uma semelhança entre eles em termos de atuação e capacidade profissionais. Tal discriminação está ligada a diferenças quanto à forma de exercício da liderança e também ao modo como elas são recebidas pela organização e pela sociedade, com um mesmo padrão percebido mais positivamente quando exercido por homens do que por mulheres, embora se declare reconhecer o valor feminino. Ao final, sugere-se a replicação do estudo do tema por meio da realização de pesquisas futuras que incluam amostras maiores e mais diversificadas, assim como mais e melhores variáveis, detalhando melhor as diversas características dos traços e aspectos da vida profissional dos sujeitos, incluindo a área de formação do profissional e o setor específico que ocupa na empresa.

Palavras-Chave: Gênero. Mercado de trabalho. Homem. Mulher. Liderança Feminina. Liderança Masculina.

Abstract

In spite of a history of gender inequalities, women have been overcoming the traditional obstacles imposed upon them in the labor market. Indeed, in the last 50 years, their presence in the professional world has been increasing. Though most of the leadership positions are still occupied by men, there is a growing trend not only in the greater participation of women, but also in the appreciation of the female leadership. However, the gender stereotypes regarding leadership present in society are still a factor that hinders women's access to the highest positions in the organizations where they work. Taking this context into consideration, the present dissertation is an investigation oriented towards analyzing the conditions of men and women in the job market, particularly regarding the exercising of leadership. The goal was to explore the relationships between gender and professional life in organizations, with an emphasis on work performance, perceptions regarding gender, leadership processes, and career. For that purpose, 784 men and women from the Metropolitan Region of Recife, Pernambuco, Brazil, were investigated, all them being above the age of 18 years and formally working at a public or private organization. The research had a quantitative approach, with data being collected by means of structured forms containing questions regarding sociodemographics, professional life, and leadership traits. The main results found were that: (I) In spite of similarities between the genders as to the segment of the economy that they worked in, their position in the company, degree of education, experience, hours worked, and professional performance, the women have an income that is substantially lower than that of the men; (II) In spite of the differences in income, individual of both sexes were equally satisfied with their work; (III) Men and women displayed an equivalent overall capacity for leadership; (IV) There seem to be gender differences regarding the style of leadership; (V) The masculine style of leadership was shown to be more associated to professional performance and success than the female one; (VI) The female style of leadership seems to produce more impacts when it is exercised by men than when by women; (VII) Women are seen as having more general capacity for leadership than men. It is concluded that, within the universe researched, that there is an unfair gender inequality as to remuneration, even though there is a similarity between them in terms of professional performance and capacity. Such discrimination is associated to differences in the form of exercising leadership, and also to the way they are received by the organization and by society, with a same pattern being perceived in a more positive light when it is exercised by men than by women, though a recognition of the value of women is declared. In the end, it is suggested that the study be replicated by means of future research with the inclusion of larger and more diversified samples, as well as more variables, better detailing the various characteristics of the traits and aspects of professional life of the subjects, including field of professional qualification and the specific sector within the company that one works in.

Keywords: Gender. Labor market. Man. Woman. Feminine leadership. Masculine Leadership.

Lista de Figuras

Figura 1(2)	Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupos de anos de estudo, segundo o sexo – (2003 e 2011)	42
Figura 2(4)	Cargo vs. Sexo	82
Figura 3(4)	Tempo na organização vs. sexo	83
Figura 4(4)	Cumprimento das metas vs. sexo	84
Figura 5(4)	Renda vs. Setor	86
Figura 6(4)	Perfil de liderança da amostra	88
Figura 7(4)	Associação com ter cargo de liderança e ter empreendimento próprio	90
Figura 8(4)	Indicador de liderança e relacionamento com os subordinados	91
Figura 9(4)	Estilo de Liderança Masculino vs. Cumprimento de Metas	98
Figura 10(4)	Estilo de Liderança Feminina vs. Cumprimento de Metas.	99
Figura 11(4)	Estilo de Liderança Masculino vs. Relacionamento com os Subordinados	100
Figura 12(4)	Estilo de Liderança Feminino vs. Relacionamento com os Subordinados	100
Figura 13(4)	Diferenças entre os sexos relacionadas à liderança masculina, liderança feminina e o nível do cargo	101
Figura 14(4)	Viés Masculino e o Nível do Cargo vs. Sexo	102

Lista de Tabelas

Tabela 1(2)	Taxa de atividade de homens e mulheres e evolução da participação feminina na população economicamente ativa total, Brasil, 1872-1	38
Tabela 2(3)	Estratificação da Amostra	73
Tabela 3(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto ao segmento de atuação	79
Tabela 4(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto à renda familiar per capita	80
Tabela 5(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto à ocupação	81
Tabela 6(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto ao segmento de atuação	81
Tabela 7(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto à jornada de trabalho, tempo dedicado à família e quantidade de sono	83
Tabela 8(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto à satisfação com diversos aspectos do trabalho	85
Tabela 9(4)	Análise de Confiabilidade do Indicador de Liderança	89
Tabela 10(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança	92
Tabela 11(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto à Liderança Masculina (Pragmatismo, Autoconfiança e Delegação) e Feminina (Apoio e Intuição).	93
Tabela 12(4)	Correlação de Spearman entre os aspectos da liderança e a vida profissional	94
Tabela 13(4)	Correlação de Spearman entre as Lideranças Masculina e Feminina com aspectos da vida profissional	95
Tabela 14(4)	Correlação de Spearman entre a Liderança Masculina e aspectos da vida profissional para homens e mulheres	96
Tabela 15(4)	Correlação de Spearman entre a Liderança Feminina e aspectos da vida profissional para homens e mulheres	97
Tabela 16(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança	103
Tabela 17(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança segundo os homens	104
Tabela 18(4)	Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança segundo as mulheres	105

Lista de Quadros

Quadro 1(2)	Estilo Feminino versus Masculino	65
Quadro 2(4)	Fórmula do indicador de liderança	87
Quadro 3(4)	Itens que compõe o indicador de liderança	87

Lista de Abreviatura e Símbolos

CEO	Chief Executive Officer
CUT	Central Única dos Trabalhadores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBR	International Business Report
LPC	Least Preferred Coworker (colega de trabalho menos preferido)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pesquisa Mensal de Emprego
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio
PROPAD	Programa de Pós-graduação da Universidade em Administração
RMR	Região Metropolitana do Recife
RS	Rio Grande do Sul
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 Introdução	15
1.1 Contextualização do tema	15
1.1.1 Problemática	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa e contribuição do estudo	18
1.4 Estrutura do Estudo	19
2 Referencial teórico	20
2.1 Trabalho e gênero	20
2.1.1 Considerações iniciais sobre gênero (por que gênero e não sexo?)	20
2.1.2 Relações de gênero no mercado de trabalho	24
2.1.3 Discriminação de gênero no mercado de trabalho	25
2.1.4 Perspectivas teóricas sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho	27
2.1.5 A perspectiva histórica do trabalho feminino	31
2.1.6 Evolução da Condição Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro	36
2.1.7 Ascensão ao Poder e Liderança Feminina	44
2.2 Liderança	45
2.2.1 Considerações iniciais sobre liderança	45
2.2.2 Histórico dos estudos sobre liderança	47
2.2.3 Habilidades e Características do líder	52
2.3 Liderança e Gênero	61
2.3.1 A presença feminina em cargos de liderança	61
2.3.2 Estilos feminino e masculino de liderança	62
2.3.3 Além do Gênero	66
2.3.4 Desigualdades e estereótipos de gênero na gestão	68
3 Método	72
3.1 Classificação da pesquisa	72
3.2 População e local do	72
3.3 Materiais	73
3.4 Procedimentos	74
3.4.1 Antes da coleta dos dados: treinamento dos entrevistadores	75
3.4.2 Procedimentos adotados na realização da coleta	75
3.4.3 Pós-coleta: a tabulação dos dados	76
3.5 Análise	77
4 Resultados	78
4.1 Perfil da Amostra	78
4.2 Vida Profissional: Homens versus Mulheres	79
4.2.1 Perfil Sociodemográfico	79
4.2.2 Situação de trabalho	80
4.2.3 Alocação do tempo	83
4.2.4 Desempenho e Recompensas	84

4.3 Liderança	87
4.3.1 Definição do Indicador de Liderança	87
4.3.2 Estatística Descritiva	88
4.3.3 Análise de Confiabilidade	89
4.3.4 Associação com Ter Cargo de Liderança e Ter Empreendimento Próprio	90
4.3.5 Associação com o Relacionamento com os Subordinados	91
4.4 Sexo e Liderança	92
4.4.1 Homens vs. Mulheres quanto à Liderança	92
4.4.2 Liderança Masculina e Feminina	93
4.4.3 Liderança e Vida Profissional	93
4.4.4 Liderança Masculina e Feminina vs. Aspectos da Vida Profissional	95
4.4.5 Estilos de Liderança vs. Aspectos da Vida Profissional Segundo o Sexo	96
4.4.6 Liderança Masculina e Feminina Segundo Sexo e Nível do Cargo	101
4.4.7 Evolução do Viés Masculino Segundo o Nível do Cargo	102
4.4.8 Percepção de Liderança Segundo o Sexo	103
5 Discussão	106
5.1 Sexo e vida profissional	106
5.1.1 Discriminação sexual nos rendimentos	106
5.1.2 Tolerância à discriminação	109
5.2 Medindo a liderança	110
5.3 Liderança Masculina e Feminina e Vida Profissional	111
5.3.1 Autopercepção de Liderança Segundo o Sexo	111
5.3.2 Estereótipos de Gênero na Percepção da Liderança	113
5.3.3 Liderança Masculina e Liderança Feminina Segundo o Cargo e Sexo	117
5.3.4 A Eficácia dos Estilos de Liderança Segundo o Sexo	118
6 Considerações Finais	121
6.1 Síntese do Trabalho	121
6.2 Implicações dos Achados	121
6.3 Estudos Futuros	124
Referências	126
APÊNDICE A – Instruções para a coleta dos dados	133
APÊNDICE B – Questionário da pesquisa	135

1 Introdução

1.1 Contextualização do tema

O cotidiano do mercado de trabalho, das organizações e nos cursos de qualificação profissional, de graduação e pós-graduação no Brasil, ao lado da literatura, vem demonstrando mudanças relativas ao papel da mulher no mercado de trabalho.

Segundo dados do Censo 2010, o Brasil tem uma população de 190.755.799 habitantes. Deste total 51% são mulheres e 49% homens. Isso significa que o número de mulheres supera o dos homens em 3.941.819. Enquanto o número de mulheres na população brasileira cresce a mesma tendência pode ser acompanhada no mercado de trabalho.

Pesquisas sobre a evolução da participação feminina no mercado de trabalho apontam de desde a década de 70 houve uma espantosa progressão no número de mulheres dedicando-se a vida profissional. Segundo dados do IBGE¹ houve um acréscimo de mais de 10 milhões de trabalhadoras entre 1976 e 2010. No mesmo período a população economicamente ativa feminina passou de 11,4 milhões para 22,4 milhões. A taxa de participação feminina saltou de 28,8% para 49,0% e do total de trabalhadores o percentual de mulheres passou de 30,3% para 45,3%. Observamos assim que em 2010 quase metade dos trabalhadores brasileiros era do sexo feminino, o que representa que aos poucos estão conseguindo se inserir na esfera pública e ganhar maior notoriedade no mercado de trabalho, o que trouxe consigo profundas transformações sobre a maneira como se estrutura e opera a sociedade.

Um dos fatores mais representativos da mudança do papel das mulheres no mercado de trabalho é sua busca pela formação profissional. Uma pesquisa recentemente publicada pelo IBGE (2014) sobre estatísticas de gênero revela que elas possuem um nível de escolaridade maior que os homens. Dentre outros indicadores constatou-se um contingente maior de mulheres entre os universitários de 18 a 24 anos no nível superior, em 2010. Elas representavam 57,1% do total de estudantes na faixa etária, o conseqüentemente revela que o nível educacional das mulheres é maior do que o dos homens na faixa etária dos 25 anos ou mais.. Segundo Quirino (2012) de 1995 a 2010 elas passaram da média de 5,3 para 7,4 anos de estudo enquanto os homens de 5 para 7 anos de estudos, 40,63% das trabalhadoras tinham mais de 11 anos de

¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

estudo contra 35,2% dos homens. Tal progressão da escolaridade feminina faz com que elas tenham cada vez mais facilidade de ingresso e ascensão no mercado de trabalho.

1.1.1 Problemática

Recentemente, uma pesquisa da *International Business Report* 2013 (IBR) da *Grand Thornton*, uma empresa internacional de auditoria e consultoria, revelou que em 2013 que cerca de 23% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, o que representou decréscimo de 4 pontos percentuais se comparado a dados do ano anterior. Foi percebido também um espantoso crescimento no número de 300% no número de CEOs mulheres no país, indo de 3% do total em 2013 para 14% em 2014.

Apesar da tendência de crescimento e mesmo tendo se dedicado, de maneira geral, mais ao aperfeiçoamento profissional que os homens, pode-se observar que as mulheres estão presentes em apenas 1 em cada 4 cargos de liderança dentro das organizações. Além disso, destaca-se também que a sua presença nos altos escalões empresariais ainda é escassa. Poucas mulheres conseguem chegar ao topo, sendo que o total de mulheres em conselhos de administração ultrapassou o marco de 10% pela primeira vez em 1996 (Appelbaum; Audet e Miller, 2003).

A diferença do estilo dos homens contra o das mulheres de liderança é visto como particularmente importante para essa desigualdade. Os estereótipos de gênero são apontados sempre como fator dificultador do acesso feminino aos cargos mais altos das organizações (). Tradicionalmente a liderança é vista como sendo tipicamente masculina. Atributos como instrumentalidade, autonomia e orientação para resultados são vistos como característicos dos líderes, entretanto não é assumido como típico das mulheres. Todavia, atualmente é visível o interesse na liderança mais participativa, menos hierárquica, mais flexível e voltada para o grupo, ou seja, uma liderança mais feminina (Duarte, D'Oliveira e Gomes, 2009). Desta forma, o tema liderança e gênero vem despertando o interesse de vários autores desde a década de 1950 especialmente interessados em descobrir se existem diferença entre os estilos adotados pelos homens e mulheres nesta posição e se algum deles é mais vantajoso para a organização.

Diante da crescente presença feminina no trabalho, dos avanços profissionais e da persistência das desigualdades de gênero na esfera laboral, a presente pesquisa resulta da

tentativa de problematizar questões relativas a presença da mulher no mercado de trabalho, sua vida profissional dentro das organizações e sobre os processos de liderança e estereótipos de gestão. Desta forma, o problema a ser respondido pelo presente estudo é:

- **Qual a realidade dos homens e mulheres recifenses empregados formalmente no mercado de trabalho, em especial daqueles inseridos nos cargos de lideranças? Existem diferenças entre os estilos feminino e masculino de gestão? Caso existam como tais diferenças como são percebidas e como afetam a trajetória profissional desses homens e mulheres?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral:

Explorar, no contexto da Região Metropolitana do Recife, as relações entre gênero e vida profissional nas organizações, com ênfase em atuação no trabalho, percepções acerca dos sexos, processos de liderança e carreira.

1.2.2 Específico:

Identificar, a partir de observações empíricas de homens e mulheres adultos atuando em organizações na Região Metropolitana do Recife:

- Atuação profissional segundo o sexo;
- Avanços e recompensas profissionais segundo o sexo;
- As percepções de homens e mulheres quanto às formas de liderança de cada sexo;
- As formas de liderança de homens e mulheres segundo as percepções de si mesmos;
- Fatores condicionantes do sucesso e satisfação profissionais segundo o sexo.

1.3 Justificativa

As mulheres são a maioria da população brasileira, representam a maior parcela do eleitorado e formam quase metade da força de trabalho brasileira. Embora, ainda persistam as desigualdades de gênero em vários âmbitos da sociedade, em especial no mercado de trabalho, é notória a importância da mão-de-obra feminina para o desenvolvimento da economia brasileira. As mulheres ganham cada vez mais destaque no mundo organizacional, seja pelo aumento de sua participação no mercado de trabalho ou ainda pelo sucesso do seu desempenho nos postos de comando.

Por colocar em evidência a presença da mulher dentro das organizações, em especial a sua presença em cargos de liderança, esta pesquisa poderá contribuir campo teórico dos estudos organizacionais, em especial aos relacionados ao debate das questões de gênero no cotidiano organizacional, uma vez que este campo de pesquisa no Brasil despertar o interesse de um número crescente de pesquisadores ainda este é um tema pouco explorado com uma variabilidade na quantidade de publicações sobre o tema (MUNDIM et al., 2013), embora internacionalmente seja uma temática de grande destaque.

Em buscas nas principais revistas científicas e periódicos do país que versam sobre organizações e mundo empresarial, proporcionalmente, poucos foram os artigos encontrados relacionados à presença feminina no mercado de trabalho ou relativos à liderança feminina. Os números de teses e dissertações relacionados a estas temáticas também é mais baixo. Evidencia-se desta forma a necessidade de melhor compreender, por em foco e levar para o debate acadêmico esta questão.

Assim, com um estudo realizado com profissionais tanto do sexo masculino quanto do feminino inseridos no mercado de trabalho da Região Metropolitana do Recife espera-se, no âmbito prático, levar aos envolvidos no cotidiano das organizações, em especial aos gestores a uma reflexão sobre o papel da mulher no ambiente organizacional e sobre as desigualdades de gênero presentes no cotidiano do mercado de trabalho. Espera-se, mais especificamente, leva-lo a repensar as práticas até então adotadas de modo a estimular o reconhecimento e desenvolvimento das potencialidades dos homens e das mulheres, do masculino e do feminino, na busca pelo alcance dos objetivos estipulados. Pretende-se com isto estimular a desenvolverem políticas

internas que garantam a igualdade de oportunidades de crescimento profissional para indivíduos de ambos os sexos.

1.4 Estrutura do Estudo

Visando tornar a leitura e compreensão do presente estudo mais fácil e dinâmica segue a estrutura adotada em sua realização:

1. Introdução: contempla a proposta de apresentação do estudo, assim como, as motivações que levaram ao mesmo, os objetivos e a justificativa para a realização do mesmo.
2. Referencial teórico: é composto pelo embasamento teórico necessário para o entendimento das questões relacionadas às pesquisas de gênero, das questões relativas à presença da mulher no mercado de trabalho, liderança e liderança feminina.
3. Método: detalha os procedimentos adotados e etapas cumpridas para a realização da pesquisa, a amostra selecionada, o instrumento adotado e questões relativas a análise dos dados.
4. Resultados: sintetiza os achados estatísticos oriundos da aplicação do instrumento de pesquisa.
5. Discussão: contextualiza os resultados encontrados a luz da problemática de pesquisa e do referencial teórico.
6. Conclusão: apresenta a síntese dos achados, as implicações dos mesmos e as possibilidades de trabalhos futuros.
7. Referências: contempla a bibliografia utilizada para a realização do estudo.
8. Apêndices: introduz os instrumentos desenvolvidos para a realização da pesquisa. Apresenta as instruções empregadas para a coleta dos dados e o questionário utilizado na pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Trabalho e gênero

Esta seção visa trazer algumas questões referentes à relação entre mulheres e o trabalho. Espera-se oferecer um panorama geral sobre a participação feminina no mercado de trabalho. Entretanto, acredita-se ser mais sensato primeiramente apresentar considerações iniciais sobre pesquisas de gênero. Em seguida será abordada mais especificamente a questão da participação feminina no mercado de trabalho onde será abordada a evolução histórica da condição feminina no mundo e no Brasil assim como algumas questões sobre as desigualdades de gênero encontradas.

2.1.1 Considerações iniciais sobre Gênero (Por que Gênero e não Sexo?)

Muito se ouve falar, tanto em discussões cotidianas quanto acadêmicas, o emprego de expressões tais como: *“Isso é uma questão de gênero!”*; *Gênero e Trabalho*; *Gênero e preconceito*. Entretanto, ao falar de gênero observa-se que muitas pessoas ainda hoje confundem o seu significado com o de sexo, no sentido de características biológicas. Por esse motivo faz-se necessário antes de adentrar pela questão mais específica que trata este projeto esclarecer as diferenças entre sexo (homem/mulher) e gênero (masculino e feminino).

Durante séculos o termo gênero foi utilizado de forma figurada para evocar caráter ou traços sexuais. Scott (1989) nos trás um exemplo empregado no Dicionário da Língua Francesa de 1876 que era o seguinte: *“Não se sabe qual é o seu gênero, se é macho ou fêmea, fala-se de um homem muito retraído, cujos sentimentos são desconhecidos”*. Como podemos observar gênero e sexo eram e são fortemente associados. Entretanto, deve-se ter em mente enquanto sexo é geralmente considerado uma construção física e que está relacionado às características genéticas e anatômicas dos seres humanos (GIDDENS, 2005), gênero diz respeito a construção social do sexo. Segundo Ferreira (1986, p. 844), *“gênero é uma associação uma categoria que indica por meio de designações, uma divisão de nomes baseada em critérios tais como sexo e associações psicológicas”*. Vale ressaltar todavia que, falar de gênero pressupõe todo um sistema

de relações que pode incluir sexo mas, que não é necessariamente determinado por ele, nem pela sexualidade.

Os estudos sobre o emprego do conceito de gênero evidenciam que apenas recentemente, mais precisamente em meados da década de 70, ele passou a ser um conceito abordado nas ciências sociais. De acordo com Scott (1989), as feministas americanas foram as primeiras a empregar-lo com o intuito de insistir nas diferenças de caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo. O emprego desta forma servia como uma ideia de confronto ao determinismo biológico implícito no uso de termos como “sexo” ou “diferença sexual”. Para Guedes (1995) todo furor provocado pelo movimento feminista em torno do emprego do conceito representava uma tentativa de dar estatuto de saber à vivência e estudos sobre a mulher, era época de dar visibilidade às mulheres e de provocar reflexão sobre a condição feminina, que em nosso país teve impulso com a instauração da Década da Mulher pela Organização das Nações Unidas no período de 1975 a 1985.

Scott (1990, p, 03) destaca que o mais importante sobre uso do termo “gênero” é que ele foi proposto por aquelas que acreditavam que os estudos sobre a mulher transformariam o seio de cada disciplina. As pesquisadoras feministas acreditavam que o estudo sobre as mulheres acrescentariam novos temas, assim como, imporiam uma reavaliação sobre os critérios dos trabalhos científicos até então existentes. O ideal das feministas era inscrever as mulheres na história, mas, que não necessariamente seria criada uma “nova história das mulheres”, e sim uma “nova história”.

Vale destacar que, como se pode notar na leitura e discussões tanto acadêmica, política quanto cotidiana, em seu uso mais simples recentemente “gênero” passou a ser sinônimo de “mulher”. Desta forma os estudos sobre as mulheres passaram a ter mais aceitabilidade política no campo de pesquisa científico, pois, o termos “gênero” visa indicar maior erudição e seriedade já que possui conotação mais neutra e objetiva. Outro aspecto destacado por Joan Scott (1990) é que a substituição de “gênero” por “mulher” indica a necessidade de que as informações sobre homens e mulheres estejam associadas de tal forma que o estudo de um implicasse necessariamente no estudo do outro. Assim, desfaz-se o mito de que homens e mulheres são esferas separadas ou de que um sexo tem pouco ou nada a ver com o outro.

O uso de gênero também está relacionado com as relações sociais entre os sexos, ou seja, serve para designar as construções sociais em torno dos papéis próprios de homens e mulheres.

São rejeitadas assim justificativas biológicas para várias formas de subordinação feminina na explicação de que mulheres têm filhos e homens força muscular superior. Desta forma, gênero seria uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. Apesar de o sexo ter uma relação com aquilo que os sociólogos denominam de “papeis sexuais” eles não tem entre si uma relação simples ou direta: *“gênero” coloca ênfase sobre toda um sistema de relações sociais que pode incluir o sexo mas, que não é diretamente determinado sobre o sexo nem sobre a sexualidade*” (SCOTT, 1990). Percebemos assim, que a ideia do masculino/feminino, do papel do homem e da mulher na sociedade, é fruto do que é aprendido e reproduzido pelos indivíduos desde o seu nascimento e ao longo da sua vivência com seus pares. Os atributos a respeito da sexualidade para homens e mulheres são incorporados por meio da cultura e deixam evidentes as diferenças entre os sexos concernentes aos papeis sexuais (OLINTO, 1998).

Scott (1990) continua sua descrição sobre gênero afirmando também que ele *“é uma forma primária de significar as relações de poder”*. De acordo com Scott:

[...] não é a sexualidade que assombra a sociedade, mas antes a sociedade que assombra a sexualidade do corpo. As diferenças entre os corpos, relacionadas ao sexo, são constantemente solicitadas a testemunhar relações sociais e as realidades que não tem nada a ver com a sexualidade. Não somente testemunhar, mas testemunhar para legitimar. (SCOTT, p. 88 e 89, 1990)

Desta forma, ser homem ou mulher apesar de ser uma questão sexual associada apenas a composição biológica do ser humano, serve outrora para justificar e testemunhar relações sociais que nada tem a ver com a sexualidade uma vez que os papéis e comportamentos definidos como apropriados (femininos e masculinos) são construídos culturalmente por uma sociedade que não trata a todos de forma igualitária. Observamos que ainda hoje relações entre os homens e mulheres é assimétrica. Em pleno século XXI a condição feminina de subalternidade feminina é fruto de sua condição de gênero:

A sociedade através de suas instituições (aparelhos ideológicos), da cultura, das crenças e tradições, do sistema educacional, das leis civis da divisão sexual e social do trabalho constroem homens e mulheres como sujeitos bipolares e simétricos: masculino e feminino envolvidos em uma relação de domínio e subjugação (COSTA, 2007).

Observamos que a quando a falamos de gênero, estamos falando de poder na medida que as relações entre o masculino e feminino estão quase sempre em lados opostos, em posições

desiguais. A mulher ainda é subjulgada ao homem e ao domínio patriarcal² (COSTA, 2007). Podemos observar o domínio patriarcal nos privilégios masculinos assim como no tratamento desigual dado a homens e mulheres.

Durante muito tempo devido aos resquícios da cultura patriarcal presente em quase todo mundo ocidental foi destinado a mulher os cuidados da casa e da família e a ocupação do esfera privada, do homem o sustento da casa destinando-se a ele a esfera pública. Exercia o homem grande influencia no meio social, o que agravava mais as diferenças entre os sexos provocando. O homem firmou-se como ser dominante e a mulher como dominado.

Embora sejam evidentes os avanços conquistados pelas mulheres ao longo de tantas lutas em prol do seu reconhecimento ainda hoje é visível a desigualdades de oportunidades dadas a homens e mulheres em varias esferas da sociedade: na família, na política e no trabalho. As diferenças de gênero ainda fundamentam desigualdades sociais. Ser mulher ainda é considerado um empecilho para, por exemplo, o sucesso profissional. As organizações foram formadas ao longo de um processo socio-histórico marcado pela construção e reprodução de estereótipos que perpetuam a ideia de dominação masculina e submissão sexual, econômica e política destes sobre aquelas.

Infelizmente apesar de em muitos países a presença proporcional de mulheres e homens no mercado de trabalho ser muito semelhante elas ainda recebem salários menores, são destinadas aos trabalhos menos atrativos, são discriminadas e alvo de assédio sexual. Apesar das estatísticas apontarem para um número cada vez maior de mulheres exercendo cargos de liderança proporcionalmente a desvantagem numérica ainda é grande por razões quase sempre relacionadas ao gênero. Desta sendo enfoque desse projeto de pesquisa o estudo deste fenômeno acreditamos ser necessário entender no próximo momento como é presença da mulher no mercado de trabalho.

² Segundo Costa (2007) o **patriarcado** é organização sexual hierárquica da sociedade tão necessária ao domínio político. Alimenta-se do domínio masculino na estrutura familiar (esfera privada) construída a partir de um modelo masculino de dominação (arquétipo viril).

2.1.2 Relações de gênero no mercado de trabalho

A conquista da autonomia feminina é um importante passo para a redução das desigualdades de gênero, que estão presentes em diferentes dimensões da sociedade brasileira. Autonomia refere-se ao exercício, pelas mulheres, do poder de decisão sobre suas vidas e corpos, o que implica o rompimento das históricas relações de subordinação, exploração e dependência que constroem sua vida no plano econômico, político e social (BRASIL, 2008).

Segundo Yannoulas (2002), na sociedade capitalista moderna o trabalho feminino remunerado integrou-se a uma divisão sexual tanto horizontal quanto vertical do mercado de trabalho. A divisão horizontal está relacionada ao fato das mulheres se concentrarem em um determinado setor de atividade em função das características culturalmente atribuídas às mulheres, através da identidade feminina considerada na época. Desta forma, essas ocupações tem em comum o fato de serem derivadas das funções de reprodução social e cultural tradicionalmente desempenhadas por mulheres quando não são extensões diretas da domesticidades, ou seja, requerendo qualidades muito estimuladas na socialização das meninas, como paciência, meticulosidade e delicadeza.

O fenômeno de inserção diferencial para homens e mulheres no mercado de trabalho denomina-se segmentação ou segregação dos mercados de trabalho baseada em gênero. Tal segmentação reporta-se a concentração de oportunidade de trabalho para mulheres em setores de atividades específicos e em um número reduzidos de ocupações dentro da esfera produtiva.

A divisão sexual vertical do mercado de trabalho reporta-se ao fato de que as mulheres como grupos estão em desvantagens em relação aos homens, em termos de salários, ascensão funcional (cargo) e condições de trabalho (em função de o homem ser o responsável pelo sustento familiar e por isso muitas vezes preterido). Neste sentido o conceito de pirâmide ocupacional baseada em gênero relaciona-se diretamente com a divisão sexual vertical do mercado de trabalho e indica que as mulheres contam com menos possibilidades de promoção a cargos mais altos que os homens.

A combinação dos efeitos da divisão sexual vertical e horizontal do mercado de trabalho pode ser sentida, por exemplo, em setores onde a presença da mão de obra feminina é maior porém os cargos preferencialmente mais altos é ocupado por homens, como a saúde e educação.

Yannoulas (2002) ressalta ainda que no mercado de trabalho as mulheres são recrutadas de maneira seletiva, diferentemente dos homens. Existe uma preferência pelas mais jovens, mais escolarizadas e que não têm um companheiro (solteiras, divorciadas e viúvas). Além disso, destaca ainda que o comportamento de homens e mulheres no mercado de trabalho é diferente. Na maioria das culturas o homem permanece trabalhando sem interrupção durante todo o curso da sua vida (exceto no caso de enfermidade, catástrofes ou guerras).

Já as mulheres variam muito de acordo com o país e o segmento socioeconômico ao qual pertencem. Entretanto, algumas características são compartilhadas por elas. A atividade econômica das mulheres é descontínua, em razão do seu ciclo de vida, em especial por causa da maternidade. A presença ou a ausência de um companheiro e de filhos, e a residência rural ou urbana também são fatores marcantes sobre a possibilidade de inserção feminina nos mercados de trabalho. Com isto, os trabalhos em tempo parcial, ocasionais ou sazonais são mais frequentes no caso delas, evidenciando assim a sua real necessidade de conciliar a jornada de trabalho e o desempenho doméstico.

2.1.3 Discriminação de gênero no mercado de trabalho

Nos mercados de trabalho, assim como nos sistemas educativos, segundo Yannoulas (2002), distinguem-se, no mínimo, três formas de discriminação: a direta ou manifesta, a indireta ou encoberta e a autodiscriminação.

A direta ou manifesta refere-se às regras e códigos instruídos para salvaguardar espaços de poder, ou seja, a exclusão explícita de um grupo social, em função do sexo/gênero, raça/etnia, religião, idade, nacionalidade dentre outros aspectos. Tem como consequência a manutenção de um determinado grupo em situação desfavorável ou desvantajosa.

Embora, hoje a discriminação não possa ser manifesta ou direta nas sociedades ocidentais visto a primazia do valor da igualdade (ao menos no aspecto jurídico-fomal) realizada com a criação de diversas normas internacionais (como a Convenção da ONU de 1979 sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, ratificada por todos os países membros do MERCOSUL entre 1984 e 1989) o problema da discriminação não foi solucionado, pois existe margem para práticas mais sutis e de difícil percepção.

A discriminação sutil ou indireta está relacionada a ideias e práticas admitidas informalmente, influenciando um comportamento usual e válido para cada grupo social. Estas práticas, que parecem neutras, criam condições desiguais entre pessoas com condições idênticas, por sua raça/etnia, sexo/gênero, religião dentre outros aspectos. Um exemplo dessa prática está nos anúncios solicitando pessoas de boa aparência que coloca a mulher negra em desvantagem pelo fato de ainda predominar em nossa sociedade um estereótipo de “beleza branca” que ainda demarca o imaginário das chefias e profissionais de recursos humanos.

Por fim, a autodiscriminação que é:

[...] uma espécie de vigilância internalizada que assegura o comportamento de acordo com os parâmetros delimitados pela manifestação encoberta ou indireta. Constitui-se de mecanismos internos de repressão que modelam nossos desejos, expectativas, anseios e motivações, de forma que algumas opções educacionais ou profissionais tornam-se impensáveis e outras fortemente orientadas ou condicionadas. (YANNOULAS, 2002, p.18)

Um exemplo, o custo para as primeiras motoristas de ônibus e/ou engenheiras imaginarem-se exercendo as profissões. Por outro lado o custo de optar por carreiras como magistério e/ou enfermagem é relativamente inferior, mesmo que se reconheça as limitações de remuneração e de condições de trabalho dessas profissões.

Os mecanismos internos de repressão tornam-se tão naturais que, muitas vezes, são interpretados como autodeterminação e não como escolhas pautadas sutilmente pela normas que regem a sociedade.

Como consequência das práticas discriminatórias pode-se observar a constituição fragilizada da subjetividade feminina e na “escolha” de profissões e ocupações, por parte das mulheres, mal remuneradas e pouco valorizadas. Outras consequências importantes são: impedimentos de inserção e promoção no emprego, dificuldades para ascensão devido as responsabilidades familiares, dificuldades de admissão e demissão com base na maternidade, assédio sexual, entre outras. Vale destacar que no caso das mulheres negras essas consequências são amplificadas devido a dupla discriminação sofrida por elas.

2.1.4 Perspectivas teóricas sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho

Embora a análise mais aprofundada sobre as desigualdades de gênero presente no mercado de trabalho não faça parte do escopo principal deste trabalho acredita-se ser necessário apresentar algumas explicações possíveis sobre esta questão. Vale salientar, entretanto, que existem inúmeras teorias utilizadas para explicar a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Todavia, nos restringiremos nas principais explicações formuladas.

A biologia social oferece uma das possíveis explicações possíveis para as diferentes formas de inserção de homens e mulheres no mercado de trabalho. Segundo Brumer (1988) a biologia social parte do pressuposto que o comportamento humano resulta de características biológicas do indivíduo (tais como, tamanho do crânio ou natureza das células reprodutiva) desta maneira a inferioridade das mulheres no mercado de trabalho poderia ser justificada como uma simples consequência de sua natureza biológica. Entretanto, esse tipo de contestação é questionada por inúmeros sociólogos e psicólogos com base em diversos argumentos.

Vários estudos publicados demonstram que não existem diferenças fundamentais no comportamento de recém-nascidos de ambos os sexos e que as diferenças só podem ser observadas a medida em que crescem e são socializados, ou seja, são construídas social e culturalmente. Brumer (1988) apresenta dois trabalhos que põe em cheque os argumentos da biologia social. Primeiramente ela referencia o trabalho de Mitchell (1974) que explora a psicanálise como uma fonte de explicação para as características femininas e masculinas, através da formação da personalidade de homens e mulheres com base na construção de diferença de gênero. Bleier (1984), que acusa a biologia social de ser essencialmente subjetiva em seus argumentos sobre a mulher ou sobre a “natureza” de ser homem ou ser mulher.

Considerando inválida então as explicações biológicas segundo a qual a carga genética ou a simples forma física poderiam justificar as desigualdades de gênero no trabalho passaremos então as explicações mais “culturalistas”. Para tanto nos apoiaremos no trabalho de DeGraff e Anker (2004) sobre as perspectivas teóricas sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Segundo os autores existem inúmeras explicações para as desigualdades de gênero no mercado do trabalho, entretanto eles as dividem em três grupos: 1) neoclássicas, 2) segmentação

do trabalho e 3) teorias de gênero/feministas. Eles também enfatizam que embora exista uma sobreposição das teorias, elas são suficientemente diferentes e por isso merecem ser tratadas em separado.

A teoria neoclássica põe ênfase no capital humano (principalmente educação e experiência) e por tanto na produtividade no mercado de trabalho e a racionalidade dos diferentes atores e atrizes. Assim, os trabalhadores são considerados racionais buscam por uma ocupação de acordo com suas qualificações, interesses e limitações. Dessa maneira, segundo esta teoria, por exemplo, é racional que as mulheres procurem por empregos com salários iniciais relativamente altos, com retorno de experiência relativamente baixo e com penalidades relativamente baixas pelas saídas temporárias da força de trabalho visto que elas são responsáveis, principalmente, pelo trabalho doméstico e cuidado com os filhos, o que muitas vezes exige delas retirada temporária da força de trabalho ou que se ocupem em tempo parcial. As famílias são consideradas mais racionais quando investem mais na educação dos filhos do que das filhas visto que são menores as expectativas em relação às oportunidades oferecidas às mulheres no mercado de trabalho. É racional também a decisão das mães que se retiram do mercado de trabalho para cuidar dos filhos já que os pais recebem salários maiores e melhores. Além disso, os empregadores são considerados racionais quando contratam os trabalhadores com melhores qualificações e menores custos com benefícios, com base na média salarial do mercado. Isto faz com que homens tenham mais chances de conseguir ocupar uma vaga que oferece maior retorno salarial uma vez que são mais qualificados. Igualmente, os empregadores esperam das mulheres maiores custos laborais (o que muitas vezes é incorreto), por uma crença de que devido as responsabilidades familiares elas apresentem maior absenteísmo, maior impontualidade e maior rotatividade. Para DeGraff e Anker (2004), isto gera um ciclo vicioso integracional no qual a participação na força de trabalho por sexo e segregação ocupacional por sexo são, ao mesmo tempo, os principais determinantes e as principais consequências da desigualdade no mercado de trabalho baseada em gênero.

As teorias de segmentação do trabalho evidenciam que os mercados de trabalho não funcionam tão livremente como supõem as teorias neoclássicas, mas, são limitados por fatores institucionais e outros que tornam o mercado de trabalho segmentado de alguma forma. As leis e regulamentos trabalhistas, por exemplo, podem dividir o mercado de trabalho em setores primário e secundário, onde o primeiro caracteriza-se por salários melhores e mais seguros e os

segundo por salários mais baixos e por ser mais inseguro. Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, isto pode ser caracterizado pelo setor formal e informal. A lógica neoclássica operaria em cada segmento deste mercado o que poderia resultar em uma maior participação das mulheres no mercado secundário que no primário.

Por sua vez, a teoria da discriminação estatística é um tipo de teoria de segmentação do trabalho que oferece uma explicação plausível sobre a divisão do mercado baseada no sexo dos trabalhadores. De acordo com esta teoria os empregadores podem ser racionais ao discriminar certos grupos de minoria, como mulheres e deficientes físicos, por acreditarem que estes são mais improdutivos e custosos do que a média (por exemplo, a média dos homens são mais fortes que as mulheres) e esta diferença média é menor que os custos de busca e informação necessários para decidir que indivíduo selecionar, contratar e promover. Assim, o grupo todo (mulheres) é discriminado embora muito dos seus membros individuais possam ser mais produtivos que a média do outro grupo. As considerações demográficas, portanto teriam um papel importante tanto porque os fenômenos demográficos afetam a produtividade média e as diferenças de homens e mulheres, como porque afetam o comportamento neoclássico dos mercados de trabalho nos mercados primários e secundários.

Por fim, as teorias de gênero/feministas enfatizam as variáveis fora do mercado de trabalho e as razões por que as mulheres têm desvantagens tanto na sociedade e conseqüentemente no trabalho, incluídas a participação na força de trabalho e a segregação ocupacional por sexo. Como já explicitado anteriormente a nossa sociedade é considerada patriarcal por natureza, o que faz com que as mulheres ocupem a posição subordinada. Cabe as mulheres o cuidado com os filhos e as tarefas domésticas já ao homem o papel de principal provedor (embora na prática seja cada vez maior o número de chefes de família mulher). Os valores culturais, a divisão de responsabilidades e o ordenamento patriarcal ajudariam a explicar a menor participação no mercado de trabalho e os tipos de segregação ocupacional encontradas no mundo. Um exemplo, é o fato de em todo mundo as mulheres dominarem as ocupações que envolvem cuidados (professoras de níveis mais baixos, enfermeiras, cuidadoras, parteiras) e as ocupações que requerem habilidades e/ou destreza manual relacionadas às tarefas domésticas (trabalhadoras domésticas, governanta, garçonete, costureira, cozinheira).

O comportamento demográfico, como casamento, engravidar e criação dos filhos desempenham um importante papel na determinação e na explicação da participação diferenciada

na força de trabalho e na segregação ocupacional por sexo de acordo com cada uma dessas categorias – mas, de maneira e com ênfases diferentes em cada teoria (DeGraff e Anker, 2004). O que elas têm em comum é que atribuem às responsabilidades familiares um papel determinante no para a posição das mulheres no mercado de trabalho e na segregação ocupacional por sexo. Entretanto, existe uma diferença fundamental sobre como tratam esse fator. Nas teorias neoclássicas, ele é considerado mais ou menos como um dado, algo que é determinado fora do mercado de trabalho e que molda as limitações individuais e domésticas, mas, não é da competência ou de interesse da economia neoclássica em si. As teorias de gênero, por sua vez, enfatizam as responsabilidade familiares das mulheres e como a desigualdade de gênero neste campo podem ser transformadas. Enquanto, a teoria neoclássica se preocupa com o provável custo dos empregadores em relação às trabalhadoras as teorias de gênero, por outro lado, defendem que a reprodução da força de trabalho é uma necessidade social e defende políticas e leis, como licença familiar e as creches, para apoiar aqueles que têm responsabilidades familiares. Desta forma, a concepção de que as mulheres custam mais aos empregadores é questionada e a criação de políticas públicas que visem aumentar a capacidade dos trabalhadores de combinar o trabalho com as necessidades familiares são evidenciadas (DeGraff e Anker, 2004).

Percebe-se que as teorias de gênero/feministas apresentam explicações mais compreensíveis para as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Isto porque insere a condição da mulher em uma perspectiva sócio-histórica que justifica a bases de desigualdade no tratamento dos gêneros existentes na sociedade que são reproduzidas tanto na economia, na política quanto nas demais relações sociais.

Todavia, apesar das desigualdades de gênero presentes no mercado de trabalho e nas organizações as mulheres vêm conseguindo demonstrar seu real potencial. Como já apresentado elas estão se qualificando e conseguindo ocupar posições de destaque e liderança nas organizações, na política e em outros segmentos da sociedade. A trajetória do trabalho feminino que será o assunto apresentado a seguir.

2.1.5 A perspectiva histórica do trabalho feminino

Para compreender melhor como se dá a presença feminina e as desigualdades de gênero presentes no atual mercado de trabalho faz-se necessário trazer uma breve perspectiva histórica da relação entre mulher e trabalho. Isso porque a deve-se ter em mente que a sociedade humana é histórica, ou seja, transforma-se conforme os padrões de desenvolvimento da produção, dos valores e normas sociais.

Segundo Muraro (1997), no período entre cerca de quatro milhões de anos atrás e de centro e trinta mil anos atrás a cooperação superava a competição. Nas sociedades primitivas baseadas na coleta as comunidades eram dirigidas pela persuasão e pelo consenso, não havia predominância de um ou outro membro do grupo, a liderança era rotativa. O que existia era a necessidade de proteção dos membros do grupo, principalmente dos recém-nascidos, e de cooperação para obtenção e distribuição de alimentos. Essa sociedade é o que podemos chamar de matrilocal, já que sua base era formada por mães com os seus filhos associadas a outras mães e outros machos que se juntavam aos grupos, dessa forma o elemento fixo era a mulher e não o homem. No período de surgimento do *Homo Sapiens*, há cerca de duzentos e trinta mil anos atrás a sociedade continuavam sendo matrilocais e a paternidade era desconhecida e aleatória.

Foi com o surgimento da agricultura que se deu no Oriente Médio que há cerca de três mil anos antes de Cristo que a história mudou. Com a criação de técnicas agrícolas braçais e pesadas, como o arado, e devido às condições sedentárias da população surgiu o trabalho escravo e a divisão de tarefas. O homem dessa forma passou a ocupar um lugar até então destinado à mulher: o de provisão do lar. A prática agrícola fez surgir o lucro oriundo do excedente o que revolucionou a história da humanidade. Com as invasões das pequenas sociedades o processo de dominação intensificou-se e a autoridade passou a ser centrada na figura masculina. Com isso o domínio público passou a ser reservado ao homem e o privado a mulher. Sendo a partir desse momento a mulher considerada improdutiva perdeu prestígio social e passou a ser dependente da provisão masculina o que introjetou nela o sentimento de inferioridade, revalado pela aceitação da humilhação, frigidez e carência sexual recompensadas pela relação com a prole (MURARO, 1997). A autora ressalta que apesar de tais razões poderem ser associadas ao surgimento do patriarcado existem outros motivos que contribuíram para o desenvolvimento do mesmo. Os

estudos antropológicos até o momento não conseguiram determinar em qual períodos em que situação se deu a passagem da matrilocalidade para o patriarcado.

Outro momento importante para o agravamento da situação feminina foi a idade média. Neste período da história da humanidade o domínio da igreja católica era quase absoluto. Durante o Feudalismo na alta Idade Média foram instituídas leis que davam direitos aos homens e às mulheres restrições. Os pais detinham a posse da filha que depois era repassada ao marido. As mulheres cabiam tarefas como fiar, tecer, cuidar da casa, das hortas e dos animais. O Catolicismo com seu caráter excessivamente autoritário e centralizador e controlador por rejeitarem os padres o corpo, as mulheres e os prazeres corporais, a imagem da virgem Maria foi idealizada o que favoreceu ainda mais a submissão feminina. As mulheres que se dedicavam ao tratamento e cura de enfermos e a administração de remédio foram consideradas bruxas e queimadas vivas visto que tal situação fugia de controle da igreja. Entretanto, vale ressaltar que a maioria dessas “bruxas” eram mulheres solteiras e viúvas pobres que não tinham um homem para protegê-las e defender seus direitos e que não raro possuíam bens ou terras cobiçadas por vizinhos.

Já em meados do século XVIII conforme afirma Alceu Pazzinato (2003) apud Schilickman e Pizzaro (2012) o emprego feminino em atividades de diferentes naturezas surgiu quando as mulheres demonstraram interesse em trabalhar nas minas de carvão. A burguesia entendia que trabalhar para ganhar dinheiro não era feminino. O trabalho fora de casa era destinado quase que exclusivamente as mulheres pobres e estava relacionado a atividades como cuidar de crianças, limpar e cozinhar. As burguesas poderiam apenas ter um ofício caso ele fosse compatível com seu papel “natural”, ou seja, ser modista, costureira, trabalhar em ambientes relacionados a alimentação desde que não fossem misto. De certa forma este receio ao trabalho feminino nas minas era uma reação a crença que os mineiros tinham de que com a inserção feminina neste tipo de ocupação os salários deles fossem rebaixados.

No período da Revolução Industrial com o surgimento das fábricas e o poder concentrado na figura do burguês através do trabalho nas fábricas as mulheres pobres começaram a ter acesso ao domínio público. Com o desenvolvimento tecnológico e o consequente aumento da produção uma significativa parcela da mão de obra feminina foi requisitada para o trabalho nas linhas de produção. Não apenas das mulheres como também de crianças que trabalhavam nas fábricas durante jornadas laborais de mais de 12 horas com uma enorme defasagem salarial em relação aos homens. É a partir desse momento que se inicia a inserção feminina no mercado de trabalho.

Porém, mesmo trabalhando fora de casa na tentativa de auxiliar as despesas familiares e cuidando dos afazeres domésticos em uma jornada dupla a mulher era ainda considerada improdutivo.

Desta forma, o desenvolvimento do Capitalismo é considerado um fator importante para a inserção da mulher na esfera pública. No séc. XIX com o fortalecimento do sistema capitalista inúmeras mudanças ocorreram no que diz respeito ao trabalho feminino. Foi nesse período que no mercado de trabalho surgiram as primeiras telefonistas, datilógrafas, secretárias e professoras primárias, assim como, os primeiros sindicatos comandados por homens. Entretanto, mesmo tendo uma jornada de trabalho compatível com a masculina a remuneração do trabalho feminino era muito inferior à paga aos homens o que fez que surgissem ainda no Séc. XIX lutas femininas pela melhoria das condições de trabalho, alguns movimentos reivindicando direitos trabalhistas, igualdade de salários e direito ao voto. As mulheres começaram então a participar do avanço operário e da criação dos sindicatos (Schilickman e Pizzaro, 2012).

Ainda no século XIX, mais precisamente no dia 08 de março de 18 na Cidade Americana de Nova Iorque, enquanto reivindicam por melhores condições de trabalho tais como, equiparação com o salário masculino (visto que chegavam a ganhar apenas um terço do salário dos homens para exercer as mesmas atividades), diminuição da jornada de trabalho (eram exigidas 16 horas por dia) e tratamento digno no ambiente de trabalho que cento e trinta mulheres foram trancadas e queimadas vivas dentro de uma fábrica em que trabalhavam. Em, 1910 em uma Conferência na Dinamarca ficou decidido que nesta data seria comemorado o “Dia Internacional da Mulher”, em homenagem as mulheres que morreram durante o monstruoso ataque. Todavia, apenas em 1975 é que a ONU³ oficializou a data através de um decreto.

Embora os momentos anteriores da história da humanidade acima citados sejam importantes para entendermos como se deu a trajetória feminina um momento apontado por muitos estudos como determinante para a inserção da mulher no mercado de trabalho foi período entre a Primeira (1914 – 1918) e a Segunda Guerra Mundiais (1939 – 1945). Com a saída dos homens para o campo de batalha as mulheres passaram a assumir o comando dos negócios da família assim como foram destinadas a ocupar os postos de trabalho deixados pelo homem. Durante as Guerras a vida de muitos maridos e filhos foi dizimada. Além disso, muitos dos que retornaram estavam mutilados e impossibilitados de retornarem ao mercado de trabalho. Assim as mulheres foram pressionadas devido à escassez de mão de obra a assumir os projetos deixados

³ Organizações das Nações Unidas.

pelos maridos e assumir os cargos no mercado de trabalho deixados pelos homens para ajudar no sustento do lar.

Entretanto, a oportunidade de ingresso da mulher no meio trabalhista foi feita de forma precária, recebendo baixos salários, ocupando cargos menos favorecidos, com vieses de discriminação tanto na contratação quanto na ascensão profissional. Sem contar que as mulheres continuavam com obrigações com o cuidado dos filhos e da casa. Um estudo realizado por Hirata (2002) mais recentemente também percebe a precariedade do emprego feminino tal pesquisa versava sobre o impacto da globalização na divisão sexual do trabalho a autora afirma que:

Notou-se um crescimento na participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto nas áreas formais quanto informais da vida econômica, assim como no setor de serviços. Contudo essa participação se traduz principalmente em **empregos precários e vulneráveis**⁴, como tem sido o caso da Ásia, na Europa e América Latina. As pesquisas realizadas por economistas feministas indicam claramente que essa tendência. Trata-se de um dos paradoxos da globalização, este emprego remunerado acompanhado pela sua precarização e vulnerabilidade crescente. Pode-se dizer que as desigualdades de salários, de condições de trabalho e de saúde não diminuíram e que a divisão de trabalho doméstico não se modificou substancialmente, a despeito de um maior envolvimento nas responsabilidades para as mulheres. (HIRATA, 2002, p.144)

Percebemos dessa forma, que apesar do aumento quantitativo do número de mulheres na força de trabalho o mesmo não foi acompanhado de um crescimento qualitativo no setor e na posição ocupada nem também na qualidade de vida da mulher. Além disso, Itaboraí (2003) destaca que não existem certezas quanto os benefícios do trabalho feminino para as mulheres. Se para alguns ele representou maior poder de barganha na relação familiar para outros tais benefícios seriam questionáveis já que o trabalho fora de casa concorre com outras atividades familiares e domésticas, em outras palavras “de um aumento da autonomia feminina, este se transformaria numa sobrecarga de trabalho” (ITABORAÍ, 2003, p. 158).

Mesmo com todos esses empecilhos a participação feminina no mercado de trabalho ela foi crescendo e ganhando força gradualmente durante o século XX. As mulheres foram assumindo cargos e demandavam cada vez mais responsabilidade e capacidade intelectual. Entretanto, são poucos os estudos sobre a participação feminina no mercado de trabalho até a década de 1960. Isto acontece devido à desvalorização da figura feminina em nossa sociedade e

⁴ Grifos nossos.

aos estereótipos de gênero que atribuíam apenas aos homens a vida pública e o sucesso profissional. O simples fato de mesmo com todas as dificuldades existentes uma mulher conseguir assumir um posto de liderança seja na política ou em uma organização naquela época era considerado uma anormalidade (LIPMEN-BLUMAN, 2000). Porém, devido a um novo período de crescimento da economia as mulheres foram novamente requisitadas para assumir os novos postos criados no mercado de trabalho. Acredita-se que foi nesse período que elas começaram a tomar mais consciência de sua importância e a questionar as limitações impostas às suas vidas e conseqüentemente a atacar a estrutura subjacente de papéis na sociedade como todo o que impulsionou a criação dos movimentos feministas organizados em meados da década de 70 (LIPMEN-BLUMAN, 2000).

Desta forma tem-se que até meados da década de 60 prevalecia o modelo patriarcal na sociedade em que a figura masculina é a única responsável por prover o sustento do lar cabendo à mulher ser educada para a reprodução e cuidados da casa, ou seja, o domínio da esfera privada não cabendo à mesma trabalhar fora de casa e nem ganhar o seu próprio dinheiro. Com a revolução industrial aliado com as duas grandes guerras mundiais e a revolução feminista na década de 70 a situação da mulher frente ao mercado de trabalho foi-se modificando. Elas foram aos poucos conquistando o seu espaço revelando toda sua capacidade para superar os mais variados tipos de adversidades.

Embora no mercado as oportunidades não só de trabalho, mas também de condições de oferecidas aos homens e às mulheres na esfera laboral ainda sejam diferentes, acarretando em tratamento desigual e injustiças sociais, a situação feminina é diferente da do início do séc. XX graças às lutas das mulheres em prol da melhoria da sua condição de vida. Atualmente as mulheres estão assumindo cada vez mais cargos de liderança, ocupando cargos estratégicos tanto nas organizações quanto na política, ou seja, em ocupações tipicamente masculinas, embora o número proporcional de homens ainda seja consideravelmente maior.

Segundo Hiriata (2002) uma das tendências recentes da evolução do trabalho feminino é maior diversificação de tarefas e funções e de um crescimento da maioria significativa de mulheres pertencentes à categoria estatística “profissões executivas e intelectuais. O importante entretanto, é que a mulher aos poucos consegue ganhar maior visibilidade especialmente no mundo corporativo. Todavia, as barreiras impostas para a entrada e desenvolvimento da mulher

no mercado de trabalho ainda são grandes e o preconceito e a discriminação ainda se fazem muito presente.

2.1.6 Evolução da Condição Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro

Foram abordadas no tópico anterior questões relativas à perspectiva histórica da trajetória feminina relacionadas ao trabalho. Busca-se agora apresentar brevemente como ao longo do tempo como foi construída a condição feminina no mercado de trabalho, especialmente evidenciando como se construindo as relações de desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Antes de nos determos a esse objetivo principal apresentaremos alguns dados históricos sobre presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro.

No Brasil em 1872, quando foi realizado o primeiro recenseamento populacional, a população feminina representava 45,5 % da força de trabalho o que representava quase que metade da força de trabalho (SAFFIOTI, 1986). A população feminina economicamente ativa desse período era formada por 35% de empregadas na agricultura, 33% de empregadas domésticas em lar alheio, 20% de costureiras por conta própria, 5,3% de empregadas na indústria de tecidos. Vale destacar também que a grande maioria dos homens eram lavradores e criadores de gado (81,2%) e que as mulheres eram maioria (91,3%) dos trabalhadores nas incipientes indústrias nacionais (SAFFIOTI, 1986).

Entretanto, pouco tempo depois, mais precisamente em 1920 esse percentual reduz-se sensivelmente caindo para 15,3%. Por que motivo isso aconteceria? Isso acontece segundo Saffioti (1986) porque até o final do século XIX a indústria brasileira era formada quase exclusivamente pelas manufaturas de tecidos, o que se demonstrava a razão principal para a predominância feminina nas atividades secundárias. Todavia, com a diversificação da indústria alavancada pela Primeira Guerra Mundial (1914- 1918) essa proporção cai para 33,7%. O aumento da população operaria de 83,3 % em 13 anos deu-se principalmente pela utilização da mão de obra masculina. Tal redução da população feminina no mercado de trabalho é explicada segundo a autora pela plena constituição no modo de produção capitalista no Brasil que em suas palavras “expeliu a força de trabalho feminina” (Saffioti, 1986).

Apesar da aparente diminuição da mulher no mercado de trabalho o período a década de 30 merece destaque no que se refere à situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro uma vez que foi nesse período durante a Revolução de 1930 durante o Governo Vargas que, segundo Poschaman (2002), começaria a Era dos Direitos Trabalhistas. Foi através que um estudo feito pelo Ministro Lindolfo Collor sobre o problema do trabalho feminino que foi expedido o Decreto nº 24.417 de 17 de maio de 1932, a primeira lei que tratou a questão da mulher trabalhadora. Outra importante conquista da mulher nesta década foi o direito ao voto que foi concedido não somente a elas como também aos homens maiores de 18 anos, visto que antes da aprovação da nova lei somente era permitido votar os homens maiores de 21 anos.

O declínio da presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro foi-se intensificando a partir dos anos 30 e a até a década de 70 a taxa de participação feminina manteve-se relativamente baixa sendo sempre inferior a 20%. Todavia, a partir dessa década observa-se um crescimento considerável do percentual feminino no mercado de trabalho, esse período é caracterizado pela expansão da economia brasileira e consequente maturação do capitalismo (como se pode observar pela Tabela 1). Assim, em 1980 a taxa de participação feminina apresenta um considerável crescimento chegando a 26,9% (BRUMER, 1988). Para Bruschini (1996) dois fatores determinantes para o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho foram as mudanças de valores culturais e sociais em relação a mulher e a suas ocupações foi o surgimento do movimento sindical e movimento feminista no Brasil.

Embora tenha havido um considerável crescimento da população de mulheres no mercado de trabalho nesse período vale destacar que se comparado com países ainda era baixa visto que se tomarmos o Estados Unidos como referência observamos que na década de 70 a taxa de atividade feminina era de 43,3%, com as mulheres representando 38,3% dos trabalhadores (Brumer, 1988).

Todavia, por mais que tais comparações sejam válidas e reveladoras temos que levar em consideração que existem aspectos que devem ser considerados tendo em vista, as diferentes condições de emprego existentes nestes países, tais como, cômputo de horas diárias ou semanais em que elas trabalham e o número de meses por ano em que estão ocupadas que podem ser reveladoras da subocupação feminina.

Na década de 70 as mulheres ainda ocupavam, em sua grande maioria, atividades relacionadas a cuidar tais como, enfermeiras, educadoras, serviços domésticos, comerciarias e

uma pequena parcela na indústria e na agricultura. As mulheres estavam direcionadas a ocupar cargos considerados de caráter essencialmente “feminino”, que quase sempre fazem parte do setor secundário que caracterizado por empregos mais inseguros e pior remunerados em oposição ao mercado primário, que tem por característica emprego mais seguros e melhor pagos (DeGRAFF e ANKER, 1999).

Tabela 1(2). Taxa de atividade de homens e mulheres e evolução da participação feminina na população economicamente ativa total, Brasil, 1872-1

Ano	Taxa de atividade		PEA feminina em relação a PEA total
	% Homens	% Mulheres	
1872			45.5
1900			45.3
1920			15.3
1940	88.8	19.2	15.9
1950	80.7	13.5	14.7
1960	77.0	16.4	17.9
1970	71.8	18.4	20.8
1980	73.1	26.9	27.5

Fonte: Brumer (1988)

Vale salientar, entretanto, que a evolução da taxa de participação feminina a partir de 1970 vem apresentando uma tendência de crescimento. Além de trabalharem na indústria têxtil, elas começaram a se destacar no setor agrário, como autônomas e empregadoras. Entretanto, mesmo com tantas conquistas continuavam a ser remuneradas inferiormente aos homens. Além disso, com sua entrada mais expressiva no mercado de trabalho as mulheres passam a ter maior consciência da situação na sociedade e passam a se organizar em uma luta a favor de sua emancipação econômica e social, equiparação salarial e divisão de justa de trabalho dentro do lar.

Todavia, mesmo aumentando a sua participação as mulheres continuavam a ser empregadas em sua grande maioria em atividades tipicamente “femininas” tais como enfermeiras, atendentes, professoras (nível fundamental, educadoras em creches, empregadas domésticas, comerciárias, uma pequena parcela na indústria (trabalho mais burocratizado) e na agricultura (BESSA, 1996; BRUMER, 1988). Esse tipo de trabalho tem caráter subalterno e menor prestígio social do que o exercido pelos homens.

Brumer (1988), cita dados oriundos do Ministério do Trabalho que afirmam que em 1981 a diferença do salário médio recebidos pelos homens e pelas mulheres no mercado formal da economia brasileira era de 60%. A autora ainda demonstra que naquele período que as mulheres mesmo com maior nível de escolaridade ainda recebiam salários mais baixos. Ela destaca que 36,7% dos homens com 5 anos ou mais de escolaridade recebiam um rendimento mensal de até dois salários mínimos enquanto para as mulheres esse percentual era de 58,4%.

De modo geral a pesquisa de Brumer (1988) demonstra que o período do final da década de 80 as condições de trabalho (higiene e segurança, por exemplo) são semelhantes para homens e mulheres na mesma empresa. Entretanto, de maneira resumida destaca a autora:

Não resta dúvida, porém, que as mulheres sofrem alguma discriminação particular.

A descrição da situação de inserção das mulheres na força de trabalho brasileira feita até aqui, revela de grosso modo, as seguintes características:

- existe uma segmentação no mercado de trabalho que faz com que as mulheres se destaquem em determinadas ocupações e os homens e outras.
- as mulheres de forma geral, recebem salários inferiores aos homens;
- o diferencial de salários em mulheres se mantém mesmo quando ambos exercem a mesma função
- a participação das mulheres no mercado de trabalho, nos últimos 100 anos, variou quantitativa (proporção das mulheres ocupadas) e qualitativamente (tipos e setores de emprego)
- as mulheres sofrem discriminação pelo simples fato de serem mulheres. (BRUMER, 1988)

Ainda na década de 80 alguns fatores como o surgimento da Central Única dos Trabalhadores (CUT) serviram para que a bandeira da luta da mulher ganhasse mais força e visibilidade nos movimentos sociais, sendo criada no mesmo período a Comissão Nacional da Mulher trabalhadora que tinha em sua pauta principal a luta pela democratização das relações de gênero e igualdade jurídica.

Outro fator que merece destaque no que tange a inserção feminina na força de trabalho foi o advento da pílula anticoncepcional na década de 60. A mulher que fazia uso desse tipo de método contraceptivo conseguiu reduzir e controlar o número de filhos o que lhe possibilitou mais tempo para aprimorar-se, trabalhar fora e ganhar o seu próprio sustento. Desta forma, ela começa a entender que o cuidado com os filhos não era apenas sua responsabilidade e que portanto deveria ser compartilhada.

Nos anos 90 a participação da mulher no mercado de trabalho é fortalecida e ela passa a assumir mais responsabilidade no comando das famílias. Todavia, as desigualdades ainda são percebidas. Aumenta o número de famílias chefiadas por mulheres, e o caso em que o sustento da casa é direcionado à mulher e o homem assume as tarefas domésticas, ocorre certa inversão de

valores que predominavam até meados do século XX. A mulher passa a ser a maior parte da população, aumenta seu nível de escolaridade e seu poder aquisitivo e reduz a diferença existente relacionada a defasagem salarial.

Desta forma o século XX mostra-se de fundamental importância para a reconfiguração do papel feminino na sociedade. No final deste século dar-se início ao fenômeno conhecido como “inversão de papéis” aonde por conta do crescimento e maior destaque das mulheres frente ao mundo dos negócios e os homens que passam a se dedicar cada vez mais aos cuidados domésticos e partilhando, e as vezes assumindo, a manutenção do lar e o cuidado das crianças.

De acordo com os recentemente divulgados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) através do Panorama Laboral da América Latina e do Caribe 2013⁵ pela primeira vez nesta região foi uma taxa média de 50% de participação feminina no mercado de trabalho. Para os homens foi registrada uma taxa de 71,1%. Mesmo com esses resultados, segundo o documento verifica-se que através de uma análise sobre a taxa de participação por sexo no mercado de trabalho se mantém uma tendência positiva sobre a redução da brecha de gênero.

O Brasil, de acordo com o mesmo documento, apresentou uma taxa de participação da mulher um pouco abaixo da média regional, 49,3%, o que representou um leve crescimento se comparado ao ano anterior (2012) que o país apresentou uma taxa de 49%. Isso significa que o país segue a tendência internacional de equiparação da participação de ambos os sexos no mercado de trabalho.

Os resultados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) apurada em Março de 2013 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresenta números sobre a participação feminina nas principais Regiões Metropolitanas do Brasil⁶. Segundo este documento das cerca de 24,1 milhões de pessoas que fazem parte da população economicamente ativa (PEA)⁷ dos quais cerca de 22,9 milhões estão ocupadas. Desse total 45,5% são mulheres e 54,4% são homens, demonstrando assim que apesar do crescimento da participação feminina elas ainda são minoria no mercado de trabalho apesar de ser maioria da população. Entretanto, quanto se trata da distribuição da população, ou seja, desempregada, as mulheres são maiorias 58,1%, o que demonstra que as mulheres tem mais dificuldades de se inserir no mercado de trabalho.

⁵ Fonte: <http://www.ebc.com.br/noticias/internacional/2013/12/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-chega-pela-primeira>

⁶ Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, e Porto Alegre.

⁷ Formada pelo contingente ocupado e desocupados.

A pesquisa mais recente divulgada pelo IBGE que versa mais especificamente sobre a participação feminina no mercado de trabalho nacional é a PME divulgada em 08 de março de 2012. Esta pesquisa teve como objetivo apresentar um panorama da mulher no mercado de trabalho, vis- -vis a situação do homem. De acordo com os dados publicados as mulheres eram maioria da população em idade ativa (53,7%), contudo elas eram apenas 45,4% da população ocupada em 2011, o que representou uma evolução de 2,4 pontos percentuais em relação ao ano de 2003. Entretanto, a taxa de desemprego continua a ser maior para mulheres (assim como os jovens), elas somavam 54,6% dos desocupados apesar de dentre estes serem o que possuíam maior grau de escolaridade.

Com relação à segmentação do mercado de trabalho que apesar da presença da mulher ter aumentado sua participação nas maioria dos segmentos de atividade econômica a predominância foi quase sempre masculina. A exceção foram a administração pública onde 64,1% eram mulheres e os serviços domésticos com 94,8% de predominância feminina. Os setores de atividade que a maioria das mulheres estavam empregadas foram administração pública (22,6%), comércio (17,5%) serviços (16,2%).

A pesquisa também demonstra que a escolaridade feminina vem aumentando nos últimos tempos. Quando analisada a participação de homens e de mulheres por formas de ocupação percebeu-se que as mulheres tem participação superior ou semelhante as dos homens quando a escolaridade é de 11 anos ou mais ou de nível superior. Em 2011 a presença da mulher com 11 anos ou mais de estudo foi predominantemente maior que a masculina. A exceção da indústria onde 60,1% dos homens e 58,4% das mulheres possuem esse nível de escolaridade. O destaque é o setor da construção civil que em sua grande maioria ocupado por homens mas, onde 73,4% das empregadas contra 26,5% dos homens tem mais de 11 anos de estudos. Com relação ao numero de empregados com nível superior completo a participação feminina é maior que a masculina em todos os setores e o destaque é novamente o setor da construção civil 28,6% das mulheres empregadas são graduadas contra apenas 4,7% dos homens.

Com relação à como as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho tem-se que a maioria dos empregados com carteira assinada eram homens 59,6% contra 40,4% de mulheres. Observou-se também que em relação a 2003 em 2011 o maior crescimento da população feminina deu-se no emprego sem carteira assinada no setor privado, cerca de 26,9 pontos percentuais em 2003 (63,5% homens e 36,5% mulheres) e 19,1 pontos percentuais em 2011

(59,5% homes e 40,5% mulheres). Além disso, vale destacar que maioria dos empregadores são do sexo masculino 72,3% enquanto no caso dos trabalhadores domésticos a maioria absoluta é feminina, 94,7%.

A remuneração masculina segundo os dados do IBGE continua sendo superior a das mulheres. Entretanto, a diferença vem-se apresentando menor ao longo dos anos. Em 2003 as mulheres recebiam 70,8% do que era pago aos homens enquanto em 2011 os homens tinham uma média salarial de R\$ 1.857,63 e as mulheres recebiam R\$ 1.343,81 o que representa 72,3% do salário deles.

Em relação à renda e ao nível de escolaridade temos que as mulheres independentemente do nível de estudo recebem menos que os homens. Entretanto, existem situações extremas a diferença de rendimentos é menor. No caso do grupo de pessoas que não possuem qualificação ou tem menos de 1 ano de estudo a proporção da remuneração das mulheres em relação aos homens é maior que em todos os outros grupos, em 2011 a proporção foi de 68,4%. Já as mulheres que tinham 11 anos ou mais de estudo recebiam 69,2% do que recebia em média os homens.

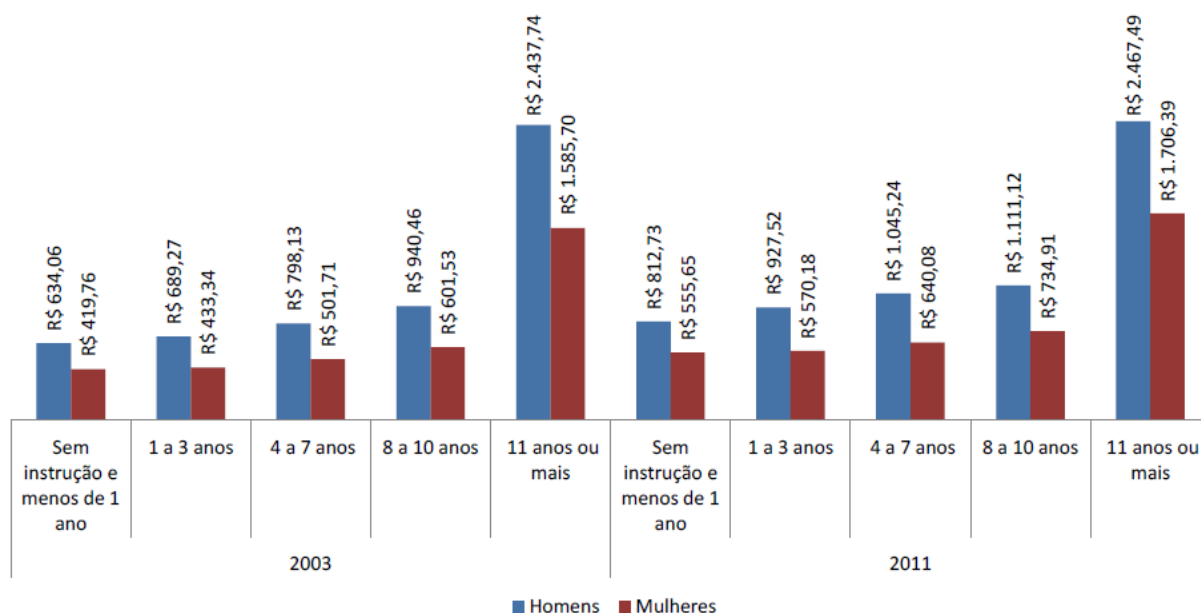


Figura 1(2) - Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupos de anos de estudo, segundo o sexo – (2003 e 2011)*

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação do Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal do Emprego 2003-2011.

*Média das estimativas mensais.

Através da análise dos dados acima apresentados que houve certa evolução na situação da mulher no que diz respeito a sua presença no mercado de trabalho. Elas se qualificaram e vêm conseguindo mostrar que sua condição de sexo não tem haver com os estereótipos até então vigentes na sociedade que as destinava apenas ao cuidado da casa e da família e que quando as permitia uma vida profissional, fora do lar, destinava-a a trabalhos ditos “femininos”, que quase sempre são piores remunerados e menos valorizados devido a resquícios de uma cultura patriarcal e machista. É cada vez maior o número de engenheiras, advogadas, arquitetas, gerentes, executivas, magistradas, juízas, vereadoras, prefeitas, deputadas e senadoras. Assim a mulher vem relando sua competência e alcançando o sucesso profissional mesmo tendo, que se submeter a uma dupla jornada de trabalho.

Todavia, também é notório de apesar das conquistas a mulher ainda tem muitos obstáculos em seu caminho. Como podemos notar após as estatísticas oficiais apresentadas as condições de inserção, manutenção e ascensão feminina no mercado de trabalho ainda são muito diferentes das ofertadas aos homens. O salário pago aos homens ainda é superior ao pago às mulheres, e por mais que isso possa ser justificado pelo tipo de emprego nos quais elas estão inseridas não podemos deixar de verificar a segregação de gênero que reforça a injustiças sociais. Elas também são mais submentidas a trabalhos informais que eles, e por isso não têm seus direitos garantidos e por isso menor segurança em relação a seu futuro.

No que tange as expectativas futuras a respeito do trabalho feminino temos, segundo Hiriata (2002) que as tendências de evolução são:

- (1) **bipolarização do trabalho assalariado feminino, ao lado de uma maior diversificação de tarefas e funções e de um crescimento da minoria significativa de mulheres pertencentes a categoria estatística “profissões executivas e intelectuais”⁸**;
 (2) o desenvolvimento do setor de serviços e o impacto de novas profissões também polarizadas em termos de relações de gênero, classe, raça e etnia”. (HIRIATA, 2002, p. 147)

Isso significa que será cada vez maior o número de mulheres que ocupem cargos de liderança e mais exigentes, onde se espera maior competência e qualificação. A tendência que a presença de mulher ainda esteja concentrada em setores como serviços pessoais, saúde e educação. Entretanto, a bipolarização citada diz respeito ao fato que ao mesmo tempo em que

⁸ Grifos nossos

encontraremos profissionais altamente qualificadas, com salários relativamente bons, no outro extremo estarão às trabalhadoras ditas de “baixa qualificação” com salários baixos e sem reconhecimento social. Desta forma, é preciso que esse antagonismo seja revisto de modo que não só as mulheres de melhores condições financeiras consigam emergir profissionalmente, mas que as oportunidades de desenvolvimento sejam ofertadas de maneira mais igualitária.

2.1.7 A ascensão ao poder e liderança feminina.

Segundo Moller e Gomes (2010) a partir da década de 50 até meados da década de 70 assistiu-se a um surgimento gradual de mulheres em atividades empresariais e cargos de liderança. Todavia, a entrada de mulheres em cargos de gestão não foi pacífica. Na década de 70 ainda havia autores a afirmar que os bons chefes são vistos em termos masculinos (Powell e Butterfield, 1979 apud Moller e Gomes, 2010). Até estudos mais recentes apontam que ainda existe a crença que para uma liderança eficaz é preciso adotar o estilo masculino de gestão

Devido a alta competitividade as organizações foram obrigadas a se adaptar, mudar , inovar e pensar novas formas de gerir em ambientes globalizados com demandas cada vez mais complexas e exigentes. À medida que as mulheres se qualificaram, na formação universitária, e ganharam experiência profissional, as organizações foram levadas a repensar e expandir suas noções sobre liderança eficaz relacionada ao gênero, estereótipos e expectativas de papel (Moller e Gomes, 2010).

Um dos aspectos que mais vem promovendo debate nos estudos sobre liderança é o debate sobre mulheres nesta posição. Uma vasta gama de estudos vem sendo realizados no intuito de compreender se existem ou não diferença no estilo feminino de administrar em comparação ao masculino, se um deles é o mais eficiente, os preconceitos sofridos pelas mulheres que ocupam cargos de liderança, as dificuldades encontradas pelas mulheres na liderança organizacional, dentre outros estudos que versam sobre liderança e gênero.

Apesar, da vasta literatura internacional sobre o tema, no Brasil a vida profissional e em especial a liderança feminina nas organizações é uma questão que precisa ser melhor explorada visto sua importância tanto social quanto econômica. Entretanto, antes de ser abordado mais especificamente o questões teóricas envolvidas no problema específico desse projeto de pesquisa

faz-se necessário estabelecer algumas considerações básicas sobre liderança e sobre as características e habilidades do líder.

2.2 Liderança

Nesta seção serão abordadas questões relativas ao estudo da liderança. A princípio serão apresentadas algumas considerações iniciais sobre o fenômeno da liderança. No segundo momento será abordada a evolução histórica dos estudos sobre liderança, das abordagens iniciais até as perspectivas mais recentes sobre o tema.

2.2.1 Considerações iniciais sobre liderança

A questão da liderança tem despertado grande interesse tanto dos acadêmicos quanto daqueles envolvidos na prática profissional da gestão. É vasta literatura sobre o tema produzida tanto internacional quanto nacionalmente. São diversas as abordagens utilizadas na compreensão de liderança oriundas de pesquisas realizadas por cientistas sociais, em especial psicólogos e especialistas em gestão. Procurar entender como certos indivíduos conseguem exercer atração de outras e influencia-las na realização dos objetivos parece está intimamente relacionado ao sucesso das organizações faz com que liderança transforme-se em um dos temas mais abordados nos estudos organizacionais.

Liderança não é um conceito de fácil definição. Isto porque cada pesquisador partindo de uma perspectiva própria evidencia aquele aspecto que mais lhe pareça significativo. No começo dos anos 80 o campo de liderança no campo “pareceu estar em um fosso” (BRYMAN, 2004). A cada dia surgiam novas abordagens, mas, o campo parecia carecer de coerência e havia até certo desanimo quanto ao seu futuro. Entretanto, mesmo com tantas dificuldades, a noção de liderança ainda parecia atrair grande número de escritores, pois está relacionado a um tema comum aspecto cotidiano dos assuntos organizacionais.

O uso do conceito e o uso de liderança no século XX apesar de não ser uniforme destaca-se pelas seguintes características segundo DuBrin (1998):

Aproximadamente 30.000 artigos de pesquisas, artigos de revistas e livros foram escritos sobre o tema liderança até agora. Consequentemente a liderança foi definida de muitas maneiras. Diversas definições representativas de liderança são apresentadas como:

- a influência interpessoal direcionada pela comunicação, para a realização de objetivos;
- o incremento influente sobre a conformidade mecânica com instruções e ordens;
- um ato que faça com que outros ajam ou respondam em um sentido compartilhado
- a arte de influenciar pessoas sobre a persuasão ou pelo exemplo para que sigam uma linha de ação;
- a principal força dinâmica que motiva e coordena a organização para a realização dos seus objetivos. (DuBRIN, 1998, p. 02)

Bergamani (1994) evidencia dois aspectos comuns às definições de liderança. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum que a liderança esteja relacionada a um fenômeno grupal, isto é duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência por parte dos líderes sobre os seus liderados. Desta forma, torna-se evidente a importância do processo de liderança não apenas a influencia do líder sobre o seu liderado, vale salientar também o processo inverso que ocorre do grupo em direção ao líderes apesar, desse “poder de influência” ser consideravelmente menor.

Uma das definições de liderança que aglutina alguns dos elementos comuns a diversas outras é a de Stogdill (1950), cujo o trabalho teve profundo impacto no desenvolvimento de teorias sobre o assunto. Para ele: “*A liderança pode ser considerada como processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas*” (STOGDILL, 1950, p.03 apud BRAYMAN, 2004 p. 257). Três elementos podem ser discernidos nesta conceitualização: influência, metas e grupos. Em primeiro lugar a liderança é vista como um processo de influência do líder sobre o seus liderados, ao induzi-los a se comportar de certo modo. Segundo, tal processo de influência é conceituado com base no surgimento no contexto de um grupo. Os membros desse grupo são subordinados ao líder, sendo este responsável por aqueles. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos liderados em direção as metas estabelecidas. Desta forma, a liderança eficaz torna-se aquela que leva ao alcance as metas do grupo (BRYMAN, 2004).

A definição acima apresentada pode ser mais bem relacionada às pesquisas publicadas até meados da década de 80. Não que ela esteja em desuso. Todavia, à medida que as definições foram articuladas tenderam a enfatizar a posição do líder como gestor de significados (BRYMAN, 2004). Pfeffer (1981) descreve a liderança como uma ação simbólica, ou seja, o autor afirma que os líderes empregam esforços em “construir sentido” na defesa dos interesses de

outros e em desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes. O líder teria o papel de identificar para os subordinados o quê é realmente importante e, definir a realidade organizacional e fornecer um senso de direção e propósito por meio da articulação de uma visão de mundo convincente.

Ao longo da história a definição de liderança em termos de influências, grupo e metas tenderam a se manter embora alternarem-se suas formas. A história de evolução desse conceito pode segundo Bryman (2004) ser dividida em quatro estágios que serão descritos a seguir.

2.2.2 Histórico dos estudos de liderança

A liderança apesar de parecer um tema de estudo mais contemporâneo é assunto de interesse há muitos séculos. Embora as evidências apontem que o termo liderança tenha surgido na língua inglesa a cerca de 200 anos atrás Stogdill acredita que ele tenha aparecido por volta de 1300 da era cristã. Para Fidler:

A preocupação com liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como grande parte dos filósofos políticos que desde a época procuravam lidar com esse problema. (FIDLER, 1967)

Como podemos inferir a liderança é objeto de estudo há mais de um século torna-se razoável que o seu estudo ofereça múltiplas interpretações. Apenas a partir da análise sobre essas diferentes visões pode-se oferecer uma perspectiva mais abrangente sobre o tema. Para Bryman (2004), a história da pesquisa sobre liderança pode ser dividida em quatro estágios: A abordagem do traço pessoal; abordagem do estilo; abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança. Não significa, entretanto, que com o surgimento de uma nova teoria a outra tenha sido abandonada. Nas palavras do autor “*Cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase em vez de um sepultamento das abordagens anteriores*” (p.258). Assim, uma abordagem pode permanecer viva mesmo após o nascimento de outra, o ponto central é que cada período cronológico está associado a uma mudança de ênfase.

A abordagem do traço pessoal, ou simplesmente teoria dos traços originou-se de teorias disponíveis originou-se de pesquisas disponíveis sobre liderança no período de 1904-1948 (BERGAMINI, 1994). O interesse maior dessa abordagem era determinar as qualidades pessoais

e características do líder. Isto porque até então se acreditava que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade a ser aprendida: “*a natureza é mais importante que a educação*” (BRYMAN, 2004, p. 259). Seria como que os líderes já nascessem prontos e desta forma existiriam características, qualidades, que distinguiriam os líderes dos não líderes, ou seja seguidores. A tarefa era, portanto, encontrar o tipo ideal. Existia uma crença de que os traços pessoais dos líderes definiriam os líderes mais efetivos dos menos efetivos. Entretanto, afirma Bryman, poucos estudos sobre traços pessoais examinaram esse tema específico.

Diferentes traços foram examinados pelos pesquisadores. Stogdill (1978) resume algumas das principais características enumeradas pelos estudiosos dessa teoria:

- a. Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso.
- b. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- c. Traços sociais: cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa.
- d. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Como se pode observar várias qualidades são atribuídas ao líder ideal. A aceitação de um líder nesta abordagem está relacionada à aceitação das características (traços físicos, intelectuais, sociais) e relacionados à tarefa melhor aceitos pela coletividade (organização, grupo, sociedade em geral).

Apesar de alguns estudos possam ter encontrado certos traços pessoais considerados significativos, sempre parecia haver consideráveis evidências que impediam a confirmação da importância desses traços. Os questionamentos sobre a abordagem dos traços levou a uma desilusão sobre a teoria o que fez que no final dos anos 40 a ênfase dos estudos de liderança se voltassem ao estilo de liderança.

Se a abordagem anterior, a do traço pessoal, enfocava características pessoais do líder a ênfase na abordagem do estilo, a partir do final dos anos 40, sinalizou uma mudança de foco direcionando os esforços a compreensão do comportamento dos líderes. Se a preocupação anterior era definir que são os líderes, quais são as características que os definem e os distinguem dos demais, agora se deve definir o que eles fazem. As organizações agora devem mudar o seu da seleção do bom líder, para o seu treinamento (Bryman, 2004).

Várias pesquisas poderiam ser citadas como exemplo desse tipo de abordagem. Para Bryman (2004), um dos principais estudos é o conjunto de pesquisas realizados pela Universidade Estadual de Ohio (*Ohio State University*) do qual Stogdill foi um dos principais pesquisadores. Nesses estudos procurava-se identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. A pesquisa consistia na aplicação de questionários aos subordinados dos líderes. Dentre várias proposições sobre o comportamento do líder a cada subordinado era solicitado que indicasse quanto cada proposição indicava o comportamento do seu líder. As mais de mil dimensões foram afinando-se e condensadas até chegar a duas dimensões que são substancialmente responsáveis pelos comportamentos de liderança descrita pelos funcionários:

- Consideração: refere-se a um estilo de liderança em que os líderes estão preocupados com seus funcionários enquanto pessoas, têm confiança em seus subordinados, são corresponsáveis e promovem um ambiente amigável.
- Iniciativa para estruturar: refere-se a um tipo no qual o líder define clara e precisamente o que e como os funcionários devem fazer, e prontamente programa suas atividades.

Apesar das descobertas esses estudos foram questionados. Korman (1966 apud Bryman 2004) observou que os próprios pesquisadores estavam atormentados com as inconsistências dos resultados. Notou-se também que pouca atenção foi dedicada a eficácia dos tipos de liderança em situações diferentes, ou seja, o que funcionava bem em uma situação parecia não funcionar bem em outra, o que acabou culminando no surgimento da abordagem contingencial.

Todavia, não podemos negar a importância tanto metodológica quanto substantiva das pesquisas de Ohio, mesmo quando os estudos perderam sua atualidade seus procedimentos metodológicos continuaram a ser empregadas de várias formas, sendo sua influência ainda percebida em estudos publicados na década de 90. Entretanto a principal tendência a partir do final dos anos 60 foi na direção dos modelos contingenciais de liderança.

Na abordagem contingencial os fatores situacionais estão no centro de qualquer entendimento de liderança. O objetivo é identificar quais variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança (BRYMAN,2004). Neste sentido pode-se

afirmar que de acordo com esta abordagem o líder deve analisar a situação no qual o seu grupo está inserido procurando adotar o estilo de liderança que mais se adequa a mesma.

O líder deve ser capaz de escolher dentre as técnicas de administração quais dela são as melhores para determinada situação, ação ou circunstância específica. Deve, portanto ser capaz de reconhecer quais fatores ambientais estão influenciando negativamente o progresso de sua equipe e aplicar as melhores técnicas administrativas para a resolução desses problemas.

A liderança desta forma concentra-se nos seguintes fatores segundo Stonner e Freeman (2000): a personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder; as expectativas e o comportamento do superior; as exigências das tarefas; expectativa e comportamento dos pares; características, expectativas e comportamento dos subordinados; cultura e políticas organizacionais. Para os autores estas devem ser as variáveis que os líderes devem estar atentos para tomar as melhores decisões e assim solucionar seus problemas. Muitos estudos foram baseados nessa premissa de que “tudo é relativo”, um dos mais conhecidos é o modelo contingencial de liderança de Fiedler (1965a, 1965b, 1967; Fiedler e Garcia, 1987).

Os estudos de Fiedler foram submetidos a uma série de revisões ao longo dos anos. Todavia, o cerne de sua pesquisa de acordo com Bryman (2004) é o instrumento de mensuração conhecido como escala LPC – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*) – e o seu objetivo é medir a orientação de liderança da pessoa que está sendo avaliada. Aos avaliados é solicitado que pense sobre o seu colega de trabalho que menos gosta de trabalhar, no presente ou no passado e o descreva em cada par de adjetivos. Cada par de objetivos é avaliado em uma escala de um a oito, onde oito indica uma visão positiva do colega de trabalho que você menos gosta de trabalhar. Quanto maior os resultados dos avaliados mais motivados serão pelo relacionamento como líderes e quanto mais baixo os resultados eram ditos como motivados pela tarefa, ou seja, mais preocupados com a execução das mesmas.

As três variáveis que as pesquisas de Fiedler encontraram que influenciam o estilo de liderança são: a relação entre líderes e liderados; estruturação da tarefa a ser realizada e o poder da posição. O sucesso dependeria do casamento entre estilo de liderança e as demandas situacionais. Um líder deveria ser colocado em uma situação específica de acordo com o seu estilo de liderança. Assim, os líderes orientados por tarefas seriam mais efetivos em situações de alto e baixo controle. Já os líderes orientados pela motivação teriam sucesso em situações de controle moderado.

Bryman (2004) evidencia que a implicação prática do deste trabalho foi que: “*uma vez que a personalidade não é prontamente sujeita a mudança é necessário mudar a situação de trabalho para tentar ajudar o líder, em vez de tentar proceder de outro modo*” (p. 262). Apesar dos novos *insights* sobre o fenômeno da liderança terem sido proporcionados pelo modelo de Fiedler, ele tem sido alvo de muitas críticas e debate, especialmente relacionados a escala LPC, já que muitos pesquisadores desacreditam do elo existente entre os resultados avaliados através da escala e sua abordagem de liderança. De maneira geral, os estudos tornaram-se impopulares devido aos resultados inconsistentes o que levou esta abordagem a ser superada por novas formas de compreensão de liderança.

A expressão nova liderança tem sido utilizada para descrever uma série de abordagens sobre liderança que surgiram nos anos 80 e pareciam tratar de temas comuns, ou pelo menos similares existindo, entretanto, entre elas claras diferenças. Segundo Bryman (2004), nessas diferentes abordagens os autores empregavam uma série de termos para descrever os novos tipos de liderança pelos quais se interessavam, tais como: liderança transformacional (Bass, 1985); liderança carismática (Conger, 1989) liderança visionária (Westley e Mintzberg, 1989) e simplesmente liderança (Bennis e Nanus, 1985). Juntas essas abordagens definiam o líder como alguém que define a realidade organizacional por meio de uma visão que, por sua vez, é um reflexo de como ele define a missão de uma organização e os valores que a apoiaram. A liderança estaria baseada assim, nos líderes como gestores de significados e não em termos de um processo de influência.

As abordagens da nova liderança foram acusadas de adotar sempre três tendências principais: foco em líderes heroicos; foco em liderança nos altos escalões; e foco nos indivíduos e não nas equipes. Como suposta reação desenvolveu-se uma tradição distinta focada na liderança dispersa. Uma das tendências vem da ideia de superliderança, que é a “*cultura de liderança do futuro, o novo paradigma de liderança*” (Sims e Lorenzi, 1992). Nesta abordagem a ênfase é conduzir as pessoas a se autoliderarem, sendo os seguidores estimulados a se tornarem líderes. Outra tendência são as “equipes de verdade” (Katzenbach e Smith, 1993) que seria composta por pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com propósito comum de desempenho, objetivos e posicionamento pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis. O papel do líder nesse grupo seria o de desenvolver o sentimento de liderança no grupo, ou seja, um facilitador que cultiva o grupo e seus membros. Como resultado a liderança estaria dispersa no

grupo. Além das características citadas uma tendência emergente na abordagem da liderança dispersa é focar nos processos e habilidades de liderança que podem residir ou não nos líderes formalmente designados. Pode-se observar desta forma, uma perspectiva alternativa que reconhece a liderança como uma atividade mais dispersa presente não somente nos líderes formalmente designados.

Considerando todas as abordagens de liderança que vêm se desenvolvendo ao longo dos anos percebe-se que muito esforço vem sendo despendido pelos pesquisadores do assunto para definir quais são as habilidades, atributos e características desejáveis a serem desenvolvidas pelos líderes para uma liderança eficaz. Esse será o tema do próximo tópico.

2.2.3 Habilidades e Características do líder

Como já salientado anteriormente liderança é um tema que vem despertado grande interesse de investigação. Se no início dos estudos acreditava-se que o líder “nascia pronto”, ou seja, a liderança seria uma característica inata, que não poderia ser aprendida. Pesquisas posteriores, entretanto, demonstraram ao contrário, que a liderança poderia ser desenvolvida através de treinamento. Sendo assim, o líder não só poderia, mas deveria dedicar-se a sua formação, tendo a organização um papel fundamental nesse processo. Desde então, vários estudiosos vem se dedicando a pesquisar sobre as habilidades, atributos ou características de liderança. Algumas dessas visões serão abordadas adiante.

- **Rensis Likert**

Rensis Likert é uma personalidade de destaque nos estudos sobre liderança. Em sua obra *New Patterns of Management* (1961) Likert afirma que um alto nível de motivação em toda a organização é possível e, portanto, pode ser alcançado a partir das práticas de liderança. Procurou, então, determinar os estilos de práticas de liderança que resultem em alta motivação e interação, resultando em atitudes favoráveis dos empregados em relação ao trabalho. Seus estudos definiram quatro sistemas administrativos:

I- Autoritário Coercitivo: As decisões são impostas aos subordinados, a motivação é pela ameaça, as responsabilidades são centralizadas, há pouca ou nenhuma comunicação e nenhum trabalho em equipe.

II - Autoritário Benevolente: há um pouco de confiança na liderança, motivação através de recompensas, as responsabilidades são mais compartilhadas entre os níveis gerenciais, há mais comunicação e relativo trabalho em equipe.

III - Consultivo: liderança exercida com substancial confiança, motivação pelas recompensas e envolvimento, as pessoas se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos, há comunicação vertical e horizontal e moderado trabalho em equipe.

IV- Participativo com base no grupo: plena confiança na liderança, a motivação é igual a recompensa, alcance dos objetivos estabelecidos conjuntamente, as pessoas sentem real responsabilidade, há muita comunicação e significativo trabalho em equipe.

Esses perfis ou estilos de liderança determinam fortemente os comportamentos nas organizações, que podem ser observados pela forma como as pessoas se comunicam verbal e oralmente, tomam decisões, definem metas, dirigem e controlam. Desta forma, uma das mais importantes constatações de Likert é que quanto mais próximo do sistema IV estiver o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade; também quanto mais uma organização se aproxima do sistema I tanto maior será a probabilidade de ser ineficiente.

- **Robert Katz**

Robert Katz (1974) – Dirigente de empresas, consultor e professor das Universidades de Harvard e Stanford, foi um dos primeiros pesquisadores dedicado a compreender as habilidades da liderança. Segundo ele, existem três grupos de habilidades básicas que um líder devia possuir: técnica, humana e conceitual. O grau de cada grupo de habilidade que o líder deveria ter dependeria do nível da administração no qual o líder estivesse inserido.

- ✓ **Habilidade Técnica:** diz respeito ao entendimento e proficiência em uma atividade específica, mais precisamente relacionada aos métodos, processos, técnicas e

procedimento. Relaciona-se também com conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas.

- ✓ Habilidade Humana: é a capacidade do líder de relacionar-se com os membros de sua equipe, conseguindo assim o esforço do grupo liderado. Essa habilidade deve ser contínua e natural, colocada em prática no dia-a-dia da liderança e não apenas em momentos de decisão.
- ✓ Habilidade Conceitual: está relacionada à capacidade do líder de visualizar a organização como um todo, ou seja, como as funções e departamentos são interdependentes. Reconhecer os relacionamentos e percebê-los como significativos faz com que o líder seja capaz de agir proativamente e consequentemente realizar as atividades alcançando o cumprimento das metas pré-estabelecidas. Pode-se dizer, portanto, que a habilidade conceitual incorpora aspectos das demais habilidades.

As três habilidades listadas por Katz (1974) encontram-se profundamente relacionadas. Isto significa dizer que, de maneira geral, o líder deve ser capaz de desempenhar as atividades técnicas (habilidade técnica), ter entendimento sobre a motivação individual e grupal (habilidade humana) e coordenar e integrar todas as atividades da organização. Entretanto, vale destacar que dependendo do nível organizacional no qual o líder está inserido será necessário focar mais em uma determinada habilidade. Por exemplo, no caso dos níveis inferiores a habilidade técnica é mais requerida visto que é responsável pelos avanços empresariais. À medida que a o líder move-se em direção ao topo da pirâmide organizacional a habilidade humana passa a ser mais requerida, uma vez que, o relacionamento com os subordinados no intuito de auxiliá-los a resolver seus problemas torna-se a sua principal atividade assim como a comunicação com os o.

Para os executivos, por sua, a habilidade conceitual é a mais importante, uma vez que esse administrador deve ter uma visão geral mais ampliada dos processos da organização. Isso não significa afirmar, entretanto, que o líder deva preocupar-se em desenvolver apenas uma das habilidades de acordo com a sua posição na pirâmide organizacional. A habilidade humana é requerida em todos os níveis mais a medida de nos aproximamos da base a técnica é mais valorizada e no topo a conceitual é mais requerida.

De maneira geral, observamos que o autor retomou alguns conceitos anteriormente abordados por Fayol (1950) em sua obra “Administração Geral e Industrial” no qual aborda as

questões acerca das funções do executivo. Robert Katz trouxe algumas ideias básicas sobre as habilidades da liderança que foram posteriormente aprofundadas. Algumas delas serão apresentadas a seguir.

- **Peter Drucker e a Liderança do Futuro**

Peter Drucker, considerado por muitos o pai da administração moderna, foi outro pesquisador reconhecidamente importante para o estudo da liderança. Em seu livro “Liderança para o futuro” (1996) o autor demonstra-se contrário a ideia divulgada pela Teoria dos Traços e que a liderança era algo inato. Segundo Drucker (1996) a liderança não só poderia como deveria ser aprendida.

De acordo com os seus estudos sobre liderança foram visualizadas quatro condições básicas de liderança:

- 1- A única definição de líder é aquele que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras outras profetas. Os dois papéis são importantes e muitos necessários, mas, sem seguidores não pode existir líder;
- 2- Um líder eficaz não é alguém amado ou admirado. É alguém cujos seguidores fazem coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados, sim;
- 3- Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
- 4- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Os líderes pesquisados por Drucker (1996) tinham personalidade distintas. Enquanto alguns eram ultragregários outros ficavam trancados em seu escritório. Alguns eram “caras legais” (não muitos) e muitos outros disciplinados e austeros. Uns rápidos e impulsivos enquanto outros analisavam e levavam uma eternidade para tomar uma decisão. Alguns modestos outros vaidosos, mas, com alto desempenho. Enfim, todos com características bem distintas entre si. Todavia, o único traço de personalidade que os líderes eficazes tinham em comum era algo que justamente faltava a todos: eles tinham pouco ou nenhum “carisma”, e pouco tinham a ver com o significado do termo.

Apesar dos mais variados estilos de personalidade encontrados por Drucker (1996), os líderes de sucesso apresentavam um comportamento semelhante. Eles sabiam o que devia ser feito e não se apegavam as recompensas pessoais que poderiam obter. Definiam prioridades e adequavam-nas ao seu modo de agir. Estabeleciam controle sobre as metas e missão da organização monitorando os desempenhos e resultados. Imparciais quanto ao desempenho individual, mas não toleravam baixo desempenho, padrões e valores divergentes aos seus. Eram coerentes com seus princípios e não se deixavam levar pelo desejo de popularidade, tomando decisões incoerentes, insignificantes ou inconsistentes. Não tinham medo da concorrência dos subordinados, antes disso, procuravam cerca-se de pessoas de alta competência.

Outra característica destacada pelo autor como sendo de suma importância para a liderança era confiança:

De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente. (DRUCKER, 1996, p.75)

Em sua obra “O que torna os executivos eficazes” Drucker (2006) continua destacando que não existe um personalidade única para o líder. Os executivos com o qual trabalhou nos mais de 65 anos de sua carreira não se encaixavam no estereótipos de líder vigente mas, seguiam oito praticas:

- 1- Perguntavam “O que precisa ser feito?”;
- 2- Perguntavam “O que é bom para a empresa?”;
- 3- Criavam planos de ação;
- 4- Assumiam responsabilidade pelas decisões;
- 5- Assumiam responsabilidade pela comunicação;
- 6- Focavam a oportunidade ao invés de problemas
- 7- Faziam reuniões produtivas.
- 8- Pensavam e diziam “nós” ao invés de “eu”.

Para o autor, com as duas primeiras práticas obtinham o conhecimento necessário. As quatro seguintes transformavam conhecimentos em ações. E as duas últimas garantiam que a organização inteira se sentisse responsável pelos resultados obtidos.

De modo geral, uma liderança eficaz compreende a missão da organização, defini-la e estabelecê-la. O líder eficaz deve estabelecer as metas e prioridades assim como fixar e manter os padrões. Raramente é permissivo, ele tem responsabilidade. Sabiam delegar, mas, não somente aquilo que podiam executar com excelência e sim o que realmente era importante, o que definia padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Além disso, principalmente, eles agiam!

Peter Drucker influenciou uma gama de consultores, executivos e alguns autores de grande sucesso. Esses estudos foram reunidos em uma coletânea de ensaios da Peter F. Drucker Foundation, do qual o autor é o presidente honorário, na qual é compartilhada sua visão de liderança do futuro.

Um dos autores dessa coletânea é Wilhelm (1996) segundo o qual algumas características de liderança do futuro serão quase sempre as mesmas do passado. O líder eficaz deveriam apresentar as seguintes características:

Inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos. (WILHELM, 1996, p. 224)

A característica mais importante é a inteligência que estaria relacionada à capacidade de enxergar de longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia e de associar os aprendizados ao longo da vida. Para uma liderança efetiva os líderes deveriam ser carismáticos, comportar-se com empatia, ser capazes de persuadir, aptos e dispostos a liderar pelo exemplo e ter habilidades de comunicação. De modo geral o autor acredita que a liderança eficaz é resultado da união das características básicas do líder e da dinâmica do seu comportamento cujas características deveriam ser estudadas nos líderes eficazes do passado.

- **Warren G. Bennis e Burt Nanus**

Outros autores considerados de grande importância para o estudo da liderança foram Warren Bennis e Burt Nanus. Warren Bennis, psicólogo e conselheiro de quatro presidentes

norte-americanos e professor da Universidade do Sul da Califórnia, ficou conhecido pela frase “*Os gestores fazem as coisas de forma certa. Os líderes fazem as coisas certas*”. Burt Nanus é um pesquisador acadêmico especialista de liderança, professor emérito da Universidade do Sul da Califórnia e ex-diretor do Leadership Institute.

Na visão de os líderes da atualidade interagem em um ambiente que poder se resumido em três: comprometimento, complexidade e credibilidade. Para os autores é cada vez menor o grau de comprometimento da empresa com os seus funcionários. Os líderes, por sua vez, falham por não transmitir visão, objetivos e confiança aos seus seguidores. Ao não delegar autoridade seus seguidores, os líderes fazem com que não haja comprometimento.

A complexidade ambiental está relacionada ao ritmo cada vez mais acelerado em que ocorrem rápidas e súbitas mudanças. Tais mudanças têm um efeito profundo em nossa sociedade e sobre o modo como as organizações são lideradas, por serem intergentes, descontínuas e em interação. A informação e o pensamento linear não se mostram mais suficientes para enfrentar as exigências impostas pela turbulência do clima organizacional. Nesse ambiente de grande complexidade a credibilidade passa a ser uma dádiva diante dos profundos sentimentos de insegurança dos dias atuais. A sobrevivência nesse meio exige flexibilidade e consciência tanto dos líderes quanto dos seguidores estando os objetivos voltados para longo prazo, para a tendência que moldam o futuro e as quais a sociedade se molda.

Para Bennis e Nanus (1988) líderes efetivos seriam indivíduos capazes de moldar as organizações aos estados futuros, criar visões de oportunidades potenciais, instalar comprometimento em seus empregados, assim como introjetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos. Na pesquisa realizada pelos autores com mais de 90 líderes de empresas americanas foram verificadas as seguintes habilidades nos líderes eficazes:

1. Visão: a atenção aos resultados;
2. Comunicação: transmitir eficazmente o significado e interpretações partilhadas da realidade e facilitar a ação coordenada;
3. Confiança: resultado da responsabilidade final, previsibilidade e segurança;
4. Autoconhecimento: ter consciência de seus pontos fortes e fracos.

Em um trabalho posterior Bennis (1995) buscava pesquisar sobre aspectos de liderança. Seu objetivo era encontrar pessoas com “habilidades para liderar contrastando com aquelas que eram apenas bons gerentes”. Ele afirmava que líderes de verdade afetavam a cultura, são arquitetos sociais, criam e mantêm valores. Nesta obra, o autor aborda as competências de liderança definindo-as como: gerenciamento da atenção, do significado e de si mesmo.

Bennis (1996) lista as seguintes “ingredientes essenciais” ao líder:

- ✓ Visão maior;
- ✓ Paixão;
- ✓ Integridade, composta por: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.
- ✓ Curiosidade
- ✓ Audácia

Os pesquisadores acima citados representam apenas uma pequena parcela do total de estudiosos dedicados a compreender quais são as habilidades a serem desenvolvidas pelos líderes e atributos necessários para o estabelecimento de uma liderança eficaz (MAX DE PREE, 1993; HANDY, 1996; SENGE, 1996; SCHEIN, 1996; BRIDGES 1996; ZIMERMAN, 1997; GOODWIN, 1999; AMORIM, 2006, dentre outros).

Como podemos verificar ao longo tópico são as mais variadas possíveis às combinações de habilidades, atributos e características de liderança apresentadas nos mais variados estudos. Com o objetivo de sintetizar os resultados apresentados mais frequentemente nos estudos sobre liderança para os fins ao qual se destina essa pesquisa foi estabelecido o seguinte agrupamento de atributos e habilidades de liderança:

- a. Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas;
- b. Eloquência e Capacidade de Comunicação;
- c. Capacidade de Resolver Conflitos;
- d. Objetividade, Praticidade e Pragmatismo;
- e. Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência;
- f. Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas;
- g. Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança;
- h. Conhecimento, Inteligência e Racionalidade;

- i. Sensibilidade, Intuição e Criatividade;
- j. Capacidade de Delegar

Logicamente, é sabido que este grupo de características de liderança não esgota todas as possibilidades existentes. Todavia, acredita-se que o mesmo é representativo das principais tendências apresentadas nas pesquisas sobre o tema e objetivo o suficiente para ser usado como parâmetro para perfil de liderança neste estudo.

2.3 Liderança e Gênero

2.3.1 A presença feminina em cargos de liderança

A cada dia torna-se maior tanto a presença das mulheres no mercado de trabalho assim como o número de mulher em cargos de liderança. Segundo pesquisa recentemente divulgada pelo International Business Report 2013 (IBR) da Grant Thornton no Brasil, realizada com 12.500 empresas em 44 economias cerca de 23% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, um resultado bem parecido com a média mundial de 24%. Se comparado as números do ano anterior esse resultado reflete uma queda de 4%.

Apesar desse decréscimo no percentual de mulheres em cargos de liderança, segundo a pesquisa o número de mulheres *Chief Executive Officer* (CEO) trabalhando em empresas brasileiras cresceu 300% passando de 3% em 2012 para 14% em 2013 o que representa exatamente a média mundial que avançou de 9% em 2012 para 14% em 2013. A pesquisa mostrou também que apenas 13% de mulheres fazem parte dos conselhos de direção.

No Brasil as que estão no alto escalão das empresas grande parte ocupa cargos em recursos humanos (32%), diretora de vendas (27%) e *Chief Finance Officer* (CFO). No mundo o setor de saúde é o que possui mais mulheres em cargos de liderança (45%) seguido pela educação e serviços sociais(44%) e hospitalidade (41%).

A pesquisa também revelou que 33% das empresas não tinham mulheres em cargos de liderança. Assim como apenas 14% das companhias tinham planos para contratar ou promover mulheres para cargos de liderança nos próximos 12 meses. As dificuldades para a mulher ocupar os cargos de liderança também foram descritas no relatório:

Na prática é um dilema a mulher assumir cargos de liderança, tendo em vista seu perfil multitarefas. O mercado ainda exige que as mulheres tenham um perfil masculino para chegar lá. No entanto as mulheres estão correndo atrás e buscando se aperfeiçoar cada vez mais para galgar melhores condições dentro de sua empresa (Ana Claudia Oliveira, sócia da Grant Thornton Brasil)

Embora as mulheres tenham conseguido chegar aos níveis empresariais mais elevados podemos observar nitidamente que apesar do crescimento sua presença ainda é pouco sentida nas cúpulas corporativas. Pouquíssimas delas conseguem atingir esses cargos. Além disso, se levarmos em consideração que no Brasil a proporção de homens e mulheres no mercado de trabalho é quase a mesma torna-se difícil explicar por que apenas um em cada quatro cargos de liderança nas empresas seja ocupado por elas. Appelbaum et al (2003) destaca que:

Enquanto a receita mágica para alcançar sucesso empresarial pode ser um segredo bem guardado, um ingrediente chave deve ser certamente liderança. Para subir para os mais altos cargos, é preciso ter e ser visto como um líder. Em preparação, uma deve ter e ser visto como tendo o potencial para a liderança. (APPELBAUM, AUDET e MILLER, p.43, 2003)

Levando essas palavras em consideração surgem alguns questionamentos: Por que será que as mulheres encontram tantas dificuldades para ocupar cargos de liderança, em especial os localizados no topo da hierarquia organizacional? O estilo de liderança da mulher é diferente do homem? Qual estilo é o mais eficaz e requerido nas organizações? Quais as barreiras que se postam a mulher na sua jornada de liderança?

A seguir serão apresentadas algumas perspectivas teóricas sobre mulheres na liderança de organizações.

2.3.2 Estilos feminino e masculino de liderança

Muitos estudos foram e ainda são desenvolvidos no intuito de verificar se existem diferenças entre estilo feminino e masculino de liderança. De modo geral, existe uma expectativa comum do homem líder como agressivo, independente, pouco emocional, objetivo, dominante, ativo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante, e ambicioso. Já as mulheres que ocupam esta posição são caracterizadas como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, características que segundo Adler (2002) tem minado a sua imagem enquanto líder. Já para Eagly (2013, p. 04) existe uma crença de que *“os líderes do sexo feminino, em comparação com os líderes masculinos, são menos hierárquica, mais cooperativo e colaborativo, e mais orientada para aumentar a autoestima dos outros”*. Isto fez com que

desperta-se um interesse em compreender através de pesquisas aspectos relacionados ao estilo feminino de liderança.

Embora alguns publicados recentemente revelem que não existem grandes diferenças entre o estilo masculino e feminino de liderança nas organizações (Lastest, 2010; Duarte, D'Oliveira e Gomes, 2009). Outros sugerem que existem diferenças pequenas, mas estatisticamente significativas, entre os estilos de homens e mulheres líderes (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Os autores sugerem que as diferenças parecem estar relacionadas com os papéis associados ao gênero, ou seja, a internalização dos estereótipos de gênero durante a infância e a adolescência posteriormente confirmada por meio da socialização, influencia comportamentos e características atitudinais na idade adulta, incluindo entre outros o estilo de liderança. As semelhanças comportamentais, por sua vez, estariam relacionadas com as regras organizacionais (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007). Assim, a maneira de como homens e mulheres ingressam nas organizações e a forma como são socializados são determinantes para a similitude. O comportamento pode ser menos estereotipado quando mulheres e homens que ocupam o mesmo papel gerencial são comparados porque estes papéis de liderança da organização, que normalmente são pagos, empregos geralmente fornecem diretrizes bastante claras sobre a conduta de comportamento. (EAGLY e JOHNSON, 1990)

Apesar das divergências entre os estudos o fato de homens e mulheres adotarem estilos de liderança diferentes ainda tem despertado grande interesses. Estudos sugerem, por exemplo, que mulheres adotam um estilo mais democrático e participativo enquanto os homens são mais adotar um estilo mais autocrático e diretivo:

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. (ROBBINS, 2000, p. 413)

Todavia, em ambientes de dominância masculina as mulheres costumam adotar outro estilo de comportamento no exercício da liderança:

A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as

preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático. (Robbins, 2000, p. 413).

Estudos realizados também indicam que as mulheres possuem um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas. Uma pesquisa realizada com cidade de Passo Fundo (RS) concluiu que o grupo de executivas entrevistadas possuía um estilo de liderança voltado para as pessoas (Grzybovski, Boscarin e Migott, 2002). Essa dimensão abrangeria ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e estar preocupado com os problemas pessoais dos funcionários. A dimensão tarefa refere-se a ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições dos membros do grupo e cumprir prazos.

Essas executivas cultivam valores como fidelidade, honestidade, sinceridade, valorização e respeito ao ser humano, companheirismo, lealdade e reciprocidade aos estímulos ofertados. A mulher executiva dessa forma foi vista como um misto de carinho, confiança e lealdade. Vale destacar também que apesar serem mais orientadas para as pessoas as executivas foram vista com estilos flexíveis porém fortemente orientadas para o poder, ou seja, com características de maquiavelismo, manipulação e elevado poder de convencimento. O que aponta um estilo de gestão com mais base “masculina” do que “feminina”. Para Eagly e Johnson (1990):

[...] as tendências para lideranças femininas para serem mais orientadas para as pessoas e mais democráticas do que os líderes masculinos foi enfraquecida a medida em que um papel foi dominada pelos homens. Assim, quando as mulheres eram bastante raras em cargos de liderança e, portanto, tendiam a ter o status de símbolo em organizações ou grupos, eles abandonaram estilos estereótipo feminino caracterizadas pela preocupação com a moral e o bem-estar das pessoas no trabalho definição e consideração de pontos de vista dessas pessoas ao fazer decisões. Estes resultados sugerem que as mulheres tendem a perder autoridade se adotarem estilos distintamente femininos de liderança em papéis extremamente dominados por homens. As mulheres que sobrevivem em tais papéis provavelmente terá que adotar os estilos típicos do macho ocupantes de funções” (EAGLY e JOHNSON, 1990, p. 253)

A literatura também sugere que as mulheres adotam um estilo de gestão mais transformacional enquanto os homens um estilo mais transacional (Eagly et al, 2003). O estilo transformacional está relacionado à capacidade de um líder de influenciar valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros de sua equipe, a fim de cumprir a missão e os objetivos da organização, ou seja, os líderes transformacionais tentam fazer mudanças que aumentam a eficiência e desempenho organizacional (Latest, 2010). Já a liderança transacional compreende

uma simples troca entre líderes e seguidores no qual o primeiro oferece recompensas na forma de prestígio ou dinheiro pela obediência aos seus desejos. Dessa forma as mulheres exerceriam uma liderança baseada no carisma e na inspiração o que estaria positivamente relacionado com melhores desempenhos dos subordinados (Bryman, 2004).

Entretanto, pesquisas posteriores (Duarte, D'Oliveira e Gomes, 2009; Latest, 2010) demonstraram que no grupo pesquisados homens e mulheres líderes não apresentaram diferenças na adoção do transformacional ou transacional no exercício da liderança, nem quando se auto avaliaram nem quando foram avaliados por seus subordinados. Latest (2010) afirmou ainda que seus resultados foram consistentes com os observados no estudo de Manning (2002). Outra evidencia bastante importante relatada por Eagly (2013 p. 06) diz respeito ao fato de que estudos recentes apontam que os homens não podem aceitar a liderança transformacional de mulheres tão facilmente como dos homens, ou seja, o esse estilo de liderança seria mais facilmente aceito pelo homem quando adotado por um homem.

De maneira geral, apesar das divergências, temos que quanto ao estilo de liderança homens e mulheres tradicionalmente são:

Quadro 1(2) – Estilo Feminino versus Masculino

MASCULINO	FEMININO
Voltados para a Tarefa	Voltado para as pessoas
Autocrático	Participativo/Democrático
Transacional	Transformacional

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

Podemos observar que, apesar de pequenas, existem diferenças no estilo de liderança feminino e masculino, muito embora mulher seja considerada tão eficaz quanto o homem quando líder, sendo até mesmo seu “estilo” mais valorizado, por vezes é levada a adotar um estilo mais “masculinizado” para ser melhor aceita tanto pelos seus subordinados como por seus superiores. Isto revela que, de maneira geral, a liderança ainda é na prática considerada uma atividade tipicamente masculina. Por fim, vale destacar que apesar das diferenças apontadas por alguns estudos serem significativas existem evidencias além do gênero que podem contribuir para a percepção da liderança feminina.

2.3.3 Além do Gênero

Segundo Appelbaum et al (2003), existem outros fatores além do gênero que podem influenciar negativamente a liderança feminina que são: a atitude da mulheres, a autoconfiança da mulheres, a experiência anterior de trabalho das mulheres, o ambiente corporativo e *The old boys' network* (a rede dos rapazes antigos).

- **Atitude da mulher:** atitude para a liderança é um forte indicativo de emergência de um líder mais que masculinidade. As mulheres parecem estar em desvantagem por serem mais dóceis, o que transmitiria uma má impressão de incompetência. Os papéis sexuais são aprendidos na infância pode levar a uma atitude de espírito que cria dificuldades na sua vida profissional. Desde cedo elas são ensinadas e encorajadas a assumir que pertencem a certa “segunda classe”. Atitude para liderança é um preditor significativo para o grupo avaliar o surgimento de um líder. Isto é particularmente significativo se as mulheres desejarem estabelecer-se como líderes nas organizações de hoje.
- **A autoconfiança:** existem indicações significativas de que as mulheres parecem ter interiorizado a atitude de “segunda classe” resultando em uma diminuição da sua autoconfiança o que as desconecta com as expectativas alheias de liderança. Estudos sinalizam que autoconfiança é significativamente importante para a liderança. O fato das mulheres aceitarem receber menores salários, menos prêmios e elogios ocupando cargos na mesma posição hierárquica também sinalizam falta de autoconfiança feminina.
- **Experiência:** pesquisas indicam que medida de atitude, experiência e autoconfiança devem continuar sendo examinadas pelo seu valor preditivo para a emergência de um líder. Essas escalas parecem ser mais preditivas que masculinidade e têm a vantagem de não estar relacionada ao estereótipo de gênero. Isso pode indicar que as mulheres precisam trabalhar tempo suficiente para obter a experiência requerida ou correm o risco de perder credibilidade.
- **O ambiente corporativo:** indiretamente relacionado a questões de atitude e autoconfiança está o ambiente corporativo em que as mulheres trabalham. Neste ambiente exigente e desafiador é esperado que as mulheres se destaquem. Todavia, as

mulheres sentem em geral menos bem-vindas e um pouco ameaçadas em ambientes onde a cultura organizacional costuma favorecer os valores estereotipadamente masculinos e práticas de recompensa que estejam baseadas com valores em função do sexo. É improvável que esse *status quo* mude a curto ou mesmo a médio prazo visto que as organizações são estruturadas para proteger o poder masculino e premiar a masculinidade, por exemplo, recompensando a racionalidade analítica acima da intuição, e a orientação para a tarefa ao invés da orientação para as pessoas. Além disso estereótipos de gênero e a o círculo fechado de “old boy” são fortes forças sociais que são lentas para mudar. As mulheres estão em maior risco de apreciação estereotipada quando formam menos de 15 a 25 por cento dos cargos de gestão. Com o aumento do número de mulheres em cargos de liderança nas organizações espera-se que essa atitude mude.

- ***The Old Boys’ network***⁹: a rede de “old boys” está bem viva nas organizações e nem sempre é a maior fonte de apoio das mulheres. Existe uma resistência ativa dos homens que criam barreiras institucionais para impedir o progresso das mulheres. A nível cultural eles fomentam a solidariedade entre eles e sexualizam, ameaçam, marginalizam, controlam e dividem as mulheres. O fato do poder ainda estar nas mãos dos homens contribui muito para que eles ajam dessa maneira.

Os fatores acima citados servem como apoio para revelar o quanto um estudo sobre liderança pode se tornar diverso e complexo. Avaliar um líder vai muito além de observar suas qualidades. Para agir de forma justa deve-se avaliar por completo o ambiente no qual ele está inserido. Observa-se assim que o fato de uma liderança feminina ser bem ou mal avaliada vai além do seu desempenho no papel, está entrelaçada a todo um resquício de cultura patriarcal e machista que ainda opera na sociedade ocidental.

⁹ *The Old Boys’ Network* é uma expressão usada para designar uma rede através da qual os homens da mesma profissão, classe social, escola, associação ou afins fornecem assistência mútua em negócios, política, etc. Os alunos de escolas públicas britânicas eram tradicionalmente chamados de “boys”, assim se formou alunos são “Old Boys”, ou seja, “velhos amigos”.

2.3.4 Desigualdades e estereótipos de gênero na gestão

“As mulheres precisam ser como ouro para ser vistas como prata” (Hollander, 1985, p. 589 apud Gomes, 2009 p. 17), Essa metáfora sinaliza bem os estereótipos e a discriminação qual sofre a mulher, em especial no exercício da liderança. Eagly e Carli (2007) apontam que a melhor metáfora para os confrontos que a mulher passa na sua vida profissional é a do labirinto composto por três grandes muros: os estereótipos de gênero, o teto de vidro e o abismo de vidro.

- **Estereótipos de Gênero**

Os estereótipos sexuais desempenham um papel importante na efetivação do fenômeno da discriminação das mulheres na gestão, pois é a partir de ideias pré-concebidas sobre as atitudes e comportamentos femininos que se define sua falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia. “As mulheres, ao serem estereotipadas como emocionais, são naturalmente excluídas das posições de liderança, com exceção das poucas que possuem a capacidade de pensar como homens” (Carvalho, 2000 apud Gomes et al 2009, p.17).

A concepção sociológica do estereótipo coloca a tônica no processo de socialização, evidenciando que homens e mulheres passam por experiências distintas desde a infância onde os meninos aprendem a competir desde cedo e as meninas são incentivadas a desenvolver atividades onde o espírito de cooperação e a entrega pessoal são vulgarmente invocados no intuito de prepara-las para o papel de ser mãe. (Loureiro e Cardoso, 2008)

Assim temos que estereótipos gênero definem que homens e mulheres possuem estilos distintos de liderança e que o masculino é o mais adequado para situações de controle e chefia. Acredita-se que a interiorização dessa norma social leva a que as mulheres nos processos de recrutamento e seleção e de promoção sejam preteridas em favor dos homens (Loureiro e Cardoso, 2008). Pesquisas evidenciam ainda que os estereótipos sociais conduzem a três consequências negativas: atitudes menos favoráveis face a mulher líder; maior dificuldade em alcançar de liderança de elite e avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher. (Jackson, Engstrom e Emmers-Sommer, 2007).

- **O teto de vidro**

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que “de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres ao topo da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62). Esta barreira afetaria as mulheres como um grupo, impedindo os avanços individuais exclusivamente em função do seu gênero e não pela inabilidade de desenvolver as atividades inerentes aos cargos do topo da hierarquia organizacional.

Houve tempos em que essa barreira era absoluta. Na década de 1980 o acesso as posições de liderança era explicitamente negado a mulher, pois existia uma cultura onde “pensar no líder era pensar no homem” a mulher não tinha qualquer oportunidade de atingir papéis de liderança influentes (Eagly e Carli, 2007). Atualmente não existe um muro mas, uma barreira bem difícil de ultrapassar (Gomes et al 2009). Apenas 14 % dos cargos de CEOs no mundo são ocupados por mulheres e apenas 1 em cada 4 líderes empresariais são do sexo feminino no Brasil. Uma das razões alegadas no passado para esse quadro era a pouca experiência das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto mais de três décadas depois apesar do, cada vez maior, nível de instrução da mulher esse efeito tende a persistir.

Alguns estudos recentes sobre desigualdade de gênero na cultura ocidental revelam que as promoções são mais lentas para mulheres do que para os homens com qualificações equivalentes, e que em contextos culturalmente femininos os homens ascendem mais facilmente que as mulheres. (Eagly e Carli, 2007). Além disso, uma pesquisa realizada por Madalozzo (2011) sobre o teto de vidro no Brasil as mulheres têm ascensão mais restrita ao cargo de CEO, caso a empresa em que trabalhem tenha um Conselho de Administração constituído, ou seja, percebeu-se a existência do fenômeno em organizações nacionais.

As análises dos dados acima relatados deixa transparecer uma desvantagem da mulher ao longo do tempo, na qual deverá as decisões que a mulher tem que tomar em relação a progressão da sua carreira e vida familiar, constrangimento esse que o homem não possui (Gomes et al 2009).

- **O abismo de vidro**

A expressão abismo de vidro, ou “*glass cliff*” no original, está relacionado a um fenômeno recentemente observado e que diz respeito a mulher no mundo corporativo, e nos cargos de liderança em geral: elas estão sendo indicadas para cargos no alto escalão somente quando há alto risco associado.

A mulher é mais fortemente selecionada para posições de liderança quando a *performance* da organização se encontra numa situação de declínio, do que em momentos de progresso, e esta situação expõe-na a um grande risco de ser objeto de críticas injustas e de atribuição de culpa quando tem resultados negativos (Ryan, Haslam e Postmes, 2007).

Dessa forma a chance da mulher obter sucesso são menores uma vez que ela é responsabilizada por problemas que já existiam. O que as tornava mais propensas a aceitar os postos de alto risco é o fato das oportunidades de promoção ser menores para os indivíduos do sexo feminino.

Observando o labirinto no qual a mulher se encontra percebe-se que ele apresenta obstáculos marcantes para não só para a sua ascensão aos cargos mais altos como para o exercício da própria liderança. Todavia, vale salientar também a importância de outro fator relacionado à discriminação das mulheres que exercem cargos de gestão é o seu papel de gênero relacionado à família:

A família é uma das variáveis mais pertinentes nesta análise, uma vez que também aqui os papéis se distribuem de forma distinta entre homens e mulheres e a sua interferência, ainda que indireta, é determinante para o sucesso profissional. Inúmeros estudos desenvolvidos sobre a temática trabalho-família (Thompson & Nieva 1985; Lewis & Cooper, 1988, Thompson, Thomas & Maier, 1992; Kirchmeyer, 1995; Adams, 2000; Kirchmeyer, 2001) evidenciam que as mulheres têm mais responsabilidades familiares que os homens, quer na família de procriação quer na família de origem. O papel de mães e esposas na família de procriação e de filhas na família de origem requer das mesmas mais tempo e mais energia, comparativamente ao sexo oposto, o que faz com que ocupem também mais tempo com as atividades domésticas e familiares que os profissionais do sexo masculino. (LOUREIRO e CARDOSO, 2008, p. 226)

Os estudos indicam que mesmo com a redução do tempo dedicado a família pelas esposas por motivos profissionais não houve aumento das responsabilidades familiares dos maridos (O’Neil *et al*, 2008 apud LOUREIRO e CARDOSO, 2008).

Aos homens, de maneira geral, é permitido que o trabalho interfira na vida familiar. Já das mulheres espera-se ao exige-se que coloquem a família em primeiro lugar. Isto para Loureiro e Cardoso (2008) é coerente com as normas sociais estabelecidas e tem haver com toda uma herança cultural transmitida através de gerações.

As mulheres em carreira de gestão continuam a ser taxativamente associadas ao papel de esposa e mãe. Além desse papel vale destacar que com o envelhecimento da população a mulher passa assumir outro papel familiar que é o de cuidadora dos entes mais velhos, em especial dos pais. A principal função feminina ainda é manter a felicidade e estabilidade do lar. Muitas vezes são acusadas de “quererem tudo” , isto é conciliar família e uma profissão exigente.

Percebe-se que, em suma, como as profissões os papéis familiares são desenhados em função dos homens desencorajando-se as mulheres a seguir carreira, em especial, as mais desafiadoras que exigem tempo e dedicação:

Os gestores podem sentir que o seu trabalho é de fato importante para o bem-estar familiar. As gestoras, por seu turno, podem mostrar-se relutantes em pedir aos maridos para partilharem as tarefas do lar. Para as mulheres, por outro lado, o desempenho como gestoras tem pouco a ver com a forma como são avaliadas – por si e pelos outros – no seu desempenho doméstico e familiar. Se existe alguma relação entre as duas realidades, a tendência será sempre para penalizar a mulher. (LOUREIRO e CARDOSO, 2008, p. 226)

Dessa forma, torna-se evidente que ainda são muitas as dificuldades encontradas pela mulher em sua jornada profissional, em especial conciliar carreira e família revela-se ainda é um grande desafio, em especial para aquelas que exercem cargos de liderança em organizações.

3 Método

Neste capítulo serão abordadas questões relativas aos caminhos seguidos para realização dos objetivos da pesquisa. No primeiro momento será apresentada a classificação da pesquisa, a seguir o perfil da amostra a ser alcançada, as características do instrumento a ser utilizado, os procedimentos a serem adotados para a coleta dos dados e, por fim, direcionamentos a serem adotados para a análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

O estudo em questão tem natureza quantitativa, podendo ser classificado considerada uma pesquisa levantamento. Segundo Creswell (2010, p. 36) *“A pesquisa levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes e de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população”*.

Quanto aos objetivos podemos classificar o estudo como uma pesquisa exploratória, pois não visa proporcionar evidências conclusivas apenas e sugestões sobre o comportamento do fenômeno. Quanto a intervenção, este estudo pode ser considerado como observacional porque pretende descrever os acontecimentos e identificar associações entre variáveis em questão.

Em relação ao aspecto temporal esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de corte transversal (Flick, 2013). Isto porque a coleta de dados foi realizada somente uma única vez para cada unidade de análise, em um recorte instantâneo do fenômeno investigado, esta classificação implica que o estudo fornece uma indicação da dinâmica e não a dinâmica em si.

3.2 População e local do estudo

Para a realização desse projeto de pesquisa foram aplicados um total de 812 questionários, dos quais foram selecionados após criteriosa avaliação de validade um total de 784 questionários respondidos por indivíduos de ambos os sexos, residentes na Região

Metropolitana do Recife (RMR). A amostra selecionada é composta apenas por maiores de 18 anos e que estejam trabalhando em uma organização pública ou privada.

- **Seleção e Estratificação**

Para certificar que a amostra para a realização da pesquisa fosse representativa da população brasileira foi elaborada a Tabela 2 composta por critérios de estratificação empregados na seleção dos participantes, elaborados a partir dos dados do IBGE referentes ao último censo realizado no Brasil no ano de 2010. Como se pode observar a aplicação dos questionários foi realizada de acordos com um protocolo de distribuição equitativa de sexo, idade e escolaridade.

Os critérios de estratificação foram os seguintes:

Tabela 2(3) – Estratificação da Amostra		
Sexo	Idade	Escolaridade
Homem	30 anos ou Mais	Ensino Fundamental ou Mais
Homem	Até 29 anos	Ensino Fundamental ou Mais
Homem	30 anos ou Mais	Até o Ensino Básico
Homem	Até 29 anos	Até o Ensino Básico
Mulher	30 anos ou Mais	Ensino Fundamental ou Mais
Mulher	Até 29 anos	Ensino Fundamental ou Mais
Mulher	30 anos ou Mais	Até o Ensino Básico
Mulher	Até 29 anos	Até o Ensino Básico

Fonte: Elaborado pela autora.

A cada entrevistador foi solicitado que ao final da coleta dos dados cada um dos grupos acima listados deveria ser igualmente representado no total da amostra selecionada. Com isto, esperou-se refletir o mesmo padrão de comportamento da população brasileira de modo geral.

3.3 Materiais

O instrumento utilizado para a coleta dos dados necessário para a realização do projeto de pesquisa será um questionário padronizado. Este questionário será composto 28 questões que estão subdivididas em mais de 90 itens.

A elaboração do questionário teve por objetivo obter informações sobre:

- **Características sociodemográficas**
 1. Sexo;
 2. Idade;
 3. Escolaridade;
 4. Renda;
 5. Estado civil;
 6. Número de filhos.
- **Ocupação**
 - Tipo de ocupação;
 - Setor da organização;
 - Cargo;
- **Vida profissional**
 - Tempo de empresa;
 - Uso do tempo: horas de trabalho/semana; horas de sono;
 - Sucesso profissional.
- **Liderança**
 - Perfil para liderança
 - Percepção acerca de liderança e gênero
- **Religiosidade**¹⁰

3.4 Procedimentos

A coleta dos dados foi realizada nas ruas da Região Metropolitana do Recife 03 a 07 de novembro de 2014 pelos alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco matriculados na disciplina de Gestão de Pessoas 1.

¹⁰ Questões acerca da religiosidade também foram inseridas no questionário visto que o mesmo instrumento foi utilizado para coleta de dados para duas pesquisas diferentes: para a pesquisa em questão e para outra que versa sobre a influência da religiosidade nas organizações.

3.4.1 Antes da coleta dos dados: treinamento dos entrevistadores

Vale salientar que antes da coleta dos dados será realizado um treinamento sobre técnicas e abordagem e preenchimento de questionários no intuito de capacitar os entrevistadores para a realização da atividade. Neste treinamento foram apresentadas as técnicas de abordagem e entrevista, de preenchimento dos questionários e da tabulação dos dados. O intuito é que com o treinamento a diminuição dos possíveis erros provenientes de uma aplicação equivocada dos questionários e de uma tabulação incorreta.

A escolha dos alunos graduação em administração como entrevistadores se deu por três motivos: o primeiro está relacionado ao fato de que através da participação na pesquisa os alunos tenham maior vivência com a realidade acadêmica objetivando despertar o interesse pela formação como pesquisador e revelar a importância desse tipo de atividade; o segundo objetivo é de aproximar os alunos da graduação com as pesquisas realizadas pelo Programa de Pós-graduação da Universidade em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco fornecendo-os uma visão mais atual das temáticas trabalhadas em sala de aula; e por fim, alcançar um número maior de participantes uma vez que aumentando o número de entrevistadores espera-se alcançar uma parcela maior da população.

3.4.2 Procedimentos adotados na realização da coleta

Para a realização da coleta dos dados participaram 53 alunos devidamente matriculados na disciplina de Gestão de Pessoas 1. Os alunos foram divididos em grupos e destinados a realizarem as entrevistas em uma determinada região da RMR no período de 03 a 16 de junho de 2014, no horário de que mais lhe fosse mais conveniente. As localidades/estabelecimentos¹¹ indicados foram:

¹¹ Estes locais foram selecionados de acordo, primeiramente, por poderem ser considerados de grande concentração de pessoas e de fácil acesso para os entrevistadores. Ao selecionar estabelecimentos localizados em diferentes zonas da RMR esperava-se abranger um perfil mais diversificado para a amostra e com isso obter uma representação mais fidedigna da realidade recifense.

1. Imediações do Shopping Recife;
2. Shopping Rio Mar
3. Expresso Cidadão – Cordeiro;
4. Estação Recife (metrô);
5. Terminal Integrado da Macaxeira (ônibus);

Os entrevistadores foram orientados a abordar cordialmente as pessoas de maneira aleatória, baseando-se nos critérios previamente apresentados de estratificação da amostra. Desta forma os alunos-entrevistadores deveriam procurar atingir pelo menos 2 indivíduos pertencentes a cada uma das 8 categorias apresentadas na tabela 2.

Após apresentar-se (revelando o seu nome e instituição a qual pertenciam) e falar sobre os objetivos da pesquisa que estava sendo realizada e da sua importância social. Deveriam solicitar a participação do ouvinte informando-o que seria um procedimento simples e rápido. Caso a resposta fosse positiva, seguiram com a realização da entrevista e preenchimento dos questionários, e ao final da realização da mesma deveriam agradecer a participação do entrevistado.

Desta forma conseguiu-se atingir um total de 812 participantes. Sendo que deste total apenas 784 dos questionários preenchidos foram aproveitados, pois os demais apresentavam informações incompletas o que impossibilitava o seu uso.

3.4.3 Pós-coleta: a tabulação dos dados

Após a coleta os dados os próprios alunos foram os responsáveis por tabular os resultados apoiando-se para isso no uso da planilha eletrônica do pacote do Microsoft Office. Os resultados de todos os alunos foram encaminhados a mestrandia realizadora da pesquisa responsável por organiza-los e selecionar apenas os questionários válidos para o banco de dados. Desta forma, os erros provenientes de uma aplicação ou tabulação inadequada foram detectados e corrigidos quando possível, e quando o respectivo questionário invalidado.

3.5 Análise

Os dados coletados foram tratados utilizando o *software Statistica* (versão 10.10). Foram empregados métodos estatísticos diversos para a análise dos dados, bem como conceitos da teoria das probabilidades. A sociodemografia da amostra foi caracterizada a partir da estatística descritiva, o mesmo ocorrendo com as principais variáveis dependentes. Testes de hipótese e coeficientes de correlação avaliaram o grau de associação entre pares de variáveis. Além disso, em função dos resultados obtidos, foram realizadas análises de confiabilidade para determinar a consistência de indicadores construídos.

4 Resultados

4.1 Perfil da Amostra

- **Sexo**

A amostra é composta por um total de 784 sujeitos residentes na Região Metropolitana do Recife sendo 396 homens (50.5%) e 388 mulheres (49.5%).

- **Idade**

A média de idade dos participantes é de 35.0 anos (DP=13.01), variando individualmente dos 17.1 aos 71.3 anos.

- **Nível de Escolaridade**

Segundos os dados referentes ao nível de escolaridade da amostra tem-se que 46.3% dos entrevistados tinham até o Ensino Fundamental, 27.9% o Ensino Médio, 17.5% o Ensino Superior e 8.3% Pós-graduação.

- **Nível de Renda**

A renda individual mensal média foi de R\$ 2.003,83 (DP=2.651,87), com 73.8% até R\$ 2 mil, 15.2% até R\$ 4 mil e 11.1% acima de R\$ 4 mil.

- **Estado Civil**

Aproximadamente 46.0% eram Solteiros, 34.2% Casados, 6.4% Separados/Divorciados, 3.4% Viúvos e 9.9% em União Informal.

4.2 Vida Profissional: Homens versus Mulheres

Nesta seção serão apresentados os resultados derivados dos cruzamentos dos dados oriundos da amostra no que diz respeito à vida profissional dos homens e das mulheres que compõe a amostra sempre se comparando a realidade vivida por ambos os sexos.

4.2.1 Perfil Sociodemográfico

- **Idade;**

A média de idade dos homens foi de 35.7 anos (DP=13.36) e a das mulheres foi de 34.2 anos (DP=12.60), uma diferença pequena e apenas marginalmente significativa ($p=.09$ no Teste Mann-Whitney U).

- **Escolaridade**

A tabela 3(4) apresenta os níveis de escolaridades dos homens e mulheres da amostra selecionada. Pode-se perceber, após a realização do Teste Canônico, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos de ambos os sexos nesse quesito. Homens e mulheres apresentam proporcionalmente os mesmos níveis de escolaridade.

Tabela 3(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto ao segmento de atuação.

Nível	Homens (n=388)	Mulheres (n=380)	Teste Canônico (p)
Fundamental	47.2%	45.4%	0.60
Médio	27.8%	28.1%	0.92
Superior	16.9%	18.0%	0.68
Pós-graduação	8.1%	8.5%	0.83

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

- **Renda**

Conforme a comparação das rendas de homens e mulheres apresentada na tabela 4(4) verifica-se que homens e mulheres que apesar de existir uma pequena variação da renda familiar per capita feminina em relação à masculina (de R\$86,03) a mesma não é estatisticamente significativas ($p \geq 0,05$).

Tabela 4(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto à renda familiar per capita.

Tipos de Renda	Homens (n=388)		Mulheres (n=380)		Teste Mann-Whitney U	
	M	DP	M	DP	z	p
Renda Familiar Per Capita (R\$/Mês)	R\$ 1.459,77	R\$ 1.808,50	R\$ 1.373,74	R\$ 1.496,96	0,444	0,66

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.2.2 Situação de trabalho

- **Tipo de trabalho**

Ao comparar o tipo de trabalho que exerciam os membros da amostra selecionada percebe-se, como pode ser visto na Tabela 5(4), que apesar de haver pequenas diferença da distribuição de homens e mulheres no diferentes tipos de organizações de acordo com o Teste Canônico realizado nenhuma das diferenças percebidas foi considerada estatisticamente significativa ($p \leq 0.5$), portanto, elas podem ter ocorrido ao acaso. Sendo assim, homens e mulheres estão distribuídos proporcionalmente de maneira semelhante nos tipos de organizações pesquisado.

Tabela 5(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto à ocupação

Ocupação	Homens (n=388)	Mulheres (n=380)	Teste Canônico (p)
Emprego Público	18.7%	16.8%	0.48
Emprego Privado	65.9%	68.8%	0.39
Emprego Economia Mista	2.8%	2.8%	0.96
Emprego ONG	1.8%	3.6%	0.11
Empreendimento Próprio	10.9%	8.0%	0.17

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

- **Setor de atuação**

No que diz respeito ao setor de atuação no qual estão inseridos os membros da amostra percebe-se que não existem diferenças estatisticamente significativa na distribuição no setor de serviços, no de comércio, nem no de indústria a única exceção é o de construção civil onde o percentual de homens é correspondente a aproximadamente três vezes o de mulheres, como pode ser visto através da leitura da Tabela 6(4).

Tabela 6(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto ao segmento de atuação.

Nível	Homens (n=388)	Mulheres (n=380)	Teste Canônico (p)
Serviços	50.0%	53.9%	0.28
Comércio	18.2%	17.3%	0.74
Indústria	8.3%	8.0%	0.86
Construção	8.1%	2.8%	<.01
Outro	15.4%	18.0%	0.32

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Cargo que ocupa**

A Figura 2(4) apresenta uma comparação entre os níveis de cargo ocupados pelos indivíduos da amostra selecionada. Através da realização do Teste Mann-Whitney U e da leitura do diagrama de box-and-whisker pode-se observar que não existe diferença entre o nível do cargo médio ocupados por homens e mulheres

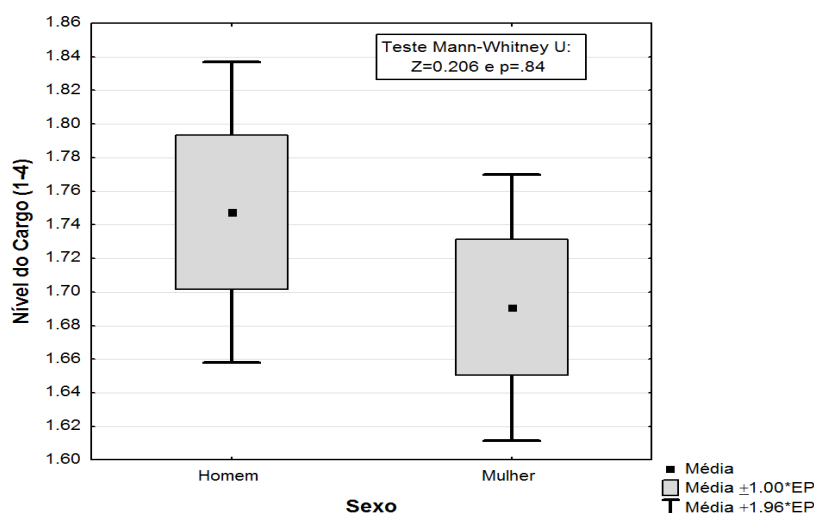


Figura 2(4) – Cargo vs. Sexo
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

- **Tempo na empresa**

Em relação ao tempo em que os entrevistados estão empregados na organização (medido em anos) pode-se constatar do diagrama de *box-and-wiskher*, conforme o apresentado na Figura 3(4), que os homens estão em média cerca de 6 meses a mais que as mulheres trabalhando na mesma organização.

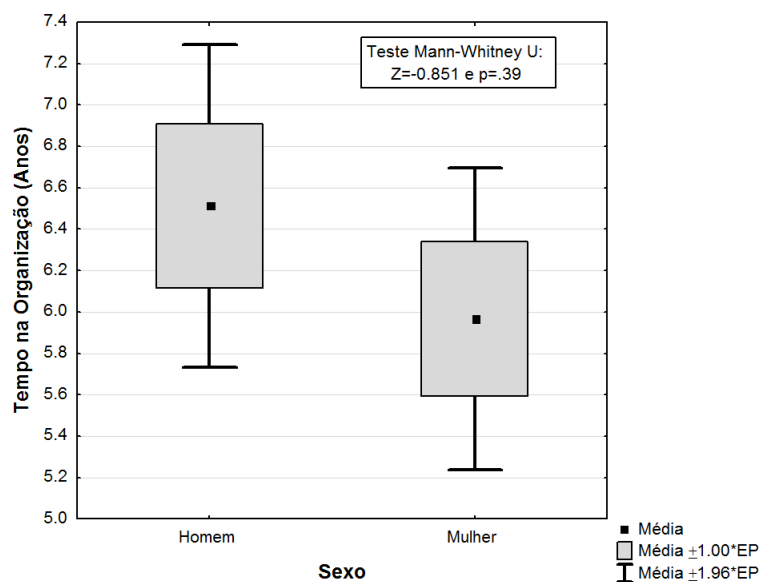


FIGURA 3(4): Tempo na organização vs. sexo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.2.3 Alocação do tempo

Algumas das perguntas realizadas no questionário versavam sobre a alocação nas atividades realizadas diariamente pelos entrevistados. Três aspectos foram observados: o tempo dedicado à família, jornada de trabalho e a quantidade de sono.

Tabela 7(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto à jornada de trabalho, tempo dedicado à família e quantidade de sono.

Aspecto do Trabalho	Homen (n=396)		Mulheres (n=388)		Teste Mann-Whitney U	
	M	DP	M	DP	z	p
Tempo Dedicado à Família (H/Semana)	27.2	19.13	30.0	20.10	2.302	0.02
Jornada de Trabalho (H/semana)	40.4	12.68	38.6	11.71	-1.893	0.06
Quantidade de Sono (H/Dia)	6.9	1.39	6.8	1.30	0.599	0.55

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme se pode verificar na Tabela 7(4), as mulheres dedicam à família cerca em média cerca de 2,8 horas a mais por semana que os homens, sendo esta diferença estatisticamente significativa. Enquanto isso eles se trabalham em média 1,8 horas a mais por semana que elas. Todavia, não há diferenças as horas de sono diárias entre os sexos.

4.2.4 - Desempenho e Recompensas

- **Cumprimento de Metas**

No que diz respeito ao cumprimento de metas estabelecidas podemos verificar, conforme o exposto na Figura 4(4), que homens e mulheres conseguem atender as expectativas da organização de maneira bastante semelhante, ou seja, de modo geral tanto eles como elas conseguem, de modo geral, atender razoavelmente as metas inicialmente estipuladas.

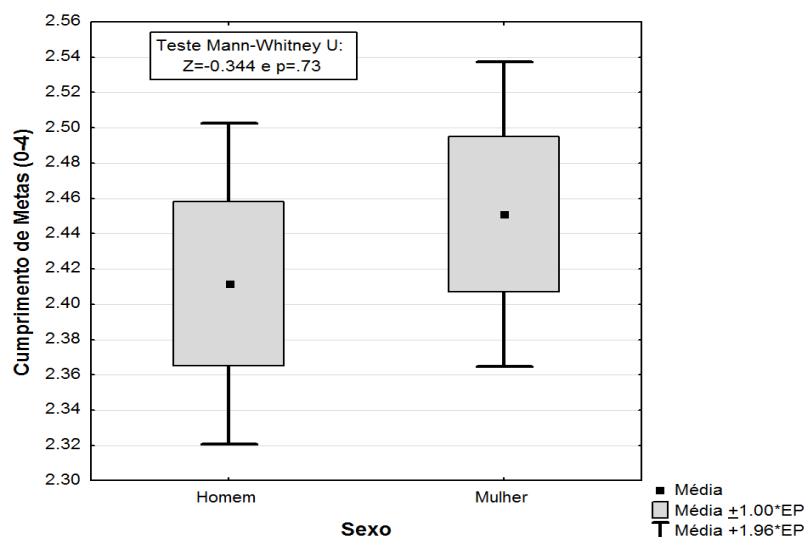


Figura 4(4) – Cumprimento das metas vs. sexo

Fonte: Elaborado pela autora

- **Satisfação no Trabalho**

Uma das questões que compunham o questionário aplicado para esta pesquisa procurava verificar a satisfação dos entrevistados em relação a diversos aspectos da vida no trabalho. Como se pode observar na Tabela 8(4) ao compararem-se homens e mulheres em relação ao seu nível de satisfação com diversos aspectos da vida profissional, tais como, a satisfação de modo geral; com o salário; com as atividades e tarefas realizadas; com seus relacionamentos com a chefia, com os subordinados e com os colegas, com a forma pela é promovido e avaliado e com as perspectivas futuras em relação ao seu trabalho, percebe-se, após a realização do Teste de Mann-Whitney U, que não existem diferenças significativas entre os sexos com relação aos itens em questão.

Tabela 8(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto à satisfação com diversos aspectos do trabalho.

Aspecto do Trabalho	Homens (n=396)		Mulheres (n=388)		Teste Mann-Whitney U	
	M	DP	M	DP	z	p
Satisfação Geral	2.63	0.831	2.58	0.890	0.692	0.49
Salário	2.03	1.008	1.94	1.010	1.039	0.30
Atividades e Tarefas Realizadas	2.55	0.860	2.58	0.849	-0.480	0.63
Relacionamento com a Chefia	2.70	0.888	2.72	0.912	-0.732	0.46
Relacionamento com Subordinados	2.64	0.878	2.53	0.887	1.332	0.18
Relacionamento com os Colegas	3.07	0.757	3.06	0.777	-0.143	0.89
Forma de Promoção e da Avaliação de Desempenho	2.13	0.981	2.13	1.014	-0.244	0.81
Satisfação com as Perspectivas Futuras	2.11	1.036	2.05	1.043	0.760	0.45

Fonte: Elaborado pela autora

Todavia, é importante observar que apesar de níveis de satisfação similares, em sua maioria, eles estão em níveis que estão abaixo do nível de satisfação satisfatório, o único aspecto que consegue atingir o nível desejável é o do relacionamento com os colegas enquanto o que fica mais aquém é o de satisfação com o salário.

- **Renda Individual**

Ao comparar-se as rendas médias individuais de homens e mulheres participantes da pesquisa verificou-se que elas possuíam uma renda média de R\$ 1.706,19 (DP=R\$1.907,84) enquanto a média de renda deles foi de R\$ 2.295,45 (DP=3.194,01). Desta forma foi observada uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,01$) de R\$ 589,26 da renda masculina em relação à feminina. Vale destacar que isso significa que elas recebem em média 74,3% dos ganhos deles.

- **Renda vs. Setor**

A Figura 5(4) apresenta uma comparação entre as rendas médias dos indivíduos dos principais setores do mercado. Como se pode observar os indivíduos que estão inseridos no **setor de indústria** e no que representa “**outros**” são os que possuem melhores níveis de renda, cerca de R\$ 2.500,00 e R\$2.800 respectivamente. Enquanto isso os que fazem parte do setor de serviços, comércio e construção possuem, em média, rendas menores e mais próximas.

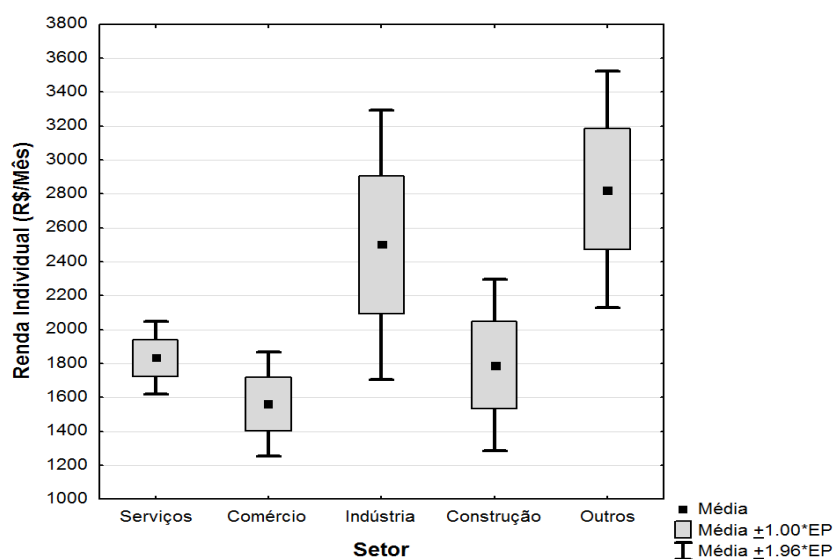


Figura 5(4) – Renda vs. Setor
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.3 Liderança

4.3.1 Definição do Indicador de Liderança

O indicador de liderança construído nesta pesquisa é representado por um índice que pode variar de 0 a 4 construído conforme a fórmula apresentada no Quadro 2(4):

Quadro 2(4) – Fórmula do indicador de liderança

LIDERANÇA =	$\frac{(\text{Carisma} + \text{Eloquência} + \text{Conflitos} + \text{Pragmatismo} + \text{Confiabilidade} + \text{Apoio} + \text{Autoconfiança} + \text{Inteligência} + \text{Intuição} + \text{Delegação})}{10}$
--------------------	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os 10 itens que compõe o denominador da fórmula do indicador geral de liderança acima apresentado são oriundos da síntese realizada, para fins didáticos, dos aspectos de liderança abordados na pesquisa com base na revisão de literatura e conforme apresentado no Quadro 3(4):

Quadro 3(4) – Itens que compõe o indicador de liderança

Aspecto da Liderança	Síntese
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	Carisma
Eloquência e Capacidade de Comunicação	Eloquência
Capacidade de Resolver Conflitos	Conflitos
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	Pragmatismo
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	Confiabilidade
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	Apoio
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	Autoconfiança
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	Inteligência
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	Intuição
Capacidade de Delegar	Delegação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Vale ressaltar que, nesta fórmula todos os aspectos de liderança utilizados tem o mesmo peso que varia 0 a 4, segundo uma escala Likert, em que o entrevistado emite sua opinião acerca da intensidade das características apresentadas no que diz respeito a si próprio e referente aos homens e às mulheres em geral. As notas atribuídas a cada aspectos são somadas e divididas por 10.

O objetivo do Indicador Geral de Liderança é sugerir que um indivíduo possui um perfil para o exercício da atividade. Sendo assim, quanto mais alto o seu valor, ou seja quanto mais próximo de 4, mais apto a torna-se líder ele ou ela está.

4.3.2 Estatística Descritiva

A Figura 6(4) traça o perfil de liderança da amostra da pesquisa tomando-se por base o indicador construído.

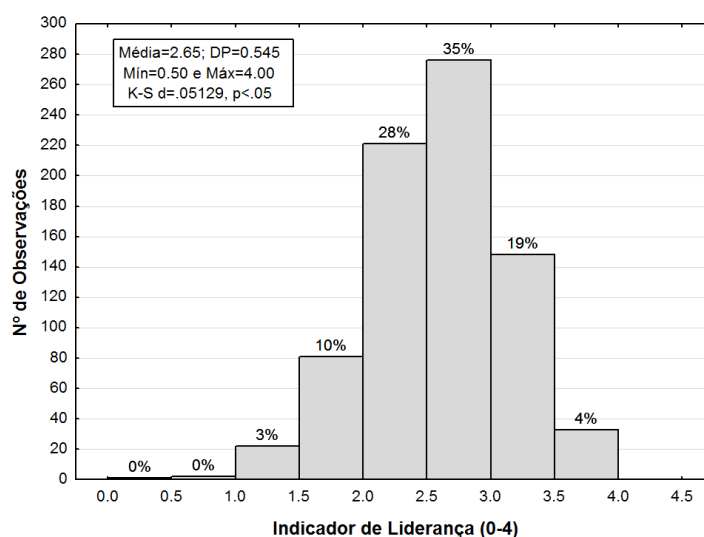


Figura 6(4) – Perfil de liderança da amostra

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Considerando-se que acima de 2.0 indivíduo possui perfil mais direcionado ao exercício da liderança, através da análise dos se pode observar que a grande maioria, mais de 86% dos participantes, se encaixa nesse grupo. Todavia, do total dos pesquisados apenas 23% possui um perfil mais fortemente inclinado ao papel de líder ($\geq 3,0$).

4.3.3 Análise de Confiabilidade

A Tabela 9(4) apresenta a análise de confiabilidade dos indicadores utilizados para medir a capacidade de liderança conforme o indicador acima apresentado. Conforme pode ser observado, após a análise do coeficiente do Alfa de Cronbach, o indicador possui uma alta confiabilidade (0,83).

Tabela 9(4) – Análise de Confiabilidade do Indicador de Liderança.

Variável	Alfa de Cronbach
Indicador Geral de Liderança	0.83
Aspecto da Liderança	Alfa Se Removido
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	0.82
Eloquência e Capacidade de Comunicação	0.82
Capacidade de Resolver Conflitos	0.82
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	0.82
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	0.82
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	0.83
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	0.82
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	0.82
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	0.82
Capacidade de Delegar	0.82

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Faz-se importante destacar que, como se pode observar na tabela 9(4), mesmo se removido quaisquer um dos aspectos de liderança em questão o Alfa de Cronbach permanecia com um valor alto, sendo assim pode-se inferir que estão fortemente associados e que ele consegue, de fato, medir o que propõe, ou seja, indicar se um indivíduo possui um perfil de liderança.

4.3.4 Associação com ter Cargo de Liderança e ter Empreendimento Próprio

A Figura 7(4) apresenta a relação entre os níveis de cargos da amostra selecionada e o indicador de liderança. Como se pode perceber, existe uma associação positiva entre os itens em questão. Desta forma, quanto mais alto o nível do cargo exercido maior o indicador de liderança, ou seja, quanto mais o indivíduo vai ocupando cargo de chefia, seja em seu próprio empreendimento ou como funcionário, maior o seu perfil de liderança.

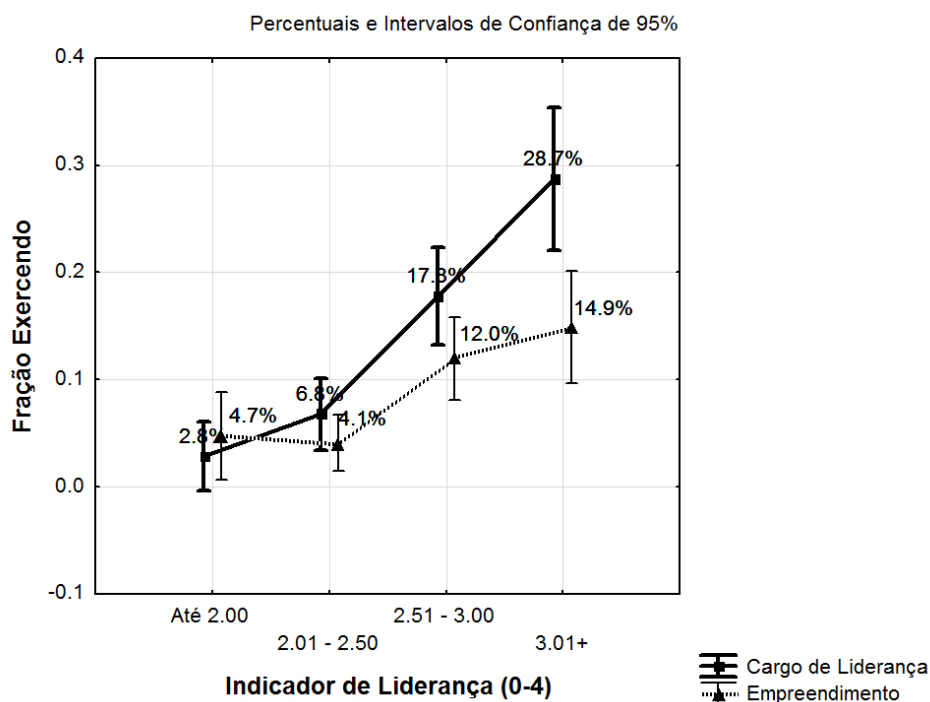


FIGURA 7(4) – Associação com Ter Cargo de Liderança e Ter Empreendimento Próprio

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4.3.5 Associação com o Relacionamento com os Subordinados.

Outra associação também analisada foi a existente entre a satisfação com a relação com os subordinados e indicador de liderança, isso se partindo do pressuposto que o exercício da liderança exige do indivíduo uma boa relação com os subordinados. Segundo os resultados, apresentados na Figura 8(4), existe uma correlação positiva entre as variáveis em questão. Sendo assim, quanto mais alto o perfil de liderança, maior é o seu nível de satisfação com a sua relação com os liderados.

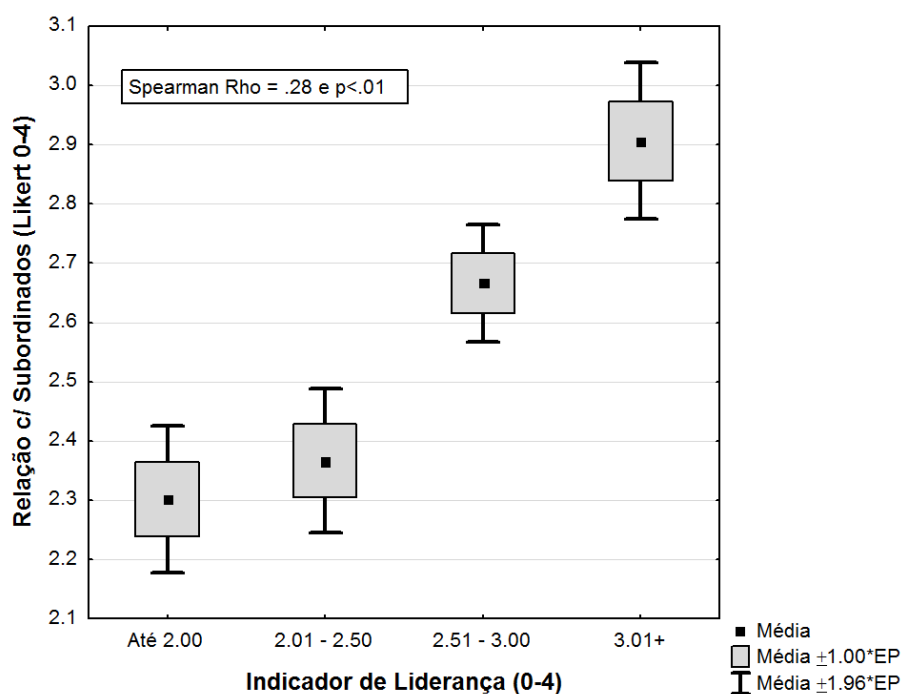


FIGURA 8(4): Indicador de liderança e relacionamento com os subordinados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4.4 Sexo e Liderança

4.4.1 Homens vs. Mulheres quanto à Liderança

A tabela 10(4) apresenta a comparação do comportamento de homens e mulheres relacionados aos aspectos de liderança que compõe o indicador geral. Como se pode observar dentre os 10 itens analisados o comportamento masculino e feminino havia diferenças em apenas cinco delas, sendo uma marginalmente significativa ($p=0,08$).

Tabela 10(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança.

Aspecto da Liderança	Teste Mann-Whitney					
	Homens (n=396)		Mulheres (n=388)		U	
	Média	DP	Média	DP	z	p
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	2.45	0.952	2.52	0.849	-0.762	0.45
Eloquência e Capacidade de Comunicação	2.57	0.843	2.61	0.878	-0.746	0.46
Capacidade de Resolver Conflitos	2.56	0.871	2.51	0.870	0.808	0.42
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	2.71	0.787	2.57	0.802	2.693	0.01
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	3.05	0.779	3.09	0.807	-0.643	0.52
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	2.83	0.835	2.95	0.815	-1.777	0.08
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	2.80	0.828	2.69	0.839	2.198	0.03
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	2.57	0.852	2.53	0.842	0.896	0.37
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	2.34	0.926	2.77	0.849	-6.220	<.01
Capacidade de Delegar	2.48	0.912	2.31	0.977	2.437	0.01
Indicador Geral de Liderança	2.64	0.545	2.66	0.546	0.018	0.99

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As diferenças observadas estão relacionadas aos itens “Pragmatismo”, “Apoio”, “Autoconfiança”, “Intuição” e “Delegação”. Como se pode verificar os homens se autoavaliaram mais pragmáticos, autoconfiantes e dispostos a delegar responsabilidades que as mulheres. Elas, por sua vez, se mostraram mais preocupadas com as necessidades dos outros e intuitivas que eles.

4.4.2 Liderança Masculina e Feminina

Através dos resultados apresentados foi identificada então uma liderança tipicamente masculina e outra feminina, sendo a primeira relacionada ao pragmatismo, autoconfiança e delegação, enquanto a segunda envolve aspectos relativos ao apoio e intuição.

A tabela 11(4), a seguir, é formada pela comparação do comportamento dos homens e mulheres participantes da pesquisa em relação à liderança masculina e a liderança feminina.

Tabela 11(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto à Liderança Masculina (Pragmatismo, Autoconfiança e Delegação) e Feminina (Apoio e Intuição).

Aspecto do Trabalho	Homens (n=396)		Mulheres (n=388)		Teste Mann-Whitney U	
	M	DP	M	DP	z	p
Liderança Masculina	2.66	0.634	2.53	0.653	3.295	<.01
Liderança Feminina	2.59	0.702	2.86	0.688	-5.011	<.01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os resultados, quando observada a liderança masculina verificou-se os homens se revelaram mais direcionados a esse comportamento que as mulheres. Entretanto, as mulheres se mostraram mais inclinadas a liderança feminina que os homens.

4.4.3 Liderança e Vida Profissional

A tabela 12(4) apresenta Correlações de Spearman entre os aspectos de liderança analisados com alguns aspectos da vida profissional: nível do cargo, relação com os subordinados, renda individual, velocidade de progressão, velocidade de renda, horas de trabalho e cumprimento de metas.

Tabela 12(4) – Correlação de Spearman entre os aspectos da liderança e a vida profissional.

Aspecto da Liderança	Correlação de Spearman com Aspectos da Vida profissional													
	Nível do Cargo		Relação c/ Subordinados		Renda Individual		Velocidade de Progressão		Velocidade da Renda		Horas de Trabalho		Cumprimento de Metas	
	Rho	p	Rho	p	Rho	p	Rho	p	Rho	p	Rho	p	Rho	p
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	0.21	<01	0.19	<01	0.18	<01	0.07	0.06	0.13	<01	0.02	0.65	0.21	<01
Eloquência e Capacidade de Comunicação	0.23	<01	0.17	<01	0.14	<01	0.07	0.04	0.11	<01	-0.03	0.40	0.21	<01
Capacidade de Resolver Conflitos	0.26	<01	0.19	<01	0.21	<01	0.04	0.23	0.10	0.01	-0.05	0.18	0.17	<01
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	0.19	<01	0.15	<01	0.17	<01	0.05	0.17	0.10	0.01	0.00	0.97	0.19	<01
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	0.14	<01	0.14	<01	0.17	<01	-0.05	0.14	0.01	0.77	-0.01	0.88	0.25	<01
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	0.03	0.36	0.06	0.10	0.06	0.11	-0.05	0.18	-0.03	0.40	0.04	0.27	0.18	<01
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	0.12	<01	0.17	<01	0.15	<01	-0.02	0.66	0.04	0.21	0.04	0.31	0.20	<01
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	0.31	<01	0.30	<01	0.28	<01	0.10	0.01	0.19	<01	-0.05	0.19	0.20	<01
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	0.21	<01	0.14	<01	0.16	<01	0.02	0.61	0.06	0.12	-0.10	<01	0.11	<01
Capacidade de Delegar	0.30	<01	0.27	<01	0.26	<01	0.05	0.18	0.14	<01	-0.09	0.01	0.22	<01
Indicador Geral de Liderança	0.31	<01	0.28	<01	0.29	<01	0.05	0.20	0.14	<01	-0.04	0.30	0.29	<01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De modo geral, podem-se observar correlações em sua grande maioria positivas entre os aspectos da liderança e os aspectos da vida profissional quando individualmente analisados. A relação com os subordinados e o cumprimento de metas, por exemplo, são variáveis que estão correlacionadas positivamente com todos os itens que compõe o indicador geral de liderança. O nível do cargo do cargo ocupado dentro da organização e renda individual também se relaciona positivamente com grande parte dos aspectos de liderança analisados com exceção, do item “Apoio”.

A velocidade de renda, ou seja, a velocidade com que a renda do individuo cresce ao trabalhar dentro de uma organização, correlaciona-se positivamente com “Carisma”, “Eloquência”, “Conflitos”, “Pragmatismo”, “Inteligência” e “Delegação”.

Todavia, os casos de exceção são os itens velocidade de progressão¹² e horas de trabalho que na maioria dos casos não se correlacionam com os aspectos de liderança considerados. Além disso, destaca-se que no caso no caso da variável “horas de trabalho” existem correlações negativas com “Criatividade” e “Delegação”, dessa forma, quanto mais horas o profissional dedica ao seu trabalho ele se torna menos criativo e menos eficiente em delegar tarefas.

¹² Velocidade de progressão é a relação entre a ascensão de cargo e o tempo de organização.

Por fim, procurou-se verificar a correlação entre o indicador geral de liderança e os aspectos da vida profissional em questão, percebe-se que ele está positivamente correlacionado com grande parte dos itens analisados, sendo a exceção velocidade de progressão e horas de trabalho.

4.4.4 Liderança Masculina e Feminina vs. Aspectos da Vida Profissional

A tabela 13(4) apresenta os testes de correlação de Spearman realizado entre as variáveis de liderança masculina e de liderança feminina e aspectos da vida profissional.

Tabela 13(4) – Correlação de Spearman entre a Liderança Masculina e Feminina com aspectos da vida profissional.

Aspecto da Vida Profissional	Correlação de Spearman c/				r de Pearson Z-Transformado de Fisher (p)
	Liderança Masculina		Liderança Feminina		
	Rho	p	Rho	p	
Nível do Cargo	0.27	<.01	0.15	<.01	0.01
Relação c/ Subordinados	0.27	<.01	0.14	<.01	0.01
Renda Individual	0.26	<.01	0.14	<.01	0.01
Velocidade de Progressão	0.03	0.40	-0.01	0.71	0.43
Velocidade de Evolução da Renda	0.12	<.01	0.03	0.44	0.07
Horas Semanais de Trabalho	-0.03	0.47	-0.04	0.23	0.84
Cumprimento de Metas	0.27	<.01	0.18	<.01	0.06

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme verificado existem correlações positivas entre os aspectos da vida profissional tanto com a liderança masculina quanto com a liderança feminina. A liderança masculina e liderança feminina correlacionam-se positivamente com o nível do cargo, com a relação com os subordinados, renda individual e cumprimento de metas. Entretanto, vale destacar que, a liderança masculina também se correlaciona positivamente com a velocidade de progressão da

renda, e que ela está mais fortemente correlacionada com os aspectos de liderança analisados que a liderança feminina.

4.4.5 Estilos de Liderança vs. Aspectos da Vida Profissional Segundo o Sexo

Outras correlações verificadas referiam-se os tipos de liderança analisados, nesse caso os indicadores de “Liderança Masculina” e de “Liderança feminina”, com os aspectos da vida profissional levando-se em consideração o sexo dos respondentes.

A tabela 14(4) demonstra o resultado dos testes de Correlação de Spearman realizados entre os aspectos da vida profissional e a liderança masculina tanto para os homens quanto para as mulheres.

Tabela 14(4) – Correlação de Spearman entre o Estilo de Liderança Masculino e aspectos da vida profissional para homens e mulheres.

Aspecto da Vida Profissional	Correlação de Spearman				r de Pearson Z-Transformado de Fisher (p)
	Homens (n=396)		Mulheres (n=388)		
	Rho	p	Rho	p	
Nível do Cargo	0.29	<.01	0.25	<.01	0.55
Relação c/ Subordinados	0.26	<.01	0.29	<.01	0.65
Renda Individual	0.29	<.01	0.20	<.01	0.18
Velocidade de Progressão	0.03	0.58	0.04	0.45	0.89
Velocidade de Evolução da Renda	0.13	0.01	0.09	0.07	0.57
Horas Semanais de Trabalho	-0.07	0.19	0.00	0.97	0.33
Cumprimento de Metas	0.30	<.01	0.24	<.01	0.37

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como se pode observar o estilo de liderança masculino tanto quando exercido tanto pelo homem como pela mulher esta correlacionada positivamente com o nível do cargo, com o relacionamento com os subordinados, renda individual, velocidade de progressão da renda, e cumprimento de metas.

Ao se levar em consideração as correlações entre o estilo de liderança feminino e os aspectos da vida profissional para os homens e para as mulheres nota-se um resultado distinto. Conforme pode ser observado na tabela 15(4), a liderança feminina parece trazer mais benefícios quando exercida por um homem. Nota-se que no caso masculino existem mais correlações entre o exercício da liderança feminina e os aspectos da vida profissional que no caso das mulheres.

Tabela 15(4) – Correlação de Spearman entre o Estilo de Liderança Feminina e aspectos da vida profissional para homens e mulheres.

Aspecto da Vida Profissional	Correlação de Spearman				r de Pearson
	Homens (n=396)		Mulheres (n=388)		Z-Transformado de Fisher (p)
	Rho	p	Rho	p	
Nível do Cargo	0.26	<.01	0.05	0.37	<.01
Relação c/ Subordinados	0.21	<.01	0.08	0.12	0.06
Renda Individual	0.24	<.01	0.11	0.03	0.06
Velocidade de Progressão	0.05	0.34	-0.09	0.08	0.07
Velocidade de Evolução da Renda	0.13	0.01	-0.05	0.36	0.01
Horas Semanais de Trabalho	0.00	0.95	-0.05	0.32	0.49
Cumprimento de Metas	0.18	<.01	0.17	<.01	0.89

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Enquanto para os homens a adoção da liderança feminina está correlacionada positivamente com o nível do cargo, com a relação com os subordinados, com a renda individual, velocidade de evolução de renda e cumprimento de metas, para as mulheres as correlações são positivas apenas para a renda individual, cumprimento de metas e negativa, sendo marginalmente significativa ($p=0,8$), para a velocidade de progressão.

Dessa forma, observa-se que são correlações mais fracas para as mulheres, ou seja, impactos menos significativos entre o estilo de liderança feminino e a realidade profissional das mulheres. No caso delas a velocidade de progressão está associada negativamente ao exercício da Liderança Feminina, que é o tipo de liderança típico delas. Assim, podemos inferir que para as mulheres o exercício desse tipo de liderança interfere negativamente na sua ascensão profissional.

A seguir, para a melhor compreensão das diferenças dos estilos masculinos e femininos de liderança adotados por homens e mulheres no exercício da gestão, serão expostos graficamente as correlações entre o estilo de liderança adotados pelos homens e mulheres e o cumprimento de metas e com relacionamento com os subordinados.

- **Estilo de Liderança versus Cumprimento de Metas Segundo o Sexo**

Conforme pode ser observado na Figura 9(4), o estilo de liderança masculino quando adotado por homens e pelas mulheres apresentam impactos positivos semelhantes no que se refere ao cumprimentos das metas estabelecidas.

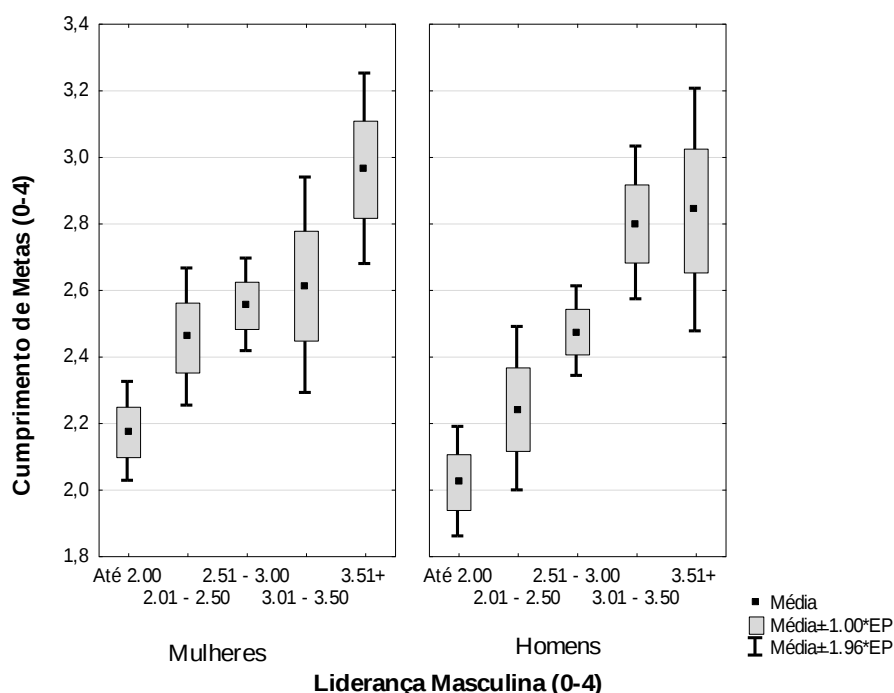


Figura 9(4) – Estilo de Liderança Masculino vs. Cumprimento de Metas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Já no caso do Estilo feminino de Liderança, conforme a Figura 10(4) nota-se que, embora o impacto desse estilo de liderança seja positivo para homens e mulheres no que se refere ao cumprimento de metas, percebe-se uma ligeira vantagem para os homens.

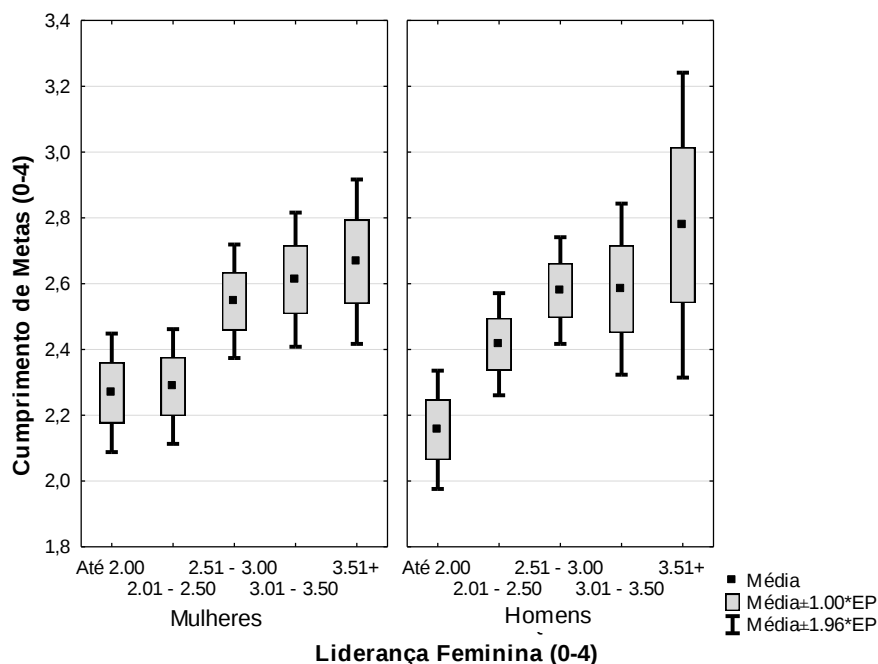


Figura 10(4) – Estilo de Liderança Feminina vs. Cumprimento de Metas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

- Estilo de Liderança versus Relacionamento com Subordinados Segundo o Sexo**

De acordo com os resultados apresentados na Figura 11(4), para ambos os sexos, a liderança masculina produz impactos positivos no relacionamento com os subordinados.

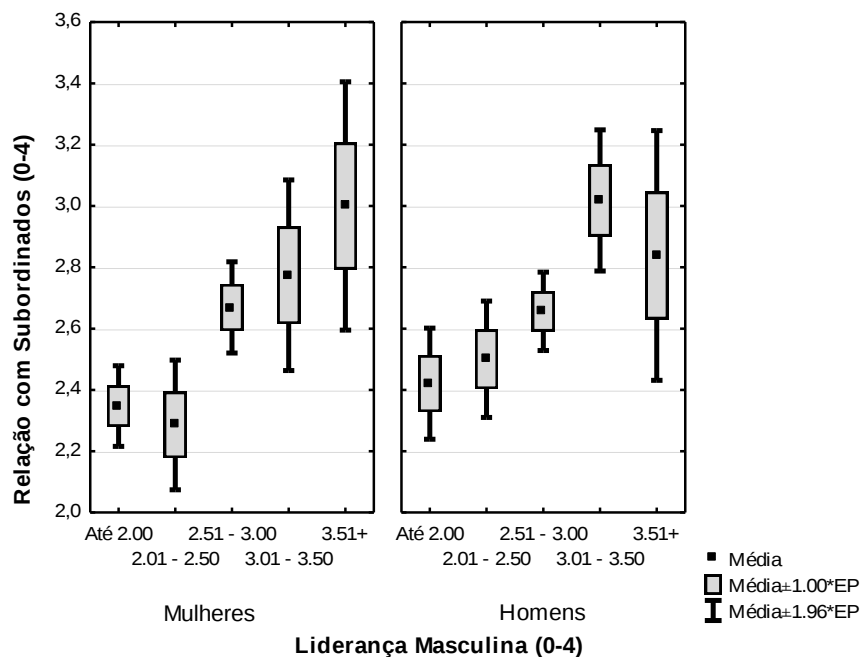


Figura 11(4) – Estilo de Liderança Masculino vs. Relacionamento com os Subordinados.

Fonte: Dados da Pesquisa de campo.

Todavia, conforme apresentado na Figura 12(4), a Liderança Feminina produz impactos positivos sobre os subordinados somente quando exercida por homens.

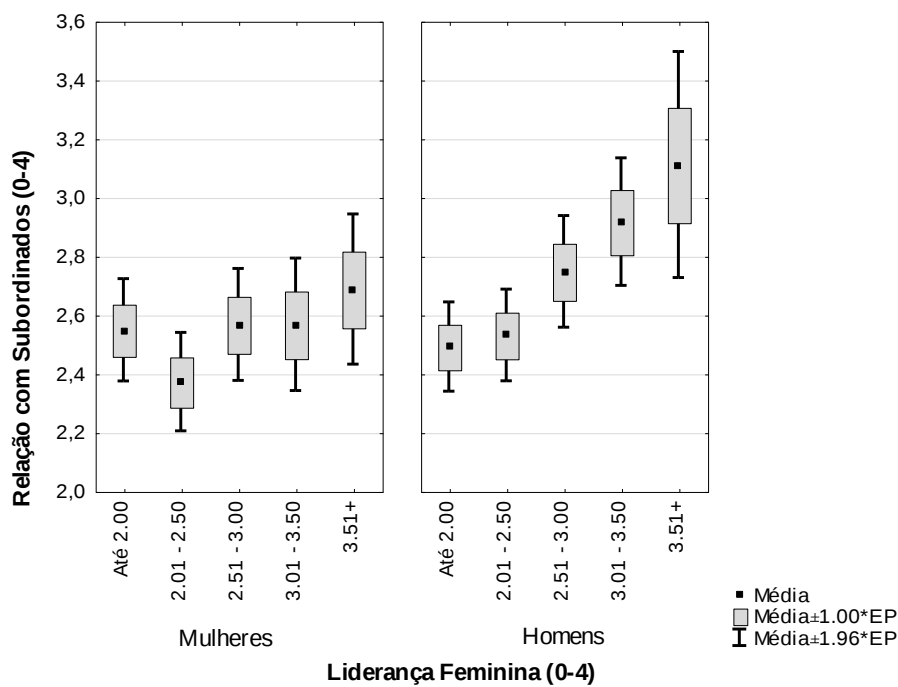


Figura 12(4) – Liderança Feminina vs. Relacionamento com os Subordinados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.4.6 Liderança Masculina e Feminina Segundo Sexo e Nível do Cargo

A Figura 13(4) apresenta a variação do comportamento de homens e mulheres de acordo com o nível do cargo ocupado no que diz respeito aos indicadores de Liderança Masculina e de Liderança Feminina.

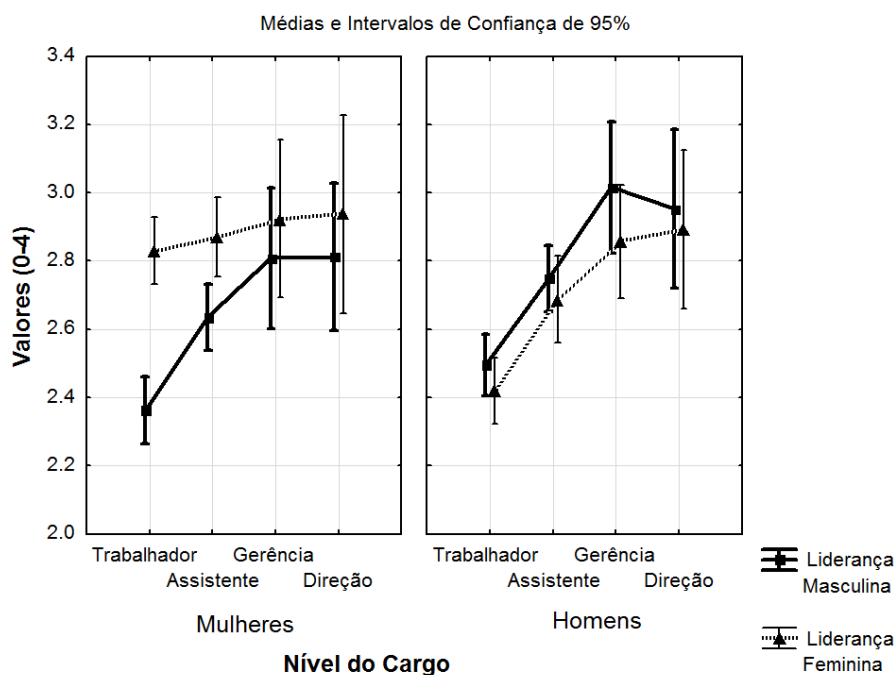


Figura 13(4) – Diferenças entre os sexos relacionadas à liderança masculina, liderança feminina e o nível do cargo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Como pode ser observado, no caso das mulheres à medida que estão localizadas nos postos mais próximos ao topo da pirâmide organizacional apresentam o comportamento típico da Liderança Masculina mais acentuado enquanto o viés da Liderança Feminina se mantém mais estável e alto independentemente do nível do cargo. Já o homem apesar de apresentarem o comportamento típico da Liderança Masculina mais forte à medida que se leva em consideração o nível do cargo ocupado verifica-se que tanto os aspectos relacionados à Liderança Masculina quanto a Liderança Feminina tornam-se mais evidentes

4.4.7 Evolução do Viés Masculino Segundo o Nível do Cargo

Definindo-se o "Viés Masculino" como sendo a diferença entre a Liderança Masculina e a Liderança Feminina buscou-se verificar como viés masculino varia de acordo com o nível de cargo ocupado por homens e mulheres chegaram-se ao seguinte resultado apresentado na Figura 14(4).

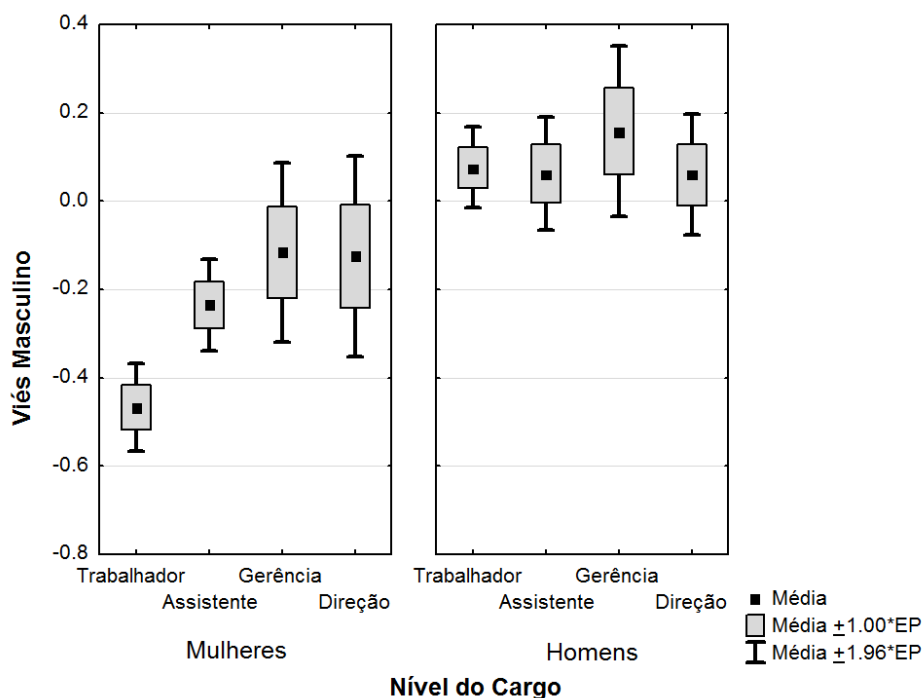


Figura 14(4) – Viés Masculino e o Nível do Cargo vs. Sexo

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Observa-se que no caso das mulheres o viés masculino torna-se mais acentuado à medida que se aproxima dos cargos mais altos, começando negativo até atingir o nível zero, enquanto os homens possuem um viés masculino que começa no nível zero e permanece assim até os cargos mais altos.

4.4.8 - Percepção de Liderança Segundo o Sexo

Uma das questões centrais a ser debatida por esta pesquisa versa sobre a percepção dos indivíduos a cerca da liderança masculina e da liderança feminina. Aqui é importante salientar que o resultado apresentado na tabela 16(4) é referente às avaliações realizadas por todos os entrevistados, ou seja, tanto pelos homens quanto pelas mulheres participantes, relativas a liderança exercida por ambos os sexos.

Tabela 16(4) – Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança.

Aspecto da Liderança	Percepção da Liderança Masculina		Percepção da Liderança Feminina		Teste de Wilcoxon	
	Média	DP	Média	DP	T	p
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	2.40	0.81	2.88	0.81	18850	<.01
Eloquência e Capacidade de Comunicação	2.50	0.75	2.78	0.83	25696	<.01
Capacidade de Resolver Conflitos	2.47	0.86	2.62	0.87	42124	<.01
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	2.76	0.82	2.45	0.84	27869	<.01
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	2.67	0.81	2.91	0.82	18755	<.01
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	2.40	0.77	2.88	0.82	17964	<.01
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	2.80	0.77	2.64	0.80	23517	<.01
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	2.70	0.80	2.71	0.81	26551	0.66
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	2.11	0.88	3.02	0.86	11842	<.01
Capacidade de Delegar	2.70	0.83	2.53	0.85	29062	<.01
Indicador Geral de Liderança	2.55	0.50	2.74	0.56	50708	<.01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dos 10 aspectos de liderança em questão 9 foram caracterizados como sendo mais tipicamente masculino ou feminino. A líder mulher foi caracterizada mais fortemente pelo **carisma**, pela **eloquência**, pela capacidade de resolver **conflitos**; **confiabilidade**; pelo **apoio** às necessidades das pessoas pela **intuição**. Enquanto o homem quando líder é visto como mais **pragmático**, **autoconfiante** e maior capacidade de **delegar** responsabilidades. Todavia, deve-se ressaltar que a liderança de modo geral foi associada mais positivamente a mulher que ao homem, desta forma pode-se inferir que elas são percebidas como melhores para o exercício da liderança do que eles.

Logo após saber como a liderança masculina e a liderança feminina são percebidas de modo geral por todos participantes da revista decidiu-se separar por sexo as opiniões emitidas. A tabela 17(4) mostra a opinião dos homens acerca dos tipos de liderança.

Tabela 17(4): Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança segundo os homens.

Aspecto da Liderança	Percepção da Liderança Masculina		Percepção da Liderança Feminina		Teste de Wilcoxon	
	Média	DP	Média	DP	T	p
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	2.46	0.833	2.87	0.830	5611	<.01
Eloquência e Capacidade de Comunicação	2.57	0.787	2.78	0.844	7911	<.01
Capacidade de Resolver Conflitos	2.51	0.852	2.52	0.893	13655	0.93
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	2.82	0.800	2.37	0.868	5466	<.01
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	2.77	0.803	2.84	0.843	6898	0.10
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	2.46	0.757	2.87	0.802	5666	<.01
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	2.85	0.803	2.56	0.820	4066	<.01
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	2.74	0.818	2.67	0.839	6788	0.17
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	2.13	0.880	2.98	0.897	3694	<.01
Capacidade de Delegar	2.71	0.850	2.48	0.879	7646	<.01
Indicador Geral de Liderança	2.60	0.521	2.69	0.574	19172	<.01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Comparando-se o resultado apresentado na tabela 16(4) com o presente na tabela 17(4) podemos perceber que são bem similares, sendo assim a percepção dos homens é semelhante à percepção geral, sendo a exceção que não existem diferenças entre os sexos sobre a capacidade de resolver conflitos. Tem-se dessa forma que os homens associaram as seguintes características: carisma, eloquência, confiabilidade, apoio e intuição. A liderança masculina foi caracterizada pelo pragmatismo, autoconfiança e pela capacidade de delegar. Por fim, os homens também perceberam as mulheres como melhores líderes que eles.

A opinião das mulheres acerca das lideranças masculina e feminina é apresentada na tabela 18(4).

Tabela 18(4): Comparação entre homens e mulheres quanto aos aspectos da liderança segundo as mulheres.

Aspecto da Liderança	Percepção da Liderança Masculina		Percepção da Liderança Feminina		Teste de Wilcoxon	
	Média	DP	Média	DP	T	p
Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas	2.34	0.792	2.89	0.792	3848	<.01
Eloquência e Capacidade de Comunicação	2.42	0.695	2.78	0.816	4959	<.01
Capacidade de Resolver Conflitos	2.43	0.861	2.72	0.826	7549	<.01
Objetividade, Praticidade e Pragmatismo	2.70	0.835	2.54	0.795	8642	<.01
Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência	2.57	0.799	2.98	0.781	2493	<.01
Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas	2.34	0.772	2.89	0.830	3379	<.01
Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança	2.74	0.736	2.73	0.771	7686	0.78
Conhecimento, Inteligência e Racionalidade	2.66	0.786	2.76	0.768	4846	0.03
Sensibilidade, Intuição e Criatividade	2.08	0.890	3.05	0.813	2307	<.01
Capacidade de Delegar	2.68	0.802	2.57	0.824	6852	0.05
Indicador Geral de Liderança	2.50	0.475	2.79	0.550	6711	<.01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As mulheres também acreditam que são melhores enquanto líderes que os homens e associam a liderança exercida por elas ao carisma, eloquência, capacidade de resolver conflitos, apoio as necessidades das pessoas e intuição. Além disso, diferentemente das opiniões dos homens e da percepção geral elas associaram a liderança feminina a inteligência. Já a liderança masculina foi caracterizada por elas apenas pelo pragmatismo e capacidade de delegar.

5 Discussão

Conforme apresentado na seção 1 o objetivo desse estudo é explorar, no contexto da Região Metropolitana do Recife, as relações entre gênero e vida profissional nas organizações, com ênfase em atuação no trabalho, percepções acerca dos sexos, processos de liderança e carreira.

5.1 Sexo e vida profissional

Nesta seção serão discutidas questões referentes à atuação, avanços, recompensas e os fatores condicionantes do sucesso e satisfação profissionais segundo o sexo.

Antes de iniciar a discussão relacionada à atuação profissional dos participantes da pesquisa vale salientar que a amostra selecionada é diversificada. Do total de respondentes 49,5% são mulheres e 50,5% homens, a idade média dos entrevistados é de 35 anos, sendo a maior parte da amostra era composta por solteiros (46%) e casados (34,2%).

Quanto ao nível de escolaridade da amostra revelou-se relativamente baixo tendo em sua maioria os respondentes apenas o ensino fundamental ou o ensino médio completo. Ao comparar-se o nível de escolaridade de homens e mulheres verifica-se que na amostra selecionada não existe diferenças significativas entre ambos os sexos (Tabela 3(4)).

Questões mais específicas sobre o cotidiano profissional de homens e mulheres serão abordadas a seguir.

5.1.1 Discriminação sexual nos rendimentos

Em relação à participação de homens e mulheres no mercado de trabalho verificou-se uma diferença nos rendimentos das mulheres em relação aos dos homens. Elas recebem apenas 74,3% do que os homens ganham (vide seção 5.2.4.3.1), embora não difiram quanto a tipo de ocupação (Tabela 5(4)), nível do cargo (Figura 2(4)), escolaridade (Tabela 3(4)), tempo na empresa (Figura 3(4)), cumprimento de metas (Figura 4(4)) e relacionamento com chefes, colegas e subordinados (Tabela 8(4)).

Levando-se em consideração que não existem diferenças entre os itens anteriormente citados uma das explicações possíveis para essa disparidade salarial seria o setor de atuação ao qual pertencem, visto que um setor poderia ofertar melhores salários que outro. Percebeu-se, entretanto, que nos setores de serviços, comércio, indústria e outros não existem diferença entre o percentual de homens e mulheres (Tabela 6(4)). Todavia, existe maior percentual de trabalhadores do sexo masculino no setor de construção (8.1% vs. 2.8%, vide Tabela 6(4)) embora este setor não esteja ligado a rendas maiores (Figura 5(4)).

Outra justificativa plausível para diferença percebida nos rendimentos poderia ser a diferença na jornada de trabalho, ou seja, no tempo dedicado as atividades profissionais. Os resultados revelaram que os homens trabalham cerca de 1.8 horas por semana a mais do que as mulheres, possivelmente devido ao fato de que as mulheres dedicam 2.8 horas por semana a mais do que os homens para a família (Tabela 7(4)), porém, trata-se de uma diferença de 4.5% em tempo contra 25.7% de diferença na renda.

Tal diferença salarial já foi percebida e demonstrada em várias pesquisas acadêmicas (BRUMER,1988; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001; BRUSCHINI, 2007; COLARES e SINDEAUXKON, 2012; BUTTO,1988; HOFFMANN e LEONE, 2004; KON, 2013; PROBOST, 2003; QUIRINO et al, 2013; SAFFIOTI, 1986 dentre outras). Assim como, foi revelada por diversas pesquisas oficiais, tanto nacionais quanto internacionais, dentre as quais se destacam o as estatísticas oficiais do governo brasileiro, como as pesquisas do Censo demográfico, desenvolvidas pelo IBGE sendo o último realizado no ano de 2010, a Pesquisa Mensal de Emprego – PME – que aborda a presença da mulher no mercado de trabalho publicada em 2012 e a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio publicada em 2013. Além dessas pesquisas, através dos dados oriundos do levantamento do Censo (2010) foram realizados diversos estudos sobre os vários segmentos da população, no caso dos que abordam as questões de gênero no mercado de trabalho um dos mais recentemente publicado é o Estatística de Gênero (IBGE, 2014).

Segundo, a PNAD de 2013 a proporção do rendimento de trabalho das mulheres em relação ao rendimento dos homens passou de 72,8%, em 2012, para 73,5%, em 2013. Em média, em 2013, os homens receberam R\$ 1.857 e as mulheres R\$ 1.365. Levando em consideração apenas a RMR pode-se observar, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego de 2013 que, em média, as mulheres recifenses ganham proporcionalmente 71,3% do que eles recebem, sendo

a média salarial delas de R\$ 885 e a deles R\$ 1242 (inferior a média nacional). Isto demonstra que os números das pesquisas oficiais realizadas em tanto âmbito nacional como regionais são bem semelhantes aos resultados encontrados no presente estudo (embora média salarial dos homens e mulheres da RMR seja maior na amostra selecionada a razão entre a renda individual das mulheres e dos homens nos referidos casos é bem semelhante).

Algumas das possíveis explicações encontradas na literatura é a precariedade e vulnerabilidade do emprego feminino (HIRATA, 2002). Existe divisão horizontal e vertical do mercado de trabalho baseada em gênero (YANNOULAS, 2002) que faz com que em sua grande maioria as mulheres ocupem empregos menos valorizados e pior remunerados que os homens, pertencentes ao segundo setor do mercado de trabalho (DeGraff e Anker, 2004), e que tenham mais dificuldades de se inserir no mercado de trabalho e de ascender profissionalmente. Com isto então a disparidade salarial entre homens e mulheres se basearia na forma como as mulheres estão presentes no mercado de trabalho, ou seja, no tipo de ocupação, setor de atuação, no seu nível de escolaridade, na sua experiência profissional, na duração da sua jornada de trabalho ou ainda no seu desempenho profissional.

Todavia, justificativas apresentadas não conseguiram explicar a diferença dos rendimentos de homens e mulheres encontrados na amostra, visto que, diferentemente das pesquisas anteriormente realizadas, elas estão proporcionalmente empregadas nos mesmos setores que eles, distribuídas da mesma maneira na pirâmide organizacional e demonstram um desempenho profissional tão bom quanto o masculino, e embora se dediquem um pouco menos tempo ao trabalho, essa diferença de jornada não consegue sozinha explicar toda a desigualdade de rendimentos pode-se considerar que há indícios de uma possível discriminação salarial sexual que não consegue ser explicada pelas tradicionais justificativas encontradas na literatura.

Acredita-se que uma das possíveis explicações poderia estar baseada no tamanho das organizações no qual trabalham, ou seja, pode ser que os homens consigam se alocar em empresas de maior porte, onde os processos de recrutamento e seleção são mais rigorosos e por isso consigam receber salários maiores, enquanto as mulheres tenham mais facilidades de ser aprovadas para exercer cargos em empresas de pequeno e médio porte, que por exemplo, tenham uma carga de trabalho menor (o que facilitaria a realização dos afazeres domésticos, ou seja, a realização da dupla jornada de trabalho) mas, que não conseguem remunerar da mesma forma das grandes serviço prestado.

Além disso, pode-se considerar que também há indícios de uma discriminação sexual baseada no gênero. Segundo a OIT a discriminação salarial ocorre quando a principal base para a determinação das remunerações não está contido no trabalho realizado. Um dos enfoques de análise para a para a desigualdades entres grupos observa que “ [...] *em determinadas áreas , os salários das mulheres são sistematicamente inferiores aos dos homens, com independência das habilidades de cada um, pelo que tais diferenças só podem ser explicadas à luz da flagrante discriminação entre iguais*” (TADEU, 2008), ou seja, elas recebem salários menores simplesmente porque são mulheres e sendo assim existem expectativas sociais em relação ao papel a ser desempenhado, principalmente relacionados aos cuidados com o lar e a família.

5.1.2 Tolerância à discriminação

Apesar da diferença em rendimentos encontrada, as mulheres apresentam níveis de satisfação com o salário semelhante aos dos homens. Além disso, os homens e mulheres da amostra também não diferem quanto à satisfação com as atividades realizadas, forma de promoção/avaliação de desempenho e perspectivas futuras na empresa (Tabela 8(4)).

Esse comportamento inesperado por parte das mulheres, que mesmo enquanto injustiças permanecem satisfeitas com a sua condição, pode ser associada aos mecanismos de repressão internos que derivam da autodiscriminação onde algumas escolhas tornam-se tão naturais que, muitas vezes, são interpretados como autodeterminação e não como escolhas pautadas sutilmente pelas normas sociais. Yannoula (2002) afirma que essa subjetividade feminina fragilizada é das uma consequência da discriminação sofrida por elas em vários setores da sociedade, inclusive no mercado de trabalho.

De acordo com Cappelle et al. (2002, p. 11), as relações tanto de poder quanto de gênero são estruturadas diante de um pano de fundo construído para “*garantir uma dominação histórica do masculino sobre o feminino, baseado em evidências, ou pressupostos, que muitas vezes não são questionados, seja por conformidade, seja por receio, ou por falta de argumentos*”. Desta forma, acredita-se que as mulheres apresentam esse comportamento de tolerância a discriminação, mesmo que podendo ser um comportamento inconsciente, pautadas nas normas

que vigam na nossa sociedade patriarcal fortemente pautada na dominância masculina. É como elas se sentem confortadas com a sua situação simplesmente porque “*sempre foi assim!*”.

Esse resultado diverge com os estudos que apontam para uma insatisfação feminina com a desigualdade de tratamento no mercado de trabalho com relação às condições oferecidas aos indivíduos do sexo oposto (ver MOURÃO e GALINKIN, 2008). Embora pareça estar associados às análises de Appelbaum et al (2003), segundo os quais, o fato das mulheres aceitarem receber menores salários, menos prêmios e elogios ocupando cargos na mesma posição hierárquica sinalizam falta de autoconfiança feminina, que é, segundo os autores um dos fatores que, além do gênero, podem influenciar negativamente a liderança exercida por elas.

5.2 Medindo a liderança

Entre os objetivos dessa pesquisa está a identificação a partir de observações empíricas de homens e mulheres percepções acerca dos processos de liderança. Desta forma, tornou-se necessário a construção de um indicador de liderança.

O indicador de liderança foi construído com base na literatura utilizada sobre o tema, mais especificamente a que trata sobre características e habilidades necessárias a um líder de sucesso (vide seção 2.2.3). Foram elaborados 10 itens que versam sobre aspectos de liderança (Quadro 3(4)) onde os participantes deveriam além de avaliar a seu desempenho para a liderança, atribuir notas para a liderança exercida pelas mulheres e homens de modo geral.

Deve-se considerar que os 10 itens acerca da autoavaliação das qualidades de liderança se mostraram estatisticamente consistentes (Tabela 9(4)). Além disso, o indicador geral de liderança calculado pela média dos 10 itens mostrou-se positivamente correlacionado com ter cargo de liderança (Figura 7(4)), a relação com os subordinados (Figura 8(4)) e o cumprimento de metas no trabalho (Tabela 12(4)), havendo ainda associação estatística positiva com a ocupação de cargos de liderança e ter um empreendimento próprio (Figura 7(4)).

Assim, pode-se considerar então que o indicador de liderança criado pode ser utilizado como parâmetro para a realização de testes estatísticos e análises sobre liderança visto que se mostrou válido e confiável.

5.3 Lideranças Masculina e Feminina e Vida Profissional

Nesta seção serão discutidas questões acerca da vida profissional de homens e mulheres especialmente relacionados às formas de Liderança Masculina e de Liderança Feminina, de acordo com a autoavaliação dos participantes e com as percepções dos estilos de liderança de cada sexo. Assim, como será discutida a implicação dos estilos de liderança para o sucesso profissional.

5.3.1 Autopercepção de Liderança Segundo o Sexo;

Através da autoavaliação dos participantes da entrevista foi realizada uma comparação entre o perfil de liderança de homens e mulheres. Não foram observadas diferença entre os sexos quanto ao indicador geral de liderança, ou seja, homens e mulheres não diferem quanto a capacidade de exercer liderança. Entretanto, no que concerne a itens específicos sim. Os homens apresentaram níveis mais elevados de Pragmatismo, Autoconfiança e Delegação, enquanto que as mulheres mostraram valores mais altos de Apoio e Intuição.

Percebeu-se então que os estilos de liderança de mulheres e homens são diferentes, o que permitiu a criação de índices de Liderança Masculina, que se relaciona com o pragmatismo, autoconfiança e delegação, e de Liderança Feminina, está associada ao apoio as necessidades das pessoas e a intuição (Tabelas 10(4) e 11(4)). Vale salientar, que tanto os homens quanto as mulheres podem ter perfis de liderança masculinos e/ou feminino de liderança. Todavia, verificou-se que as mulheres entrevistadas tem o índice de liderança feminina mais alto que os homens, enquanto eles possuem índice mais elevados de liderança masculina que elas.

Os resultados encontrados contradizem alguns estudos que afirmam não existir grandes diferenças entre os estilos masculinos e femininos de gestão (BASS, 1981; NIEVA e GUTEK, 1981; BARTOL e MARTIN, 1986; LASTEST, 2010; DUARTE, D'OLIVEIRA e GOMES, 2009). Os resultados parecem estar mais associados aos estudos que percebem diferença de estilo de liderança entre homens e mulher. Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen (2003), acreditam que existem pequenas diferenças, mas estatisticamente, significativas entre o estilo de liderança de homens e mulheres que parecem estar associadas ao seu papel de gênero que são

internalizados durante a infância e a adolescência posteriormente confirmada por meio da socialização. As semelhanças comportamentais, por sua vez, estariam relacionadas com as regras organizacionais, ou seja, estão relacionadas com a maneira com que homens e mulheres ingressam na organização e pela forma com que são socializados (EAGLY e JOHANNSEN-SCHMIDT, 2007).

Vale salientar que o perfil traçado da liderança feminina caracterizado pelo apoio às necessidades das pessoas e pela sua sensibilidade, intuição e criatividade pode ser comparados com vários estudos já realizados, principalmente aqueles que enfatizam que a liderança feminina está mais voltada para as pessoas. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), realizaram uma pesquisa na cidade de Passo Fundo (Rio Grande do Sul) e concluíram que o grupo de executivas entrevistadas possuíam um estilo de liderança voltado para as pessoas. Essa dimensão abrangeria ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e estar preocupado com os problemas pessoais dos funcionários.

Eagly (2013, p. 04) destaca que *“os líderes do sexo feminino, em comparação com os líderes masculinos, são menos hierárquica, mais cooperativo e colaborativo, e mais orientada para aumentar a autoestima dos outros”*. Segundo Robbins (2000), as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. lideram pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros.

Uma pesquisa realizada por Mourão (2006) com gerentes que ocupam posição na alta hierarquia do setor público federal revelou que as gestoras afirmam uma forma feminina de gerenciar, voltada para o trabalho em equipe e caracterizada pela preocupação com o outro. Da mesma forma um estudo realizado por Zauli-Fellows (2006) com funcionários da Câmara dos Deputados encontrou que tanto homens como mulheres afirmam que elas têm mais sensibilidade para desempenhar tarefas que envolvem relacionamentos interpessoais, revelando que existem diferenças entre homens e mulheres na vida profissional.

Vale destacar que características associadas à liderança transformacional, como carisma e capacidade de influenciar pessoas que podem ser tradicionalmente associadas à liderança feminina (EAGLY et al, 2003), não foram associadas à mulher. Outras variáveis que também tradicionalmente são associadas à liderança feminina, mas que não relacionadas nos resultados obtidos é a eloquência, ou seja, o poder de comunicação, e a capacidade de resolver conflitos.

Segundo Stanford et al, (1995) apud Appelbaum et al (2003), características descritas como essencialmente feminina são, entre outras, habilidades de comunicação elevados (especialmente a capacidade de ser um bom ouvinte e ficar empática); qualificações intermédias avançadas para a negociação e resolução de conflitos.

Com relação ao perfil observado de liderança masculina, que apresentaram níveis mais elevados de Pragmatismo, Autoconfiança e Delegação, observa-se que os dois primeiros aspectos já são referidos na literatura como tipicamente masculinos. Características “agênticas”, atribuídas mais fortemente aos homens que as mulheres descrevem uma tendência para a assertividade, controle e confiança como, por exemplo, ser agressivo, ambicioso, dominante, poderoso, independente, ousado, autoconfiante e competitivo (EAGLY e KARAU, 1991; EAGLY e JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Com relação ao aspecto de liderança avaliado relacionado ao Conhecimento, Inteligência e Racionalidade deve-se considerar que existem indícios na literatura que os homens são mais racionais e as mulheres são mais emocionais. Todavia, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os sexos neste quesito.

Apesar de, a presente pesquisa apontar que existem diferenças entre o estilo masculino e feminino de liderança, não foram encontradas diferenças substanciais relacionada à capacidade de liderança entre homens e mulheres, visto que, não houve diferença estatisticamente significativa para o indicador geral entre os sexos.

Estudos mais recentes sugerem que homens e mulheres líderes devem adotar o comportamento andrógeno (SANTOS e ANTUNES, 2011). Cann e Siegfried (1990), concluíram que apesar expectativas estereotipadas que retratam a liderança eficaz como dominado por qualidades masculinas, o comportamento reconhecido como relevante para a liderança de sucesso inclui comportamentos que são visto como feminino, desta forma os líderes deveriam se comportar de maneira andrógena, ou seja, comportando-se de formas associadas com ambos os estilos masculinos e femininos.

5.3.2 Estereótipos de Gênero na Percepção da Liderança

Além de observar como os homens e mulheres se avaliam quanto à liderança outro objetivo da presente pesquisa era identificar como são percebidos os homens e as mulheres

enquanto líderes. A intenção aqui era identificar os estereótipos vigentes relacionados à liderança masculina e feminina.

Percebeu-se que, diferentemente da autoavaliação realizada, quando comparadas as percepções sobre a liderança feminina e liderança masculina revelou-se uma associação maior entre os aspectos analisados. Na visão geral dos participantes da pesquisa temos que dos 10 aspectos de liderança em questão 9 (nove) foram caracterizados como sendo mais tipicamente masculino ou feminino (Tabela 16(4)).

De modo geral, a líder mulher foi percebida com mais qualidades do que realmente tem (considerando-se a autoavaliação realizada). Elas foram caracterizadas mais fortemente pelo carisma, pela eloquência, pela capacidade de resolver conflitos, confiabilidade, pelo apoio às necessidades das pessoas e pela intuição. Enquanto o homem quando líder é visto como mais pragmático, autoconfiante e com maior capacidade de delegar responsabilidades. Todavia, deve-se ressaltar que a liderança de modo geral foi associada mais positivamente a mulher que ao homem, desta forma pode-se inferir que elas são percebidas como melhores para o exercício da liderança do que eles.

Além de levar em consideração a percepção geral, que inclui a opinião dos homens e das mulheres, também foram consideradas as percepções de cada sexo sobre a o líder homem e a líder. Temos que:

- **Os sujeitos do sexo masculino (Tabela 17(4)):**
 - ✓ Entendem que os homens, em geral, têm maior Pragmatismo, Autoconfiança e Delegação do que as mulheres em geral, o que é consistente com as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos.
 - ✓ Percebem as mulheres em geral como tendo maior Carisma, Eloquência, Confiabilidade, Apoio e Intuição do que os homens em geral, o que vai além das diferenças observadas nas autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos.
 - ✓ Avaliam os dois sexos como sendo semelhantes quanto à Capacidade de Resolver Conflitos e Inteligência, o que é consistente com as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos.

- ✓ Consideram que as mulheres em geral apresentam maior capacidade global de liderança do que os homens em geral, contradizendo as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos.

- **Os sujeitos do sexo feminino (Tabela 18(4)):**

- ✓ Entendem que os homens em geral têm maior Pragmatismo e capacidade de Delegação que as mulheres em geral, o que é consistente com as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos;
- ✓ Avaliam que os dois sexos tem níveis semelhantes de Autoconfiança, o que não é consistente com as autoavaliações de liderança feitas por homens e mulheres;
- ✓ Percebem as mulheres em geral como tendo maior capacidade de Apoio e mais Intuição do que os homens em geral, o que está em acordo com as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos dos dois sexos;
- ✓ Veem as mulheres em geral como apresentando maior Carisma, Eloquência e Capacidade de Resolver Conflitos do que os homens em geral, o que não foi achado nas autoavaliações de liderança feitas por homens e mulheres;
- ✓ Consideram que as mulheres em geral apresentam maior capacidade global de liderança do que os homens em geral, contradizendo as autoavaliações de liderança feitas pelos sujeitos de ambos os sexos.

Levando-se em consideração os resultados acima apresentados deve-se atentar para alguns pontos de destaque: primeiramente, apesar de não haver grandes diferenças como a liderança masculina é percebida pelos os sujeitos de ambos os sexos, comparando-se com a autoavaliação masculina, porém a situação é diferente com as mulheres. Foram encontradas algumas diferenças importantes com relação a forma como a liderança feminina é percebida em relação a autoavaliação das mulheres. Foram atribuídas, tanto pelos homens quanto pelas mulheres, mais qualidades a líder do que percebidas na autoavaliação.

Se as mulheres afirmaram serem líderes preocupadas com o apoio as necessidades das pessoas e mais intuitivas, elas foram percebidas como sendo gestoras que, além dessas

qualidades, são reconhecidas pelo carisma, pela eloquência (poder de comunicação), pela capacidade de resolver conflitos e confiabilidade. Como foi visto no tópico anterior (5.3.1) tais qualidades atribuídas a liderança feminina confirmam tradicionais pesquisas sobre gênero e estilos de liderança (já citadas anteriormente), incluindo aquelas que relacionam a liderança feminina a um estilo mais democrático, transformacional e participativo (que não foram associadas a sua autoavaliação). Reforçam também o caráter contraditório relacionado às pesquisas que apontam não haver diferenças entre os estilos de liderança de homens e mulheres.

Em segundo lugar, o fato de serem atribuídas mais qualidades a liderança feminina do que elas afirmam possuir, e do indicador de liderança indicar que as mulheres são percebidas como melhores que os homens indica que parece haver um problema de baixa-estima feminina, ou seja, apesar dos sujeitos de ambos os sexos enxergarem as mulheres em geral como líderes mais eficientes elas não se reconhecem como tal. A falta de autoconfiança feminina e a sua atitude são dois, dos cinco dos fatores, que podem influenciar negativamente a liderança feminina além dos estereótipos de gênero segundo Appelbaum et al. (2003).

Por fim, pesquisas evidenciam ainda que os estereótipos sociais relacionados à mulher conduzem a três consequências negativas: atitudes menos favoráveis em face da mulher líder; maior dificuldade em alcançar de liderança de elite e avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher. (Jackson, Engstrom e Emmers-Sommer, 2007). Todavia, os resultados encontrados pelo presente estudos parecem sugerir o contrário, pois apesar de mostrarem-se condizentes com os estereótipos vigentes sobre a liderança feminina, a análise do indicador geral indica que tais aspectos aponta uma percepção geral mais positiva para os líderes de sexo feminino (Tabela 16(4)). Além disso, deve-se levar em consideração que, como evidenciado no tópico 5.1.1, apesar de existir uma discriminação sexual nos rendimentos, as mulheres estão, em média, proporcionalmente distribuídas na pirâmide organizacional da mesma forma que os homens.

5.3.3 - Liderança Masculina e Liderança Feminina Segundo o Cargo e Sexo

A partir da criação dos indicadores de Liderança Feminina e de Liderança Masculina (Tabela 10 e 11) buscou-se verificar como esses índices variavam nos homens e nas mulheres participantes da pesquisa de acordo com o nível do cargo ocupado.

- **Liderança Feminina segundo cargo e sexo**

As mulheres apresentaram o nível de Liderança Feminina elevado mesmo nos cargos mais modestos e o mesmo permanece alto até os cargos mais altos. Os homens, por sua vez apresentaram baixa liderança feminina nos cargos mais baixos e o valor desse indicador foi aumentando à medida que ocupavam cargos mais elevados (Figura 13(4)). Percebe-se certa tendência uma “feminização” por parte dos homens. Segundo, Pavan (2003) apud Amorim (2006) características femininas são muito valorizadas no mundo empresarial, pois favorecem um bom clima organizacional entre os funcionários, com transparência. Para a autora “[...] *as mulheres têm dentro de si estas características enquanto os homens precisam desenvolvê-las com abertura e receptividade*” (p.100).

- **Liderança masculina segundo cargo e sexo**

Levando-se em consideração o indicador de Liderança Masculina temos ambos os sexos apresentam baixos índices nos cargos mais operacionais, mas que o valor aumenta à medida que ocupam cargos mais elevados (Figura 13(4)). Com relação ao "Viés Masculino", entendido como sendo a diferença entre a Liderança Masculina e a Liderança Feminina, temos que enquanto que no caso dos homens começa no nível zero e permanece assim até os cargos mais altos, para as mulheres tal viés começa negativo e aumenta com o nível do cargo até atingir o nível zero, (Figura 14(4)).

Pode-se sugerir a partir dos resultados acima mencionados que existe, apesar de baixa, existe uma tendência de “masculinização” das mulheres à medida que elas ascendem

profissionalmente. Mesmo que elas não torne-se totalmente masculinizadas, parece haver uma preocupação feminina em adquirir certas habilidades masculinas a medida que conseguem atingir cargos mais altos.

Uma parte das pesquisas sugere que gestora para ser aceita e demonstrar eficiência precisa ser vista como dotada de traços estereotipadamente masculinos. A mulher no exercício da liderança por vezes é levada a adotar um estilo mais “masculinizado” para ser mais bem aceita tanto pelos seus subordinados como por seus superiores. Essas são as regras implícitas instauradas pelos homens e que segundo Mendell (1996 *apud* MOTTA, 2000) devem ser seguidas pelas mulheres que almejam sucesso.

Isto revela que, de maneira geral, a liderança ainda é na prática considerada uma atividade tipicamente masculina. Segundo Duarte et al (2009), os estudos de Schein (1973, 1978) e seus colegas (1992) confirmam que a hipótese de “pensar como líder é pensar como homem” é um fenômeno global e tanto as mulheres quanto os homens percebem o homem como um líder mais eficaz.

Todavia, tomando-se por base as tendências acima apresentadas tanto “feminização” pelos homens e “masculinização” das mulheres pode-se inferir que existe uma provável tendência à liderança andrógena, ou seja, a adoção por um estilo de liderança que mescle as qualidades femininas e masculinas na gestão (CANN e SIEGFRIED, 1990; SANTOS e ANTUNES, 2011).

5.3.4 A Eficácia dos Estilos de Liderança Segundo o Sexo

Existe um grande interesse por parte de alguns pesquisadores de liderança em saber se existe um estilo de liderança mais eficaz, se as mulheres são melhores líderes que os homens ou vice-versa. Alguns estudos mais recentes apontam para uma valorização do estilo de liderança feminino levando-se em consideração que contexto da globalização e da tendência de formação de organizações mais planas (menos hierarquizadas), onde o poder e as informações, não são podem, como devem ser mais partilhadas.

Eagly e Carli (2003) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança uma vez que a líder feminina possuiu eficaz que o masculino, considerando as condições contemporânea da vida organizacional. Para as autoras torna-se cada vez mais evidente que as qualidades

femininas de cooperação, mentoria e colaboração são importante nos mais variados contextos. Elas afirmam também que atualmente os homens são associados a um estilo de liderança mais antiquado. Todavia, levando-se em consideração a implicação direta da liderança feminina para o sucesso organizacional tem-se que alguns estudos econômicos apontaram que liderança feminina não promove necessariamente o sucesso financeiro da empresa (O'Reilly & Main, 2012).

Levando-se em consideração os achados da presente pesquisa temos que tanto o estilo de liderança masculino quanto o feminino revelaram-se positivamente associados ao desempenho e sucesso profissional, embora a adoção do estilo de liderança apresente maior vantagem (Tabela 14(4)). Deve-se levar em consideração que os resultados também apontam indícios de que o estilo de liderança masculino tende a ser igualmente eficaz quando exercida por homens ou por mulheres (Tabela 14(4), Figuras 09(4) e 11(4)).

Este resultado contradiz as expectativas mais atuais relacionadas ao estilo feminino de liderança citadas anteriormente. Assim como, vai contra os resultados apontam para a mulher e o homem como igualmente eficazes (DUARTE et al 2009; EAGLY et al, 1995). Entretanto, colaboram com a corrente que apontam uma vantagem masculina (JACKSON et al, 2007) e com os que afirmam que a imagem do líder ainda é descrito em termos masculinos (SCHEIN, 1973; 1978).

Vale ressaltar que, os resultados também revelam que a Estilo Feminino de Liderança mostrou-se mais eficaz para os homens do que para as mulheres no que refere ao Relacionamento com Subordinados, mas não quanto ao Cumprimento de Metas (Tabela 15(4), Figuras 10(4) e 12(4)). Este comportamento parece sugerir que as mulheres quando exercem a Liderança apesar de, serem mais eficientes que os homens, são menos aceitas enquanto tal. Pode-se considerar que há evidências de que para o homem adotar um estilo mais feminino de liderança pode ser considerado uma “vantagem” uma vez que ele passa a ser visto como um líder moderno que está atento às necessidades das pessoas. Porém, no caso da mulher que assume as características de liderança relacionadas ao seu próprio gênero pode ser um fator que prejudicial, uma vez que encontram mais dificuldades de ser aceitas e ter sua liderança legitimada por sua equipe.

Resultados semelhantes, relacionados à dificuldade que a mulher encontra ser aceita e legitimada no exercício da liderança, já foi encontrado por Eagly (2013), que destaca o fato de que estudos recentes apontam que os homens não podem aceitar a liderança transformacional

de mulheres tão facilmente como dos homens, ou seja, o esse estilo de liderança seria mais facilmente aceito pelo homem quando adotado por um homem. Kolb (1997 apud Appelbaum et al 2003), afirma que as mulheres são menos propensas a selecionadas como líderes visto que o mesmo comportamento quando adotado pelo homem é avaliado mais positivamente do que quando adotado por uma mulher adotado o mesmo comportamento que os homens.

Além desses estudos citados, a pesquisa realizada por Moller e Gomes (2010) sobre o impacto da liderança feminina na implicação organizacional observou que, apesar de não haver diferenças significativas nos níveis de implicação organizacional entre o grupo que respondeu de forma mais favorável ao líder feminino e o grupo cujas respostas eram mais favoráveis ao líder masculino, aprofundando-se um pouco mais, notou-se que a amostra respondeu mais favoravelmente ao líder masculino. Desta forma, podemos considerar que os três estudos citados colaboram com a corrente que aponta que a liderança masculina é mais bem aceita pelos subordinados que a feminina o que deve estar associado ao fato de que até hoje haver um estereótipos de liderança associado ao sexo masculino.

Todavia, Mourão e Galinkin (2008) em um estudo realizados com equipes de mulheres que estão ocupando os postos mais altos da hierarquia do Serviço Público Federal encontraram resultados diferentes. Segundo as autoras os resultados indicam que há aceitação da liderança feminina pelas equipes, dessa forma, as lideres analisadas neste estudo não encontraram dificuldades de ser legitimadas. Tal resultado apesar de diferente do encontrado por essa pesquisa parece indicar uma evolução da condição feminina no mercado de trabalho.

6 Considerações Finais

6.1 Síntese do Trabalho

O objetivo da pesquisa realizada foi explorar, no contexto da Região Metropolitana do Recife, as relações entre gênero e vida profissional nas organizações, com ênfase em atuação no trabalho, percepções acerca dos sexos, processos de liderança e carreira. Especificamente, procurou-se identificar, a partir de observações empíricas de homens e mulheres adultos atuando em organizações na Região Metropolitana do Recife: a atuação profissional segundo o sexo; Avanços e recompensas profissionais segundo o sexo; as percepções de homens e mulheres quanto às formas de liderança de cada sexo; as formas de liderança de homens e mulheres segundo as percepções de si mesmos; e os fatores condicionantes do sucesso e satisfação profissionais segundo o sexo.

Os resultados encontrados revelaram que (I) Existe uma desigualdade nos rendimentos dos homens e mulheres; (II) Apesar das diferenças de rendimentos, os indivíduos de ambos os sexos mostram-se igualmente satisfeitos com suas condições de trabalho; (III) Os estilos de liderança masculino e femininos são diferentes; (IV) A líder mulher é percebida como mais eficiente que o líder homem (V) Homens e mulheres são igualmente eficazes no exercício da liderança. (VII) O estilo de liderança masculino mostrou-se que mais associado ao desempenho ao sucesso profissional do que a estilo de liderança feminino; (VI) O estilo de liderança feminino parece funciona melhor quando exercida por homens.

6.2 Implicações dos Achados

A conquista da autonomia é um importante passo para a redução das desigualdades de gênero, que estão presentes em diferentes dimensões da sociedade brasileira. Através dos achados relacionados à atuação profissional de homens e mulheres inseridos no mercado de trabalho da Região Metropolitana do Recife podemos observar que houve alguns avanços relacionados à condição feminina. As mulheres da amostra não diferem dos homens quanto ao

nível de escolaridade, do tipo de ocupação, do tempo de empresa do cargo que ocupam dentro das organizações, do nível do cargo que ocupam dentro das organizações e embora haja uma pequena diferença no setor de ocupação a mesma é pequena está relacionada apenas ao setor de construção. Observa-se que elas estão conseguindo ocupar espaços que até então não eram a ela destinados, conseguem se qualificar e ascender profissionalmente rompendo com algumas barreiras até então impostas.

Todavia, foi observada uma diferença nos rendimentos de homens e mulheres que não pode ser explicada utilizando-se as variáveis tradicionalmente abordadas, o que implica em uma possível discriminação sexual nos rendimentos, que já foi observada por diversos estudos tanto acadêmicos (BRUMER,1988; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001; BRUSCHINI, 2007; COLARES e SINDEAUXKON, 2012; BUTTO,1988; HOFFMANN e LEONE, 2004; KON, 2013; PROBOST, 2003; QUIRINO et al, 2013; SAFFIOTI, 1986 dentre outras) quanto nas pesquisas oficiais do governo brasileiro e da Organização Internacional do Trabalho. O que evidencia que esse não é um problema específico brasileiro e sim mundial que deve ser levado em consideração para a formação de políticas públicas que visem estimular a participação feminina no mercado de trabalho, assim como, na formação de diretrizes intraorganizacionais, que visem o melhor aproveitamento da vantagem trazida pela utilização mão de obra feminina.

Embora a discriminação nos rendimentos seja uma realidade a ser enfrentado, o fato das mulheres afirmarem estar tão satisfeitas quanto os homens com diversos aspectos da sua vida profissional, inclusive com o salário pago, o que causa a princípio causa certo estranhamento. Todavia, este comportamento pode ser facilmente explicadas pelas relações de poder presente em nossa sociedade que garantem uma dominação histórica do masculino sobre o feminino baseado em evidencias e pressupostos que muitas vezes não são questionados (CAPELLE et al., 2002; YANNOULAS, 2002).

Com relação aos estilos de liderança foi observado que cada sexo possui um estilo de característico. Enquanto o estilo de liderança masculino se relaciona com o pragmatismo, autoconfiança e delegação, o estilo de liderança feminino está associado ao apoio às necessidades das pessoas e a intuição. Isto contribui para a correntes de estudos de aponta uma diferença de estilos de liderança de acordo com o gênero tanto nacionais quanto internacionais (EAGLY et al., 2003; EAGLY e JOHANNSEN-SCHIMIDT, 2007; EAGLY, 2013; GRZYBOVSKI, 2002; MOURÃO; 2006, dentre outras) e diverge com os resultados que

apontam que não existem grandes diferenças entre os estilos de homens e mulheres líderes (BASS, 1981; NIEVA e GUTEK, 1981; BARTOL e MARTIN, 1986; LASTEST, 2010; DUARTE, D'OLIVEIRA e GOMES, 2009). A partir das diferenças percebidas foi criado os indicadores de Liderança Masculina e de Liderança Feminina que norteiam parte das análises dessas pesquisas. Além disso, vale salientar que tanto homens e mulheres foram considerados tão eficientes quanto o outro enquanto líderes.

Quando considerados os estereótipos relacionados à liderança feminina e à liderança masculina, ou seja, a percepção da maneira de gerir homens e mulheres, tem-se que do mesmo modo que foram encontradas diferenças no estilo de liderança de acordo com o sexo segundo as autoavaliações, foram percebidas diferenças no estilo de gestão de homens e mulheres. Elas foram caracterizadas mais fortemente pelo carisma, pela eloquência, pela capacidade de resolver conflitos, confiabilidade, pelo apoio às necessidades das pessoas e pela intuição, enquanto o homem quando líder é visto como mais pragmático, autoconfiante e com maior capacidade de delegar responsabilidades. O que veio a reforçar os estereótipos vigentes em nossa sociedade (LOULEIRO e CARDOSO, 2008). Todavia, diferentemente das autoavaliações na percepção dos participantes da pesquisa a mulher foi percebida como melhor líder que o homem, que diverge com os resultados que apontam vantagem masculina na liderança com os estudos de Jackson et al (2007) e com os que afirmam que a imagem do líder ainda é descrito em termos masculinos (SCHEIN, 197; 1978).

O fato de mais qualidades terem sido percebidas na liderança feminina, do que elas afirmaram possuir parece sugerir falta de autoconfiança feminina o que, de acordo com APPELBAUM et al. (2003), são um dos cinco dos fatores, que além dos estereótipos de gênero, podem influenciar negativamente a liderança feminina.

Quando a eficácia dos estilos de gestão masculino e feminino encontraram que, embora tanto os homens quanto mulheres sejam eficazes no exercício da liderança, o estilo de liderança masculino, ao ser adotados pelos sujeitos de ambos os sexos, aparenta vantagem no que tange ao desempenho e sucesso profissional o que parece está relacionado ao fato desse estilo de liderança ser melhor aceito pelos subordinados, o que falcita o exercício da função. Isto reforça os estudos mais tradicionais de liderança que apontam que a liderança ainda é descrita em termos masculinos.

Deve-se destacar ainda que embora o estilo de liderança feminina tenha sido mais valorizada que o masculino, de acordo com as percepções dos participantes, esta parece ser melhor aceita quando exercida por um homem do que por uma mulher. O que confirma estudos como Kolb (1997) e Eagly (2013) e contradiz resultados como Mourão e Galinkin (2008), que apontam a aceitação da liderança feminina pelas equipes. Assim, a adoção do estilo feminino de liderança ao mesmo tempo em que parece funcionar como um fator condicionante do sucesso profissional no caso dos homens aparece como uma desvantagem para as mulheres. No caso delas a adoção desse estilo de liderança é percebida como um sinal de fragilidade e incapacidade para o exercício da mesma. Além disso, pode-se inferir que o pagamento de um salário inferior às mulheres pode estar associado a não aceitação por parte dos subordinados da liderança exercida por uma mulher, visto que, este comportamento certamente prejudica o alcance das metas preestabelecidas para a equipe.

Conclui-se por fim que ao mesmo tempo em que percebemos o notório progresso da situação feminina no mercado de trabalho, que pode ser visto no aumento de sua participação nos cargos de gestão e pela percepção positiva das líderes, verifica-se que as desigualdades no tratamento de gênero ainda revelam-se presentes. Situação esta que parece ser decorrente dos estereótipos do masculino e feminino aprendidos na infância e reproduzido nos diversos setores da sociedade, o que dificulta a legitimação da sua trajetória profissional de sucesso e que mantém viva a crença nas qualidades de gestão e de liderança que refletem as características e atitudes associadas ao sexo masculino.

De modo geral as organizações parecem ainda não conseguir desenvolver efetivamente políticas e práticas que promovam a diversidade e contribuam para o fim da discriminação sexual. Este fato está relacionado aos indivíduos, inclusive as próprias mulheres, que ao mesmo tempo em que se relevam mais conscientes em relação às desigualdades existentes, parecem resistir às mudanças de normas e valores que regem esta conduta.

6.3 Estudos Futuros

Embora os achados do estudo realizados sejam importantes para uma melhor compreensão da situação dos homens e mulheres no mercado de trabalho, especialmente

relacionadas às questões referentes à liderança feminina e masculina nas organizações, considerando-se as limitações do presente estudo, visto as especificações da amostra abordada e das variáveis utilizadas, sugere-se a realização de pesquisas futuras que incluam amostras maiores e mais diversificadas. Assim como, mais e melhores variáveis, detalhando as diversas características dos traços e aspectos da vida profissional dos sujeitos, por exemplo, área de formação, setor que ocupa na empresa e área de formação.

Levando-se em consideração que a presente pesquisa foi baseada apenas na autoavaliação dos participantes e das suas percepções sobre os estilos de liderança masculino e feminino, outra sugestão de investigação futura é a realização estudo quantitativo que por meio de observações procurasse identificar na prática organizacional se existem diferenças entre os estilos de liderança de homens e mulheres.

Além disso, a realização da pesquisa demonstrou a necessidade de se compreender melhor aspectos mais íntimos das lideranças feminina e masculina. Desta forma sugere-se a realização de estudos qualitativos que procurem, por exemplo, entender quais as dificuldades encontradas pelas mulheres líderes tanto no que diz respeito a sua ascensão profissional, legitimação e no seu cotidiano nas organizações enquanto outro poderia ter como objetivo a seria explorar a percepção dos subordinados em relação à liderança feminina e a liderança masculina.

Referências

ADLER, N. J. Women joining men as global leaders in the new economy. In M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Management**, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, Reino Unido, 2002, pp. 236-243.

APPELBAUM, Steven H; AUDET, Lynda; MILLER, Joanne C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n.1, p 43-51. 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>>. Acesso em: 20 agosto de 2014.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Eu, líder: construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. Women and men in task groups. In R. D. Ashmore; E K. Del Boca (Eds.), *The social psychology of female-male relations.* A critical analyses of central concepts (pp. 259- 310). Orlando, FL: Academic Press, 1986.

BASS, B. M. **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research** (rev. ed.). New York: Free Press, 1981

_____. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BENNIS, Warren G. **A Invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Wtaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n. 3, p. 102-114, mai/jun, 1994.

BLEIER, Ruth. *Science and gender: a critique of biology and its theories about women*. Elmsford, N. Y., Pergamon Press, 1984.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. *II Plano nacional de políticas para as mulheres*. Brasília, DF, 2008. 205 p. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/II_PNPM.pdf> . Acesso em: 03 de jan. 2015.

BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 2, p.37-43.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. Cad. Pesqui.[online]. 2007, vol.37, n.132, pp. 537-572. ISSN 0100-1574. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S010015742007000300003>>. Acesso em 13 julho de 2014.

_____.; LOMBARDI, M. R. "**Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX**". In: ARAÚJO, A. M. C. "Desafios da equidade". Cadernos Pagu. (número especial). Campinas, Pagu/Unicamp, n. 17/18, 2001/02, p. 157-96.

BRUMER, Anita. O sexo da ocupação: considerações teóricas sobre a inserção da mão de obra feminina na força de trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 3, p. 20-38, out. 1988.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. vl. 03. p. 257-281. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

BUTTO, Andréa. Gênero, Família e Trabalho. In.: BORBA, Ângela, FARIA, Nalu, GODINHO, Tatau. (orgs). **Mulher e política: Gênero e feminismo no Partido dos Trabalhadores**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 1998.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de; BRITO, Maria José Menezes. Relações de Gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/TEO/2002_TEO1571.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2014.

CANN, A.; SIEGFRIE, W. D. **Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leader Behavior**. *Sex Roles*, 23(7/8):413-419, 1990

CONGER, J. A. **The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

COSTA, Ana Alice. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher – NEIM/UFBA, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DeGRAFF, Debora S., ANKER Richard. Gênero, mercados de trabalho e o trabalho das mulheres. In: PINNELLI, Antonella (Org.) **Gênero nos estudos de população**. ABEP: 163-197. (Demographicas, v.2) , 2004.

DE PREE, Max. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Best Seller, 1994

DUBRIN, A. J. Leadership. Research Findings, Practice, and Skills. Houghton Mifflin Company. Boston, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5.ed. São Paulo : Pioneira, 1996.

_____. O que torna um executivo eficaz. In: **DRUCKER: “O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa e GOMES, Jorge. Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão* [online]. vol.8, n.3, 2009, pp. 12-24. ISSN 1645-4464. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002>. Acesso em: 03 Jul. 2014.

EAGLY, Alice. H. Women as leaders. In: Leadership Style Versus Leaders' Values and Attitudes. In: Gender & Work: challenging conventional wisdom. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2013.

_____. ; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, pp. 781-797, 2001.

_____. ; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. e VAN ENGEL, M. L. Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**, n. 129, p. 569-591, 2003.

_____. ; JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, n. 108 v.2 , 1990. p. 233–256

_____. ; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, 85(9), pp. 73-91, 2007

_____. e KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 60, pp. 685–710, 1991.

_____. ; KARAU, S. J. e MAKHJANI, M. G. Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, pp. 125-145. 1995

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2a ed. 18. Imprensa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw – Hill Book Company, 1967.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa:**um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GOLDIN, A Grand Gender Convergence: its last chapter. **American Economic Review**, 104(4): 1091–1119, 2014

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Rev. adm. contemp.** [online]. vol.6, n.2, pp. 185-207, 2002. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S141565552002000200011>> . Acesso em:03 jul. de 2014.

GUEDES, Maria Eunice Figueiredo. Gênero, o que é isso?. **Revista Psicol. Cienc. Prof.** [online]. Brasília, vol.15, n.1-3, 1995. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S141498931995000100002&script=sci_arttext> Acesso em : 14 Jul. de 2014.

HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 1, p.29-35.

HIRIATA, Helena. Globalização e a divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**. v. 17/18, p.139-156, 2001/02.

HOFFMANN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Trancoso. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002'. **Nova Economia**. Belo Horizonte, vol.14, n.2, p.35-58. _Mai/Ago de 2004. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v14n2/140202.pdf>>. Acesso em: 13 Ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponível em:< <http://7a12.ibge.gov.br/vocesabia/curiosidades/brasil-tem-mais-mulheres>> . Acesso em: 13 Ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Mensal de Emprego: Março 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2014/pme_201403pubCompleta.pdf> .Acesso em: 15 Ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas. Março, 2012. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 13 Ago. 2014.

INTERNATIONAL BUSINESS REPORT (IBR, 2013). Women in senior management: still not enough. Disponível em: <<http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2012%20%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>> . Acesso em: 04 jul. 2104.

ITABORAÍ, Nathalie Reis. Trabalho feminino e mudanças na família no Brasil (1984-1996): explorando relações. *Rev. Bras. Est. Pop.*, Campinas, v. 20, n. 2, , jul-dez, 2003. p. 157-176.

JACKSON, D.; ENGSTROM, E. e EMMERS-SOMMER, T. Think leader, think male and female: sex vs. seating arrangement as leadership cues. **Sex Roles**, n. 57, 2007, pp. 713-723.

JUDEH, Mahfuz. Transformational Leadership: A Study of Gender Differences in Private Universities . **International Review of Business Research Papers**. v. 6, n. 4. set, 2010. p. 118 - 125.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun, 2010.

KATZENBACH, J. e SMITH, D. **The wisdom of teams**. Boston: Harper Collins, 1993

KON, Anita. Mercado de trabalho, assimetrias de gênero e políticas públicas: considerações teóricas. **RP3, Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**. Ed. 02, dez/2013. Disponível em <<http://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/10154/7471>>. Acesso em: 03 Jan. 2015.

LOUREIRO, Paula e CARDOSO, Carlos Cabral. O gênero e os estereótipos na gestão. **Tékhnê**[online]. n.10, 2008, p. 221-238. ISSN 1645-9911. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S164599112008000200014&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 Agosto de 2014.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Connective Leardship**. New York: Oxford University Press Inc, 2000.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. Ed. McGraw-Hill, 1961.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137, Jan./Fev. 2011.

MITCHELL, Juliet. **Psychoanalysis and feminism**. New York: Pantheon Books, 1974.

MOLLER, Maria Alçada Baptista e GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Aná. Psicológica** [online]. vol. 28, n.4, p. 683-697. ISSN 0870-8231. 2010.

MOTTA, Fernando C. P. **Masculino e feminino nas organizações**: Relatório de Pesquisa n. 2/2000. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

MOURÃO, T. M. F. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

_____.; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes Gerenciadas por Mulheres: Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 21, n. 1, p. 91 - 99, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S010279722008000100012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 05 Mai 2014.

MUNDIM, Maria Célia Bruno; WECHSLER, Solange Muglia; PRIMI, Tatiana Nakano. Liderança Feminina: O Estado da Arte nas Publicações Brasileiras. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**. Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 55 - 65, ago/dez. 2013

MURARO, R. M. **A mulher no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

NIEVA, V. E, & GUTEK, B. A. **Women and work**: A psychological perspective. New York: Praeger, 1981.

OLINTO, M. T. A. Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. **Rev. Bras. Epidemiol.** São Paulo, v.12, n. 2, 1998. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf>>. Acesso em: 05 Ago. 2014.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, 3, p.152, 1981.

PROBST, Elisiana. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Trabalho de Conclusão. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Revista 2: jan-jun/2003

QUIRINO, Raquels. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Rev. Tecnologia e Sociedade**. Curitiba, 2ª ed, pp 90-102, 2012. Disponível em: <http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/revistatecnologiaesociedade/rev15/r15_a5.pdf> Acesso em: 05 Ago. 2014.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Inserção da mulher na força de trabalho brasileira**: períodos de prosperidade e períodos de crise econômica; Brasil: 1872-1982. Trabalho apresentado no XVI Congresso Latino-Americano de Sociologia. Rio de Janeiro, 1986.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de Gêneros e Liderança nas Organizações: Rumo a um Estilo Andrógino de Gestão**. Trabalho apresentado no III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A Evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01, 2012.

Disponível em: <<http://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/viewFile/43/117>>. Acesso em: 04 jul. de 2014.

SENGE, P. M. Conduzindo as organizações voltadas para o aprendizado In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap.5, p.65-80.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.16 n.2, p. 5-22, 1990.

SIMS, H. P.; LORENZI, P. **The New Leadership Paradigm**. Newbury Park: Sage, 1992.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v.32, n.3, 1997.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. **Journal of Applied Psychology**. 25,p. 35-71, jan, 1978.

TADEU, Silney Alves. Mulher e Trabalho na economia social: estereótipos e desigualdades e as teorias sobre as desigualdades entre os gêneros. **Revista Espaço Jurídico**. Joaçaba, v. 9, n. 2, p. 141-150, jul/dez, 2008.

YANNOULAS, Silvia C. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFMEA; FIG/CIDA, 2002.

WESTLEY, F. R. and MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management Strategic Management Journal vol. 10 pp. 17–32, 1989.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F.DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

ZIMERMAN, David E. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: ZIMERMAN, D. E e OSÓRIO, Luiz Carlos. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: Um estudo sobre igualdade de oportunidade entre mulheres e homens**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Departamentode Administração, Universidade de Brasília, DF, 2006.

APÊNDICE A – Instruções para a coleta de dados

INSTRUÇÕES PARA A COLETA DE DADOS

- **ENTREVISTAR OS SUJEITOS INDIVIDUALMENTE E FACE-A-FACE:** Abordar os sujeitos uma-a-um em entrevistas presenciais, com o entrevistador anotando as respostas.
- **COLETAR DADOS DOS SUJEITOS ADEQUADOS:** Um total de 16 pessoas, com 18 anos de idade ou mais, que trabalhem em organização pública, organização privada, ONG ou empresa própria, sendo dois de cada um dos oito tipos abaixo:

Sexo	Idade	Escolaridade
Homem	30 anos ou Mais	Ensino Fundamental ou Mais
Homem	Até 29 anos	Ensino Fundamental ou Mais
Homem	30 anos ou Mais	Até o Ensino Básico
Homem	Até 29 anos	Até o Ensino Básico
Mulher	30 anos ou Mais	Ensino Fundamental ou Mais
Mulher	Até 29 anos	Ensino Fundamental ou Mais
Mulher	30 anos ou Mais	Até o Ensino Básico
Mulher	Até 29 anos	Até o Ensino Básico

Sempre dentro dos critérios acima, é importante variar ao máximo os indivíduos e os locais onde se recruta eles para assegurar uma boa amostra, evitando-se ao máximo amigos e familiares do entrevistador.

- **USAR A FOLHA DE RESPOSTAS:** Ao aplicar o questionário, assegurar que as respostas de cada sujeito sejam assinaladas na sua folha de respostas.
- **DIGITAR AS RESPOSTAS NO ARQUIVO EM MS EXCEL:** Inserir os registros das folhas de respostas no arquivo em MS Excel apropriado (fornecido pelo professor).
- **FAZER AS PERGUNTAS DE MODO A SE FAZER ENTENDER:** Utilizar a linguagem necessária até que o sujeito dê sinais de que compreendeu o que está sendo perguntado.

- **OBTER RESPOSTA PARA TODAS AS PERGUNTAS:** Não deixar pergunta alguma sem resposta, mesmo que isso signifique pedir estimativas ou ter que descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo (observar que TODAS as perguntas tem resposta para TODOS os casos – note ainda que registrar um “0” e deixar um campo “em branco” NÃO são a mesma coisa).
- **RESPONDER CONFORME INDICADO:** Cada pergunta deve ter apenas uma única resposta e a mesma deve ser fornecida estritamente no formato indicado, mesmo que para isso seja preciso “forçar” o sujeito a uma escolha, ou então descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo. Algumas respostas são quantidades, outras são datas e ainda outras códigos numéricos indicados entre parênteses.
- **NÃO INFLUENCIAR AS RESPOSTAS:** Procurar ser o mais neutro possível na hora de fazer as perguntas, sem sugerir, direta ou indiretamente, qualquer resposta. Esforçar-se para não indicar, via tom de voz, gesto ou expressão facial, qualquer concordância ou discordância, aprovação ou desaprovação, para com qualquer resposta que seja fornecida.

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

01) Sexo: (0) Feminino (1) Masculino

02) Nascimento: ____/____/____

03) Maior nível de instrução concluído:

(0) Sem escolaridade

(1) Ensino Básico (Até 4ª Série)

(2) Ensino Fundamental (5ª a 8ª Série)

(3) Ensino Médio

(4) Curso Técnico

(5) Curso Superior

(6) Especialização

(7) Mestrado

(8) Doutorado

04) Qual a maior formação que você tem em:

(0) Nenhuma (1) Especialização ou MBA (2) Mestrado (3) Doutorado

A) Ciências Exatas, Tecnologia e/ou Matemática _____

B) Ciências Biológicas e/ou Saúde _____

C) Ciências Sociais e/ou Humanas _____

D) Ciências Agrárias e/ou Rurais _____

E) Artes Visuais, Musicais ou Dramáticas _____

F) Outras _____

05) Estado civil:

- | | | |
|--------------|-------------------------|--------------------|
| (1) Solteiro | (3) Separado/Divorciado | (5) União Informal |
| (2) Casado | (4) Viúvo | |

06) Quantos filhos você tem? _____

07) Tipicamente, quantas horas por semana você costuma dedicar ao lar e à família? ____ horas

08) Tipicamente, quantas horas por dia você dorme? ____ horas

09) Qual a sua faixa de renda individual?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| (01) Até R\$ 500,00 | (09) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 |
| (02) De R\$ 500,01 a R\$ 1.000,00 | (10) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (03) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00 | (11) De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00 |
| (04) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 | (12) De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00 |
| (05) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00 | (13) De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00 |
| (06) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00 | (14) De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00 |
| (07) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00 | (15) De R\$ 20.000,01 a R\$ 22.000,00 |
| (08) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 | (16) Acima de R\$ 22.000,00. |

10) Qual a sua faixa de renda familiar?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| (01) Até R\$ 1.000,00 | (09) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00 | (10) De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00 |
| (03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 | (11) De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00 |
| (04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00 | (12) De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00 |
| (05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00 | (13) De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00 |
| (06) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00 | (14) De R\$ 20.000,01 a R\$ 22.000,00 |
| (07) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 | (15) De R\$ 22.000,01 a R\$ 24.000,00 |
| (08) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 | (16) Acima de R\$ 24.000,00 |

11) Incluindo você mesmo, quantas pessoas da sua família moram sob o mesmo teto?

___ pessoas

12) Principal ocupação atual:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| (1) Empregado Público | (6) Empresário – Comércio |
| (2) Empregado Privado | (7) Empresário – Indústria |
| (3) Empregado Economia Mista | (8) Empresário - Construção |
| (4) Funcionário de ONG ou Fundação | (9) Produtor Rural |
| (5) Empresário – Serviços | |

13) Qual o setor de atuação da organização onde você trabalha?

- (1) Serviços (2) Comércio (3) Indústria (4) Agricultura (5) Construção (6) Outro

14) Que tipo de posição ou cargo que você exerce atualmente?

- (1) Trabalhador (Operário/Limpeza/Segurança/Motorista/Transporte)
(2) Administrativa (Agente Administrativo/Secretário/Assistente/Auxiliar)
(3) Supervisão ou Gerência (Chefia de Setor ou Divisão/Direção de Departamento)
(4) Diretoria (Presidência/Direção Geral/Superintendente/Proprietário)

15) Há quanto tempo você trabalha na atual organização? A) ____ anos B) ____ meses

16) Tipicamente, quantas horas por semana você dedica ao seu trabalho? ____

17) Usando a escala abaixo, como você avalia o seu atual trabalho/ocupação em termos de:

(0) Muito Insatisfeito (1) Insatisfeito (2) Neutro (3) Satisfeito (4) Muito Satisfeito

A) Satisfação Geral	_____
B) Salário	_____
C) Atividades e Tarefas Realizadas	_____
D) Relacionamento com a Chefia	_____
E) Relacionamento com Subordinados	_____
F) Relacionamento com os Colegas	_____
G) Forma de Promoção e da Avaliação de Desempenho	_____
H) Satisfação com as Perspectivas Futuras	_____

18) Em relação ao que é esperado de você no trabalho, ou seja, metas, objetivos, cotas e afins, sejam elas da empresa onde você trabalha ou, se for o caso, do seu próprio empreendimento, ultimamente você tem ficado:

- (0) Muito abaixo das expectativas.
- (1) Um pouco abaixo das expectativas.
- (2) Mais ou menos dentro das expectativas.
- (3) Um pouco acima das expectativas.
- (4) Muito acima das expectativas.

19) Usando a escala logo abaixo, dê a sua opinião acerca da intensidade das características de liderança apresentadas a seguir no seu próprio caso, aos homens em geral e às mulheres em geral.

(0) Mínima (1) Baixa (2) Média (3) Alta (4) Máxima

Característica de Liderança	i) Si Mesmo(a)	ii) Homens em Geral	iii) Mulheres em Geral
A) Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas			
B) Eloquência e Capacidade de Comunicação			
C) Capacidade de Resolver Conflitos			
D) Objetividade, Praticidade e Pragmatismo			
E) Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência			
F) Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas			
G) Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança			
H) Conhecimento, Inteligência e Racionalidade			
I) Sensibilidade, Intuição e Criatividade			
J) Capacidade de Delegar			

20) Usando a escala logo abaixo, indique até que ponto você acredita nas coisas listadas a seguir.

(0) Não acredito.

(1) Não tenho certeza.

(2) Acredito.

A) Deus, Deuses ou Espíritos Superiores?

B) Vida após a morte?

C) Reencarnação?

D) Consequências pessoais diretas das boas ou más ações que se comete?

E) Influência de Deus/Anjos/Demônios/Espíritos/Entidades nos acontecimentos da vida?

F) Ocorrência de Milagres?

G) Sonhos Premonitórios/Visões/Pressentimentos/Revelações?

H) Astrologia, Tarot, Búzios e/ou Outros Oráculos?

21) Qual a religião de seus pais ou das pessoas que lhe criaram?

- | | |
|--|---------------------|
| (01) Católica | (07) Islâmica |
| (02) Evangélica/Protestante | (08) Esotérica |
| (03) Espírita Kardecista | (09) Outra Religião |
| (04) Afro-brasileira/Candomblé/Umbanda | (10) Agnosticismo |
| (05) Budista | (11) Ateísmo |
| (06) Judaica | |

22) Qual a sua atual religião?

- | | |
|--|---------------------|
| (01) Católica | (07) Islâmica |
| (02) Evangélica/Protestante | (08) Esotérica |
| (03) Espírita Kardecista | (09) Outra Religião |
| (04) Afro-brasileira/Candomblé/Umbanda | (10) Agnosticismo |
| (05) Budista | (11) Ateísmo |
| (06) Judaica | |

23) Há quanto tempo você tem essa religião?

A) ____ anos B) ____ meses

24) Quantas vezes você já mudou de religião? _____ vezes (Responder "0" se nenhuma)

25) Com que frequência você participa de cultos/missas/sessões/rituais/reuniões da sua religião?
_____ horas por semana (Responder "0" se não participa)

26) Suas crenças religiosas dizem que se deve evitar ou proibir:

- | | |
|--|-----------------|
| A) Vestir roupas que exponham certas partes do corpo? | (1) Sim (0) Não |
| B) Trabalhar em certos dias do ano e/ou certos horários? | (1) Sim (0) Não |
| C) O consumo de certos alimentos? | (1) Sim (0) Não |
| D) O consumo de bebida alcoólica? | (1) Sim (0) Não |
| E) O sexo fora do casamento? | (1) Sim (0) Não |
| F) O homossexualismo? | (1) Sim (0) Não |
| G) O contato com ateus ou pessoas de outra religião? | (1) Sim (0) Não |

27) Segundo as suas crenças religiosas:

(1) Sim (0) Não

- | | |
|---|-------|
| A) Uma pessoa pode ser considerada boa independente da religião dela? | _____ |
| B) Uma pessoa pode atingir a felicidade e a realização independente da religião dela? | _____ |
| C) É seu dever tentar trazer para a sua fé as pessoas de outras religiões? | _____ |
| D) É aceitável se casar com uma pessoa de outra religião? | _____ |

28) Ordene os itens abaixo conforme a importância que você acha que eles devem ter para se decidir o que fazer numa situação qualquer (Maior=5 e Menor=1).

- | | |
|----------------------------------|-------|
| A) A lei | _____ |
| B) A religião | _____ |
| C) A sua vontade opinião pessoal | _____ |
| D) Os costumes | _____ |
| E) A família | _____ |

