

1

Introdução

1.1

Contexto do estudo

Procurar sentido nas pesquisas sobre liderança pode ser uma tarefa intimidadora.

David Day e Jonh Antonakis, *The nature of leadership*

No atual ambiente empresarial, caracterizado pela incerteza, complexidade e competitividade, por consequência dos mercados globalizados, as empresas vêm se deparando com um ambiente desafiador, marcado por constantes transformações e pela acelerada inovação tecnológica. Este cenário exige que, cada vez mais, a força de trabalho seja composta por um maior número de profissionais que pertençam a diferentes grupos culturais (visando à formação de grupos heterogêneos) e por uma maior diversidade em relação a gênero, para lidar com clientes e fornecedores de nacionalidade, raças e culturas diferentes (HANASHIRO et al., 2005).

Para muitos estudiosos, a maior diversidade no capital humano tem relação direta com a eficiência organizacional e com a produtividade, devido ao acesso a novos segmentos de mercado, o que possibilita um aumento da lucratividade. Além disto, percebem-se outros benefícios que essa diversidade proporciona, como aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional, crescimento individual e agilidade organizacional para lidar com as turbulências do mercado de forma rápida e precisa (LIMA, LIMA & TANURE, 2009).

Recentes pesquisas apontam para um aumento contínuo da participação das mulheres, com ganhos de melhoria na qualidade do trabalho feminino.¹ Diante da

¹ Em notícia veiculada no site da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Ministério da Justiça e Cidadania, citando dados do relatório da ONU “O Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016: transformar as economias para realizar direitos”, nos países da América Latina e Caribe foi registrado o maior aumento da participação feminina na população economicamente ativa em comparação às demais regiões, passando de 40% em 1990 a 54% em 2013, mas ainda bem atrás da participação dos homens, que é de 80%. Fonte: SPM/Ministério da Justiça e

importância e atualidade do tema, a literatura recente vem produzindo estudos sobre a mulher executiva (CARVALHO NETO et al., 2010; CAVAZZOTTE & OLIVEIRA, no prelo; MOTA et al., 2015), especialmente aquela que enfrenta diversos desafios como os que são pertinentes a um ambiente organizacional que ainda apresenta um discurso “masculino”. Desta forma, podem ser considerados relevantes os estudos que aprofundem esta questão e contribuam para a compreensão da mulher a respeito da dinâmica dos gêneros nos altos postos executivos.

Neste contexto foi escolhido o tema para este estudo, com o objetivo de analisar o modo como um grupo de mulheres executivas brasileiras, líderes em organizações globais, têm identificado facilitadores, superado barreiras e traçado estratégias durante a trajetória de suas carreiras. Estas são questões de reconhecida importância no mundo do trabalho, bem como de relevância social.

Em observância, o fenômeno da liderança é tido como um complexo e diverso tema, o qual já acumula mais de um século de pesquisas (DAY & ANTONAKIS, 2012). A liderança é um fenômeno que permeia todas as relações humanas, independente do âmbito profissional. Em todas as esferas da vida lideramos ou somos liderados por outrem, seja na família, na escola, nas redes sociais, na política, na religião e etc.

As teorias de liderança são capazes de descrever traços e características pessoais de líderes eficazes – passam por uma abordagem funcional básica que esboça o que líderes eficazes devem fazer e chegam a uma abordagem situacional ou contingencial, com a proposta de um estilo mais flexível, adaptado para a liderança de mudanças – uma liderança feminina (FRANKEL, 2007).

1.2

Problema de Pesquisa

De forma a materializar a questão da pesquisa, identificou-se uma pergunta que guiará o estudo: como mulheres executivas brasileiras, líderes em

organizações globais, têm identificado as oportunidades (fatores que facilitam a liderança feminina), desafios (barreiras enfrentadas) e estratégias (modos de agir adotados para maximizar as oportunidades e superar os desafios) ao longo de suas carreiras?

Com a finalidade de responder à pergunta proposta, o objetivo geral e alguns objetivos intermediários necessitam ser alcançados, dentre os quais se destacam os elencados a seguir.

1.3 Objetivo

O presente estudo tem por objetivo analisar como mulheres executivas brasileiras têm identificado os facilitadores, superado as barreiras e adotado estratégias para enfrentar os desafios de serem mulheres líderes em um mundo executivo complexo e masculino.

1.4 Objetivos intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo prevê os seguintes objetivos intermediários a serem alcançados:

- Identificar os fatores facilitadores da liderança feminina;
- Identificar as barreiras encontradas pelas mulheres executivas, levando-se em conta o contexto organizacional que ainda apresenta características de discurso masculinas;
- Analisar as estratégias adotadas pelas mulheres executivas para se constituírem como líderes femininas.

1.5 Relevância do estudo

A liderança feminina é um tema que desperta interesse, tanto no meio acadêmico quanto na vida cotidiana das empresas. Isso porque o sucesso de uma organização depende das estratégias definidas e implementadas pelos líderes. No

entanto, o processo de liderança e o perfil do líder podem ser indiferentes ou não às diversidades culturais que são encontradas no capital humano.

À luz da perspectiva histórica, muitos estudos desenvolvidos sobre liderança feminina datam de antes de 1930. Tais registros não são mais compreendidos como teorias filosóficas ou sugestões com poucos dados, mas informações consistentes que visam sustentar seus pontos de vista.

Entende-se que a liderança, assim como o trabalho nas organizações, evolui com a sociedade. Desta forma, este estudo volta-se especificamente para abordar a questão da liderança sob o ponto de vista das mulheres executivas. Como já citado, é importante desenvolver estudos que apresentem investigações que contemplem vários níveis de análise, envolvendo as perspectivas de mulheres executivas, bem-sucedidas e em alta posição de liderança, com carreira em organizações de diferentes perfis. O estudo também pretende ampliar a compreensão das questões relacionadas às líderes femininas contemporâneas, principalmente na busca de respostas para um “feminino em mudança” que vem adquirindo *empowerment* para dar conta das transformações corporativas previstas para a terceira revolução industrial tecnológica do século XXI.

O estudo também é importante por contribuir para o entendimento da ascensão feminina na sociedade atual, com uma possível tendência a um maior equilíbrio entre homens e mulheres nas altas posições executivas.

A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se pelo acesso às narrativas obtidas com as entrevistas em profundidade, o que favoreceu o enfoque relacional e interpretativo, baseado na premissa de que um contexto de liderança tende a modificar o modo como os indivíduos percebem o conjunto de atributos relevantes para eles, no dia a dia da empresa.

Finalmente, ainda surgem muitos desafios no que se refere às contribuições das mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações. Segundo a metáfora do “teto de vidro” de Glass e Cook (2016), as experiências subjetivas de mulheres executivas, em empregos ou promoções específicas sofrem o enfretamento de alto risco em diferentes contextos.

1.6

Delimitação do estudo

A fim de atingir os objetivos traçados para a presente dissertação foi necessário estabelecer algumas delimitações no estudo, que estão descritas a seguir.

Apesar de sabermos que o sucesso e o desempenho individual das executivas que exercem posições de liderança estão atrelados às oportunidades, desafios e estratégias, também devem ser consideradas as questões contingenciais, ambientais e situacionais pertinentes ao ambiente organizacional. Neste estudo, foi analisado o modo como mulheres executivas brasileiras, líderes em organizações globais, têm identificado os fatores que facilitam a liderança feminina (oportunidades) e as barreiras enfrentadas (desafios), e como vêm definindo estratégias para maximizar as oportunidades e superar os desafios ao longo de suas carreiras. Essa pesquisa teve como objeto de estudo apenas as mulheres executivas que atuam em posições de diretoria, em áreas de negócio como comercial, vendas, finanças, tecnologia, *marketing*, planejamento e recursos humanos, com carreira em empresas globais de diferentes segmentos, focando sua liderança e seu papel na gestão organizacional diante das oportunidades e adversidades.

Não foram levadas em consideração questões relacionadas à liderança de mulheres em outras posições hierárquicas ou em outros contextos organizacionais. A amostra foi intencionalmente selecionada com um número restrito de respondentes. Foi feita a análise de dados coletados por meio de entrevistas em profundidade. Nas entrevistas foram citadas as questões relacionadas às oportunidades, aos desafios e às estratégias. Dessa forma, respostas subjetivas também norteiam o trabalho, configurando-se como elementos que tornam mais complexa a análise dos resultados. Por fim, nesta pesquisa qualitativa, buscou-se apenas verificar quais eram os atributos presentes na liderança feminina.

1.7

Estruturação da dissertação

O presente estudo é composto de cinco capítulos, incluindo esta parte introdutória e uma seção de referencial teórico, em que são apresentados conceitos

relacionados aos principais estilos de liderança tratados pela literatura, bem como algumas questões relacionadas a estudos e pesquisas sobre liderança feminina e a participação das mulheres no mercado. Essa base conceitual, apresentada no segundo capítulo, foi utilizada ao longo do trabalho para fundamentar a preparação do roteiro das entrevistas, orientando, assim, a coleta dos dados primários. Além disso, serviu como respaldo para a análise dos dados levantados em campo e também para a conclusão do estudo.

O capítulo de metodologia detalha os aportes metodológicos trazidos para a pesquisa e apresenta algumas questões específicas sobre a realização da pesquisa de campo e a apresentação da análise dos dados.

A análise e a interpretação dos dados coletados nas entrevistas são apresentadas no capítulo 4. Por meio desse diagnóstico, foi possível identificar alguns temas relacionados aos facilitadores, às barreiras e às estratégias adotadas pelas entrevistadas, discutidos sob a perspectiva dos conceitos apresentados no capítulo 2. Para trabalhar as informações, foi utilizada a análise de conteúdo na interpretação dos dados obtidos nas entrevistas.

O capítulo 5 traz as conclusões desta pesquisa, incluindo as considerações finais e as respostas encontradas para as perguntas inicialmente colocadas quando do seu início. Também são listadas algumas sugestões para futuras pesquisas. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas, seguidas do anexo, composto pelo roteiro de entrevista semiestruturada utilizado durante a etapa de pesquisa.