

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema de investigação deste trabalho. O referencial teórico está dividido em cinco seções principais, de modo a aprofundar os conceitos-base que sustentam a realização desta pesquisa. A primeira e a segunda sessões apresentam os conceitos relacionados à liderança. A terceira sessão destaca a participação das mulheres líderes em uma economia global e as pesquisas de referência. A quarta seção aborda a discriminação de gênero, estereótipos e preconceitos. Por fim, a quinta seção apresenta a liderança de gênero, ressaltando as diferenças de estilo entre homens e mulheres, conforme a literatura.

2.1 Liderança: arte ou processo?

A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.

Abraham Lincoln

A liderança pode ser definida como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas (KOUZES & POSNER, 1997).

Já o processo de liderança pode ser caracterizado por líderes que influenciam seguidores para a ação, tendo em vista objetivos e metas que representam os valores, as motivações, os desejos e as necessidades, bem como as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado (DAY & ANTONAKIS, 2012).

Segundo Burns (1978), não existe uma conclusão única, tanto no que se refere ao conceito de liderança quanto aos estilos e comportamentos dos líderes. O tema tem sido objeto de estudo de diversos autores, em parte porque a liderança pode ser entendida como um importante aspecto do cotidiano e dos assuntos organizacionais (BRYMAN, 2009).

Desta forma, os autores citados anteriormente sugerem que liderança se define como a habilidade para inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização em realidade, por meio de um compromisso firmado pelos seguidores de forma voluntária. A liderança seria, assim, um processo de influência intencional e

explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização, favorecendo o alcance de metas comuns ou compartilhadas.

Os líderes mobilizam os grupos em torno de seus objetivos pessoais para servirem ao bem comum, e isso requer visão e capacidade para guiá-los nessa direção, como argumenta Pinchot (1996). Neste sentido, são capazes de reunir a energia das pessoas por meio de intervenções diretas ou indiretas, de modo que elas façam o que precisa ser feito para que determinados objetivos sejam atingidos.

Para Pfeffer (1981), os líderes empregam seus esforços para a defesa dos interesses de outros e para desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes, constituindo, portanto, uma ação simbólica. Porém, em ambos os casos, a liderança pode ser vista como um processo pelo qual o líder identifica, para os liderados, o que é importante e define a realidade organizacional (Bryman, 2009). Segundo ele, os líderes procuram mudar a forma de pensar dos seguidores sobre o que é desejável, possível e necessário, bem como aumentar a consciência dos membros da organização sobre o seu potencial para lidar com fatos imprevisíveis no futuro.

Na visão mais disseminada atualmente sobre liderança, o grande desafio dos líderes é desenvolver a orientação dos liderados para engajá-los nas transformações que estão em curso na sociedade e nas organizações, neste início do século XXI.

2.2

Gênero e liderança transformacional

Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas lembro.

Envolve-me e eu compreendo.

Confúcio

Na perspectiva contemporânea, as teorias sugerem que a liderança inclui elementos tradicionais voltados às metas a serem alcançadas, e elementos atuais, como as estratégias adotadas pelo líder ao se relacionar com seus liderados para atingir os resultados. A meta ou resultado é um elemento basilar para qualquer teoria da liderança, mas o modo como o líder interage com seus liderados para a

conquista dos resultados é tratado de modo diferente em cada uma delas. Ao adotar as definições de liderança, com base nas teorias Transformacional e Transacional, a opção foi por contemplar o aspecto relacional, que envolve o líder e a equipe de trabalho (ROCHA NOGUEIRA & KUBO, 2013).

O termo “liderança transformacional” foi cunhado pela primeira vez por Downton em 1973, e foi disseminado a partir da publicação da obra *Leadership* (1978), um importante estudo sobre liderança de autoria do sociólogo político James McGregor Burns. Na obra, Burns tentou vincular os papéis da liderança e dos seguidores. No que concerne à motivação dos seguidores, os líderes buscam melhor atingir as metas canalizando a motivação dos seguidores, ou seja, o ato de liderar e o de seguir se retroalimentam. Para ele, liderança não é sinônimo de poder, já que liderar implica em compreender e atender as aspirações dos seguidores (NORTHOUSE, 2013).

A liderança transacional parece ser a forma mais comum de liderança nas organizações. O líder transacional define e comunica o trabalho a ser feito pelos liderados, estabelece como este deve ser feito e informa o que os liderados receberão se alcançarem o sucesso (AVOLIO et al., 1991). Este estilo utiliza-se de transações de troca entre líderes e liderados para alcançar o sucesso, podendo ser essas trocas de natureza econômica, política ou psicológica (NORTHOUSE, 2013).

Assim, a liderança transacional caracteriza-se por: utilização de recompensa tangível em relação ao desempenho; reciprocidade; definição de direção; confiança na equipe; e recompensa contingencial. São observados os desvios das regras e padrões estabelecidos, adotando, quando necessário, as ações corretivas (gerenciamento por exceção ativo), ou intervindo apenas quando estes desvios surgem espontaneamente (gerenciamento por exceção passivo), conforme detalhado na Tabela 1 (BASS & AVOLIO, 1993).

A liderança transformacional, por sua vez, proporciona ao liderado um ambiente no qual pode desenvolver seu potencial, incentivando a melhora de seu desempenho, criando o que pode ser considerado um excelente ambiente organizacional. Esse tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo ou da organização, promovendo o crescimento individual das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais (BASS & AVOLIO, 1995).

Ainda segundo Bass (1997), os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados aos líderes transacionais. Além disso, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, mas se questionam, de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo, enquanto os líderes transacionais se limitam a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados. Nota-se, portanto, que a abordagem transacional é altamente instrumental, isto é, o interesse do líder está unicamente direcionado aos resultados concretos alcançados pela equipe liderada (BASS, 1997).

Em suma, o paralelo entre as características das lideranças transacional e transformacional constituem o objeto de estudos de diferentes investigações e análises no contexto organizacional. Dentre os autores que pesquisaram o tema, vale ressaltar Bass (1990), que explorou os conceitos de Burns (1978) e construiu um modelo sistematizado de comparação das características de ambas as abordagens, conforme registrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais

Líder Transacional		Líder Transformacional	
Recompensa de Contingente	Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas.	Carisma	Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Administração por exceção (ativa)	Procura e observa desvio das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Inspiração	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva)	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Estímulo Intelectual	Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
		Consideração Individualizada	Dá atenção personalizada, trata cada liderado, individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: adaptado de BASS, 1990.

Para Bass e Avolio (1990), os líderes transformacionais muitas vezes são considerados mais efetivos que os líderes transacionais, por apresentarem desempenho superior. Estes resultados são justificáveis, pois o estilo transformacional não é considerado como uma possível oposição ao estilo transacional, mas sim como uma extensão deste (BASS & AVOLIO, 1993).

Alguns estudos sobre o tema (CARLI & EAGLY, 2013; EAGLY et. al., 2003) verificam, ainda, que mulheres em cargos de liderança tendem a adotar mais frequentemente que os homens o estilo transformacional, abrindo caminho para se investigar de que modo se dão as relações entre gênero e liderança; no entanto, apesar de tenderem a liderar de forma mais efetiva, ainda assim sua ascensão é limitada, como será visto a seguir.

Estudos desta natureza são particularmente importantes ao se considerar o atual contexto de negócios, com o aumento da participação feminina no mercado

de trabalho. Vale ressaltar que é um desafio dimensionar o impacto desta diversidade nos resultados organizacionais, daí a importância de estudar o fenômeno e entender seus mecanismos para verificar oportunidades de melhoria no desempenho das organizações (HANASHIRO et. al. 2005).

2.3

Mulheres líderes em uma economia global

As mulheres, durante séculos, serviram de espelho aos homens por possuírem o poder mágico e delicioso de refletirem uma imagem do homem duas vezes maior que o natural.

Virginia Woolf

A participação feminina no mercado de trabalho revela que as mulheres vêm conquistando espaço em organizações no mundo inteiro, em praticamente todas as áreas de atividades. Apesar dessa conquista, e do fato de as mulheres hoje, em média, atingirem níveis de escolaridade semelhantes ou melhores que os dos homens¹, ainda há questões que dificultam a igualdade entre os gêneros nas corporações. Nesse sentido, torna-se relevante a compreensão da representação das mulheres nas organizações (CAPPELLE et al., 2007).

Já na década de 1990, em um estudo inovador sobre megatendências, os autores Aburdene e Naisbitt (1993) apontavam que o mundo corporativo tende a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização e a sociabilização no lugar da imposição.

Mesmo sendo recente e incipiente o ingresso das mulheres em cargos executivos em muitas organizações, esse fato já traz significativas contribuições para um novo perfil de liderança.

Segundo Carreira et al. (2006):

¹ Segundo informações da ONU, o domínio dos homens no ensino superior foi invertido em nível global e o equilíbrio entre os sexos mudou em favor das mulheres, exceto na África Subsaariana e na Ásia Meridional e Ocidental. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-divulga-estatisticas-abrangentes-sobre-as-mulheres/>. Acesso: 27 Jan 2017.

[...] características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizerem mais vezes “nós” do que “eu”, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo de liderança (CARREIRA et al., 2006, p. 43).

Para Lobos (2002), existem algumas qualidades femininas encontradas nas mulheres executivas que foram estudadas e entrevistadas por ele: amor ao próximo, capacidade de ouvir outras pessoas, criatividade, emotividade, ética, foco no processo, inapetência ou desapego pelo poder, intuição, paciência, perfeccionismo, relacionamento interpessoal, serenidade, transcendência e versatilidade. Nesse sentido, de acordo com o autor, as mulheres líderes estimulariam a participação, dividiriam o poder e a informação, aumentariam a autoestima das outras pessoas, bem como estimulariam a equipe à realização do trabalho. Outros autores também sugerem que as mulheres lideram melhor por terem mais confiança em seu trabalho, além de terem uma visão global da realidade e mais acesso à educação em relação à geração anterior (FRANKEL, 2007).

O número de mulheres que supera as barreiras invisíveis (notadamente o “labirinto da liderança” e o “teto de vidro”, que serão tratados mais adiante) parece estar em ascensão, de acordo com Eagly e Carli (2007), graças a mudanças que vêm ocorrendo nas organizações. Ao que tudo indica, isso acontece por uma confluência de fatores. No entanto, as autoras observam que muitas organizações ainda adotam proposições de trabalho com foco em gênero, da seguinte forma: o modelo masculino de trabalho, a noção de carreiras ininterruptas em tempo integral e a separação entre trabalho e família (EAGLY & CARLI, 2007; HOYT & SIMON, 2013).

Além disso, estudos recentes sugerem que as líderes do sexo feminino apresentam grande potencial para contribuir positivamente nas organizações, estando associadas a maior inovação e rentabilidade, mais amplo alcance do consumidor e registros mais fortes sobre responsabilidade social corporativa (GLASS & COOK, 2016). Com a maior representatividade de mulheres em cargos de alta liderança, também aumentam as oportunidades para as mulheres em postos mais baixos, reduzindo assim a segregação de gênero dentro das organizações. Apesar desta evidência, as mulheres continuam a ser significativamente sub-representadas em posições de liderança corporativa.

Diante desta crescente participação das mulheres em cargos executivos, vem aumentando o número de estudos sobre liderança empresarial feminina. A seguir serão apresentados os resultados de pesquisas globais conduzidas por empresas de consultorias internacionais, como Grant Thornton e Bain & Company, que, ao destacar a relevância das questões sobre a participação das mulheres em posições de gerência sênior e a paridade de gênero, reiteram o propósito deste trabalho.

2.3.1

Estatísticas da participação da liderança feminina em economias globais

Nós sabemos que as empresas com mão de obra diversificada podem superar outras empresas e, além disso, estão em melhor posição para se adaptarem a um ambiente de negócios global e em rápida mudança.

Francesca Lagerberg

O International Business Report (IBR) – Women in Business, da Grant Thornton, é uma pesquisa que abrange mais de 10.000 líderes de empresas em 36 economias no mundo. No mais recente relatório², os números mostram que a proporção de posições seniores ocupadas por mulheres vem aumentando. O fato relevante é que, em 2015, um terço (33%) das empresas em todo o mundo ainda não tinham mulheres em cargos de liderança sênior. (Ver detalhes na Figura 1.)

Dentro dessas médias globais, algumas regiões se destacam. A Europa Oriental continua no topo do ranking, com 35% dos cargos de chefia na região sendo ocupados por mulheres. Apenas 16% das empresas europeias não possuem mulheres em posição de chefia. Este forte desempenho é impulsionado pela Rússia

² Fonte: International Business Report (IBR), 2016. Os dados do relatório foram extraídos de 5.520 entrevistas realizadas entre julho e dezembro de 2015 com CEOs, diretores-gerentes, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de todos os setores da indústria em empresas de médio porte em 36 economias. Outras 17 entrevistas foram realizadas com líderes empresariais da Grant Thornton e de outras fontes externas. A definição de médio porte varia em todo o mundo: na China continental, foram pesquisadas empresas com 100 a 1.000 empregados; nos Estados Unidos, foram pesquisadas empresas com faturamento anual entre US\$ 20 milhões e US\$ 2 bilhões; na Europa, apenas empresas com 50 a 499 funcionários. Para os fins desta pesquisa, a gerência sênior inclui apenas os cargos de conjuntos de executivos, tais como Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO) ou Chief Finance Officer (CFO), além de diretores-gerentes ou sócios. Disponível em: www.grantthornton.global. Último acesso em: 07 out. 2016.

onde 45% dos cargos seniores são ocupados por mulheres, e por países bálticos como a Lituânia (39%), Estônia (37%) e Letônia (35%) (Grant Thornton, 2016).

Ao aprofundar a análise global apresentada no relatório da Grant Thornton (2016), entende-se que ao longo dos últimos cinco anos a União Europeia manteve essas proporções relativamente consistentes, com cerca de um quarto das posições de liderança ocupadas por mulheres. No entanto, as empresas sem a presença de mulheres na gerência sênior pontuam pouco mais de um terço nesta região. O resultado positivo dos países bálticos é prejudicado pelo baixo desempenho na Alemanha e na Holanda, que continuam entre as dez principais economias do mundo.

Uma observação importante refere-se à região da Europa Oriental, que apresenta cinco entre os dez países com mais mulheres em posições de liderança. A Rússia continua no topo do *ranking*, enquanto Estônia, Letônia, Lituânia e Polônia também estão entre as dez principais economias em todo o mundo com alta porcentagem de mulheres em cargos de liderança.

Em parte, o contínuo sucesso das mulheres nas empresas na Europa Oriental pode ser atribuído à herança do princípio comunista da igualdade. A máxima de que homens e mulheres são parceiros iguais parece ter impulsionado uma tendência dentro do mundo empresarial que mostra poucos sinais de baixa representatividade feminina. Uma norma social parece ter sido criada na Europa Oriental sob o comunismo: mulheres jovens não se questionam se podem ou não liderar no futuro. Assim, as mulheres na liderança não são vistas como raridade ou algo não convencional. Cabe dizer que na Europa Oriental era comum que as mulheres estudassem até o ensino superior, incluindo disciplinas como engenharia e matemática, o que proporcionou uma base sólida para construir carreiras bem-sucedidas. Além disso, outro fator vantajoso para as mulheres ascenderem no mercado de trabalho eram as creches de alta qualidade próximas à maioria dos locais de trabalho, superando um dos obstáculos mais comuns para sua progressão nas empresas.

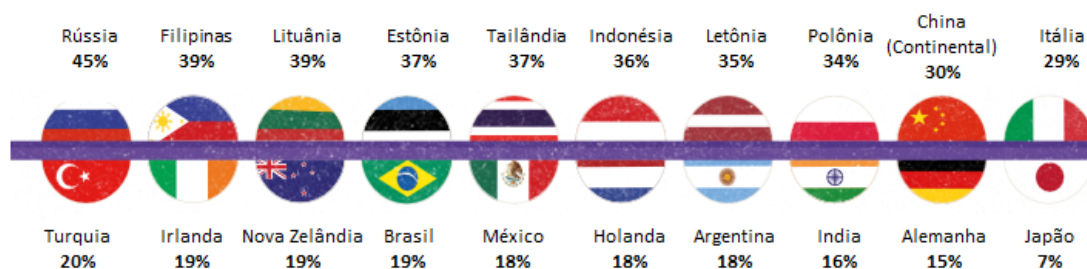
A Ásia e os países emergentes registraram uma forte participação das mulheres em posições executivas na Indonésia, nas Filipinas e na Tailândia. Esta região parece ter se beneficiado do legado da igualdade na educação e no trabalho, pois 34% das posições de chefia são ocupadas por mulheres e apenas 21% das

empresas não possuem mulheres nas gerências sêniores. O Japão ficou novamente abaixo dos rankings globais.

A América do Norte registrou o seu melhor desempenho até o momento, atingindo 23% das posições de liderança ocupadas por mulheres, com o Canadá mantendo um desempenho melhor do que os Estados Unidos. No entanto, essa região também observou um aumento na porcentagem de empresas sem mulheres na gerência sênior, atingindo 31%.

Apesar de diversos países da América Latina terem mulheres na presidência, a região ainda tem problemas de representatividade. Embora a Argentina e o Brasil tenham registrado uma ligeira melhora no ano, no acumulado dos últimos cinco anos a tendência foi de queda. A região como um todo tem apenas 18% das posições de gestão ocupadas por mulheres, e mais da metade (52%) das empresas não têm mulheres na gerência sênior. Cabe ressaltar que, no Brasil, mais da metade das empresas ainda não tem nenhuma mulher em cargos de liderança, colocando o país na 7ª posição entre os piores índices, no que se refere à proporção de mulheres em postos executivos. De acordo com o estudo, apenas 19% dos CEOs no Brasil são do sexo feminino.

A África do Sul registrou uma queda para apenas 23% das posições de chefia ocupadas por mulheres e 39% das empresas sem mulheres na gerência sênior, os menores números até o momento.

Figura 1: Cargos de liderança ocupados por mulheres por país**(10 principais e 10 piores)**

Fonte: Grant Thornton IBR 2015.

A diversidade de gênero entre equipes de liderança empresarial, quando reconhecida, abre novas oportunidades de crescimento e reduz o risco de pensamentos de grupo,³ que ocorrem quando as equipes são homogêneas. (Grant Thornton, 2016). Por isso, a partir da análise dos resultados da pesquisa, Francesca Lagerberg, a líder global e responsável por mulheres na liderança na Grant Thornton (2016) destaca que “as empresas precisam resistir a esse ‘pensamento de grupo’ e dar as boas-vindas a uma ampla perspectiva para crescerem e enfrentarem os desafios atuais”.

2.3.2 Estatísticas sobre a paridade de gênero

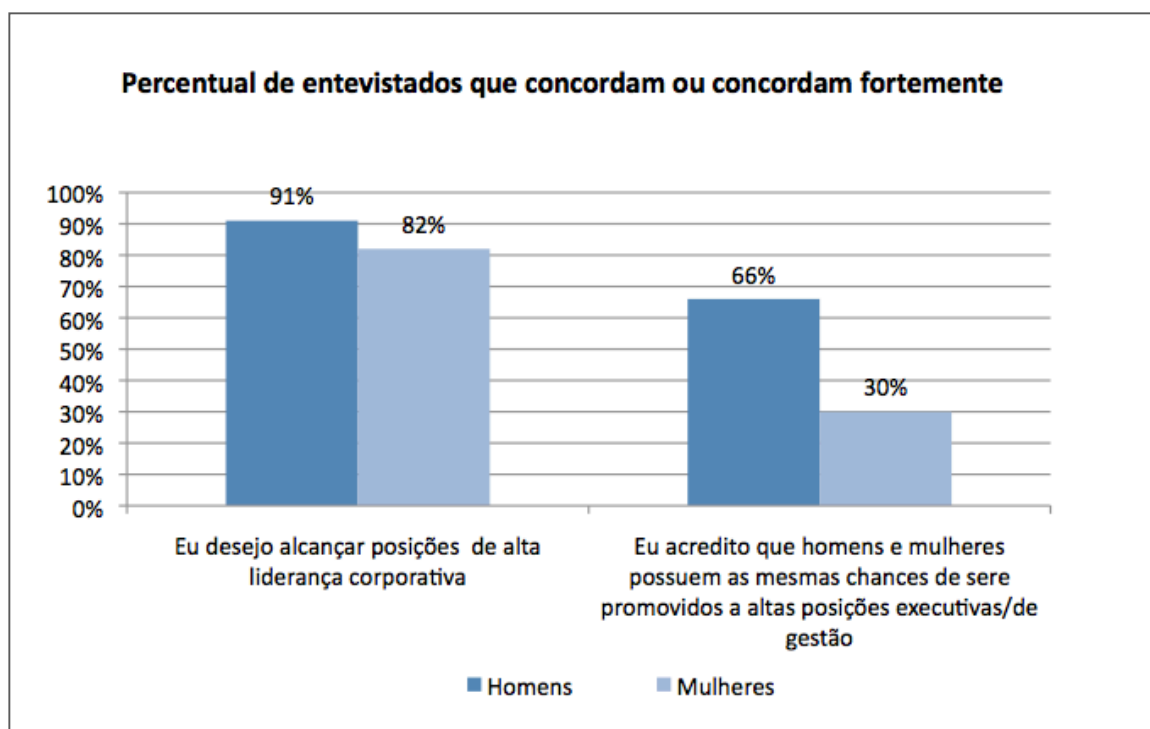
A pesquisa mundial da Bain & Company (2011), que visava entender os obstáculos ao crescimento hierárquico das mulheres nas empresas, contou com 1.800 entrevistados, sendo que cerca de 60% dos respondentes ocupavam posições seniores executivas e de gestão e mais de 75% eram mulheres. A participação ativa dos homens ofereceu um contraponto desafiador na análise dos dados.

³ Pensamentos de grupo são definidos como um modo de pensar que se torna habitual quando as pessoas se sentem profundamente envolvidas com um grupo coeso, cuja marca mais saliente é a busca de unanimidade, desprezando quaisquer motivações para apreciar visões alternativas ao grupo. O assunto é discutido no trabalho “O risco de decisões equivocadas e a diversidade de perspectivas na solução de problemas”. (MARQUES, 2009).

A principal revelação da pesquisa foi o reconhecimento da representatividade das mulheres na força de trabalho dos Estados Unidos, que atualmente corresponde a aproximadamente 50% do total. Por sua vez, na União Europeia, as mulheres preencheram 75% das oito milhões de vagas novas criadas desde 2000. No entanto, cabe ressaltar que as mulheres ainda não sobem aos níveis de liderança corporativa na mesma velocidade que os homens.

Os resultados da pesquisa Bain & Company (2011) mostram que apesar de boa parte dos homens (91%) e das mulheres (82%) desejarem atingir posições de liderança em suas organizações, o número de mulheres que atingem este objetivo é menor que o de homens. Enquanto 66% dos homens afirmam acreditar que as mulheres têm as mesmas oportunidades de promoção às posições de liderança e controle, menos de um terço delas pensa da mesma forma, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Mulheres querem liderar, mas acreditam não possuir oportunidades iguais para atingir níveis elevados da organização



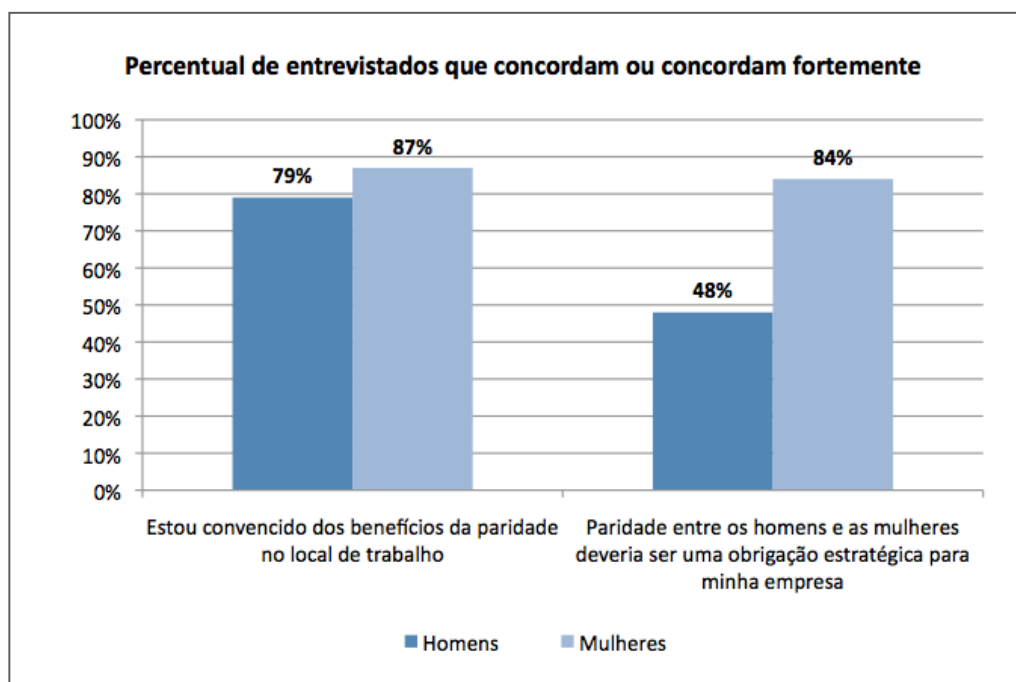
Nota: Escala de 1-5 ("Discordo fortemente" a "Concordo fortemente")

Fonte: O fenômeno do desaparecimento: paridade entre gêneros na escalada corporativa Bain & Company, 2011, p. 4.

O detalhamento das entrevistas e as respostas da pesquisa indicam que três questões principais bloqueiam o caminho para a paridade de gêneros em muitas organizações. A primeira questão é a diferença de percepção entre homens e mulheres em relação à situação atual de paridade. A segunda refere-se às mulheres como prisioneiras do “papel de mãe”, balanceando as funções de cuidar da família e construir carreira. E a última reconhece que as organizações ainda precisam demonstrar comprometimento e desenvolver ações para promover a paridade entre homens e mulheres.

Enquanto a maioria dos entrevistados – homens e mulheres – apoia a ideia da paridade no local de trabalho, quando perguntados se este deveria ser um imperativo em sua organização são as mulheres que votam fortemente a favor do comprometimento estratégico: mais de 80% delas concordam ou concordam fortemente com a afirmação. Por outro lado, somente 48% dos homens acham que atingir a paridade entre os gêneros deveria ser imperativo para suas organizações, como aponta a Figura 3.

Figura 3: Homens não estão totalmente convencidos de que a paridade entre os gêneros deveria ser um imperativo em sua organização

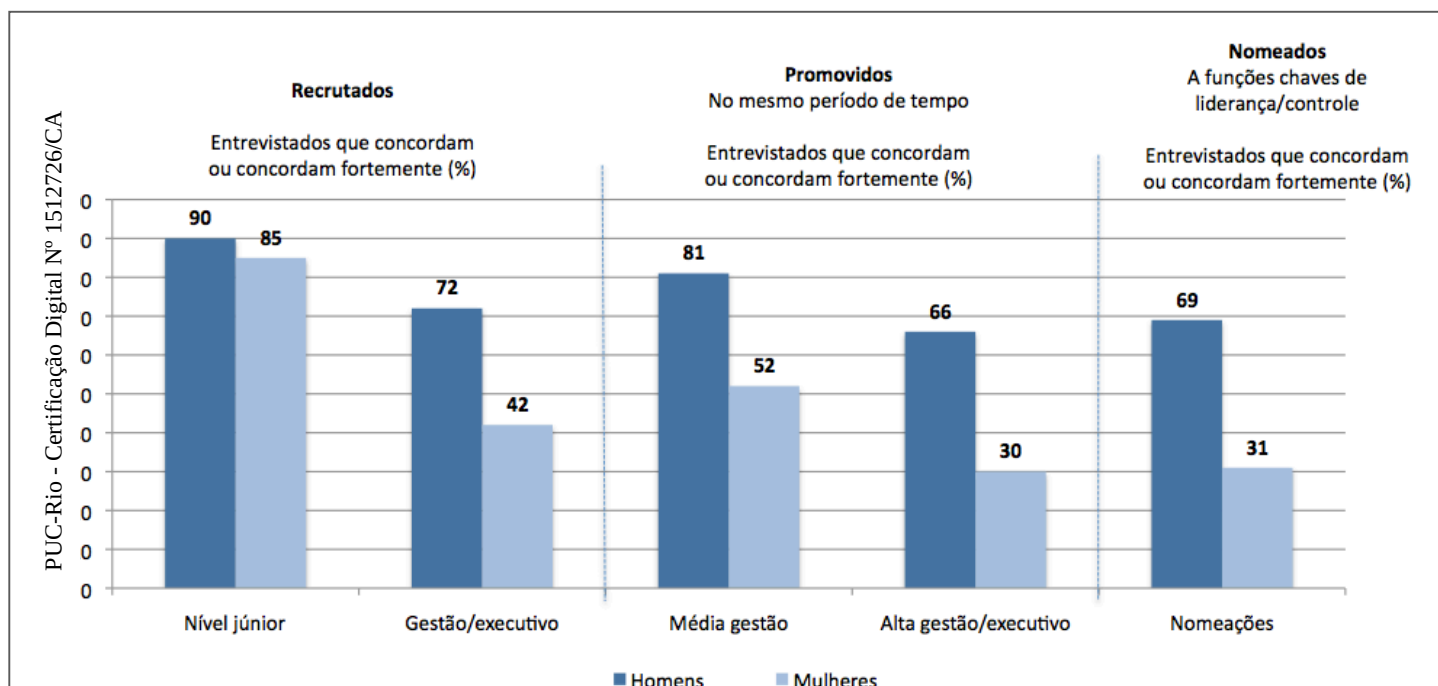


Nota: Escala de 1-5 (“Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”).

Fonte: O fenômeno do desaparecimento: paridade entre gêneros na escalada corporativa Bain & Company, 2011, p. 5.

Entretanto, quando a pergunta se refere ao recrutamento ou promoção para posições executivas e de gestão, tanto homens quanto mulheres são menos propensos a concordar que existe paridade – e os homens têm uma visão mais otimista que as mulheres. Nos resultados da pesquisa, duas vezes mais homens que mulheres acham que elas têm a mesma chance que eles de serem selecionadas para posições executivas, serem promovidas no mesmo período de tempo a funções executivas, ou serem nomeadas a posições-chaves de liderança ou controle na empresa, como se verifica na Figura 4.

Figura 4: Existe uma diferença considerável entre as opiniões de homens e mulheres em relação ao estágio atual da paridade



Nota: Escala de 1-5 ("Discordo fortemente" a "Concordo fortemente")

Fonte: O fenômeno do desaparecimento: paridade entre gêneros na escalada corporativa Bain & Company, 2011, p. 6.

Certamente, enquanto homens e mulheres tiverem percepções distintas, será mais difícil para as organizações perseguirem a meta de paridade – particularmente porque, hoje, a maioria das posições mais altas de liderança são ocupadas por homens, e eles podem ou não entender padrões de paridade da mesma forma que as mulheres que trabalham para eles. Segundo o relatório que apresenta os resultados

da pesquisa Bain & Company (2011), uma gerente sênior de uma grande seguradora dos Estados Unidos declarou: “A evolução de carreira no mundo corporativo é definida pelo relógio biológico do homem, não o das mulheres. Você conquista o sucesso batalhando nos seus 20, 30 e 40 anos – mas esse é também o período em que você está construindo uma família. Essa dinâmica tem que mudar”.

Em suma, os resultados da pesquisa enviam uma mensagem forte aos líderes de negócios: a maioria dos empregados não veem como bem-sucedidas as iniciativas em curso para alcançar a paridade entre os gêneros. O mais importante teste feito pelos empregados é o número de mulheres subindo até o topo em suas organizações. A pesquisa revela a frustração que os funcionários sentem com as iniciativas de paridade existentes em suas organizações, ou pior, uma completa insatisfação com o desinteresse da organização pelas disparidades na evolução das carreiras de homens e mulheres.

Ainda de acordo com o estudo Bain & Company, mais de 75% dos entrevistados relatam que suas empresas implementaram iniciativas de paridade entre os gêneros, como programas de horários flexíveis e de *mentoring*, mas muitos sentem que esses programas são ineficazes. Apenas um em cada quatro entrevistados considera que a liderança de sua empresa vê a paridade como uma prioridade, e apenas um em cada cinco acredita que a sua empresa investiu recursos adequados nas iniciativas. Quatorze por cento dizem receber treinamentos ou *workshops* efetivos sobre o tema e 8% consideram que suas empresas conseguem vincular incentivos e compensações aos objetivos de paridade entre homens e mulheres. De acordo com uma gerente júnior de uma empresa de contabilidade global, as grandes corporações “têm seus costumes profundamente enraizados e, apesar das boas intenções, estão tendo dificuldades em fazer essa transição (para a paridade)” (p. 8).

As duas pesquisas citadas (“Women in Business”, da Grant Thornton, e “O fenômeno do desaparecimento: paridade entre os gêneros na escalada corporativa”, da Bain & Company) apontam questões de extrema relevância para o estudo da liderança feminina, bem como ressaltam que em cada organização, a paridade deve ser uma prioridade estratégica declarada e como tal, precisa ter critérios rigorosos para medição, controle, alocação de recursos, responsabilidade e comprometimento

dos líderes. Isso só pode acontecer a partir de uma mudança na cultura organizacional.

Esse processo de mudança, por se tratar de uma transformação cultural, se inscreve no que Bourdieu chamou de “esfera simbólica”. Nesse enfoque, o sociólogo destaca que os sujeitos constroem o espaço social por meio de uma estrutura objetiva de poder denominada “capital”. A ação dos sujeitos sobre essas estruturas objetivas constitui um campo de disputas, as quais contribuem para a conservação ou transformação da estrutura do campo, ou seja, da mudança da cultura da organização. Desse modo, a mudança cultural implica em ruptura com o “velho” e com valores que não servem mais à organização, o que propicia o surgimento de novas linguagens, histórias, hábitos e valores (BOURDIEU, 1996).

2.4

Discriminação de Gênero – Estereótipos e Preconceitos

A humanidade é masculina e o homem define a mulher não em si mas relativamente a ele; ela não é considerada um ser autônomo.

Simone de Beauvoir

Afinal, que evidências existem para identificação da discriminação de gênero no ambiente de trabalho?

As definições tradicionais sobre a discriminação de gênero enfatizam as abordagens legais. Nos Estados Unidos, os autores categorizaram indícios que explicitam a discriminação de gênero (CLEVELAND e al., 2005), como por exemplo a diferenciação que ocorre quando as mulheres são tratadas intencionalmente de maneira diferente dos homens, incluindo, por exemplo: falta de vontade de contratar uma mulher devido à relutância em admiti-la em cargos executivos; formulação de perguntas diferentes daquelas formuladas para um candidato do sexo masculino durante entrevista de emprego com uma candidata mulher; ou oferta de um salário inicial mais baixo para a candidata, por ser mulher (DAVISON & BURKE, 2000).

Uma definição um pouco mais ampla da discriminação de gênero é representada por evidências de que membros de um grupo particular são prejudicados por procedimentos para tomada de decisões e pelas práticas no local

de trabalho. Mesmo que essas práticas não sejam diretamente destinadas a segregar homens e mulheres, elas têm o impacto de oferecer proporcionalmente menos oportunidades às mulheres que aos homens. Se não há razões relacionadas com o trabalho (tais como diferenças de qualificação profissional) para explicar o desequilíbrio de gêneros nos cargos de liderança, então pode-se dizer que se trata de um caso de discriminação de gênero. (CLEVELAND e al., 2005; HOYT & SIMON, 2013).

Entende-se que as disparidades de gênero na liderança são um fenômeno global, sendo possível identificar, segundo alguns estudos, que as mulheres estão desproporcionalmente concentradas em posições de liderança de mais baixo nível e de menor autoridade em comparação aos homens (POWELL & GRAVES, 2003).

Vale ressaltar que, segundo a teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede (1991), há cinco dimensões culturais que são válidas para todos países, variando apenas de intensidade. Uma dimensão refere-se a masculinidade *versus* feminilidade, quando se inscreve em sociedades ditas masculinas onde:

Os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1991. p. 103).

Os comportamentos dos indivíduos diferem de acordo com a cultura de cada país (HOFSTEDE, 2001; TANURE, 2005). No entanto, observa-se que em culturas predominantemente masculinas a expectativa sobre o papel a ser desempenhado pelos homens está mais ligada às atividades externas ao lar, com evidências de que os homens sejam mais duros, firmes e competitivos, incluindo-se as características que revelam autoafirmação, decisão e agressividade. Estas características projetadas sobre o gênero masculino diferem muito da expectativa sobre o papel a ser desempenhado pelas mulheres (VAN VIANEN & FISHER, 2002).

Já em culturas predominantemente femininas, as expectativas sobre os papéis desempenhados pelo homem e pela mulher não têm diferenças tão significativas. Tanto um quanto o outro podem estar ligados às atividades externas, à carreira, ao sucesso e ao dinheiro, como também podem ser responsáveis pela harmonia das relações e qualidade de vida. Isso pode explicar porque, em culturas mais femininas, como nos países escandinavos, as mulheres avançaram mais em relação à igualdade e os homens tendem a considerar que é também função deles cuidar do dia a dia

dos filhos, o que abre mais espaço para a mulher se dedicar à carreira. No entanto, o caso escandinavo ainda é diferenciado, mesmo entre os países mais desenvolvidos (HEWLETT, 2002).

Sem dúvida, a cultura não é o único fenômeno que explica as diferenças comportamentais entre os gêneros, e muito menos isoladamente. As diferenças são também fruto de disputas sociais, inclusive de conflitos para definir os lugares por eles/as ocupados na sociedade. Além disso, a economia de cada país influencia a configuração de papéis sociais: “as mulheres foram historicamente forçadas a integrar o exército de reserva de mão de obra” (CARVALHO NETO et al., 2010).

Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante tanto para as organizações do século XXI como para as líderes femininas no trabalho. Compreender a evolução das carreiras executivas das entrevistadas para este trabalho não se resume às questões subjetivas – elas desempenham uma função de representação, tanto para as organizações em que atuam quanto em relação a suas profissões. Suas trajetórias profissionais se interrelacionam com seus respectivos papéis sociais.

As transformações que vêm sendo observadas no mercado de trabalho, no que tange à representatividade de gêneros, têm contado com a participação ativa das profissionais mulheres. Nas últimas décadas, a partir de seu investimento em educação continuada, elas vêm conseguindo melhores oportunidades profissionais que no passado. Esta mudança passou a ocorrer de forma menos combativa que as lutas por direitos iguais conduzidas pelos movimentos feministas nas décadas de 1960 e 1970, mas parece conseguir maior receptividade por parte do mercado, atingindo, portanto, maior alcance social.

Para Bourdieu (2014), evocar o conjunto de instâncias que contribuiu para reproduzir a hierarquia de gêneros permite uma análise histórica do que permaneceu e do que se transformou em relação a mudanças visíveis e invisíveis na situação das mulheres:

A maior mudança está sem dúvida, no fato de que a dominação masculina não se impõe mais com a evidência de algo que é indiscutível. Em razão, sobretudo, do enorme trabalho crítico do movimento feminista que, pelo menos em determinadas áreas do espaço social, conseguiu romper o círculo do reforço generalizado, esta evidência passou a ser vista, em muitas ocasiões, como algo que é preciso defender ou justificar, ou algo de que é preciso se defender ou se justificar (BOURDIEU, 2014, p. 124).

Na revisão da literatura sobre gênero e liderança, observa-se um número cada vez maior de pesquisas acadêmicas interessadas em entender e explicar a presença de mulheres em cargos de comando nas organizações. Alguns autores, como Lima, Lima e Tanure (2009), destacam que o crescimento da presença da feminina em cargos executivos só não é maior devido aos diversos desafios que precisam ser enfrentados por essas profissionais nos níveis executivos das organizações. Ainda existem barreiras socioeconômicas que impedem o pleno avanço das mulheres, sobretudo se comparadas aos homens.

Já para Cleveland, Vescio e Barnes-Farrel (2005), a compreensão das diferentes experiências e resultados de homens e mulheres traz um olhar para o contexto social e cultural do trabalho. O entendimento da história pessoal dos profissionais, conjugada com seu desenvolvimento profissional, compõem o patrimônio para a prática do trabalho. Desta forma, as autoras acreditam que a observação de uma perspectiva ampla sobre os antecedentes da discriminação de gênero e dos seus resultados no ambiente de trabalho poderão fornecer uma compreensão mais rica sobre o fenômeno da discriminação entre os sexos, favorecendo *insights* para intervenções endereçadas às injustiças criadas pela discriminação. A maioria dos estudos que fornecem evidências sobre a discriminação de gênero no local de trabalho abordam o problema de duas maneiras:

- 1 - Ao examinar as decisões tomadas sobre candidatos a emprego ou trabalhadores que são iguais em todos os aspectos, exceto seu sexo. O comportamento dos tomadores de decisão em relação aos trabalhadores masculinos e femininos é comparado por evidências de que eles são tratados de forma diferente e nas maneiras em que as mulheres levam a desvantagem (na maioria dos casos).
- 2 - Importantes resultados organizacionais são comparados entre as mulheres e os homens; quando se observam as diferenças entre gêneros, reconhece-se que tais diferenças podem ser artefatos de outras diferenças preexistentes entre o grupo que representam explicações relacionadas com o trabalho para estas decisões. (Estes podem incluir diferenças de qualificações, educação, experiência de trabalho, aspirações de carreira, e assim por diante.) (CLEVELAND et al., 2005, p. 151)

Nesta linha, Rocha-Coutinho (2003) declara que muitas vezes os padrões de exclusão e marginalidade persistem pois, ao que tudo indica, homens e mulheres continuam a ser vistos como opostos e não como complementares. Este padrão de exclusão se manterá enquanto as características consideradas femininas continuarem sendo associadas a traços diferentes daqueles que uma empresa busca

e os traços ligados às características masculinas forem reconhecidos como distantes daqueles esperados de alguém que deve zelar pela família e cuidados da casa (ROCHA-COUTINHO, 2003).

O estudo de Rocha Nogueira e Kubo (2013) aponta outro fator que possivelmente contribui para a discriminação da mulher executiva durante o processo de avaliação de líderes. Os autores argumentam que certos comportamentos exibidos por um líder masculino são avaliados de forma mais favorável do que comportamentos idênticos exibidos por uma líder feminina. Por exemplo, quando um homem apresenta uma atitude intempestiva, é, com frequência, avaliado como preocupado e comprometido com a organização. No caso da mulher, não existe esta complacência. Esta e outras características são identificadas pela pesquisa dos autores, evidenciando a distinção entre “razão” e “emoção” que costuma ser feita quando se avalia o comportamento de homens e mulheres, respectivamente. Os resultados da pesquisa mostram que as mulheres apresentam relativamente maior uso da emoção (atributo: sentimento) do que a razão (atributo: pensamento) em cargos executivos, quando comparadas aos homens.

Já Cavazotte e Oliveira, na literatura sobre o tema, apresentam outros fatores que merecem a atenção:

Estereótipos são crenças sobre certo grupo social atribuídas a todos os membros desse grupo de forma sistemática e generalizada; no caso do gênero, tais crenças dizem respeito a diferenças em aptidões e papéis entre os sexos. Estereótipos são a base do preconceito, e explicam ações discriminatórias em várias esferas da vida social, e em particular no universo do trabalho. (CAVAZOTTE & OLIVEIRA, no prelo).

A partir desses dados e argumentos, podemos observar que os estereótipos de gênero associam aos homens características como assertividade, independência e ambição, além de atribuir destaque à relação de poder. Na medida em que o masculino e feminino ainda são percebidos, em geral, como opostos, as mulheres ainda permanecem subjugadas aos homens e ao patriarcado⁴. Desta forma, podemos constatar a presença do domínio patriarcal nos privilégios masculinos assim como

⁴A autora define patriarcado como 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), (Costa, 2007).

no tratamento desigual e assimétrico entre homens e mulheres (EAGLY & KARAU, 2002; COSTA, 2007).

Devido à forte influência da cultura patriarcal no Brasil (LIMA et al., 2009; CARVALHO NETO et al., 2010), assim como em muitos países no mundo, historicamente foram destinados às mulheres os cuidados com a casa e a família e a ocupação da esfera privada e aos homens o sustento da família, com livre acesso à esfera pública. Assim, os homens exerciam grande influência no meio social, firmando-se como o gênero dominante. Embora sejam evidentes os avanços conquistados pelas mulheres, especialmente nos últimos 100 anos, ainda hoje é visível a existência de desigualdades de oportunidades quando comparamos o destino de homens e mulheres em várias esferas da sociedade: na família, na política e no trabalho. Essas diferenças de gênero ainda fundamentam as desigualdades sociais. Ser mulher ainda pode ser considerado um empecilho para o direcionamento profissional (COSTA, 2007).

Hoje esse discurso pode parecer superado, mas, como sugerem os dados apresentados neste capítulo, ainda há quem questione a necessidade de as organizações terem mulheres em posições executivas e de liderança.

Não por acaso, as mulheres em posições executivas que demonstram assertividade e eficiência acabam sendo identificadas como se estivessem tentando “se tornar um homem”, como sugere a literatura apresentada neste capítulo. Na visão machista, a mulher que não se comporta de maneira doce, meiga, materna e submissa está copiando supostos comportamentos masculinos – algo que não passa de uma estratégia para fazer recuar a autonomia feminina, em um esforço constante para “colocar as mulheres em seus lugares”, como se a ocupação de outros espaços fosse uma afronta contra a sociedade. Segundo Lima, Lima e Tanure: “Essa demanda é paradoxal, pois não há como mesclar todos esses atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva” (LIMA et al., 2009, p. 5).

Esta perspectiva corrobora os estereótipos de gênero, aqui entendidos como crenças persistentes, que muitas vezes enviesam julgamentos e estimulam atitudes preconceituosas sobre as mulheres – tanto por parte de homens quanto das próprias mulheres (CARLI & EAGLY, 2012). As principais questões que afetam a relação entre gênero e liderança parecem impactar diretamente a evolução das organizações, que precisam, cada vez mais, refletir a diversidade existente na

sociedade – e isso envolve o reconhecimento do trabalho feminino por parte dos homens (CAPPELLE et al., 2007). O futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão de negociar seus interesses e, apesar das diferenças, construir espaços de oportunidades iguais para todos.

2.5

Liderança de gênero: Homens e Mulheres - Diferenças de Estilos

*Continuamos a pensar de um homem poderoso como um líder nato
e uma mulher poderosa como uma anomalia.*

Margareth Atwood

Na última década do século XX, os resultados das pesquisas sobre diversidade de gênero levaram muitos autores (BURKE & COLLINS, 2001) a defender a ideia de que existe pouca ou nenhuma diferença entre estilos de liderança praticados por homens e mulheres (ENGEL et al., 2001). No entanto, nessa mesma década, com a continuidade das pesquisas sobre o assunto, evidenciaram-se dúvidas sobre estas primeiras conclusões, o que levou a novos estudos visando a verificar a influência do gênero nos estilos e na eficácia da liderança.

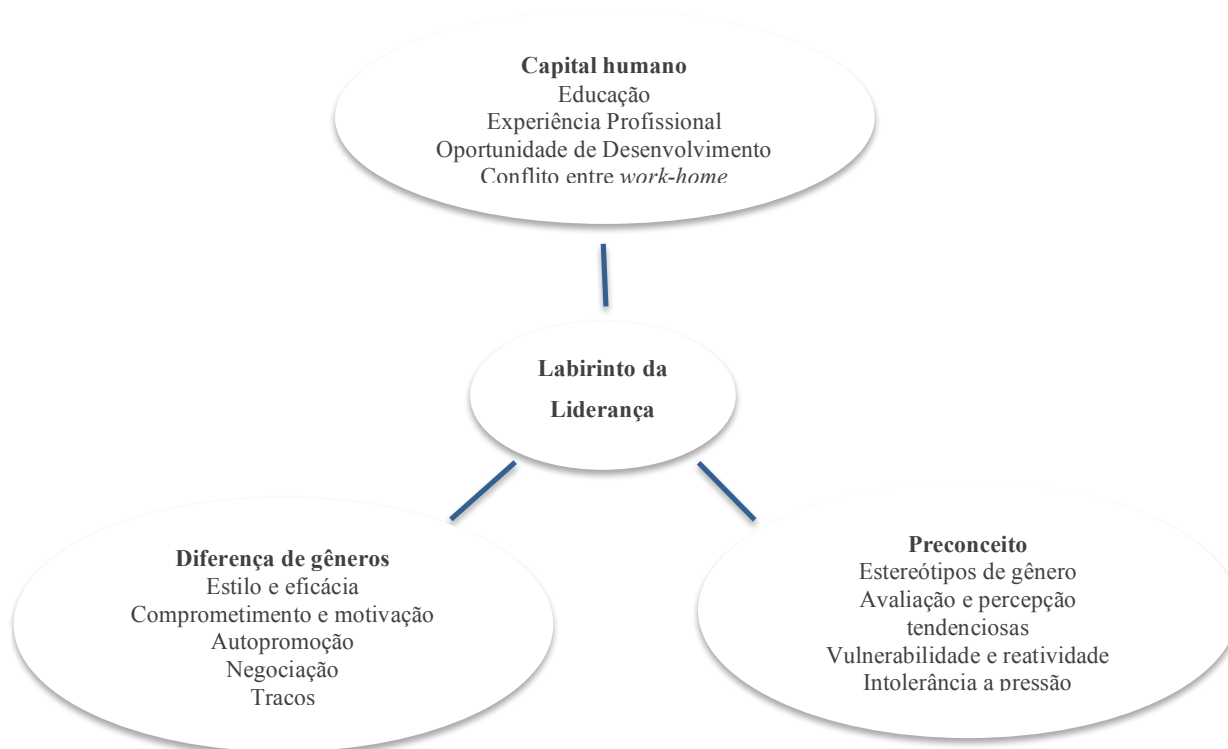
O estímulo à diversidade de gêneros, raças, etnias e nacionalidades no ambiente organizacional pode trazer benefícios visíveis, tais como melhoria na tomada de decisão, maior criatividade e inovação, bem como um melhor atendimento ao mercado e às diferentes necessidades dos consumidores. Porém, há custos associados à diversidade, como a elevação da rotatividade, conflitos interpessoais e problemas de comunicação (BENNIS, 1999).

Entretanto, as mudanças nas organizações parecem estar tornando mais fácil para as mulheres alcançarem as posições de topo. A cultura de muitas organizações que estão em processo de mudança colocando em xeque as proposições de trabalho com foco em gênero, o modelo masculino de trabalho, a noção de carreiras ininterruptas em tempo integral e a separação entre trabalho e família. Além disso, muitas organizações estão valorizando os profissionais flexíveis e a diversidade nos altos escalões. Estas organizações podem investir na carreira profissional das mulheres, envolvendo-as em programas de desenvolvimento de carreira e *networks* formais, bem como oferecendo apoio à vida no trabalho. De fato, com a maior

concessão de cargos de alta visibilidade para mulheres, faz-se necessário o desenvolvimento da rede de relacionamentos, assim como o aconselhamento eficaz, como principais estratégias para a redução do *gap* na liderança (HOYT & SIMON, 2013).

Desta forma, Hoyt e Simon (2013) apresentam o chamado “labirinto da liderança” a partir de discussões sobre a sub-representação das posições de liderança feminina de alto nível nas organizações. Ao descrever o labirinto da liderança, os autores identificaram três categorias de fatores de que influenciam este quadro, apresentadas na Figura 5.

Figura 5: Entendendo o Labirinto da Liderança



Fonte: Adaptado de Hoyt e Simon, Gender and Leadership, 2013, p.400

A primeira categoria destaca as diferenças de investimento de homens e mulheres no capital humano. Já a segunda considera as diferenças de gênero entre homens e mulheres, e a última descreve preconceito e discriminação contra as líderes femininas.

Sob esta perspectiva, Eagly e Carli (2007) afirmam que está em ascensão o número de mulheres que navegam com sucesso no labirinto da liderança. Entretanto, uma confluência de fatores contribui para este aumento de mulheres líderes eficazes, conforme detalhado na Figura 6.

Figura 6: Liderança Eficaz

Fonte: adaptado de Hoyt e Simon, Gender and Leadership, 2013, p.407

Muitos dos impedimentos que as mulheres enfrentam na práxis da liderança são incongruências entre o papel tradicionalmente designado ao sexo feminino e o papel de liderança. As mulheres desempenham, assim, um duplo papel na liderança, que se apresenta transversalmente: devem ser, ao mesmo tempo, extremamente competentes e adequadamente femininas. Entretanto, os homens, em geral, não são expostos a essa exigência (CARLI & EAGLY, 2013).

De certa maneira, as mulheres podem melhorar a percepção de sua afetividade e influência, combinando qualidades que em geral lhes são comuns, tais como cordialidade e simpatia, com excepcional competência e assertividade. Além disso, o estilo de liderança transformacional é particularmente benéfico para as mulheres porque não é um estilo marcadamente masculino. Este estilo abrange comportamentos tradicionalmente considerados “femininos”, como ser atenciosa e solidária, sendo assim fortemente associadas com a eficácia da liderança.

As autoras Eagly e Carli (2007) sugerem ainda que a incongruência entre liderança e gênero feminino parece estar diminuindo. Pesquisas recentes indicam

que as mulheres adquiriram características tradicionalmente mais masculinas, por exemplo, tornando-se mais assertivas, valorizando as posições de liderança e poder como atributos do trabalho, sem perder sua feminilidade. Além disso, a contribuição de Schein (2001) é reveladora quanto às evidências que sugerem que o papel de liderança está começando a ser menos masculino e mais andrógino.

O estilo andrógino de gestão, ao incentivar o indivíduo a cingir toda a gama de comportamentos humanos, oferece novas possibilidades para o desenvolvimento profissional e humano nas organizações. Isto porque os indivíduos andróginos têm a capacidade de transitar entre as diferentes perspectivas estereotipadas para as lideranças feminina e masculina. Isto implica em dizer que as mulheres não devem ser preteridas ou excluídas de posições que exigem habilidades instrumentais apenas com base no seu sexo biológico (SANTOS & ANTUNES, 2014).

A maioria das pesquisas sobre mulheres e liderança enfocam as barreiras que limitam sua mobilidade nas organizações, mas um pequeno e crescente grupo de trabalho procura identificar as condições em que esses obstáculos podem ser superados. Os avanços teóricos recentes têm sugerido que a promoção das mulheres a posições de liderança depende da performance da empresa. Especificamente, a teoria do teto de vidro prevê que as mulheres são mais propensas que os homens a serem promovidas em empresas que estão lutando, em crise ou em situação de risco (GLASS & COOK, 2016).

A presente perspectiva estende-se a considerar as experiências subjetivas de mulheres executivas face a suas carreiras. Acredita-se que explorar de que modo a questão do teto de vidro se coloca em diferentes contextos organizacionais permite obter uma visão sobre liderança feminina enriquecida pela trajetória profissional das mulheres executivas.

A proposta de integrar o estudo de liderança feminina à dinâmica das carreiras envolve diferentes visões. Sob a ótica do indivíduo é possível vincular a carreira com o curso de vida; já na sociologia, prevalece a visão das limitações externas, tais como as impostas pelo mercado de trabalho. A análise integrada de diferentes níveis entre indivíduo e contexto, estimula a interdisciplinaridade e permite avanços nos estudos sobre carreira (CHUDZIKOWSKI & MAYRHOFER, 2011).