

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

O PAPEL DO IMAGINÁRIO NO DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS FEMININAS

por Carla Regina Nedel Rech

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Opção Curricular: Organizações

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2001

Ao Luiz Antônio
e à família que estamos
construindo juntos, com muito,
muito, amor.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Cláudio Mazzilli, pela sua atitude de verdadeiro mestre, respeitando e valorizando meus posicionamentos e sendo, simultaneamente, agente de incentivo e tranquilidade em todo o processo da elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, João Carlos e Glória por sempre estarem ao meu lado, não só durante o mestrado, mas em todos os passos de minha vida.

A todos das famílias Nedel e Rech, pelo apoio, participação e constante entusiasmo em todos os momentos.

Às mulheres da família Simões, especialmente minha avó, Maria, minha mãe, Glória e minhas tias, Maria Tereza, Lúcia e Cida, por terem sido modelos de feminino para mim desde a infância, mostrando o quanto é bom ser mulher.

Às minhas sobrinhas, Nathália, Amanda e Júlia, e afilhadas, Bruna e Elisa, por já anunciarem, através da sua alegria e de seus posicionamentos, as maravilhosas perspectivas que terão pela frente.

À Dra. Marlene Neves Strey, cujo trabalho foi fonte de inspiração para este estudo, pela sua disponibilidade e gentileza constantes e por demonstrar o quanto os estudos de gênero são importantes para a Administração.

À Dra. Maria Lúcia Tiellet Nunes que de uma forma tão carinhosa me auxiliou no início da elaboração deste projeto, contribuindo imensamente para uma maior clareza do meu objeto de estudo.

Aos professores do PPGA que colaboraram para este momento, em especial, os professores Francisco Araújo Santos, Luis Roque Klering, Neusa Cavedon e Marina Nakayama, pelas suas contribuições e incentivo em relação a este tema e também à professora Elaine Di Diego Antunes, pela sua disponibilidade em participar da banca de defesa de dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente os autores do livro “Tendências em Recursos Humanos” e aos membros da “nata”, com um carinho especial à Ana Beatriz Manssour e Cláudia Simone Antonello por terem sido preciosas interlocutoras não só para os assuntos acadêmicos como para os momentos de angústia, inerentes ao processo de elaboração do trabalho.

Aos funcionários do PPGA, pela cordialidade, presteza e atenção nas situações nas quais se fizeram necessários.

A todos os amigos que acompanharam o tempo de mestrado, pessoas para mim tão valiosas e, felizmente, em tão grande número que torna difícil citar nomes, pelo incentivo, compreensão e entusiasmo contagiante.

Às mulheres que ocupam postos de liderança, especialmente as que aceitaram participar desta pesquisa, pela sua coragem, perseverança e capacidade de mostrar que é possível fazer diferença sendo diferente.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta pesquisa, seja por gesto, palavra, pensamento ou intenção.

LISTA DE TABELAS

1 - Perfil geral dos casos	65
2 - Demonstrativo de distribuição quanto à faixa etária	65
3 - Demonstrativo de distribuição quanto à escolaridade	66
4 - Demonstrativo de distribuição quanto à área de atuação profissional	67
5 - Demonstrativo de distribuição quanto ao estado civil	67
6 - Demonstrativo de distribuição quanto ao número de filhos	68
7 - Demonstrativo de distribuição quanto ao tempo em posição de liderança	68
8 - Demonstrativo de distribuição quanto ao número de subordinados	69

LISTA DE QUADROS

1-	Comparação entre gerenciamento tradicional e liderança feminina	41
2-	Distribuição das mulheres ocupadas por grupos de ocupação	51
3-	Rendimento médio real por hora dos ocupados no trabalho principal, segundo grupo ocupacional, por sexo-região metropolitana de São Paulo	52
4 -	Demonstrativo geral das categorias	72
5 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Influência parental”	101
6 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Lições da família e dos modelos”	103
7 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Motivação na história de liderança”	104
8 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Definição de liderança”	106
9 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Avaliação em relação às características de liderança”	107
10 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Diferenças entre o estilo feminino e masculino de liderança”	109
11 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Administração da vida pessoal e profissional”	111
12 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Vida familiar”	112
13 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Equipe de trabalho”	114
14 -	Processo de derivação da categoria intermediária “A importância do trabalho”	115
15 -	Processo de derivação da categoria intermediária “Relação do ambiente de trabalho com a liderança”	116
16 -	Processo de derivação da categoria final “Fatores que impulsionaram a liderança”	119
17 -	Processo de derivação da categoria final “Características e avaliação de liderança”	122
18 -	Processo de derivação da categoria final “Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança”	125
19 -	Processo de derivação da categoria final “Vida pessoal e profissional”	128
20 -	Processo de derivação da categoria final “Cotidiano da liderança feminina”	130

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1. ANÁLISE DO CONCEITO DE LIDERANÇA	04
1.1 - Uma Revisão Histórica do Conceito de Liderança	04
1.2 - Conceituação de Liderança	12
1.3 - Características da Liderança	15
2. O UNIVERSO FEMININO: subjetividade, trabalho, família e poder	20
2.1 – Gênero e Subjetividade	20
2.1.1 – Subjetividade Feminina	20
2.1.2 – Considerações sobre a Subjetividade Masculina	26
2.2 – História das Mulheres e Trabalho	28
2.3 – As Mulheres e o Trabalho no Brasil	32
2.4 – Mulheres e Trabalho: da Dona de Casa à Profissional	33
2.5 – Mulher, Trabalho e Família	35
2.6 – Mulher e Poder	40
Conclusão dos Capítulos 1 e 2	47
3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	50
3.1 - Situação Problemática	50
3.2 – Problema de Pesquisa	57
3.3 – Objetivos	58
3.4 – Método de Pesquisa	58
3.4.1 - Coleta de Dados	60
3.4.2 - Análise dos Dados	62
3.4.3 - Descrição dos casos	64

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
4.1 - A Coleta dos Dados	70
4.2 – Apresentação dos Resultados da Análise de Conteúdo	71
4.2.1 – As Categorias Iniciais	73
4.3.1 – As Categorias Intermediárias	101
5. DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO	119
5.1 – Categorias Finais	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
GLOSSÁRIO	142
REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143

RESUMO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, utilizando múltiplos casos, que busca analisar o processo de desenvolvimento da liderança feminina a partir do conceito de Imaginário. São abordados aspectos da subjetividade da mulher, bem como o histórico da relação das mulheres com o trabalho e seu ambiente familiar. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com dez mulheres que ocupam postos de liderança em várias áreas de trabalho, por um tempo mínimo de cinco anos. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo com base na análise temática do texto. Foram estabelecidas 21 categorias iniciais, 11 intermediárias e cinco finais: Fatores que Impulsionaram a Liderança; Características e Avaliação de Liderança; Considerações sobre Mulheres e Homens em Posição de Liderança; Vida Pessoal e Vida Profissional e Cotidiano da Liderança Feminina. O problema de pesquisa constituiu-se em saber qual seria o papel do imaginário no desenvolvimento da liderança feminina. Os resultados obtidos apontam para uma importância na vida familiar da mulher, especialmente no que se refere ao relacionamento com os pais e na vivência de situações difíceis. A pesquisa também indica como os sujeitos administram suas carreiras com a vida familiar, juntamente com os papéis de mãe e esposa. Percebe-se uma relação de grande gratificação com o trabalho, o que tem como consequência a chegada a postos de poder.

ABSTRACT

This study is characterized as a descriptive-exploratory research which used multiple cases aiming at analyzing the development of female leadership from the perspective of the concept of the imagery. Aspects of woman's subjectivity as well as the historic of the existing web of relations among women and work and her family environment are here approached. The data were collected through semi-structured interviews with ten women who have been in charge of leadership positions in a variety of areas of work for at least the past five years. The data were analyzed through the method of content analysis based on text subject. Twenty-one initial, eleven intermediate and five final categories were established: Factors that impelled to leadership; Evaluation and Characteristics of Leadership; Considerations on Men and Women in Leadership Positions; Professional and Personal Life, and the Quotidian of Female Leadership. The research problem was to discover what role the imagery would have in the development of female leadership. The results obtained draw the attention to an importance of the leader's family life, especially in relation to dealing with difficult situations and the relationship with parents. The research also indicates how individuals manage their careers along with their family life as well as with the roles of wife and mother. A relation of great pleasantness about their work is perceived, which has the achievement of higher positions as a consequence.

INTRODUÇÃO

O tema da influência da subjetividade na liderança organizacional tem sido objeto de estudo das mais diversas áreas do conhecimento. Autores de destaque, oriundos da área da psicologia, como Laurent Lapierre (1995), Kets de Vries (1997), Bergamini (1994) e John Gardner (1990) vêm desenvolvendo o assunto que, diante das atuais necessidades do meio organizacional, tem sido cada vez mais requerido.

Liderança é um conceito que vem evoluindo no decorrer dos tempos e, sem dúvida, cada definição tem a ver com o modelo de homem e mulher de cada época. Assim, passou-se de um modelo que privilegiava habilidades pessoais do/da líder, até aquele que, além de considerar a pessoa que lidera, leva em conta o contexto em que está inserida. Hoje, pode-se aprofundar esse conceito, ante a subjetividade do/da líder. Este homem ou esta mulher que lideram possuem uma história, fantasias, pensamentos, sentimentos e conexões inconscientes que precisam ser compreendidas, visto que estes fatores estarão presentes no momento em que o/a líder estiver cumprindo suas atribuições: como influenciar pessoas, tomar decisões e assumir riscos.

Paralelamente a isso, observa-se uma expressiva entrada de mulheres no mercado de trabalho e, mais recentemente, assumindo postos de liderança. Tradicionalmente, em função da própria cultura masculinizada das organizações, tendo em vista as atribuições domésticas, delegadas às mulheres, quem ocupava cargos de comando eram os homens. Tal comportamento tem-se alterado com as mudanças sociais, necessidades das empresas e com a própria pressão das mulheres. Contudo, como refere Gilles Lipovetsky (2000), tudo isso ainda é muito novo para a comunidade empresarial, de homens e mulheres, tendo-se o fato que ainda são raras as mulheres em altos postos de liderança.

É considerando todos estes aspectos que este estudo pretende entender como as questões subjetivas (imaginário) influenciam no desenvolvimento de lideranças femininas. A questão central desta pesquisa é justamente identificar qual é o papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas. Embora existam outros estudos neste sentido, como Leite (1994) e Moreira (1994), entende-se a necessidade de aprofundamento do tema, a fim de se contribuir para as organizações e para a sociedade, no sentido de subsidiar informações para o desenvolvimento de lideranças femininas. Além disso, pretende-se analisar os fatores que impulsionam o desenvolvimento da liderança feminina, identificar a percepção da existência de uma liderança característica das mulheres e examinar como estas administram o conflito na dicotomia carreira profissional e vida privada.

Dessa forma, no Capítulo 1, analisa-se o conceito de liderança, sua evolução teórica, construindo-se um conceito que servirá para este estudo. Além disso, determinam-se algumas características de liderança que, valendo-se da literatura, servirão de fio condutor para esta pesquisa.

Já no Capítulo 2, dá-se ênfase no gênero feminino: como se delinea a subjetividade feminina fundando-se em uma abordagem psicanalítica, como foi evoluindo a relação da mulher com o trabalho, através da história, tanto na sociedade geral como na brasileira. Também se faz uma reflexão sobre a relação da mulher com seu trabalho e com sua família. A partir daí, retomam-se os estudos sobre a mulher e o poder, como os de Lipovetsky (2000), Leite (1994), Belle (1993) e Aburdene (1993).

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada. Antes disso, contudo, destaca-se o contexto no qual está inserido o problema de pesquisa, bem como sua relevância. A pesquisa é um estudo exploratório-descritivo de múltiplos casos com mulheres que ocupam posição de liderança no Rio Grande do Sul. As entrevistas foram analisadas pelo método de Análise de Conteúdo.

No quarto capítulo apresentam-se o processo de coleta de dados e a análise de conteúdo das entrevistas, bem como os quadros de derivação das categorias iniciais e intermediárias.

O processo de derivação das categorias finais aparece no quinto capítulo e são estabelecidas relações entre os resultados da pesquisa e o referencial teórico utilizado.

Finalmente, no capítulo seis, retomam-se todos os processos para a realização da pesquisa e traçam-se algumas considerações sobre os resultados do trabalho que, a partir do referencial teórico, procuram responder aos objetivos levantados. Também abordam-se os limites da pesquisa e sugerem-se temas para estudos futuros dentro da perspectiva criada pelo estudo.

1 ANÁLISE DO CONCEITO DE LIDERANÇA

Este capítulo tem por objetivos analisar o conceito de liderança dentro das teorias administrativas, bem como definir qual o conceito a ser utilizado neste estudo. Também faz-se um levantamento das características do líder e se elegem aqueles que guiarão esta pesquisa.

1.1 Uma Revisão Histórica do Conceito de Liderança

Como já foi mencionado, inúmeros foram os estudos sobre o tema liderança. Nesta revisão, propõe-se uma breve descrição sobre os principais enfoques.

Em um dos primeiros esforços em estudar a liderança, acreditava-se que o líder possuía alguns traços de personalidade que o diferenciavam das pessoas comuns (*Teoria dos Traços*). Conseqüentemente, afirmava-se que a liderança era algo nato e que, uma vez descobertos e mensurados estes traços naturais de personalidade, as organizações poderiam selecionar seu líderes. Com base em alguns critérios, foi possível chegar a, aproximadamente, 34 traços de personalidade, entre os quais: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade. (Bergamini, 1994, p.30). No entanto, nesses estudos, não houve a preocupação de relacionar estas características com a eficácia do processo de liderança e com aspectos circunstanciais que poderiam reforçá-las ou não. Além disto, quando comparadas às situações práticas, estes estudos não puderam explicar a existência de pessoas fora deste perfil *ideal* mas que, mesmo assim, inegavelmente exerciam sua posição de líderes.

“Embora as medidas de personalidade possam ficar um dia mais exatas e certos traços possam de fato ser associados à capacidade de liderança, o que sabemos até agora parece mostrar que as pessoas que se tornam líderes não

possuem qualquer conjunto de traços que as diferencie claramente das que não se tornam líderes” (Stoner, 1985, p.320).

Um outro enfoque foi o dos *Estilos de Liderança*. Preocupado com o comportamento do líder, este enfoque já ampliava o anterior acreditando que a atuação do líder dependia não só de sua personalidade, como também de aspectos aprendidos. Enquanto a abordagem dos traços concerne ao que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, quer dizer, ao seu estilo de comportamento para liderar. Segundo Chiavenato (1994) as principais teorias que tentaram explicar a liderança através dos estilos utilizados são:

- 1) Estilo de liderança autoritária, liberal e democrática;
- 2) Estilo de liderança centrada na tarefa e centrada nos empregados;
- 3) Estilo de liderança com ênfase na produção e ênfase nas pessoas;
- 4) Estilo 3D da eficácia gerencial

Analisa-se a seguir cada um dos estilos de liderança.

- *Estilo de liderança autoritária, liberal e democrática*

Em 1939, White e Lippitt fizeram uma pesquisa submetendo um grupo de adolescentes a três estilos diferentes de liderança. As principais características de cada estilo eram as seguintes.

- Liderança autocrática - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Faz suas críticas ou elogios de forma *pessoal* e é bastante dominador.
- Liderança democrática - As diretrizes são discutidas e decididas pelo grupo, estimulado e acompanhado pelo líder. Os fatos é que subsidiam os elogios e as críticas do líder, que tenta ser mais um membro do grupo.
- Liderança liberal (*laissez faire*) - Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Não há tentativa de avaliação do processo de trabalho por parte do líder e, portanto, não há *feedback*.

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido, mas as pessoas mostraram-se frustradas e tensas, ou sem nenhuma espontaneidade ou iniciativa. Sob a liderança liberal, o grupo não se saiu bem quanto à quantidade e à qualidade do trabalho. Além disso, apesar da intensa atividade do grupo, notou-se um forte individualismo e pouco respeito em relação ao grupo. Por fim, o efeito da liderança democrática apresentou um nível quantitativo de trabalho menor do que o autocrático, porém com muito mais qualidade. A integração do grupo entre si e com o líder foi saudável e houve nítido sentimento de comprometimento e responsabilidade .

“Na vida prática, o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada ou levada adiante. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar decisões, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual processo com quem e dentro de que circunstâncias e atividade a serem desenvolvida” (Chiavenato, 1994, p.535).

- Estilo de liderança centrada na tarefa e centrada nos empregados

Rensis Likert (1961) traz uma importante pesquisa: delinea dois estilos extremos (orientado para o empregado e orientado para a tarefa), mas inclui uma graduação que vai desde a participação e o envolvimento total do subordinado, até o tipo de comportamento característico da falta de consulta, em que o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer sem, ao menos, conhecer as razões e o porquê (Bergamini, 1994, p.41).

Segundo Stoner (1985), os administradores voltados para o trabalho dirigem e chefiam de perto os subordinados, para assegurarem a execução do trabalho de acordo com o que eles querem. Um administrador com este estilo está mais preocupado com a execução do trabalho do que com o desenvolvimento dos subordinados. Os administradores voltados para os subordinados procuram motivar em vez de controlá-los. Estabelecem uma relação mais amistosa e de confiança e incentivam a participação nas decisões.

Resumidamente descrevem-se as características dos quatro sistemas de Likert.

Sistema 1 - Os chefes não têm confiança nos subordinados e tomam todas as decisões relacionadas com o trabalho. Os padrões e métodos de desempenho são rigidamente estabelecidos. Há medo e desconfiança.

Sistema 2 - Os administradores ainda dão ordens, porém os subordinados têm certa liberdade de fazer comentários sobre elas. Existe uma confiança condescendente.

Sistema 3 - Os chefes têm confiança substancial mas não total nos subordinados. Estes podem tomar decisões em níveis mais baixos. A comunicação flui verticalmente. Utilizam-se recompensas; raramente punições para motivar.

Sistema 4 - Os chefes têm confiança total nos seus subordinados. Os objetivos são estabelecidos e as decisões relacionadas com o trabalho são tomadas pelo grupo. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos (Bergamini, 1994, p. 42-43; Stoner, 1985, p. 323).

A recomendação feita por Likert é que as empresas procurem passar dos sistemas 1 e 2, que são menos participativos, para os sistemas 3 e 4, nos quais, por força da maior participação, haverá um clima de maior satisfação das pessoas e, conseqüentemente, será possível elevar os padrões de produtividade.

- Estilo de liderança com ênfase na produção e ênfase nas pessoas

De uma forma bastante similar a Likert, Blake e Mouton (1972) propuseram o Grid gerencial, que é uma tabela de dupla entrada, composta de dois eixos: o eixo vertical representa a *ênfase nas pessoas*, e o eixo horizontal representa a *ênfase na produção* (semelhante à *ênfase na tarefa* de Likert). Cada um desses eixos apresenta uma série contínua, que varia de 1 a 9 pontos, onde 1 é o menor grau de preocupação e 9 é o grau mais elevado de ênfase possível. A posição ideal seria 9.9, que demonstra elevada preocupação tanto pela produção como pelas pessoas que produzem.

Para Blake e Mouton (apud Chiavenato), é importante que cada administrador aprenda a observar o seu estilo de liderança através do Grid, visando fortalecer o seu desempenho individual e avaliando a situação que está vivendo.

- Estilo 3D da eficácia gerencial

Reddin (1975), propõe um modelo que utiliza o conceito de eficácia gerencial, que é o grau em que um administrador alcança as exigências do *produto* (resultado) de sua posição na empresa. Para Reddin existem três habilidades gerenciais básicas:

- a) Sensitividade situacional - É a habilidade de diagnosticar e de perceber e sentir situações e de quais as forças que atuam em cada situação;
- b) Flexibilidade de estilo - É a habilidade de se adaptar e adequar às forças que atuam em cada situação;
- c) Destreza de gerência situacional - É a habilidade de gestão situacional, isto é, a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

Destas três habilidades é que vem o nome Teoria Tridimensional. Utilizando, ainda, a Orientação para a Tarefa e a Orientação para as Relações, Reddin estabelece quatro estilos gerenciais:

- a) Estilo relacionado - Caracteriza-se por exclusiva orientação para as relações, e orientação deficiente para a tarefa a ser executada.
- b) Estilo dedicado - Exclusiva orientação para a tarefa e orientação deficiente para as relações com as pessoas.
- c) Estilo separado - Deficiente orientação tanto para as relações como para a tarefa a ser executada.
- d) Estilo integrado - Orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa a ser executada (Chiavenato, 1994).

A eficácia gerencial não é aquilo que o administrador faz, mas o que ele obtém como resultado. Daí a importância da liderança na obtenção de resultados por meio das pessoas.

No entanto, nem os traços de personalidade do líder, nem os estilos por ele utilizados foram suficientes para entender o processo de liderança e sua perspectiva de eficácia. Desta

forma, surge a perspectiva contingencial ou situacional da liderança, que considera os aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo. As principais variáveis situacionais identificadas são as seguintes: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências do trabalho; as políticas e o clima da organização e as expectativas e o comportamento dos colegas (Stoner, 1985, p.333).

Acredita-se que a *Teorias Situacional ou Contingencial* seja uma das mais completas e, para o gerente, aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança; ou então mudar o modelo de liderança para harmonizá-lo com a situação. Destacam-se duas das principais teorias situacionais a seguir.

- O Continuum de Liderança

Os autores desta teoria são Tannenbaum e Schmidt que, em 1958, sugeriram uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e com o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, dentro de um *continuum* de padrões de liderança. Os padrões vão desde *Administrador toma a decisão e comunica* até *Administrador permite que os subordinados funcionem dentro de limites definidos por superior*. Para que o administrador escolha qual padrão de liderança desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deverá avaliar três forças: no administrador, nos subordinados e na situação. Isto quer dizer que um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com estas forças.

- Teoria Contingencial da Liderança

Um outro teórico, Fred E. Fiedler (1967) procurou identificar qual desses fatores situacionais é mais importante e tentou prever o estilo de liderança que seria mais eficaz em determinada situação. Segundo seu modelo, as relações entre o líder e seus subordinados, a estrutura do trabalho e o poder do cargo do líder são as variáveis situacionais mais importantes. Combinando o estilo do líder com os aspectos que compõem a situação, a pesquisa de Fiedler propõe algumas contingências de maior ou menor favorabilidade, como,

por exemplo, a situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder. Por outro lado, a situação menos favorável para o líder dá-se quando as relações com os subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição do líder é fraca. Finalmente, o autor conclui que o estilo de liderança apropriado será determinado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer (apud Bergamini, 1994, p.53).

Ainda nas teorias situacionais, surgiram as abordagens do Caminho para os Objetivos, que se concentra na capacidade de oferecer recompensas dos administradores, e do Ciclo de Vida da Liderança, que afirmam que o estilo de liderança deve variar com a *maturidade* dos subordinados.

Pode-se fazer uma relação da abordagem Contingencial ou Situacional da Liderança com a Teoria da Contingência Estrutural (Donaldson, 1999) que estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. O que deve haver é uma adequação entre a estrutura e a contingência organizacional que afetam o desempenho organizacional. De certa forma, a teoria da contingência estrutural é determinista no sentido de que a contingência causa a estrutura. A organização curva-se ao imperativo de adotar uma nova estrutura que se ajuste ao novo nível de contingência de forma a evitar a perda de desempenho em virtude da inadequação. Sabe-se, contudo, que as teorias administrativas atuais relativizam posições que consideram apenas um aspecto (como o ambiente, por exemplo) como importante na estrutura das organizações. A tendência é que as organizações sejam compreendidas a partir de uma visão mais holística.

Com esta preocupação, um dos teóricos que apóiam a Teoria Contingencial, Child (apud Donaldson, 1999), ao referir-se ao processo decisório, argumenta que a escolha para os administradores e outros dirigentes organizacionais surge de fontes diversas. Administradores e outros dirigentes organizacionais variam em suas respostas às contingências de acordo com suas percepções, suas teorias implícitas, preferências, valores, interesses e poder. Esta observação apóia a preocupação deste trabalho em considerar a liderança com base em de vários aspectos, como aborda-se a seguir.

Conclusão da revisão histórica do conceito de liderança

Muitos foram os estudos sobre a liderança e as tentativas de desvendar suas causas e conseqüências. O que parece é que cada teoria baseia-se na visão de homem, proposta no contexto em que foi concebida. De qualquer forma, tanto na Teoria dos Traços quanto na Teoria dos Estilos e as seguintes, acreditava-se na existência do *Grande Líder*, aquele cujas características e atuações teriam impacto nas organizações e na sociedade.

Atualmente esse conceito está sendo questionado, até porque tem bases na teoria comportamentalista da psicologia que acredita numa visão de causa e efeito, sem preocupações muito profundas com o contexto histórico-social e com a individualidade do sujeito. Para Paulo Roberto Motta (1996, p.207), por exemplo, “hoje acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder. Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida”.

Para Motta (1996), a liderança é algo que pode ser aprendido e, portanto, não nasce com a pessoa.

Ao mesmo tempo, John W. Gardner (1990, p.22) tenta buscar o equilíbrio entre as influências do meio e a personalidade da pessoa na sua atuação como líder. Para ele “A visão equilibrada, evidentemente, é que as forças históricas criam as circunstâncias em que emergem os líderes, mas as características do líder em particular, por sua vez, provocam seu impacto sobre a história”. Mais adiante, o mesmo autor ressalta que não há características pessoais que garantam sucesso de liderança em todas as situações. Trata-se da combinação de um ambiente particular e de um indivíduo com as qualidades apropriadas para liderar naquele contexto.

Lapierre (1990, p.128), num de seus artigos sobre Liderança destaca que “convencer-se do caráter determinante da personalidade do sujeito [que é o seu foco no artigo] não significa negar a influência de fatores externos como condicionantes que podem determinar sua existência. Acreditar então no caráter determinante da personalidade do administrador e

de sua força não significa negar a importância destas ‘contingências’ ou fatores ambientais, estejam eles situados no interior ou no exterior da organização”.

Neste estudo considera-se que o processo de liderança envolve todo um conjunto complexo de variáveis interdependentes que precisam ser levadas em conta. Portanto, considera-se que os fatores que influenciam na liderança são sua personalidade (o que envolve aspectos conscientes e inconscientes, ao qual se denomina Imaginário e de que se trata mais adiante), sua experiência anterior e suas expectativas; as expectativas do superior (quando existir) e seu comportamento; as características dos subordinados, suas expectativas e seu comportamento; a organização do trabalho, o clima e as políticas da organização; as expectativas dos pares; a área e o mercado de atuação (que envolve clientes, fornecedores e concorrentes); o contexto histórico, político e social. Neste sentido, a abordagem que mais se aproxima da proposta deste trabalho é a **Abordagem Contingencial**.

1.2 Conceituação de Liderança

Já foi referida a complexidade do conceito de liderança e de todas as variáveis envolvidas nesta conceituação. Faz-se uma tentativa de se chegar a um conceito próximo ao que pode atender às necessidades deste trabalho.

Stoner (1985) registra que existem três implicações importantes para o conceito de liderança. A primeira é que tem que envolver *outras pessoas* – subordinados ou seguidores. Com sua disposição de aceitar ordens do líder, os membros do grupo ajudam a definir o *status* do líder e a possibilitar o processo de liderança. Sem subordinados, todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes.

Em segundo lugar (Stoner, 1985) liderança envolve uma distribuição desigual de *poder* entre os líderes e os membros do grupo. Os líderes têm autoridade para dirigir algumas atividades dos membros do grupo que, por sua vez, não podem dirigir as atividades do líder. Não obstante, os membros do grupo afetarão, obviamente, as atividades do líder de várias maneiras.

Para reforçar esse pré-requisito Zalesnik e Kets de Vries (1981, p.3) destacam a importância do poder na liderança: “... o poder é a capacidade de dominar e influenciar

outras pessoas, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de objetivos sociais. A liderança é o exercício do poder”.

Em terceiro lugar (Stoner, 1985) além de poderem, legitimamente, dar ordens a seus subordinados ou seguidores, os líderes também podem exercer *influência*. Em outras palavras, os líderes não só podem dizer a seus subordinados o que fazer, como, também, podem influenciar *como* executarão suas ordens.

Elencam-se, a seguir, alguns conceitos de liderança na tentativa de montar um conceito consensual.

O próprio Stoner (1985, p. 319) define Liderança Administrativa como o processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas de membros de grupos.

Bergamini (1994) traz uma lista de sete definições diferentes de liderança e destaca dois elementos comuns nelas: um deles é que a liderança deve estar ligada a um fenômeno grupal, isto é, que envolva duas ou mais pessoas; o outro é que existe um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre os seus seguidores. Estes dois aspectos confirmam, de algum modo, os itens lembrados por Stoner nos parágrafos anteriores.

A fim de complementar, Bergamini utiliza o conceito de Hollander, que consegue abranger os dois elementos:

“O processo de Liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização e sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (Hollander apud Bergamini, 1994).

Motta define Liderança como um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Ele lembra, ainda, que grande parte do poder do líder encontra-se no grupo, pois é ele que legitima uma liderança, chegando, ainda, a definir liderança como *“a arte de usar o poder que existe nas pessoas”* (1996, p. 210, 211).

Em seu livro *Liderança*, J. Gardner (1990, p.17) define o conceito como o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Já o professor H. Gardner (1996) propõe-se a fazer uma abordagem cognitiva de Liderança. Segundo H. Gardner, esta abordagem não prioriza os aspectos comumente investigados, como o poder, as políticas, o público (entendido como os seguidores) e a personalidade do líder, mas sim os aspectos cognitivos. Neste enfoque, é examinado como as idéias (ou pensamentos, ou imagens, ou representações mentais) desenvolvem-se e como são armazenadas, acessadas, combinadas, lembradas e reorganizadas ou distorcidas pelas operações do aparelho mental humano. Embora esta não seja a abordagem a ser utilizada neste trabalho, entende-se que não se podem separar os aspectos cognitivos dos afetivos e, portanto, utilizam-se alguns conceitos apoiados por H. Gardner, sobretudo seu conceito de liderança, que é a atual preocupação. Para ele, líderes são “pessoas que, por palavras e/ou exemplo pessoal, influenciaram acentuadamente os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número significativo de seres humanos. As vozes dos líderes afetaram seus mundos, e, essencialmente, o nosso mundo” (Gardner, 1996, p.10).

Pode-se retomar a definição de líder de Lapierre que o faz utilizando uma comparação entre líder e administrador, utilizada por Zalesnik:

- 1) *” O líder se propõe a objetivos ligados a seus desejos e preferências pessoais, fato que o leva a inventar novos conceitos e a agir sobre o ambiente, enquanto que o administrador profissional tem objetivos que estão ligados ao gosto e às preferências dos consumidores e reage ao ambiente tentando manter um equilíbrio;*
- 2) *O líder cria uma desordem relativa na sua busca do absoluto, procura estar ligado à realização das suas próprias fantasias, sonhos e idéias, enquanto que o administrador é um personagem organizado e racional e que procura um compromisso com idéias dos outros para atingir os objetivos da empresa;*
- 3) *O líder tem freqüentemente necessidade de trabalhar só, apostando em sua intuição e em alguns raros e intensos relacionamentos, enquanto que o administrador prefere trabalhar com muitas pessoas, estabelecendo relações superficiais e distantes, em função dos papéis de cada um e de uma visão integrada da empresa; e*
- 4) *O líder percebe-se como um agente de mudança, como alguém independente ou mesmo em rompimento com a situação atual, enquanto que o administrador se vê como um instrumento do realismo, defensor da ordem que deve se mantida e em harmonia com a situação atual”* (Zalesnik apud Lapierre, 1990, p.129-130).

Neste momento, é preciso deixar claro que, para efeitos desta pesquisa, não se considera todo administrador ou gerente um líder, mas que todo líder deve ter algumas características administrativas no sentido de organizar, buscar o equilíbrio, estruturar quando for necessário. O próprio Kets de Vries (1997) faz este mesmo alerta na página 24 do seu livro *Liderança na Empresa* (1997) brincando que o termo gerente havia virado palavrão. “Na vida real”, diz ele, “precisamos de ambas as qualidades: um gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder”. Mais adiante, ele lembra: “O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos”(Kets de Vries, 1997, p. 26).

Com base nos conceitos citados acima, tenta-se elaborar um conceito de liderança, a ser usado neste estudo.

Liderança é um processo interpessoal complexo, mediante o qual uma pessoa influencia um grupo, organização ou sociedade e estabelece uma relação de poder em relação a estas pessoas a fim de que possam alcançar objetivos comuns. Nesta relação de influência, estão presentes os processos subjetivos (conscientes e inconscientes) do líder e de seus seguidores, bem como o contexto em que estão inseridos.

1.3 Características da Liderança

Anteriormente, no item 1.1, evidenciou-se a Teoria dos Traços do líder e o quanto esta visão limitava o conceito de liderança. O objetivo de se traçar algumas características do líder decorre de definir-se critérios para esta investigação. Tem-se muito claro, contudo, que nem todas as pessoas que são líderes possuem essas características, e que, de forma alguma, elas definem de forma engessada o conceito de liderança.

Em seguimento, elencam-se algumas características citadas por alguns autores, definindo-se, por fim, as que serão utilizadas na pesquisa.

J. Gardner (1990) faz uma lista de atributos do líder, conforme segue:

- ◆ vitalidade física e energia;
- ◆ inteligência e julgamento em ação;
- ◆ disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades;
- ◆ competência para o cargo;
- ◆ compreensão dos seguidores e de suas necessidades;
- ◆ habilidade de lidar com as pessoas;
- ◆ necessidade de realização (determinação para vencer);
- ◆ capacidade de motivar;
- ◆ coragem, resolução, firmeza;
- ◆ capacidade de conquistar e manter a confiança;
capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade;
- ◆ confiança (segurança);
- ◆ ascendência, domínio, peremptoriedade;
- ◆ adaptabilidade, flexibilidade de abordagem. (Gardner, 1990, p.64 -69)

Já Motta (1996, p.220) traz algumas qualidades que considera serem possíveis de serem aprendidas e que, desta forma, tornariam um indivíduo, como dirigente, um grande líder. São elas:

- ◆ conhecer bem a si mesmo;
- ◆ iniciativa;
- ◆ otimismo e confiança;
- ◆ persistência;

- ◆ integridade.

H. Gardner (1996, p.34) também aponta o que seriam os quatro fatores cruciais para a prática da liderança efetiva:

- ◆ O desenvolvimento de uma relação estreita com a comunidade, o que implica em participação contínua dentro da mesma;
- ◆ *Um certo ritmo de vida* que quer dizer que, apesar de ter um contato com a comunidade, poder ter momentos de reflexão para desenvolver seus pensamentos, valores e estratégias (o que remete ao que já foi falado por Lapierre, citando Zalesnik, 1977);
- ◆ Uma relação evidente entre Estórias e Corporificações que tem a ver com a maneira como os líderes se comunicam e são coerentes com seus relatos;
- ◆ A centralidade da escolha tanto do líder quanto dos seguidores a exercerem seus papéis como tais (Gardner, 1996, p.34)

Por último, Kets de Vries contribui com alguns aspectos sobre o que é importante para a liderança. São eles: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento das tarefas relevantes e estabilidade emocional. Ele ainda acrescenta interesse no futuro, preparo para lidar com mudanças, pensar a longo prazo, inspirar as pessoas, saber o porquê das coisas, delegar poder, determinar o rumo e comprometer as pessoas para esta direção, etc. (Kets de Vries, 1997, p. 24-26).

A partir das sugestões desses autores, escolhem-se algumas características que se julgam fundamentais para o exercício da liderança, as quais serão utilizadas como critérios neste trabalho. É preciso deixar bastante claro que estas características não esgotam as habilidades do/da líder, apenas são aquelas que parecem ser as mais fundamentais para o exercício da liderança. Ao mesmo tempo, entende-se que outras características devam surgir a partir dos dados colhidos nas entrevistas desta pesquisa.

Habilidade em Lidar com as Pessoas

O relacionamento do líder com seus seguidores é tipicamente contínuo, ativo e dinâmico. Cada um é afetado pelo outro. Precisa haver uma aguçada percepção social; a capacidade de analisar com precisão a presteza ou resistência dos seguidores para tomar determinada direção; de saber quando a dúvida ou a confusão estão minando a vontade de ação do grupo, de aproveitar ao máximo as motivações existentes e de compreender as sensibilidades. Ao mesmo tempo, o líder deve ter uma aguçada percepção de si mesmo, conhecendo seus pontos fortes e suas fraquezas e estando em contínua avaliação, porque certamente sua subjetividade estará sempre afetando sua atuação como líder.

Capacidade de Analisar o Ambiente e Tomar Decisões (Agir)

Capacidade de julgamento é a habilidade de perceber as tendências emergentes do ambiente, estruturar as informações necessárias, combinar dados concretos, dados questionáveis e hipóteses intuitivas, para chegar a uma conclusão que os acontecimentos demonstram ser a correta. O julgamento em ação inclui a resolução eficaz dos problemas, a criação de estratégias, o estabelecimento de prioridades e julgamentos tanto racionais quanto intuitivos. O que talvez seja ainda mais importante é que inclui a capacidade de avaliar as potencialidades entre colaboradores e componentes.

Capacidade de Lidar com Desafios

O líder gratifica-se com desafios e demonstra coragem para percorrer os momentos difíceis que todo desafio e toda mudança requerem. Não apenas a bravura do momento, mas a coragem no decorrer do tempo; não apenas a disposição de se arriscar, porém de arriscar-se repetidamente; de funcionar com eficiência debaixo de tensões prolongadas, de sobreviver às derrotas e seguir em frente. A coragem também se manifesta nos momentos de se arcar com o ônus da tomada de decisões, de dar o passo à frente, quando ninguém quer fazê-lo.

Estabelecer e Manter uma Relação de Confiança

A autenticidade do líder, em sua maneira de ser, é o que o faz descobrir novos destinos e inspirar seguidores a perseguirem um novo futuro. Esta relação de confiança

estabelecida entre líderes e liderados é fundamental. Para que isso ocorra, é também necessário, por parte do líder, muita persistência. Esta característica ajuda a manter a confiança nos subordinados, no trabalho bem feito, no sucesso do empreendimento apesar de condições adversas momentâneas, permitindo também o prosseguimento do trabalho após o entusiasmo inicial.

A integridade do líder fornece padrões de ação baseados nos fatos, nas possibilidades reais das pessoas e da organização, nos valores sociais prevalentes, garantindo que as decisões cruciais de estabelecer prioridades e concentrar recursos venham a obter o apoio e o comprometimento dos públicos interno e externo.

(Motta, 1996, p.220; J.Gardner, 1990, p. 64-69; H.Gardner, 1996, p.34; Kets de Vries, 1997, p.24-26).

2 O UNIVERSO FEMININO: subjetividade, trabalho, família e poder

Este capítulo tem como objetivos refletir sobre a subjetividade do gênero feminino dentro de uma abordagem psicanalítica, bem como tecer algumas considerações sobre o gênero masculino. Ainda pretende-se entender a evolução da relação da mulher com o trabalho, na história da humanidade e dentro da realidade brasileira. Como consequência, comenta-se a relação da mulher com o trabalho e a família. Também é um dos objetivos avaliar os estudos feitos sobre a mulher e o poder, bem como tomar subsídios teóricos para a interpretação dos dados levantados nesta pesquisa.

2.1 Gênero e Subjetividade

Neste texto, propõe-se a buscar subsídios teóricos para a compreensão da subjetividade feminina a partir de uma abordagem psicanalítica. A fim de complementação, para um entendimento mais amplo e menos parcial, comentam-se alguns estudos sobre o gênero masculino e sua condição social e emocional.

2.1.1 Subjetividade Feminina

Neste capítulo faz-se uma tentativa de compreender a subjetividade feminina com base em uma orientação psicanalítica, dada a relevância que esta linha teórica tem na compreensão dos fenômenos psíquicos. É importante esclarecer que a psicanálise estabelece um grande arcabouço sobre a feminilidade e suas relações e que, neste capítulo, a intenção é de apenas delinear alguns postulados teóricos para que se possa compreender o discurso das mulheres pesquisadas.

Freud (1980), especificamente no que se refere à masculinidade e feminilidade, mostrou tratar-se de um processo muito mais complexo do que geralmente se crê, advindo de

uma sucessão de processos conflituais. Em seu artigo de 1905, Três Ensaio de uma Teoria da Sexualidade, Freud (1980) fala que, quando a menina descobre a diferença anatômica entre os sexos, percebe que lhe falta a parte do corpo, que para o menino é tão importante (o pênis), e convence-se de que sofreu a pena da castração por ter cometido uma falta grave. O que para o menino é causa de medo (de que lhe aconteça o mesmo), para a menina é causa de inveja. Diz Freud (1980, vol.VII, p.201) “Elas se dispõem a reconhecê-los imediatamente e são tomadas de inveja do pênis – uma inveja que culmina no desejo, tão importante em suas conseqüências, de serem meninos elas mesmas”.

Aos meninos fica a sensação de menosprezo pela inferioridade feminina (ausência do pênis).

Já em 1931 e 1932, em dois artigos, *Sexualidade Feminina e Feminilidade*, respectivamente, Freud indica as três possibilidades que a menina tem no dito complexo de castração, que são descritas em linhas gerais. A primeira seria o abandono geral da sexualidade onde a menina, assustada pela comparação com os meninos e insatisfeita com suas alternativas, abandona a atividade fálica. A segunda linha levaria a menina a se ligar fortemente, com desafiadora auto-afirmatividade, à sua masculinidade ameaçada, o que levaria a uma superenfatisação da masculinidade, podendo inclusive levar a uma escolha de objeto homossexual manifesta, no futuro. Por fim, a terceira alternativa seria a possibilidade de se atingir a feminilidade normal, em que toma o pai como objeto. De alguma forma, esta última alternativa seria a que daria “*cunho especial ao caráter das mulheres como seres sociais*” (Freud, 1980, vol XXI, p.264).

Paralelamente, Freud, ressalta a importância da figura materna no desenvolvimento da subjetividade do ser humano. A mãe é o primeiro objeto amoroso da criança como resultado de alimentá-la e tomar conta dela. Isto ocorre tanto para a menina quanto para o menino, o que vai mudar, mais tarde, é o caminho como cada um vai mudar a sua escolha de objeto: para o menino, “permanece” a mãe, até ser substituída por alguém que a ela se assemelhe ou dela se derive; para a menina, seu pai – um homem - vai tornar-se seu novo objeto amoroso.

Kehl (1998), que estuda a subjetividade feminina no momento da passagem da tradição para a modernidade, preocupa-se em ampliar um pouco mais este aspecto da menina e de tudo que o complexo de castração implicaria na sua condição emocional. A autora entende que a leitura freudiana não pode ser descontextualizada do período histórico em que foi concebida. Há que se considerar que o parâmetro cultural freudiano é vitoriano e, portanto, nem tudo deve atender aos dias em que se está vivendo, onde a estrutura da sociedade, familiar e de trabalho são bastante diferentes. Este dado é reforçado por Muraro (1997) que destaca que o perfil da sociedade do século XIX cultuava a domesticidade da mulher e a viam como uma figura assexuada. Pode-se retomar as palavras de Kehl:

“É verdade que o pai já está presente desde as identificações maternas, na forma do olhar desejante em direção à mãe que indica à menina que ‘ser mulher’ é poder se fazer desejada pelo pai. O pai é este terceiro que organiza o espelho na relação da menina com a mãe, através do qual se constitui a feminilidade – fundamental para que a menina encontre sua posição na estrutura, ou seja: para que ela saiba, no limite, o que é ‘ser uma mulher’ ” (Kehl, 1998, p.323).

Contudo, a autora alerta que essa dimensão da função paterna é insuficiente para que a menina estabeleça o seu próprio processo de constituição enquanto mulher, pois não é necessário apenas “ser uma mulher”, mas também ter alternativas para “que tipo de mulher” ela vai ser. E isto, seria definido pela relação que ela estabelece com a mãe.

Dáí se pode concluir que, na constituição do sujeito, a figura materna entra como aquela que contribui para a fundação da subjetividade, enquanto que a figura paterna introduz a cultura, organiza o sujeito. Esta interpretação permite uma visão mais ampla da teoria freudiana, invocando não somente aspectos individuais mas também culturais no psiquismo humano.

Outra autora que faz uma releitura de Freud e que reforça esta posição é Emilce Bleichmar (1988) que, inicialmente, toma o conceito de feminilidade/masculinidade não exclusivamente como anatômico e biológico, mas também como cultural. Desta forma, ela entende que é difícil para a menina se identificar como mulher pela própria desvalorização social desta condição.

Na sua versão do complexo de castração, a autora enfatiza que existe, inicialmente, uma feminilidade primária, em que, no caso da menina, há uma relação especular com a mãe, desde a gestação. Na crise da castração, percebe-se que esta relação com a mãe não é tão perfeita e completa e, desta forma, redistribui-se a valorização em direção ao pai, representando privilegiadamente a compensação de toda a carência.

“Acreditamos que a principal consequência psíquica do complexo de castração para a menina é a perda do Ideal Feminino Primário, a completa desvalorização de si mesma, o transtorno de seu sistema narcisista, e que a interrogação a elucidar não é como se faz a menina para trocar de objeto e passar da mãe ao pai, mas, sim, como faz a menina para desejar ser uma mulher num mundo paternalista, masculino e fálico” (Bleichmar, 1988, p.23).

Um dado importante a ser considerado é que, para Bleichmar (1988), como para outros autores que participam de uma visão mais atualizada da psicanálise, o pênis não tem o significado de órgão sexual, mas é tido como falo e, como tal, carrega uma simbologia masculina, privilegiada pela cultura, que designa poder. Desta forma, a organização da sociedade é de forma masculina. Diz a autora: “As mulheres e os homens inseridos neste discurso cultural e científico continuarão imaginando toda a criatividade e potência da mulher em áreas não tradicionalmente femininas - lar e filhos - como algum tipo de usurpação fálica” (Bleichmar, 1988, p.29).

A autora ainda faz uma diferenciação importante entre gênero e sexo, sendo que, no primeiro, se agrupam todos os aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade/masculinidade e, no segundo, estão os componentes biológicos, anatômicos e o intercâmbio sexual propriamente. Neste sentido, ela sugere alguns pressupostos, que se diferenciam dos já tradicionalmente estabelecidos:

- 1) Os aspectos da sexualidade que estão sob o domínio do gênero são essencialmente determinados pela cultura. Este processo de inscrição psíquica começa desde o nascimento e fazem parte da estruturação do Ego. A mãe funciona como agente cultural, e, através de seu discurso, o sistema de significações será transmitido; mais tarde, pai, família e grupos sociais contribuirão neste processo.

- 2) O papel das forças biológicas seria o de reforçar ou perturbar a identidade de gênero estruturada pelo intercâmbio humano.
- 3) A identificação como operação psíquica daria conta da organização da identidade de gênero.
- 4) O núcleo da identidade de gênero se estabelece antes da etapa fálica, o que não quer dizer que a angústia de castração ou a inveja do pênis não intervenha na identidade do gênero.
- 5) A identidade de gênero se inicia com o nascimento, mas, no curso do desenvolvimento, a identidade de gênero torna-se complexa (Bleichmar, 1988).

Ao deter-se especificamente na questão do gênero feminino, Bleichmar (1988) registra que a menina deparara-se com um estereótipo que a sociedade determina como sendo do papel feminino e que possui algumas características, as quais consideram-se positivas mas que, ao mesmo tempo, possuem uma baixa estima social (passividade, temor, dependência). Relacionando ainda este aspecto com o complexo de castração (e mais especificamente com o tema proposto pelo estudo), Bleichmar cita que :

“A dimensão da problemática da mulher, vista a partir do narcisismo de seu gênero, permaneceu e permanece silenciada para a cultura, para o teórico, para o terapeuta e para a própria mulher. Quando acede a qualquer outro terreno, se considera que invade o território masculino, castra o homem, é masculina. Quando deixa de ser feminina em forma convencional – fêmea, mãe, dona-de-casa, - não se pensa que busca outras formas de ser no mundo, senão que imita e compete com o homem” (Bleichmar, 1988, p.27).

Ainda há mais um conceito da psicanálise que se gostaria de manifestar: o da Identificação. Segundo Freud, *“a identificação é conhecida pela psicanálise como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa”* (Freud, 1980, vol XVIII, p.133) e, na verdade, ela é ambivalente: pode tornar-se expressão de ternura com tanta facilidade quanto um desejo do afastamento de alguém.

É importante retomar Bleichmar (1988) que ressalta que o processo de identificação na criança se daria antes da etapa fálica, conseqüentemente antes do conflito da castração

mas, mesmo assim, esta etapa poderia influenciar na identidade de gênero, que é também um processo psíquico.

Freud diz que a identificação esforça-se por moldar o ego de uma pessoa segundo o aspecto daquele que foi tomado como modelo. Entende-se que os modelos primários da criança serão suas figuras paterna e materna. O autor ainda demonstra que um dos tipos de identificação é quando o ego assume as características do objeto, copiando, às vezes, a pessoa que não é amada e outras a que é. Em ambos os casos, a identificação pode ser parcial e extremamente limitada, tomando emprestado apenas um traço isolado da pessoa que é objeto dela.

Por fim, pode-se trazer uma contribuição da sociologia para o entendimento da subjetividade feminina. O sociólogo francês, Gilles Lipovetsky (2000) utiliza a expressão “a terceira mulher”. Esta categorização está relacionada com períodos históricos. Assim, a primeira mulher seria aquela que foi desvalorizada, inferiorizada. Ocupava posição subalterna enquanto que a posição masculina era de superioridade. Já a segunda mulher seria a inaltecida. Coincide com a segunda fase da Idade Média quando se colocava a mulher em um trono, magnificando sua natureza, sua imagem e seu papel, especialmente no que se referia à maternidade. A terceira mulher é o que o autor chama de “indeterminada” pois, além de não ter o parâmetro masculino como referência (como acontecia nas categorias anteriores), ainda está em construção. O que configura a terceira mulher é o fato de ela estar à inteira disposição de si em todas as esferas da existência e é o que acontece no momento atual da humanidade. Diz o autor:

“Tudo na existência feminina, tornou-se escolha, objeto de interrogação e de arbitragem; nenhuma atividade mais está, em princípio fechada às mulheres, nada mais fixa imperativamente seu lugar no social; ei-las, da mesma maneira que os homens, entregues ao imperativo moderno de definir e inventar inteiramente sua própria vida”(Lipovetsky, 2000, p.237).

O sociólogo registra que o modelo da terceira mulher não coincide com o desaparecimento das desigualdades entre os sexos, especialmente em matéria de orientação escolar, de relação com a vida familiar, de emprego, de remuneração. As mudanças recentes que afetam a condição feminina não teriam feito diminuir o “índice de dessemelhança”

entre os gêneros: a despeito das desigualdades cada vez menos visíveis, a distância diferencial entre os dois sexos se manteria ou até se acentuaria.

O que realmente ocorre é que os dois gêneros se encontram, no presente, em uma situação estruturalmente similar no que se refere à edificação do Si. Diz Lipovetsky: “O que se propaga não é semelhança dos papéis sexuais, mas a não diretividade dos modelos sociais e, correlativamente, o poder de autodeterminação e de indeterminação subjetiva dos dois gêneros” (Lipovetsky, 2000, p.239).

O que se pode concluir deste capítulo? Primeiramente, as considerações trazidas pela psicanálise contribuem, de alguma forma, para a compreensão do universo feminino, principalmente no que se refere às instâncias psíquicas. Contudo, a própria psicanálise percebe que não é possível dar conta de tudo, principalmente diante das intensas mudanças culturais pelos quais os gêneros feminino e masculino estão passando.

As mulheres que chegam a postos de liderança não deixam de ter rompido com o que inicialmente estava estabelecido para elas, inclusive em nível subjetivo. Qual o limite dos aspectos individuais, e qual o limite dos aspectos culturais no psiquismo feminino, é muito difícil de ser definido. O importante é compreender que ambos os níveis estão presentes na atuação da mulher em todas as instâncias em que atua: família, trabalho, lazer, relacionamentos, etc.

2.1.2 Considerações sobre a subjetividade masculina

Ao se falar sobre mulheres, é inevitável uma reflexão também sobre os homens, porque o papel que cada um assume só se justifica em função do outro gênero. Assim sendo, nesta pesquisa o tema central são as mulheres, mas comenta-se sobre a tradicional concepção masculina de liderança, comenta-se sobre o relacionamento das mulheres líderes e seus cônjuges bem como seus pares. Por isso, faz-se necessário uma breve compreensão sobre o gênero masculino e suas características.

Brofman e Werba (2000) baseiam-se em de Scott (1990) para definir gênero. Este conceito apresenta duas instâncias: a primeira diz que gênero é um elemento constitutivo

das relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os dois sexos; e a outra tem gênero como um primeiro modo de dar significado às relações de poder.

O autor questiona o estabelecimento de estereótipos de homens (são práticos, não mudam de humor, não choram, são guerreiros, etc.) e mulheres (são instáveis, frágeis, sensíveis, criativas, etc.) atribuindo uma dificuldade de mudança nestes papéis.

Com base nisso e acreditando que os papéis femininos e masculinos acontecem no plano vincular, isto é, de uma experiência emocional entre duas ou mais pessoas, Brofman e Werba dizem que tanto os meninos quanto as meninas internalizaram os papéis masculinos e femininos e os vínculos que seus pais estabeleceram entre si, e estes, por sua vez, com seus pais, e assim por diante. Dizem os autores:

“... a identificação faz com que homens e mulheres reproduzam no seu relacionamento a mesma relação de poder modelada em um sistema patriarcal. Isso ocorre porque as pessoas se sentem compelidas a repetir esses papéis como se eles representassem as suas aspirações, emprestando ao desempenho deles uma legitimidade” (Brofman e Werba, 2000, p.177).

Assim sendo, na medida em que homens e mulheres estão profundamente identificados com papéis que delimitam as relações de poder, as formas “certas” de manifestarem suas emoções, seus direitos, seus territórios, etc., somente sentir-se-ão reconhecidos e valorizados pelos outros (família, amigos, sociedade) quando no desempenho “exato” destes papéis. Por outro lado, Brofman e Werba (2000) acreditam que estes processos não são absolutos e há possibilidade de homens e mulheres promoverem mudanças em suas relações e padrões de funcionamento.

Zuwick (2000) também comenta o processo de identidade de gênero masculino quando ressalta que o menino é percebido como diferente por sua mãe justamente pela desigualdade de sexos. Assim para a aquisição de sua identidade de gênero, procurará separar-se dela rumo a um terceiro, o pai. Repete-se, desta forma, o processo identificatório dos papéis.

Em uma outra pesquisa sobre os homens, Lisbôa (1998) comenta que existe uma reflexão dos mesmos sobre o modelo de masculinidade até então utilizado. Neste modelo, principalmente no que se refere ao relacionamento entre homem/mulher, o homem aparece como a figura do dominador. Ter este encargo parece estar sendo muito “pesado” aos homens que passam a almejar a igualdade, assim como a possibilidade de compartilhar sentimentos e emoções não só com as mulheres mas também com outros homens como condição para alcançar essa igualdade. Contudo, para que isto ocorra, é necessário enfrentar um perigo: o medo de “fundir-se” à mulher e perder sua individualidade. Assim sendo, ficam os homens entre o desejo e o medo da mulher. A autora complementa:

“Assim, a fuga de um contato mais íntimo com as mulheres seria também a fuga do sentimento de fragilidade que estas representam aos olhos deles, o que ameaça toda a fortaleza que ainda precisam ter para corresponder ao ideal de masculinidade que, embora negado, implica inúmeras dificuldades para ser transposto” (Lisbôa, 1998, p.133).

Lisbôa (1998) tenta explicar que a raiz deste medo está no fato de que a masculinidade se constrói por oposição ao que é culturalmente feminino. Ser homem é fundamentalmente não ser mulher. Para que os homens possam construir uma nova identidade de gênero, é necessário que eles também desconstruam os significados que têm internalizados do que é ser mulher. Afinal, a identidade de gênero é construída através de um processo de aproximação (identificação, no caso, ao modelo masculino) e distanciamento (diferenciação). Pode-se pensar, a partir disto, que este processo de reconstrução de uma nova identidade de gênero também deve ser processado pelas mulheres. Elas, certamente, já estão aprendendo sobre novos jeitos de ser mulher mas será que percebem que existem outras maneiras de ser homem?

2.2 História das Mulheres e Trabalho

É importante resgatar-se um pouco da história da inserção das mulheres na sociedade e no trabalho, a fim de que se possa entender os processos que resultam nas atitudes e na identidade da mulher do mundo atual. Para tanto, é preciso, inicialmente, ter claro que a história que é contada baseia-se no pouco que se conhece da humanidade. Sabe-se que o

Homo Sapiens que habita, hoje, a Terra apareceu, no mínimo, há trinta mil anos. Contudo, o que se tem escrito sobre ele ou ela data de apenas três mil anos.

As comunidades primitivas possuíam direitos e deveres compartilhados igualmente por todos os adultos, quer fossem homens, quer mulheres. Os homens encarregavam-se da caça, enquanto que as mulheres dedicavam-se à coleta de vegetais comestíveis e medicinais. (Miles apud Strey, 1990). Além disso, tinham todo o trabalho caseiro da tribo, desenvolveram a agricultura ao redor do acampamento, iniciaram a domesticação de animais, inventaram ferramentas e, a partir daí, a tecelagem e a costura. Segundo Will Durant (apud Leite, 1994), não havia diferença entre a força física masculina e a feminina, de forma que a mulher trabalhava intensamente e, se preciso fosse, lutava até a morte para proteger a prole e o clã. Segue um comentário de Muraro (1997, p.29): “... por ficarem grávidas e se acostumarem a alimentar e proteger os filhos, as mulheres tinham tendência a alimentar e cuidar do grupo todo, enquanto os homens caçavam e pescavam mais para si”.

Vários autores (Muraro, 1997; Durant, 1963; Strey, 1990), no entanto, são unânimes em afirmar que a linhagem familiar era matrilocal, ou seja, a herança era traçada pela linha materna, que costumava ser usada como meio de delinear a descendência. Isto acontecia porque a função do homem na procriação não era conhecida. Não se havia estabelecido uma relação de causa e efeito entre o ato sexual e a geração de filhos. Desta forma, os filhos eram “apenas” da mãe, que não tinha parceiros fixos e que convivia, junto com seus filhos, com a comunidade em geral. Segundo Cônsul (1999), o conhecimento incompleto da biologia foi decisivo na organização dos sistemas sociais primitivos, os quais estavam centrados na figura materna. Durante séculos, as teorias sobre os mecanismos reprodutores adiaram a necessidade de regulamentações sobre a atividade sexual.

Entretanto, como se sabe, tem-se, nos tempos atuais, uma sociedade patriarcal, e é importante que se possa entender como se deu este fato. Strey (1990) alega que, lentamente, os indivíduos foram-se especializando em certos setores da vida tribal, e, com o tempo, adquiriram conhecimentos bem específicos em relação a esses trabalhos. Além disto, a comunidade começou a produzir mais do que necessitava, e os excedentes começaram a ser estocados e intercambiados. Começa, então, a agricultura intencional e, somada com a especialidade de trabalho e a possibilidade de ganhar com aquilo que se produzia, introduz-

se o sentimento da propriedade privada. O trabalho do homem para gerar alimentos deve trazer-lhe recompensa. A terra na qual ele derramou o seu suor para fazê-la produzir é sua propriedade. O comando econômico, que antes pertencia às mulheres, lentamente vai sendo transferido para o homem.

A situação da mulher e da criança altera-se. Se, em um momento, ela não precisa se preocupar com quem é o pai de seu filho, agora a situação inverte-se, pois ela precisa de uma paternidade reconhecida para sua prole, a fim de que as propriedades, agora particulares, possam ser herdadas por quem de direito. Desta forma, a fidelidade feminina torna-se necessária para que a herança só possa ser transmitida a filhos presumivelmente do marido, uma vez que a esposa passa a fazer parte dos bens possuídos por ele.

Com o surgimento do patriarcado, a mulher perde a supremacia e autonomia. Ela e seus filhos passam de escravos do pai, ou do irmão mais velho, para o jugo do marido. Estava definitivamente encerrado o período histórico em que a mulher respondia pela unidade familiar, pela organização da sociedade e pela herança dos bens.

“A mulher, precisando pertencer a um só dono, valia menos. Valendo menos, precisa submeter-se ao domínio do marido-dono. E, para que isso pudesse acontecer mais facilmente, a educação de meninos e meninas passou a ser diferenciada, além das diferenciações de classe que também foram concomitantemente estabelecidas” (Strey, 1990, p. 23).

Segundo Muraro (1997), na Idade Média, as mulheres fiavam, teciam, cuidavam dos animais e das hortas, enquanto os homens faziam o trabalho agrícola mais pesado e participavam das guerras. As senhoras de alta estirpe, contudo, na ausência dos maridos, eram obrigadas a gerir suas vastas propriedades. Assim, o papel econômico das mulheres expandia-se ou contraía-se dependendo da presença ou ausência dos homens, e a ausência era mais comum. Depois dos anos 1200, os laços de parentesco e familiares, que faziam com que as mulheres pudessem ocupar o lugar de seus maridos, quando estes faltassem, cederam lugar ao governo central e seu controle sobre a sociedade. Os pequenos feudos dispersos, que prestavam vassalagem a um senhor e brigavam entre si, pouco a pouco foram sendo substituídos por aquilo que mais tarde se tornou monarquia. O poder foi deslocado da esfera doméstica dos castelos para a esfera pública dos palácios e, com isso, a mulher perdeu o pouco do poder que ainda lhe restava.

No Renascimento, determinadas atividades vão se tornando, gradativamente, domínio masculino, ao mesmo tempo em que as Corporações de Ofício fecham-se à participação feminina. No momento que todos os acontecimentos se encaminham no sentido de valorização do trabalho, e que a humanidade começa a se deparar com as primeiras fábricas, com os grandes aglomerados urbanos e com uma nova forma de pensar, ou seja, a racionalidade científica, a mulher é afastada e depreciada. Desvaloriza-se a mulher que trabalha, pagando-lhe bem menos do que aos homens. Isto leva as mulheres a realizar trabalhos a domicílio, contratadas por intermediários. A posição da mulher sofre um retrocesso e só vai melhorar no período da Revolução Industrial.

Mesmo assim, depois da Revolução Francesa, as mulheres constituíram quase a metade das massas operárias do século XIX. Diz Muraro:

“Durante a primeira metade deste século, eram comuns jornadas de quatorze a quinze horas diárias de trabalho em condições inumanas, e também o trabalho de crianças e mulheres grávidas. Grandes conquistas foram a semana de seis dias e depois a de cinco dias e meio, bem como a proibição do trabalho infantil. E depois a jornada de dez e, finalmente, a de oito horas.” (Muraro, 1997, p.129).

Nesta época, as lutas em favor da igualdade de direitos para a mulher receberam muito apoio e incentivo por parte do movimento feminista. Na segunda década do século XX houve motivo especial para que as mulheres pudessem se sentir vitoriosas em suas reivindicações. A maioria dos países industrializados deu o direito de voto às mulheres. No Brasil, essa luta foi liderada por Bertha Lutz e seu grupo, e o direito ao voto feminino aconteceu em 1932. As feministas acreditavam que isto iria levar à emancipação feminina. No entanto, as discriminações continuaram, tanto nas profissões liberais quanto nas fábricas.

A partir daqui, relata-se como o processo da relação das mulheres com o seu trabalho se desenvolveu no Brasil.

2.3 As Mulheres e o Trabalho no Brasil

A fim de substituir a mão-de-obra escrava após a abolição da escravatura, o governo brasileiro incentivou a vinda de imigrantes europeus para o Brasil, para trabalharem tanto na lavoura, nas fazendas de café quanto nas fábricas que surgiam nas cidades.

Segundo Rago (1997), um grande número de mulheres trabalhava nas indústrias de fiação e tecelagem, que possuíam escassa mecanização; elas estavam ausentes nos setores como metalurgia, calçados e mobiliário, ocupados pelos homens. Em 1894, dos 5.019 operários empregados nos estabelecimentos industriais, localizados na cidade de São Paulo, 840 eram do sexo feminino e 710 eram menores, correspondendo a 16,74% e 14,15% respectivamente, do total do proletariado paulistano. Na indústria têxtil, encontravam-se 569 mulheres, o que equivalia a 67,62% da mão-de-obra feminina empregada nesses estabelecimentos fabris. Nas confecções, havia, aproximadamente, 137 mulheres. Já, em 1901, um dos primeiros levantamentos sobre a situação da indústria no estado de São Paulo constata que as mulheres representavam cerca de 49,95% do operariado têxtil, enquanto as crianças respondiam por 22,79%.

“ Em 1912, os inspetores do Departamento Estadual do Trabalho visitam sete estabelecimentos fabris e constatam que, de um total de 1.775 operários, 1.340 eram do sexo feminino. Em 1919, as mulheres continuavam a ser maioria no ramo, tanto no estado de São Paulo quanto no Distrito Federal [...] No recenseamento de 1920, foram inspecionados 247 indústrias têxteis; do total de 34.825 operários arrolados, 14.352 (41,21%) eram homens e 17.747 (50,96%) eram mulheres. Nas 736 indústrias do vestuário e toucador pesquisadas, 5.941 (56,61%) trabalhadores eram do sexo masculino, e 3.554 (33,87%) do sexo feminino” (Rago, 1997, p.581).

No entanto, inicia-se um movimento de expulsão das mulheres do mundo trabalho. As famílias começam a acreditar que a mulher que trabalha afasta-se de sua função principal que é a de mãe e esposa. A idéia é de que crianças, filhos de mulheres trabalhadoras, são prejudicadas pelo afastamento da mãe. Além disso, as barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios eram sempre muito grandes, independentemente da classe social a que pertencessem. Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido - pelos homens - como “naturalmente masculino”.

“As pesquisas apontam, portanto, para uma direção totalmente contrárias à que imaginamos quando pensamos no impacto da presença feminina na constituição do parque industrial brasileiro. Somos informados de que as mulheres foram progressivamente expulsas e substituídas pela mão-de-obra masculina no início do século XX. Assim, enquanto em 1872 as mulheres constituíam 76% da força de trabalho nas fábricas, em 1950, passaram a representar apenas 23%. O desenvolvimento das indústrias, intensificado pela Primeira Guerra Mundial, que trouxe um aumento de 83,3% da população operária no espaço de treze anos, explica-se pela ampla incorporação do trabalho masculino em detrimento do feminino” (Rago, 1997, p.582).

Acreditava-se que as mulheres deixariam de ser mães dedicadas e esposas carinhosas, se trabalhassem fora do lar; além do que, um bom número delas deixaria de se interessar pelo casamento e a maternidade. O pensamento positivista, liderado por Augusto Comte, acreditava que a mulher não deveria possuir dinheiro - um objeto sujo, degradante e essencialmente masculino, portanto, contrário à sua natureza. A mulher deveria se restringir ao seu *espaço natural*, o lar.

Lipovetsky (2000) comenta que, neste período, o trabalho das mulheres na fábrica é associado à licença sexual e à degenerescência da família, é considerado degradante, contrário à vocação natural da mulher. Lembra ainda uma frase de Jules Simon que dizia que a mulher que se torna operária não é mais mulher. Prevalece a idéia de que há contradição entre feminilidade e trabalho, maternidade e assalariamento.

2.4 Mulheres e trabalho: da dona de casa à profissional

Os dados históricos revelam que, até o século XVIII, os modos de vida da sociedade faziam com que as ocupações domésticas ficassem longe de preencher um lugar preponderante nas atividades femininas. As tarefas de casa eram simples, bem como o cuidados com os filhos não eram tão importantes quanto fazer funcionar a produção agrícola, ajudar o marido a tecer e outras atividades de trabalho. Dedicar-se às tarefas educativas, à construção da personalidade do bebê eram ocupações não prioritárias frente às necessidades de manutenção da família. A mulher não se ocupava exclusivamente dos encargos da casa e dos filhos.

Foi no século XIX que o modelo da “mulher de interior” foi construído. Segundo Lipovetsky (2000, p.207) “Surge uma nova cultura que põe num pedestal as tarefas femininas outrora relegadas à sombra, idealiza a esposa-mãe-dona-de-casa que dedica sua vida aos filhos e à felicidade da família” .

Este modelo se manteve firmemente por bastante tempo, apoiado por romances, nos periódicos, nos manuais escolares e livros de conselhos para a família que vigoraram na época. Até os anos 20, os sindicalistas exprimem seu apego à imagem da esposa confundida com suas funções maternas e domésticas. Segundo Lipovetsky, no período entre as duas guerras, o estereótipo da mãe no lar é quase incontestável. No entanto, este estereótipo tem uma característica bastante peculiar: traz nas entrelinhas uma retórica moralizadora e sacrificial que organizou a consagração do “anjo do lar”.

A consequência disto é a existência de uma mulher que não existe por si própria, é apenas a esposa-mãe-dona-de-casa que não é considerada um indivíduo abstrato, autônomo, pertencente a si mesmo. Reconhecer a mulher como indivíduo autônomo equivaleria a desnaturá-la, a precipitar a ruína da ordem familiar, a gerar confusão entre os sexos.

A entrada das novas tecnologias de equipamentos de uso doméstico (aspirador, máquina de lavar, fogão a gás, etc.) e dos cosméticos, modificam um pouco este rumo, mas não estruturalmente. Segundo Lipovetsky, “Naturalmente, o ideal da boa esposa e mãe não desaparece de modo algum, mas a retórica sacrificial que o acompanhava até então encontra-se mascarada pelas normas individualistas do bem-estar e da sedução” (Lipovetsky, 2000, p.210).

É nos anos 60 que se inaugura um novo ciclo. Em 1963, Betty Friedan lança um livro que denuncia o mal-estar da dona de casa dos grandes subúrbios americanos, seu isolamento e suas angústias, o vazio da sua existência, sua ausência de identidade. O livro expõe que o estereótipo do anjo do lar, da mãe abnegada já não funcionava mais, ao contrário, trazia dor e sofrimento. As feministas não cessam de fazer acusações contra a mulher sem profissão.

Naturalmente, as mudanças não se deram de forma rápida pois, inicialmente, o trabalho das mulheres casadas era assimilado como uma atividade de complementação

imposta por condições materiais difíceis. As mulheres invocam motivos econômicos para justificar sua atividade profissional: melhorar o orçamento familiar, permitir que os filhos continuem seus estudos. Apenas uma minoria das mulheres reconhece trabalhar por gosto ou para ser independente (Lipovetsky, 2000).

Atualmente o trabalho feminino já não aparece como último recurso, mas como uma exigência individual e identitária, uma condição para realizar-se na existência, um meio de auto-afirmação. Diz Lipovetsky (2000, p.224): “Mudança essencial: o trabalho, em nossas sociedades, tornou-se um suporte muito importante da identidade social das mulheres”

O autor ainda ressalta a diferença em relação ao trabalho de, por exemplo, uma executiva e uma operária. Diz que, para as mulheres operárias sem qualificação, o salário continua a ser com frequência a única motivação para o trabalho; a ausência de gratificação profissional, a fraqueza da remuneração, a carga familiar fazem com que as operárias aspirem mais que as outras mulheres a ficar em casa.

Hoje, no Brasil, as mulheres já são quase a metade dos estudantes de universidade e, junto com as operárias e camponesas, perfazem quase 40% da força de trabalho, o que impulsiona as reivindicações de igualdade que deram motivo à conquista, em 1988, de uma das Constituições mais avançadas do mundo no que se refere à condição feminina (Muraro, 1997).

2.5 Mulher, Trabalho e Família

Não se pode tratar separadamente, quando se fala de liderança feminina, de vida profissional e de vida familiar. A própria história mostra que as relações homem-mulher, mulher-família, casal-família, mulher-filhos, casal-filhos, filhos-trabalho estão entrelaçadas formando uma rede complexa de relações e sentimentos que sempre estarão presentes como pano de fundo no delineamento da carreira da mulher que trabalha.

Em se tratando de casais, Marodin (1997) distingue quatro diferentes relacionamentos nos casamentos, dependendo das interações que se estabelecem entre os casais.

- Casal Tradicional Patriarcal: Neste tipo de relacionamento, os papéis de gênero colocam os homens em uma posição dominante e as mulheres em uma posição subordinada, desempenhando tarefas de menor status e valor. Não há possibilidade de igualdade e é ensinado aos filhos-homens e às filhas-mulheres, os valores culturais da sociedade onde o homem-pai é o chefe da família e a mulher-mãe é a educadora e guardiã do lar. Complementa a autora:

“O papel da mulher é opressivo e desqualificante, assim como o homem também tem prejuízos. Há uma mutilação pela rigidez e polarização. Os homens, muitas vezes, tornam-se estranhos em suas próprias casa e perdem a possibilidade de relações mais próximas e íntimas com suas companheiras” (Marodin, 1997, p.17).

Diversas modificações sociais (culturais, científicas, religiosas e legais) contribuíram para a transformação deste tipo de casal, mas tanto homem quanto mulher ainda são prisioneiros dessas heranças patriarcais.

- Casais competitivos: Neste tipo de casamento, existe um relacionamento competitivo, muitas vezes flagrado no âmbito público em que a disputa pelo poder é evidente. Isto normalmente é causado pela independência da mulher em termos de trabalho, tornando-se profissional liberal e, portanto, autônoma financeiramente. As mudanças na interação entre o casal em sua maioria são propostas pela mulher. Os homens, em algumas situações, aceitam e, em outras, apresentam perplexidade ou rejeição, sentindo-se atacados e diminuídos.

Algumas vezes, essa competição é encoberta e os cônjuges usam de diferentes estratégias de poder, de acordo com cada sexo, para dissimular o desejo de submeter o outro.

- Casal matriarcal: É a versão inversa da família tradicional patriarcal: a mulher ocupa um lugar de maior valorização, seja pelo cargo público ou pelo poder econômico, e o homem passa a ser visto pela sociedade como mais passivo e desvalorizado. Curiosamente, neste tipo de casal, constata-se que as mulheres sentem-se sobrecarregadas e queixosas e os homens demonstram maior aceitação da situação do que as mulheres. Diz Marodin (1998, p.15):“A pressão da cultura que normalmente acompanha essa configuração do casal é um

fator que pode interferir no contrato da relação, exigindo uma retomada dos papéis tradicionais” .

- Casal moderno ideal: Este tipo de relacionamento está baseado na valorização da diferença, que é entendida não a partir da desigualdade e da desvalorização da mulher ou do homem, mas sim do reconhecimento das características e valores de cada sexo. Não há procura por igualdade mas o respeito pelo espaço e tempo de cada um, podendo tanto homem quanto a mulher ocupar os âmbitos públicos ou privados, sentindo-se com direito a eles e reconhecidos pelos seus cônjuges assim como pela sociedade. Complementa a autora:

“Na esfera pública, são dois profissionais, buscando realizações, e, na esfera privada, exerce a mulher a função de mãe de seus filhos, e o homem, a de pai, sentindo o valor do desempenho da coparentalidade. Como homem e mulher, usufruem da sexualidade com igual prazer, sem papéis estereotipados e respeitando as diferenças” (Marodin, 1998, p.16).

Segundo a autora, estes quatro tipos de relação homem-mulher são encontrados na atualidade, dependendo das distintas culturas e sociedades. Como se está numa fase de transição, pode-se encontrar tanto famílias com valores patriarcais tradicionais como as que vivem com ambos os valores, patriarcais e modernos, e outras na passagem do processo evolutivo. É importante salientar que a caracterização destes tipos de casais serve apenas para uma delimitação didática, que permite refletir sobre as possibilidades de relações. Não há a intenção de reforçar modelos estereotipados, que apenas cristalizariam fenômenos extremamente dinâmicos como são as relações familiares.

Também Monteiro (2001), ao estudar relacionamento marital e envolvimento profissional, indica que os modelos familiares estão passando por uma série de modificações, tendo em vista a diversidade de tipos de inserção familiar e social, o que complica a adoção de uma conceituação unitária. Diz o autor:

“A família por vezes centra-se em torno de um progenitor somente, seja por falecimento ou separação do outro. Pode acontecer de os progenitores serem do mesmo sexo. As separações têm promovido o aumento de recasamentos e a criação de famílias transitórias” (Monteiro, 2001:12).

A partir do foco de sua pesquisa, Monteiro utiliza a caracterização de Gilbert e Rachlin (1987) que mostram três modelos de estrutura da família nuclear. O primeiro modelo tem uma divisão rígida de papéis sociais e de gênero em que normalmente o marido tem um trabalho remunerado enquanto a esposa se encarrega dos afazeres domésticos e dos filhos. No segundo modelo, denominado de *dupla renda*, ambos estão envolvidos em um trabalho remunerado, mas a esposa apóia e facilita a carreira do marido enquanto que sua atividade é vista apenas como uma forma de auxiliar na composição da renda familiar. As tarefas de casa são ainda incumbência da esposa. Já o que caracteriza o terceiro modelo, chamado de *casal de dupla carreira* é que, além de terem uma dupla renda, o envolvimento com a carreira é mais profundo e simultaneamente é preservado o desejo de manutenção de uma vida afetiva a dois. A distribuição das tarefas domésticas e o cuidado com os filhos são mais compartilhados entre homens e mulheres do que nos modelos anteriores. Diz Monteiro (2001, p.16): “Ambos estão comprometidos tanto com o investimento pessoal na carreira quanto com a vida familiar O desafio do casal consiste em coordenar as aspirações de cada um dos cônjuges, sem a subordinação ou sacrifício de um em nome das aspirações do outro”.

A vida do casal de dupla carreira significa, além de tarefas e responsabilidades, a administração de múltiplos papéis sociais. Este processo, que se dará na interação do casal, afeta tanto um quanto outro, uma vez que constantemente os papéis sociais terão de ser revisados. Assim, mulheres terão de se adaptar com a maior participação dos homens nas tarefas do lar e estes às múltiplas demandas dos papéis profissionais de suas mulheres.

Monteiro (2001) ainda comenta os impactos que este tipo de modelo pode ter nas organizações “O conhecimento sistematizado das qualidades e vicissitudes experienciadas pelos casais de dupla carreira tem contribuído para a implementação de políticas de emprego mais sintonizadas com a realidade dos casais e das organizações, em vez de reações preconceituosas” (Monteiro, 2001:17).

O autor dá o exemplo de empresas japonesas que incentivam a formação de casais dentro da mesma companhia a fim de atender às necessidades dos casais de dupla carreira e, conseqüentemente, da organização. No entanto, ele lembra que o processo é longo e somente aos poucos os contextos sociais conseguem acompanhar essas mudanças provocadas pelos casais e suas famílias.

Também preocupada com esta questão, Strey (1997) acredita que mesmo as idéias mais progressistas e igualitárias em relação ao trabalho feminino reivindicam-no como um direito que é necessário conquistar e não como uma obrigação irremediável. Parece ainda haver uma cultura de que a carreira do homem, dentro da estrutura familiar, é mais valorizada do que a da mulher.

A autora, citando Comas D'Argemir (1995), traz um dado muito importante sobre as diferenças na percepção do tempo para homens e mulheres. Os homens têm uma percepção segmentada do tempo, o que implica uma certa facilidade para separar o tempo de trabalho (identificado com o emprego) e o resto do tempo (identificado com o ócio). Isso implica que, na prática, no momento em que não está em sua atividade profissional, o homem entenda que é o momento de descanso e, portanto, não há nenhum trabalho a ser feito, mesmo na sua casa (Comas D'Argemir apus Strey, 1997).

Já as mulheres têm uma percepção contínua do tempo, que é resultado de terem sido socializadas na responsabilidade das tarefas do lar que são tarefas que supõem simultaneidade. Complementa a autora: “O trabalho doméstico é por definição um trabalho contínuo, que não termina nunca, porque sempre existem coisas a serem feitas e porque cada atividade reinicia no exato momento que terminou” (Strey, 1997, p.67).

Desta forma, mesmo exercendo uma atividade remunerada, as mulheres continuam se ocupando das tarefas domésticas enquanto que para o homem estas tarefas são consideradas mais uma opção, uma ajuda, do que uma responsabilidade.

Também em relação ao cuidados com os filhos, Coria (1997) lembra que tanto para as mulheres como para os homens, há todo um processo de socialização. Diz a autora:

“Se pensarmos em fazer uma entrevista com meninas e meninos pequenos perguntando-lhes o que querem ser quando adultos, é possível que muito poucos meninos (para não dizer nenhum) incluam a paternidade como objetivo de seu projeto vital. Isto não significa que a rejeitem. Simplesmente consideram que é algo que é inerente ao fato de ser “adulto”, mas que não orienta nem define sua identidade. Suas projeções futuras incluem necessariamente o âmbito público, podendo até brincar, em sua fantasia, de bombeiro a presidente” (Coria, 1997, p.38).

Já para as meninas, o projeto de maternidade vem como natural, enquanto que o profissional pode ser considerado como acessório. Coria diz que, em geral, para os homens as ambições de sucesso público não supõem uma renúncia a constituir uma família, a ter filhos e um lar enquanto que, para as mulheres, as possibilidades profissionais podem ser vividas como anseios incompatíveis com o sucesso público.

No entanto, Lopes (2000) lembra que um dos motivos de a mulher buscar o mercado de trabalho foi que o modelo tradicional de família não dava respostas às suas necessidades pessoais. Assim, ela foi criando para si novas possibilidades de vida que foram transformando as interações familiares: do papel central que sempre desempenhou como cuidadora dos que a cercam, passa a cuidar de si e a realizar um destino pessoal.

Percebe-se que tanto Marodin (1997) como Monteiro (2001) e Strey (1997) acreditam na possibilidade de que os casais modernos organizem-se em novas formas de dividir as atividades domésticas, bem como as econômicas e sociais. Isso implica a construção de novas formas de ser família, de ser mulher, homem e profissional. Conclui Strey (1997):

“Os homens e as mulheres têm um relacionamento especial que não é replicado em qualquer outro tipo de relacionamento social. Como irmãs, filhas, esposas e mães de homens, as mulheres não são simples competidoras dos homens por recursos e não podem separar completamente seus próprios interesses dos homens a quem são de alguma maneira relacionadas. Os conflitos inerentes ao mundo em que vivemos e que necessitam de estratégias especiais para serem superados passam necessariamente pela convivência entre ambos os sexos e será aí que também têm uma possibilidade de darem certo” (Strey, 1997, p.75).

2.6 A Mulher e o Poder

Em seu livro *Megatendências para Mulheres*, Patrícia Aburdene e John Naisbitt (1993) anunciam que, a partir da flexibilização das estruturas das empresas, o perfil feminino tende a alcançar mais postos de liderança. “As primeiras descrições de ‘gerente do futuro’ são estranhamente semelhantes àquelas da liderança feminina. Os consultores tentaram ensinar aos gerentes do sexo masculino a desistir da atitude comando-e-controle. Para as mulheres foi diferente: isso surgiu naturalmente” (Aburdene, 1993, p.118)

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com as principais características da Liderança Feminina e sua comparação com a Gerência Tradicional:

Comparação entre Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina

Gerenciamento Tradicional	Liderança Feminina
Objetivo: Controle	Objetivo: Mudança
Sabe todas as respostas	Formula as perguntas certas
Limita e define	Capacita
Impõe disciplina	Valoriza a criatividade
Hierarquia	Rede
Arquétipo do militar	Arquétipo do Educador
Rígido	Flexível
No alto	No centro
Mecanicista	Holístico

Quadro 1: Comparação entre Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina

Fonte: Aburdene e Naisbitt, 1993.

Aburdene e Naisbitt (1993) acrescentam, ainda, que as mulheres líderes:

- a) estimulam a participação;
- b) dividem o poder e a informação;
- c) aumentam a auto-estima das outras pessoas; e
- d) fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho.

No entanto, cabe aqui uma crítica aos autores pois, diante de tantas características positivas da liderança feminina, parece que existe uma dificuldade em elencar fragilidades neste tipo de liderança. O único ponto que Aburdene e Naisbitt descrevem como dificuldade seria o fato da mulher líder *transbordar entusiasmo* no sentido de ter que se defrontar com estruturas ainda em transformação e, desta forma, não serem compreendidas ou aceitas. Esta postura parece ser um pouco limitada pois, como todo ser humano, as mulheres líderes também terão seus defeitos e dificuldades para liderar, assim como, no decorrer da sua

relação com o ambiente e a partir de suas questões subjetivas, suas características não deverão aparecer de forma tão clara e sem mácula como é descrito por Aburdene e Naisbitt (1993).

Já Lipovetsky (2000) anuncia o grande desenvolvimento das mulheres nos âmbitos do poder e sugere que, nunca na história, a humanidade flexibilizou tanto o paradigma de que mulher e poder não combinavam. Com certeza as mulheres vão crescer cada vez mais nas organizações.

No entanto, se olharem-se os dados, o número de mulheres que constitui a alta cúpula das empresas e que participa da política é ínfimo. Lipovetsky (2000) analisa algumas causas de ainda ocorrer isso.

- a) Estereótipo feminino: Os quadros masculinos continuam a associar o sucesso profissional a qualidades habitualmente atribuídas aos homens; assim, continua-se a julgar as mulheres ‘muito’ emocionais, menos ambiciosas que os homens, mal adaptadas ao enquadramento nas unidades de produção, menos capazes de espírito de iniciativa, menos envolvidas com a empresa.
- b) Alocação das mulheres nas funções funcionais (RH, Comunicação, Informática, Planejamento e Finanças) e não nas funções operacionais da empresa (comercial e produção), que são as de maior visibilidade e crescimento na empresa, fazem com que as mulheres não tenham experiências nessas áreas e, portanto, não cresçam dentro da empresa. É o que Lipovetsky (2000) chama de teto e parede de vidro: a metáfora utilizada faz uma alusão de que existam barreiras não visíveis tanto horizontal quanto verticalmente nas carreiras das mulheres. “A experiência adquirida nos postos operacionais é geralmente considerada como a estrada real para escalar os degraus superiores da hierarquia”.
- c) Práticas organizacionais eminentemente masculinas: Utilizando os trabalhos de Rosabeth Moss Kanter, Lipovetsky denuncia uma estrutura organizacional incapaz de aceitar a heterogeneidade dos grupos. Esta é uma evidência do determinismo específico das organizações, tanto sobre o comportamento das mulheres quanto sobre o comportamento dos homens em relação às mulheres. As mulheres são tidas

como menos comprometidas com a empresa, incompreensíveis e imprevisíveis e, na tentativa de reduzir a incerteza das avaliações e das comunicações nas esferas de responsabilidade, tendem a afastá-las do âmbito da decisão.

- d) Medo da visibilidade: Grupo minoritário, as mulheres têm mais visibilidade que os homens, seus comportamentos são sistematicamente examinados, notados e julgados. Temendo ser o ponto de mira de todos, ver sua identidade de mulher atacada, muitas evitam as situações conflituosas e os riscos. Adotam um perfil discreto, apagado, de acordo com o estereótipo feminino tradicional.
- e) Equilíbrio entre carreira e vida familiar: diz Lipovetsky que, por mais que as coisas mudem, a esfera doméstica da mulher sempre vai ser predominante. Se, de agora em diante, as mulheres fazem um alto investimento profissional, sua vontade de ajustar o familiar e o profissional parece uma tendência de fundo, que pesa mais do que a obsessão pela carreira e pelo poder. Não é mais uma inibição psicológica que mantém as mulheres à margem do poder, mas um menor estímulo social para imporem-se na cena pública, uma socialização que valoriza mais o sucesso privado que o sucesso organizacional, mais o enriquecimento relacional que a dominação hierárquica. Diz Lipovetsky:

“A orientação para as pessoas, constitutiva da socialização feminina, torna as mulheres tendencialmente refratárias às lutas pelos postos e pelo poder, esvazia de sentido existencial a busca do poder pelo poder e leva-as, ao contrário dos homens, a cogitar o sacrifício de sua carreira se esta prejudicar sua vida familiar. A dicotomia homem público/mulher privada funciona como uma máquina que dota de sentido a busca do poder para uns e a destitui de sentido para as outras” (Lipovetsky, 2000, p. 295).

Esse autor, baseado nestas premissas, deixa bastante claro que o mundo do poder ainda tenderá ser prioritariamente masculino, não impedindo, contudo, que as mulheres consigam vencer ainda outros desafios.

Por fim, ressalta-se uma crítica que Lipovetsky faz em seu livro, *A Terceira Mulher* sobre a tendência de prestigiar uma especificidade do poder feminino nas organizações. Ele retoma a valorização de uma gestão mais *democrática*, que envolve mais as pessoas, divide

o poder, valoriza a equipe e tem mais sensibilidade para as relações interpessoais. A crítica é em torno de um mito de que as mulheres vão humanizar mais as empresas, levando-se em conta que o mito é elaborado a partir das qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres: “No momento em que a liderança feminina ganha legitimidade social, os clichês diferenciais, longe de desaparecerem, recompõem-se: mal desmorona o estereótipo da mulher submissa por natureza ao homem, um outro vem imediatamente reinscrever a diferença dos sexos na própria esfera do poder, de agora em diante aberta, em princípio, às mulheres” (Lipovetsky, 2000, p. 273).

De uma forma um pouco mais otimista, Leite (1994), acredita que a liderança feminina já passou por sua fase mais difícil. A autora entrevistou 51 mulheres que ocupavam posições de liderança e, com base na teoria, defende a posição de que a dificuldade de as mulheres ocuparem cargos de chefia advém do fato de as organizações serem artefatos sociais, armados pelos homens durante séculos, e que serviram, talvez até ao nível inconsciente, para preservar seus estilos de vida, interesses e poder, com o qual a mulher foi subjugada. Acrescentam-se, é claro, os propósitos produtivos que justificam a própria existência da organização. Entretanto esta construção da cultura machista não nasceu de uma *conspiração* dos homens contra as mulheres. Diz Leite:

“A orientação machista das culturas organizacionais deriva e reflete a forma pela qual, durante milênios, o homem vê a mulher, suas funções biológicas, seus papéis na produção e, também, como ele a considera em seus relacionamentos afetivos com o sexo oposto: a mulher, na tradição machista, é o objetivo do amor do homem, de sua proteção e de seu respeito e, ao mesmo tempo, ela é a causa e a solução para seu apetite sexual” (Leite, 1994, p. 190).

A autora parece deixar bem claro que esta posição masculina da cultura organizacional não foi intencional por parte dos homens, e que é preciso compreender o estranhamento natural que ocorre no momento em que a mulher assume postos de comando. Afinal, as referências femininas para este homem são de sua mãe, da esposa, da filha e da neta. “Como irá ele então considerar e conviver com a colega de trabalho e, principalmente, com a mulher que ocupa uma posição hierárquica acima da sua?”, pergunta Leite (1994).

A autora ainda cita Gareth Morgan (1986) que acrescenta que o desafio das mulheres que querem ter sucesso nas empresas é o de mudar os valores organizacionais, uma vez que,

até então, as organizações eram dominadas pelos valores e estruturas patriarcais. (Morgan, 1986 apud Leite, 1994).

Leite (1994) acredita que a possibilidade para resolver esta situação é a de assumir um paradigma andrógino, isto é, um tipo de modelo psicológico em que as características femininas (sensibilidade, intuição, preocupação com as relações, etc.) e masculinas (agressividade, firmeza, objetividade) estariam juntas nas pessoas, principalmente naquela que almejam a liderança. Diz a autora:

“Pode-se encontrar agressividade e firmeza nas mulheres e, cada vez mais, os homens tendem a reconhecer a importância da empatia com seus subordinados e do reconhecimento dos aspectos sentimentais como fatores determinantes da produtividade, no âmbito das relações humanas, que desenvolvem como consequência de suas posições de chefia” (Leite, 1994, p.208).

É importante deixar claro que, na posição deste estudo, as características entendidas como femininas ou masculinas para Leite são, na verdade, estereótipos de gênero. Lopes (2000) ressalta como sendo estereótipos do gênero feminino os atributos de mãe, procriadora, terna, altruísta, abnegada, afetiva, débil, dependente, enquanto que o masculino caracteriza-se como agressivo, ativo, egoísta, com iniciativa, provedor econômico, forte, capaz de tomar grandes decisões, independente. Assim, pode-se acrescentar respectivamente sensibilidade, intuição e preocupação às relações como firmeza e objetividade para os homens. Portanto, estes adjetivos não necessariamente precisam pertencer a um ou outro sexo, apenas foram construídas como se fossem parte inerente de cada um.

Esta posição é também criticada por outra autora: Belle (1993). Ela acredita que a posição da androgenia recusa-se a diferenciar as características psicológicas masculinas e femininas e acaba limitando o espaço de se falar de feminilidade, desta diferença que constitui o fato de ser mulher em um mundo onde o essencial do poder é exercido por homens. Para Belle, “o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade coloca-lhes uma determinada concepção de feminilidade, interiorizada pela educação, e certas normas de comportamentos masculinos, impostos pela organização” (Belle, 1993, p.199).

A alternativa seria a busca de uma nova identidade, que não esteja fundamentada na renúncia de toda espécie de poder e da carreira e nem na identificação radical com o modelo

masculino. “Em outras palavras, uma identidade fundamentada sobre uma dialética entre igualdade e diferença” (Idem)

No estudo aqui citado, Belle (1993) trabalha com a relação da cultura organizacional e a identidade feminina. A autora deixa bem claro que o lugar ocupado pelas mulheres e o destino reservado à feminilidade, em uma ou outra empresa, terão uma produção cultural complementar àquelas que são geralmente estudadas. Ela acredita que é a partir da especificidade cultural de cada empresa que as pessoas construirão sua identidade profissional.

Embora o objetivo desta pesquisa não seja o de analisar a cultura empresarial em que estão inseridas as líderes a serem estudadas, a posição dessa autora reforça, ainda mais, a necessidade de se olharem os dados levantados sempre dentro de um contexto cultural e institucional.

Um outro aspecto, que particularmente interessa neste estudo de Belle, é a relação que as mulheres estabeleceram de sua vida privada com a vida profissional. Em sua pesquisa, a autora questionou 119 executivas de três empresas com culturas diferentes. Diante do conceito de que as mulheres trabalham menos que os homens, e que suas responsabilidades familiares podem levá-las a interromper sua atividade profissional, Belle indicou que apenas 6% das executivas fizeram uso de sua licença maternidade e que apenas 5% delas têm mais de dois filhos. A autora atribui estes dados ao fato de que estas mulheres não têm intenção nenhuma de abandonarem o mercado de trabalho ou de ter uma família numerosa que possa atrapalhar sua carreira.

Quanto às principais trajetórias escolhidas pelas mulheres em sua vida profissional, relacionando-as com sua vida pessoal, Belle criou cinco modelos.

- a) Modelo da maternidade: neste modelo, antes de tudo, a família é que dita o modo de vida fundamentado sobre a busca de equilíbrio entre a vida privada e a profissional; trabalhar profissionalmente é antes de tudo preservar a relação entre as duas.
- b) Modelo da ambivalência: é carregado de forte componente afetivo e coloca a mulher, por vezes, desejando mais a vida profissional e, por outras, a vida familiar. O

ambiente de trabalho é tido como gratificante e essa ambivalência vai ocorrer de forma duradoura.

- c) Modelo da *mulher da organização*: a organização é o objeto de principal investimento e a mulher se joga de corpo e alma nesse empreendimento, fazendo com que a vida familiar circule em torno da empresa. É a mulher que se masculiniza para obter o respeito da organização.
- d) Modelo compartimentado: é identificado nas executivas mais jovens que, por dificuldade de projetar o futuro, optam por dedicar-se a um projeto profissional definido. O futuro é obscuro e ameaçador.
- e) Modelo do conflito: o modo de vida é ditado por um corte entre o trabalho e a vida familiar e, pela tentativa fracassada de os conciliar. Existe um equilíbrio frágil entre progresso profissional e conciliação com a família. É traçado por frustrações e arrependimentos.

Para chegar a um modelo equilibrado, Belle (1993, p.228) diz que as executivas deverão participar através de seu envolvimento profissional para a emergência de uma nova ordem. “Seres iguais, mas diferentes, esta é a posição que pretendem ocupar algumas executivas, mas é necessário que a empresa sofra transformações para que possa ser atingida”.

Conclusão dos Capítulos 1 e 2

O conceito de liderança e a posição da mulher no mercado de trabalho foram evoluindo na medida em que a sociedade se desenvolveu, em que a complexidade das relações se ampliou e a visão de ser humano ficou mais ampla. Ou seja, estes conceitos não podem ficar dissociados da evolução social. Além disso, houve uma contribuição inequívoca das líderes que foram pioneiras e que pressionaram, da forma possível, para que mudanças fossem ocorrendo.

A definição de liderança, escolhida por este estudo, é a que tenta abranger o fenômeno de forma ampla e, ao mesmo tempo, profunda. Assim, está contemplado o líder como indivíduo, como sujeito psíquico, mas também o ambiente e a cultura em que está inserido. Na verdade, fica difícil analisar a liderança sem que os aspectos internos e

externos sejam considerados, pois ambos se relacionam e influenciam no desenvolvimento da liderança.

Da mesma forma, fica limitado desprender a mulher de sua relação com a família. Embora as mulheres sempre trabalhassem, também sempre tiveram sob sua responsabilidade os filhos e as atividades domésticas. Esta duplicidade de funções inevitavelmente causou e tem causado conflito às mulheres que trabalham.

Hoje, se olha o mundo organizacional recebendo as líderes femininas não com preconceito, mas com uma quase assustada curiosidade. Certamente, do lado das mulheres, está a ansiedade por pertencer a um novo modelo de mulher. Isto porque é necessária a construção de uma nova identidade de mulher: não mais aquela cuja educação ensinou-lhe a ser submissa; e, também, não a que segue o modo já estabelecido: o masculino. Faz-se necessária uma terceira opção de modelo feminino em que possam estar juntos os aspectos da feminilidade, que envolvem a maternidade, a estética, o cuidado, mas também os da gratificação com o trabalho, da possibilidade de ser líder de forma diferenciada. Esta diferenciação inclui, inevitavelmente, serem levados em consideração os rumos que as organizações devem tomar neste mercado cada vez mais competitivo.

A subjetividade de homens e mulheres deve estar em processo de mudança também, com tantas alterações culturais. O que valia há trinta anos, hoje já não vale. O modelo de mulher para os homens, que outrora era apenas sua mãe, esposa e filha (e talvez a secretária), hoje poderá ser sua chefe. Por outro lado, a mulher enfrenta esta nova realidade como se navegasse em um mar muito pouco navegado. Não sabe se em sua bagagem carrega ou não as coisas que aprendeu no decorrer de sua vida, as referências familiares e os modelos femininos antes tão solidificados.

O que talvez seja certo, nesta jornada um tanto desconhecida, é que ela poderá optar: terá a possibilidade de ser mãe ou não; de casar ou ficar sozinha; de desenvolver sua carreira ou não; de escolher o seu jeito de liderar sem que tenha que ser julgada, pois este jeito feminino de liderança ainda está em construção. Diana L. Corso (2000) ao comentar o livro de Lipovetsky (2000), *A Terceira Mulher*, diz:

“ A dita terceira mulher rompe com a reclusão doméstica, mas o faz sem perder o reinado do lar, assume o controle de seu corpo sem abrir mão do direito à sedução, exercita ativamente a sexualidade e a procriação sem abrir mão de projetos individuais de estudo e de trabalho” (Corso, 2000, p. 7).

A discussão sobre liderança das mulheres não se trata apenas de um papel social novo para a mulher, membro sempre ativo da comunidade. Trata-se de um lugar social novo para o feminino. Pode-se dizer mais: para o feminino, para o masculino, para a família, para o trabalho. Nesta pesquisa acompanha-se a líder feminina na viagem de descoberta de sua nova identidade, tentando conciliar todos os aspectos de sua vida que não quer mais abrir mão: o trabalho, a família, o exercício do poder e o prazer em realizar tudo isso.

2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a questão central que norteará esta pesquisa, bem como expor a relevância da mesma no meio social e organizacional. Acrescenta-se também a metodologia a ser utilizada, determinando os principais objetivos que se quer atingir através dela. Por fim, determina-se a população-alvo do estudo e também a caracterização da amostra.

3.1 Situação Problemática

A inserção da mulher no mercado de trabalho é um fato que se torna cada vez mais freqüente. Pouco se admite que, como antigamente, a mulher fique somente ocupada com as lidas domésticas. Segundo Muraro (1997), as mulheres ocupam 50% da força de trabalho no mundo inteiro e no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), este percentual é de 45%. Em São Paulo (Região Metropolitana) foi de 50.9% em 1998 (DIEESE/SEADE, 1999).

Como não poderia deixar de ser, também é natural que as mulheres estejam ocupando posições de maior destaque dentro da sociedade. A presença feminina é maior que a masculina nas universidades. No curso de administração da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, a presença feminina que era de 17%, em 1970, passou para 40% em 1997, ou seja, um aumento de 135,2% (FGV, 1998).

Hoje já se pode ver mulheres ocupando cargos tradicionalmente masculinos como policiais, comandantes de aviões, taxistas, juizes, operadoras de bolsa de valores, etc. Assim, também aumenta o número de mulheres em posição de chefia. Uma pesquisa do

DIEESE/SEADE, na Região Metropolitana de São Paulo, ressalta a distribuição das mulheres ocupadas, por grupos de ocupação, conforme o Quadro 2.

Distribuição das mulheres ocupadas por grupos de ocupação

(em %)

Grupos de Ocupação	1989	1992	1996	1997	1998
Direção e Planejamento	9,7	10,9	12,9	13,9	14,0
Empresárias, direção e gerência	3,8	4,4	5,4	6,1	6,4
Planejamento e Organização	5,8	6,6	7,5	7,7	7,6
Execução	65,6	61,3	61,3	61,7	60,1
Qualificado	8,0	7,8	7,6	7,5	7,3
Semiqualficado	24,7	24,0	23,7	22,8	22,6
Não qualificado	21,3	16,8	18,0	18,8	19,0
Maldefinidas	11,6	12,7	12,0	12,5	11,2
Apoio	24,7	27,7	25,9	24,4	25,8
Não operacional	9,1	8,4	6,7	7,0	7,7
Serviços de escritório	8,7	8,5	8,9	7,9	8,2
Serviços gerais	6,9	1,8	10,3	9,6	10,0
Ocupadas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quadro 2: Distribuição das mulheres ocupadas por grupos de ocupação

Fonte: DIEESE/SEAD, PED – Pesquisa de emprego e desemprego

Como se pode notar, a pesquisa indica um crescimento de 4,3% nas funções que englobam direção e planejamento, que é a população que interessa a este estudo. A distribuição dos homens, nesta mesma posição, cresceu 2,6% entre 1989 e 1998. Segundo Lipovetsky (2000), no Canadá as mulheres criam três vezes mais empresas que os homens, revelando seu lado empreendedor; já no fim dos anos 80, as mulheres eram proprietárias de 33% das empresas e, no ano 2000, essa proporção chegou a 50%. Para Lipovetsky (2000, p.264) “ O modelo da mulher apagada e conciliadora sofre cada vez mais a concorrência do modelo da ‘ambiciosa’. A cultura competitiva do desafio e da estratégia de carreira fez sua estréia no universo feminino”.

No entanto, apesar de todas as expectativas positivas, a trajetória feminina ainda se encontra em pleno processo de desenvolvimento em uma sociedade tipicamente masculina. Em relação ao rendimento médio das mulheres, observa-se que este é normalmente menor do que o dos homens. Vejam-se no Quadro 3 os dados da pesquisa do DIEESE:

Rendimento médio real por hora dos ocupados no trabalho principal, segundo grupo ocupacional, por sexo – Região Metropolitana de São Paulo

(em reais de dezembro de 1998)

Grupo ocupacional	Homens	Mulheres
Direção e planejamento	11,77	9,38
Execução	3,66	2,70
Apoio	3,48	3,65
Total	5,10	3,79

Quadro 3: Rendimento médio real por hora dos ocupados no trabalho principal, segundo grupo ocupacional, por sexo – Região Metropolitana de São Paulo

Fonte: DIEESE/SEADE, PED – Pesquisa de emprego e desemprego

Obs.: Inflator utilizado: ICV – DIEESE

Em pesquisa realizada pela FEE, FGTAS e DIEESE e publicada pelo jornal *Zero Hora* de 29 de março de 2000 (p.16), percebe-se que na Região Metropolitana de Porto Alegre ocorre o mesmo que em São Paulo: o rendimento médio real das mulheres ocupadas em 1999 foi de R\$ 499,00, enquanto que o dos homens foi de R\$ 731,00 (este dados abrangem todos os trabalhadores, inclusive os que estão no mercado informal).

Se é verdade que o pessoal administrativo feminino não pára de aumentar, os escalões superiores da hierarquia permanecem masculinos. Lipovetsky (2000) fornece alguns dados que provocam reflexões:

- a) Nos EUA, as mulheres ocupam entre 30% e 40% dos postos de gestão, mas essa proporção cai para menos de 5% no nível dos conselhos de administração e das direções gerais das grandes empresas;
- b) Apenas 1% dos quadros que ganham mais de 200 mil dólares por ano são de mulheres;

- c) No Canadá, Alemanha e Grã-Bretanha a representação masculina nos conselhos de administração ultrapassa 95%;
- d) Na França, Alemanha e Grã-Bretanha, nenhuma mulher está entre os dirigentes das 200 maiores empresas. Apenas 5% dos 300 primeiros grupos franceses têm uma mulher em sua direção geral.

Sem dúvida, as mulheres criam cada vez mais suas próprias empresas, mas estas, significativamente, são pequenas, raramente empregam mais de cinco assalariados e são super-representadas no setor de comércio e de serviços: no Canadá, na metade dos anos 80, 50% dessas empresas tinham um faturamento de menos de 100 mil dólares. Lipovetsky constata que: “A presença marginal das mulheres no topo da pirâmide é um fenômeno universal, muito fortemente marcado, tão manifesto no setor público quanto no setor privado: quanto mais se sobe na escala hierárquica, menos há mulheres”(Lipovetsky, 2000: 265).

Na política, esses dados também não são muito diferentes: com exceção dos países nórdicos, as nações européias elegem apenas entre 6% e 20% de deputadas. Em todos os governos, salvo os escandinavos, as mulheres são minoritárias e, na maioria das vezes, são encarregadas de setores considerados *femininos*; raras são as mulheres ministras, que exercem as funções régias.

O jornal *Zero Hora*, de 6 de abril de 2000 (p.3), expõe mais alguns dados sobre a participação das mulheres na política:

No mundo:	Suécia: 42,7%
	Dinamarca: 37,4%
	Finlândia: 36,5%
	Noruega: 36,4%
	Holanda: 36%
No Brasil:	Câmara dos Deputados: 30 mulheres (5,7%)
	Senado: 6 mulheres (7,4%)
No Rio Grande do Sul:	5 mulheres (9%)

Todos esses dados alertam para a seguinte questão: ser uma mulher líder ainda é um fato raro. O que instiga este estudo é que algumas mulheres conseguiram galgar postos de liderança e se mantêm neles com bastante sucesso. Elas ultrapassaram os limites socialmente estabelecidos. Acredita-se que, além das oportunidades que lhes foram favorecidas, o componente subjetivo também as beneficiou para que elas pudessem chegar a posições privilegiadas na hierarquia das organizações e comunidades da qual participavam.

Este componente subjetivo será denominado de Imaginário, e este conceito é dado por Lapierre (1995) e que será detalhado a seguir.

Inicialmente, o autor lembra o uso do termo Imaginário na visão de outros autores como Jean-Paul Sartre (1936 e 1940), André Malraux (1974), Jacques Lacan (1949), Edgar Morin (1956), Eugène Enriquez (1972), e outros. Faz, principalmente uma diferenciação, que se considera importante, do termo a ser utilizado e do uso que dele fez Lacan, de uma forma bastante específica. Diz Lapierre (1995): *“Para Lacan, o ego do sujeito constitui-se a partir da imagem do seu semelhante. Do ponto de vista intra-subjetivo, este imaginário funde a relação do sujeito fundamentalmente narcisista com seu ego; do ponto de vista intersubjetivo, este imaginário funde a relação de duelo do sujeito com a imagem de um semelhante”* (Laplanche et Pontalis apud Lapierre, 1990). Já para Lapierre (1995), o conceito de Imaginário utilizado é mais amplo:

“A palavra imaginário aqui utilizada remete ao processo e ao produto da imaginação, tanto em sua dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, a visão, etc.), quanto em sua dimensão afetiva (os afetos, os desejos, as defesas psicológicas, as ambições, os compromissos profundos, etc), permanecendo as duas dimensões indissociavelmente ligadas” (Lapierre, 1995, p.30).

Na sua definição do Imaginário, de 1990, Lapierre considera o termo relacionado com o conjunto de processos mentais que é constituído de imagens interiores que o indivíduo guarda de pessoas significativas em sua vida, de lembranças ou de informações conservadas na memória, de idéias, de abstrações, de construtos, de visões, de explicações ou de racionalizações que são construídas e utilizadas, quer estejam relacionadas com informações já internalizadas ou com a realidade exterior. “O imaginário implica um trabalho (mais ou menos consciente) de transformação, de mudança e de criação. A palavra em si, através de

sua conotação com imagem, magia e imaginação, é o indicador daquilo que designa e significa”(Lapierre, 1990, p. 130).

No entanto, em 1995, Lapierre enfatiza um pouco mais os aspectos subjetivos do imaginário, considerando o universo fantasmático subjacente ao pensamento e à ação do sujeito, que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior, quanto com seu mundo exterior.

Para facilitar o entendimento, apresenta-se, a seguir, o conceito de fantasma inconsciente, para Lapierre:

“Fala-se de fantasmas inconscientes quando se quer ressaltar o cenário básico da vida de uma pessoa, a trama ou drama que parecem dar sentido a toda sua existência, quer seja sob a forma de uma grande paixão, de uma grande obsessão ou de uma grande defesa. Este fantasma inconsciente é a estrutura profunda de sua personalidade que dá o sentido ou a direção a seu modo de pensar e a sua ação. Existe ligação muito forte entre ambos”(Lapierre, 1995, p. 33).

Em 1999, em outro artigo, Lapierre comenta a importância dos aspectos subjetivos na tomada de decisão. Ele diz que um dirigente não pode negar os fatos concernentes a sua organização: os dados financeiros, a informação relativa ao mercado e ambiente socioeconômico, as teorias, os modos ou modelos existentes. No entanto, diz ele, não são estes fatores que decidem. É um dirigente, um sujeito agindo, quem escolhe e age com toda complexidade de seu ser. Complementa Lapierre (1999, p. 162): “Se a objetividade permanece como aspecto mais importante na análise de uma situação, a subjetividade é mais determinante na decisão e na direção”.

Para que sejam evitadas confusões com os conceitos de Imaginário utilizados pelo autor em 1990 e complementado em 1995, determina-se que o conceito de Imaginário a ser utilizado como fio condutor para esta pesquisa é o seguinte:

Imaginário é um universo fantasmático formado por uma dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, as lembranças) e uma dimensão afetiva (os afetos, os desejos, as defesas psicológicas, os compromissos profundos, as relações significativas em nossa vida), em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito e que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior quanto com o mundo exterior.

Mas por que se fala de Imaginário e Fantasmas para se entender a liderança feminina? Certamente porque se acredita que os aspectos subjetivos não podem ser desconsiderados na Liderança. Os aspectos técnicos são bastante importantes, mas crê-se que - quando se procura entender uma pessoa que exerce o papel de dirigente, e tem funções bastante complexas como as de se informar, comunicar, persuadir, cativar, seduzir, manipular, exigir, etc. - não se pode desvincular tudo isso de sua vida interior. Esta vida interior manifesta-se em seus modos de ser e de agir.

Além disso, é fundamental determinar a relevância do tema a ser estudado dentro do meio organizacional. Desta forma, percebe-se que as modernas empresas administram ciclos mais reduzidos de vida dos produtos, enfrentam uma concorrência de âmbito mundial, diferenciam-se pelas inovações que conseguem trazer ao mercado e não podem desperdiçar nenhuma chance de contratar, no mercado, os melhores talentos disponíveis. Neste novo ambiente, o que conta é o talento e o preparo que alguém pode oferecer ao mercado e não propriamente ser de um determinado sexo. Mitos e preconceitos tendem a se dissolver rapidamente na corrida pela busca da excelência.

Paralelamente a isto, as organizações têm-se dado conta da importância dos fatores subjetivos nas relações de trabalho. Cada sujeito traz uma história, com significados diferentes, e somente a compreensão dos aspectos imaginários das pessoas possibilitarão um equilíbrio entre saúde mental, saúde física e produtividade.

À frente desse processo, deverá estar alguém que o coordene, que seja o maestro da orquestra: o líder. A liderança tem sido objeto de estudo no decorrer da história, não só dos administradores mas também de psicólogos, sociólogos, economistas e membros de várias ciências. Segundo Kets de Vries (1997), um dos balizadores da curiosidade sobre liderança é o *Handbook of Leadership* que, em sua edição de 1974, listava apenas 3.000 estudos sobre os assunto. Sete anos depois, esse número subiu para 5.000 e, em 1995, estava em 7000. No Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, outros trabalhos sobre o assunto foram apresentados, como os de Cervieri (1994), Oliveira (1995), Xausa (1993) Nehme (1998) e Magnus (1999).

Neste estudo, pretende-se saber como a mulher de hoje se insere neste mundo cheio de oportunidades profissionais, neste contexto competitivo, ela que, historicamente, ocupou lugar desvalorizado no contexto do trabalho. Não só isso: teve, prioritariamente preocupações com a família, com filhos, função que a natureza e a cultura presentearam-na.

O propósito desta pesquisa é de refletir sobre a subjetividade da mulher-líder. Mulheres em posição de liderança ainda são difíceis de ser encontradas no ambiente organizacional e, por vezes, em alguns setores, ainda são raras. O crescente fluxo de mulheres entrando no mercado de trabalho e assumindo postos de comando justifica um interesse maior da Administração sobre este fenômeno. Observa-se, no entanto, que quando se refere a liderança, não faltam autores para serem citados. O mesmo não ocorre em relação às questões de gênero e sua influência na Administração. No Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, reconhecido como um dos melhores Mestrados do Brasil pela CAPES, só existe um estudo sobre o Estilo de Comando das Oficiais da Brigada Militar (Cônsul, 1999). Já na produção científica do curso de Psicologia, especialmente no Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade da PUCRS, aparece uma maior gama de estudos (Moreira, 1994; Strey, 1990; Volkat, 1992; Severo, 1994; Körbes, 1992).

Este trabalho caracteriza-se pela abordagem interdisciplinar entre Psicologia e Administração para que estes dois ramos aliados possibilitem uma relação de equilíbrio entre as organizações e as mulheres que nelas trabalham.

3.2 Problema de Pesquisa

Tendo em vista todo o contexto organizacional e social exposto em relação às mulheres que ocupam cargos de liderança, o problema de pesquisa foi formulado por meio da seguinte questão:

Qual o papel do imaginário das mulheres no desenvolvimento de seu perfil de liderança?

3.3 Objetivos

Tendo por base o problema de pesquisa apresentado, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este trabalho.

Objetivo Geral

Contribuir para as organizações e para a sociedade, no sentido de subsidiar informações para o desenvolvimento de lideranças femininas.

Objetivos Específicos

- Analisar os fatores que impulsionam o desenvolvimento da liderança feminina;
- Identificar a percepção da existência de uma liderança característica das mulheres;
- Analisar a administração do conflito na dicotomia carreira profissional e vida privada.

3.4 Método de Pesquisa

Considerando-se a situação problemática e seus objetivos, pode-se definir o método a ser utilizado como exploratório-descritivo. Gil (1994) entende que uma pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias proporcionando uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. O mesmo autor, define a pesquisa descritiva como aquela que objetiva a descrição das características de determinada população. Estes conceitos deixam claro a forma como se procurará entender a liderança feminina.

Neste trabalho, utiliza-se o estudo de múltiplos casos, baseado em Yin (2001) que demonstra que o estudo de caso pode ser usado quando se levantam questões do tipo

“como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, o que atende aos objetivos desta pesquisa.

Para Yin (2001), a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica. Ele indica que, normalmente, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.

Yin (2001) propõe o seguinte roteiro sobre o método de estudos de caso múltiplos.

Primeira etapa: Definição e Planejamento:

- Desenvolvimento de referencial teórico;
- Seleção de casos e amostras, com escolha da forma de coleta de dados.

Segunda etapa: Preparação, Coleta e Análise:

- Condução dos casos (entrevistas semi-estruturadas no caso deste estudo);
- Análise de conteúdo dos casos.

Terceira etapa: Análise e Conclusão:

- Análise(s) comparativa(s);
- Conclusões de casos cruzados;
- Considerações acerca do referencial teórico.

A validade interna da aplicação do método de estudo de caso reside na possibilidade de identificação de relação causal entre eventos e de formulação de inferências com relação ao fenômeno estudado. Externamente, sua validade está na possibilidade de generalização das descobertas feitas além do estudo imediato. Dessa forma, esta metodologia faz-se particularmente válida para delinear a pesquisa.

3.4.1 Coleta de dados:

Para Gil (1994), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. De acordo com Yin (1994), elas podem ser: abertas, em que coletam as opiniões dos entrevistados a respeito de um tema ou assunto, assumindo um caráter de conversação (este tipo de entrevista é chamada, por Gil, de Informal); focalizadas ou semi-estruturadas, em que os entrevistados são questionados sobre aspectos bem-definidos do tema ou assunto tratados, mas com relativa liberdade para expressarem-se sobre o assunto; já a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, não deixando o caráter de conversação dominar a entrevista. (Yin, 1994 e Gil, 1994).

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, gravadas e, posteriormente, transcritas, com as líderes que compõem a amostra. Estas entrevistas foram em profundidade, uma vez que requerem dados subjetivos e psicológicos das entrevistadas. Gil (1994), citando Piaget, cita algumas considerações sobre as habilidades do entrevistador neste tipo de entrevista:

“O bom entrevistador deve, efetivamente, reunir duas qualidades muitas vezes incompatíveis: saber observar, ou seja, deixar a criança [objeto de estudo de Piaget] falar, não desviar nada, não esgotar nada e, ao mesmo tempo, saber buscar algo de preciso, ter a cada instante uma hipótese de trabalho, uma teoria, verdadeira ou falsa, para controlar”. (Piaget apud Gil, 1994).

Desta forma, pode-se acrescentar que a observação foi também uma forma de coleta de dados. Segundo Gil (1994), a observação sempre está presente em uma pesquisa, ou conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. No caso desta pesquisa, também foi observado a vivência subjetiva, de modo que interessa alisar a dimensão do comentário, que inclui concepções subjetivas, citações jocosas, agressivas e outras significativas para a análise dos casos.

Embora não se tenha usado a metodologia proposta por Lapierre (1995), que utiliza a abordagem clínica para buscar um conhecimento aprofundado de casos individuais, podem-se extrair algumas lições deste método para este estudo. O autor demonstra a necessidade de se atingir a experiência subjetiva do sujeito estudado e de captar o sentido desta experiência. Para isto, é necessário não estar preocupado apenas com as conexões

causais, mas sim com a rede complexa de significantes e significados estabelecida pelo sujeito. Trazendo isto para a situação prática de investigação, o levantamento de dados estará também preocupado em relacionar cada comentário ou ausência de comentário ao contexto, e o que se inscreve como contradição ao tema principal. Atendo-se somente ao discurso direto ou a um só aspecto, não-dialético, da temática proposta, há risco de interpretações por demais parciais. Diz Lapierre:

“Além de estar a procura de todos os fatos, informações ou indícios que possam ser significativos, o pesquisador, se puder ater-se à ‘atenção flutuante’ de Freud ou ‘escutar com a terceira orelha’, segundo a expressão de Reik (1948), tenta ‘ler nas entrelinhas’ ou ver por baixo (no sentido da palavra inglesa undestand) para compreender em profundidade o que poderia ser ‘a verdade’ ou ‘o sentido’ da existência de uma pessoa”(Lapierre, 1995, p.59).

Por fim, Lapierre (1995) alerta que, nesta situação, o pesquisador é o próprio instrumento de coleta e o intérprete de um material que é preciso organizar, e, para o que, é preciso encontrar significado. Segundo o autor:

“Poderia se dizer que existe em todo indivíduo um líder, um artista e um doente potencial. Este potencial é um trunfo para o pesquisador. Como se pode compreender um líder, um artista ou um doente se o que eles são ou nos representam nos é totalmente estranho? O pesquisador que se interessa pelos líderes e pelas questões de liderança faz, então, uma pesquisa sobre si próprio. Para encontrar o sentido do caráter excepcional do líder, o pesquisador deve apoiar-se sobre sua capacidade de sentir subjetivamente o que é este fenômeno” (Lapierre, 1995, p. 60).

Neste sentido, fica bastante claro que o pesquisador deve ficar atento às suas implicações no processo de levantamento de dados, que é o momento de maior inter-relação com as entrevistadas. Somente assim se possibilitará uma análise contextualizada, que atenderá aos objetivos desta pesquisa.

As questões que serviram de base ou roteiro para as entrevistas foram as seguintes:

- Como você chegou até esta posição de liderança (história)?;
- O que você acha que contribuiu para que isto acontecesse?;
- O que você aprendeu sobre liderança com a sua família?;

- Quais são, na sua opinião, as principais características de um líder? Como você se situa nelas?;
- Você acredita que exista um jeito de liderar característico das mulheres?;
- Como é conciliar a vida pessoal com a profissional?;

3.4.2 *Análise dos dados*

Na interpretação dos dados coletados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, baseado em técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem os conteúdos das informações e permitem a inferência de conhecimentos.

Para Moraes (1999), a análise de conteúdo ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Além disso, podem ser utilizados, especialmente, a indução e a intuição, como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe investigar.

Para melhor compreensão e análise das informações, é utilizada a categorização, que se constitui em uma classificação dos elementos constitutivos dos grupos de um conjunto, por diferenciação, os quais são, em seguida, reagrupados segundo o tema (Bardin, 1977).

O método de análise de conteúdo é dividido em três categorias: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise, sistematizam-se as idéias iniciais, visando estabelecer um esquema que possibilite uma interpretação precisa das informações coletadas. Estas são adquiridas através de uma leitura geral das entrevistas, totalmente descritas, propiciando obter as primeiras orientações e impressões em relação à mensagem contida nos documentos.

A exploração do material utiliza-se dos dados obtidos por meio de entrevistas transcritas, que serão analisadas e categorizadas seguindo os critérios estabelecidos, colocando à prova hipóteses geradas previamente e fazendo emergir novas. Assim, o texto é recortado em unidades de registro (palavras, frase, parágrafos, etc.), em que as unidades, comparáveis tematicamente, são agrupadas em categorias iniciais, intermediárias e finais, que irão possibilitar as inferências.

Na fase de tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, os dados obtidos são expostos de maneira a serem significativos e válidos. É realizada uma reflexão, no sentido de captar e entender as mensagens não-verbais, baseada na subjetividade do material coletado, valendo-se da capacidade de análise, intuição e, também, aporte teórico. Godoy (1995, p.24), alerta para:

“Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, conforme indicados anteriormente, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido”.

As categorias são elaboradas de acordo com os resultados das entrevistas, em que são agrupadas características comuns, possibilitando uma melhor interpretação dos dados. As categorias são justapostas, ressaltando-se os aspectos considerados semelhantes e aqueles que podem ser relacionados.

No que se refere à categorização, Moraes (1999) indica que este processo precisa obedecer a um conjunto de critérios. Elas devem ser, inicialmente, *válidas*, quer dizer, se exige que todas as categorias criadas sejam significativas e úteis em termos do trabalho proposto, sua problemática, seus objetivos e sua fundamentação teórica. Além disso, elas devem ser *exaustivas*, o que significa que devam possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo, definido de acordo com os objetivos da análise. Cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise. Não deve sobrar nenhum dado significativo que não possa ser classificado.

A *homogeneidade* das categorias também é uma exigência do método. Para tanto, sua organização deve ser fundamentada em um único princípio ou critério de classificação. Além disso, é necessário que cada elemento de análise possa ser classificado em apenas uma categoria, o que atenderia ao critério de *exclusividade*. Finalmente, a classificação deve

ser *consistente*, a qual segue regras objetivas, explicitadas com suficiente clareza, de modo que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise.

Por fim, Moraes (1999) atenta sobre o uso do método de análise de conteúdo.

- Embora o consenso ou o acordo intersubjetivo, sobre o que significa uma mensagem, simplifique a análise de conteúdo, essa coincidência dos significados não é indispensável.
- É preciso ficar atento às diferenças ou às semelhanças dos valores e à linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, assim como a linguagem cultural e aos seus significados, pois eles podem exercer influência sobre os dados.
- De certo modo, a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal, por parte do pesquisador, com relação à percepção dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura se constitui uma interpretação.

A metodologia de análise de conteúdo foi escolhida considerando-se as necessidades relacionadas aos objetivos desta investigação. Ela leva em conta os aspectos metodológicos de uma pesquisa científica e, também, os aspectos subjetivos da relação pesquisador-pesquisado, bem como possibilita uma interpretação mais aprofundada.

3.4.3 Descrição dos casos

Para esta pesquisa foram selecionadas, de forma intencional, mulheres que estejam ocupando uma função de destaque/liderança nas diversas áreas da sociedade (empresarial, política, cultural, jurídica, educacional, de saúde e comunitária), por um período mínimo de cinco anos e possuam, no mínimo, cinco subordinados ou seguidores. Os sujeitos desta pesquisa de múltiplos casos devem ocupar cargo de destaque, com poder de influenciar no processo decisório da instituição à que pertencem.

Sendo assim, foram entrevistadas dez mulheres ocupando cargos de liderança. Para facilitar a visualização geral do perfil das pessoas pesquisadas, segue Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil Geral dos Casos

Código	Idade	Escolaridade	Área	Vida Familiar	Tempo de liderança (em anos)*	Número de subordinados**
1	49	Especialização	Executiva	Casada, 3 filhos	20	5
2	46	Especialização	Executiva	Casada, 2 filhos	16	9
3	45	Mestrado e Especialização	Executiva	Separada, 2 filhos	10	6
4	57	Mestrado	Executiva	Casada, 3 filhos	16	32
5	56	Mestrado	Política	Casada, 2 filhos	11	5
6	43	Pós-doutorado	Medicina	Separada, 2 filhos	8	5
7	34	Graduação	Política	Casada, 1 filho	8	5
8	34	Mestrado em andamento	Executiva	Casada, 1 filho	6	23
9	62	Doutorado	Medicina	Casada, 3 filhos	20	17
10	39	Mestrado em andamento	Direito	Separada sem filhos	7	5

* Tempo aproximado

** Subordinados diretos

Para melhor traçar o perfil das entrevistadas, faz-se um detalhamento da amostra. A tabela 2 revela dados sobre a faixa etária dos sujeitos.

Tabela 2- Demonstrativo de distribuição quanto à faixa etária

Faixa etária	Número	Percentual
30 a 40 anos	03	30%
41 a 50 anos	04	40%
51 a 60 anos	02	20%
Mais de 61 anos	01	10%
Total	10	100%

Como se pode observar, a faixa etária dos sujeitos varia bastante, o que, de certa forma, foi intencional no sentido de possibilitar a escuta de diferentes gerações de lideranças feminina. O maior percentual de entrevistadas fica na faixa entre 41 e 50 anos de idade, sendo minoria as de idade acima de 60 anos.

Uma observação relevante é o fato de a grande maioria, senão a totalidade, das mulheres entrevistadas, ser de pessoas bonitas, que demonstram cuidados com a estética e elegância de um modo geral. Muitas delas aparentam ter bem menos idade do que a cronológica.

A Tabela 3 revela os dados sobre a escolaridade dos sujeitos.

Tabela 3-Demonstrativo de distribuição quanto à escolaridade

Escolaridade	Número	Percentual
Superior completo	01	10%
Especialização	02	20%
Mestrado incompleto	02	20%
Mestrado	03	30%
Doutorado	01	10%
Pós-doutorado	01	10%
Total	10	100%

Chama bastante a atenção o elevado nível de escolaridade dos casos, o que não foi intencional. Percebe-se que 90% dos sujeitos realizaram pós-graduação, sendo que 50% fizeram ou estão completando o seu mestrado.

A Tabela 4 demonstra a distribuição dos sujeitos em relação a área de atuação profissional.

Tabela 4-Demonstrativo de distribuição quanto à área de atuação profissional

Área de atuação	Número	Percentual
Executiva	05	50%
Política	02	20%
Medicina	02	20%
Direito	01	10%
Total	10	100%

A maioria da amostra é composta por executivas de empresas de ramos variados: indústrias, prestadoras de serviço e comércio. Destas, quatro empresas são de grande porte e uma de médio porte. As líderes da área da política exercem mandatos como deputadas. Tanto as profissionais da área da medicina como do direito (respectivamente, médicas e juíza) não só trabalham no consultório e no tribunal como estão envolvidas em atividades de liderança vinculadas às suas áreas como associações e instituições de ensino.

A Tabela 5 fornece dados sobre o estado civil das entrevistadas.

Tabela 5– Demonstrativo de distribuição quanto ao estado civil.

Estado civil	Número	Percentual
Casada	07	70%
Separada/Divorciada	03	30%
Total	10	100%

Percebe-se claramente que a grande maioria das entrevistadas é casada, sendo que uma delas encontra-se no segundo casamento. Os casamentos são uniões bastante estáveis e duradouras, com tempo mínimo de nove anos. Não foi investigado se estes casamentos eram oficializados ou não.

Já as mulheres separadas ou divorciadas também tiveram relações de longa duração, na média 13 anos. Duas delas revelaram ter relações estáveis (namorado) atualmente.

A Tabela 6 revela dados sobre o número de filhos das entrevistadas.

Tabela 6– Demonstrativo de distribuição quanto ao número de filhos

Número de filhos	Número	Percentual
Nenhum filho	01	10%
01 filho	02	20%
02 filhos	04	40%
03 filhos	03	30%
Total	10	100%

Pela tabela acima, pode-se inferir que a grande maioria das líderes entrevistadas possui filhos, a maioria acima de dois. O único caso sem filhos revelou ter acompanhado o desenvolvimento de dois enteados desde pequenos até os dias atuais e que os considera como filhos. Não foi investigado o motivo pelo qual ela não teve filhos naturais. A idade dos filhos varia bastante: há mulheres com filhos bebês e outras com filhos adultos, inclusive com netos (duas das entrevistadas).

A Tabela 7 demonstra a distribuição da amostra em relação ao tempo em posição de liderança.

Tabela 7 – Demonstrativo de distribuição quanto ao tempo em posição de liderança

Tempo de liderança (anos)	Número	Percentual
5 a 10 anos	05	50%
11 a 15 anos	01	10%
16 a 20 anos	04	40%
Total	10	100%

O tempo de liderança foi estimado em função da narrativa da história de liderança de cada uma, portanto, o número de anos apresentado é aproximado. Há bastante variabilidade neste demonstrativo, sendo que a amostra praticamente divide-se naquelas que lideram até 10 anos e naquelas que lideram há mais de 16 anos, chegando a 20. Contudo, respeita-se o

critério inicial da pesquisa de múltiplos casos de que o sujeito deveria ter no mínimo cinco anos ocupando cargo de liderança.

Na Tabela 8 encontram-se dados sobre o número de subordinados dos sujeitos.

Tabela 8 – Demonstrativo de distribuição quanto ao número de subordinados

Número de subordinados	Número	Percentual
05 a 15 pessoas	07	70%
16 a 25 pessoas	02	20%
26 a 35 pessoas	01	10%
Total	10	100%

Este número de subordinados, revelado na Tabela 8, relaciona-se a subordinados diretos, uma vez que existem algumas líderes em posição de diretoria, por exemplo, que diretamente lideram gerentes e estes, por sua vez, um número maior de pessoas. No que se refere ao caso das políticas, considerou-se o número de pessoas que trabalham no gabinete da entrevistada, não foi considerado o número de votos na última eleição, o que poderia configurar os chamados “seguidores”.

Apesar da aparente heterogeneidade, em relação às faixas etárias e tempo de atuação em posição de liderança, há uma uniformidade quanto ao nível de formação, estado civil, número de filhos e atuação profissional o que pode explicar a regularidade do fenômeno.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é a descrição dos processos utilizados para coleta e análise dos dados da pesquisa. Constitui-se em um detalhamento do método de análise de conteúdo utilizado e dos resultados representados pelas categorias iniciais e intermediárias.

Com base na leitura das entrevistas, foram definidas 21 categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de onze categorias intermediárias. A fim de enriquecer os dados apresentados, optou-se de incluir algumas falas das entrevistadas, para melhorar o acompanhamento e aproximação do processo de interpretação. As categorias finais são apresentadas no capítulo seguinte, em que já se inicia a relação com o referencial teórico.

4.1 A coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com dez mulheres que ocupam cargo de liderança no estado do Rio Grande do Sul por um período de no mínimo cinco anos. As entrevistas foram realizadas no período de 21 de agosto a 24 de novembro de 2000. O extenso intervalo entre a primeira e a última entrevista deve-se à disponibilidade das entrevistadas de conceder uma entrevista de longa duração bem como do próprio processo de identificar pessoas para compor adequadamente a amostra. A escolha das entrevistadas se deu através de identificação de mulheres de destaque apontadas pela mídia, por indicação de empresários, por professores e colegas do mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS. Houve muitos contatos que não foram efetivados em entrevista, seja por indisponibilidade de tempo ou desinteresse da líder em participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no local e horário de trabalho da pesquisada, em ambiente reservado. Todas as entrevistas foram gravadas, com a concordância da entrevistada, para serem posteriormente transcritas. A transcrição deu-se na íntegra pela própria pesquisadora para garantir a máxima fidelidade, o sigilo e o anonimato necessários. As entrevistas tiveram uma duração média de 60 minutos, entre o mínimo de 30 e o máximo de 90 minutos.

Foi apresentada às entrevistadas uma seqüência de seis questões principais, colocadas uma a uma após o esgotamento do assunto da questão anterior. Por vezes, espontaneamente, a entrevistada falava sobre um dos assuntos a serem investigados. Questões complementares foram utilizadas pela pesquisadora quando julgou importante e necessário o esclarecimento ou aprofundamento maior em algum tema levantado na entrevista.

4.2 Apresentação dos resultados da análise de conteúdo

As entrevistas foram submetidas a uma análise temática, operacionalizada pelo recorte dos textos e por reagrupamentos, baseados em uma analogia semântica. Foram cumpridos os passos, já descritos, propostos por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e interpretação.

O processo de derivação de categorias iniciou após a leitura de todo o material coletado, atendendo aos critérios de classificação sugeridos por Moraes (1999): validade, exaustividade, homogeneidade, consistência e exclusividade. Cada uma das categorias comporta um tema dominante referentes a um primeiro julgamento que provoca uma cadeia de relações, ou seja, derivações. Variáveis de inferência levaram a uma categorização inicial, segundo a qual foram construídas interpretações iniciais. Após um reagrupamento progressivo, surgem as categorias intermediárias e, por fim, as finais, que agregam e aprofundam as categorias intermediárias em um segundo nível de interpretação.

Para cada uma das categorias, foi produzido um texto-síntese, acrescidos de falas das entrevistadas, onde são expressos os significados de cada unidade de análise que as compõem. Nas categorias finais, apresentadas no próximo capítulo, optou-se por iniciar

uma relação com o referencial teórico. As categorias iniciais, intermediárias e finais constam no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Demonstrativo geral das categorias

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias finais
1. Influência do pai	I. Influência parental	A. Fatores que impulsionaram a liderança
2. Influência da mãe		
3. Aprendizagem sobre liderança com a família	II. Lições da família e dos modelos	
4. Modelos de liderança		
5. Comparação com os irmãos		
6. História de liderança	III. Motivação na história de liderança	
7. Motivação para a liderança		
8. Atributos de liderança	IV. Definição de liderança	B. Avaliação de liderança a partir da definição do que é ser líder
9. Liderança e solidão		
10. Auto-avaliação	V. Avaliação em relação às características de liderança	
11. Liderança masculina x feminina	VI. Diferenças entre Estilo Feminino e Masculino de Liderança	C. Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança
12. Estilo feminino de liderança		
13. Estilo masculino de liderança		
14. Vida pessoal x vida profissional	VII. Administração da vida pessoal e profissional	D. Vida pessoal e profissional
15. Relação com os filhos	VIII. Vida familiar	
16. Relação com o marido		
17. Relação com os subordinados	IX. Equipe de Trabalho	E. Cotidiano da liderança feminina
18. Relação com o seu trabalho	X. A importância do trabalho	
19. Relação com o poder		
20. Ambiente de trabalho e liderança	XI. Ambiente de trabalho e liderança	
21. Liderança Política		

4.2.1 As categorias iniciais

São vinte e uma as categorias iniciais, apresentadas sequencialmente, segundo a ordem estabelecida no plano da análise de conteúdo, traçado a partir do Quadro 01, anteriormente apresentado.

Categoria inicial 1: O papel do pai no desenvolvimento da liderança

“Assim eu estava me sentindo, mas eu não podia dar pra trás por causa do meu pai, porque eu queria mostrar para ele que eu tinha capacidade. E ele sempre dizia assim: ‘Oh, não vais me envergonhar’, como uma decepção profissional, coisa assim, né. Eu dizia: ‘Não, não vou’. Mas ele tava assim..sempre meio que... E não, eu realmente, graças a Deus, fiz um bom trabalho em função desse meu... acho que essa birra: mostrar pro meu pai que eu tinha condições” (entrevista 1).

“E uma outra coisa que eu acho que é inegável e que eu acho que agora valeu mas me custa muito é que segundo lugar não podia, tinha que ser primeiro.[...] Eu ficava talvez um pouco chateada porque nada chegava e não tinha muitos prêmios...” (entrevista 6).

“Meu pai me criou, eu sou a primogênita, para ser a dona da casa, caso ele viesse a faltar[...] E ele me testava. Em primeiro lugar, ele sempre criou a mim e meus irmãos no sentido da auto-determinação, mas a mim para ser o *capo de capi, de tuti capi*, porque a minha mãe é uma pessoa bastante frágil ...” (entrevista 4).

Nesta categoria, as entrevistadas contam suas histórias com seus pais, o que aprenderam com eles, o que permite alinhar algumas considerações sobre a influência que estes pais tiveram no perfil de liderança destas mulheres.

Inicialmente, o pai aparece como uma figura a ser admirada. Mesmo nas histórias de relacionamento difícil, o pai é geralmente associado a uma figura a ser respeitada, admirada e de sucesso profissional.

A figura paterna surge como alguém que testa e desafia. Neste sentido, observam-se desde situações de uma exigência extrema, em que o pai desacreditava no desenvolvimento da filha, em seu crescimento profissional, até figuras de pais apoiadores mas que, justamente por querer desenvolver filhas líderes, estipulavam desafios a serem vencidos.

Na primeira situação, identificam-se pais rigorosos, extremamente exigentes. Este fato fez com que a filha se sentisse desafiada a provar ao pai de que ela seria capaz, que poderia crescer profissionalmente e ser mais do que ele havia estabelecido a ela.

Já na segunda situação, identificam-se pais apoiadores, estimuladores e cheios de respeito, cuja expectativa em relação à filha se eleva, e, justamente por isso, esta mulher se encaminha a cumprir este trajeto de sucesso estipulado pelo pai.

É interessante também notar o processo identificatório que ocorre em alguns casos quando a entrevistada segue a mesma profissão do pai ou uma profissão com alguma singularidade como, por exemplo, de tornar-se uma executiva como ele, ser juíza quando o pai era advogado, seguir a carreira política, ser cirurgiã quando o pai trabalhava em uma profissão que atendia emergências.

Neste sentido, pode-se ainda dizer que as filhas superaram os pais em termos de destaque profissional e até mesmo de remuneração. No entanto, seguem as lições ensinadas por eles no dia a dia do seu trabalho.

Categoria inicial 2: O papel da mãe no desenvolvimento da liderança

“A minha mãe foi uma pioneira. Aos 17 anos a minha mãe era contadora e foi trabalhar em X [cidade da serra gaúcha] onde ela conheceu meu pai. Então ela saiu de Porto Alegre, tu imaginas, a minha mãe hoje tem 78 anos, tu imagina em 1950, por exemplo, uma pessoa sair, passar num concurso público e morar num hotel sozinha em X. Então todas essas coisas ela me passou... essa coisa assim de pioneira, ‘Oh, tu tem que batalhar pelas coisas’.” (entrevista 2).

“E eu acho que o fato dela ter tido um casamento que não lhe permitiu esta participação na sociedade acabou fazendo com que ela projetasse em todas as suas filhas [...] a perspectiva de participar da vida pública... ela nunca nos deixou chegar perto de uma cozinha, de uma máquina de costura, de nada. E ela nos dizia o seguinte ‘você não precisam aprender isso porque a vida de vocês vai ser completamente diferente e longe da vida da casa’”(entrevista 7).

“Só que, como eu não tinha uma relação fácil com a mãe, ela sempre foi uma pessoa muito... que era mais ela, quem mandava era ela... o dinheiro era dela... as normas eram ela que fazia, eu acabei não trabalhando com ela no L [empresa], e até achava que ia trabalhar, mas só no dia que eu tivesse segurança suficiente para poder enfrentá-la. Não ia me submeter ao padrão dela. Acabei não voltando ao L [empresa]” (entrevista 3).

O papel da figura materna também emergiu do discurso das entrevistadas como tendo uma importância no desenvolvimento da liderança.

Inicialmente, o modelo da mãe que trabalha foi o que de mais relevante apareceu. Para a maioria das entrevistadas, o fato de a própria mãe trabalhar era indício de uma atitude pioneira e arrojada para a época. Isso fez com que o trabalho fosse valorizado dentro da família e, conseqüentemente, para estas filhas que acompanhavam suas mães trabalhando e todas as conseqüências que isso poderia ter: ter de ficar sozinhas em casa, cuidando dos irmãos menores ou mesmo participando das tarefas de trabalho materno. Todas estas coisas eram percebidas com admiração e orgulho.

Outra influência exercida pela mãe refere-se também ao destino traçado para esta filha, assim como foi comentado em relação à figura paterna. Na maioria dos casos, o papel desta mãe é geralmente de apoio e incentivo aos projetos profissionais da filha. Esta atitude foi provavelmente apoiada por dois motivos básicos: ou pelo fato de ter sido tolhida na sua própria liderança pelo marido, pelos afazeres domésticos e pela cultura da época ou por entender que precisava incentivar a filha a ser independente, como ela mesma.

A figura da mãe exigente e desafiadora surge em apenas um dos casos em que a mãe assume claramente o papel da figura paterna. Neste caso, pode-se identificar muito do que foi falado na categoria “O papel do pai no desenvolvimento da liderança”: a admiração, a vontade de provar que pode ser diferente, a identificação profissional no sentido de ter seguido a mesma profissão da mãe.

Categoria inicial 3: Aprendizagem sobre liderança com a família

“Então a minha irmã tinha três anos a menos do que eu, então eu tinha sete anos, ela tinha quatro. Então eu tinha que liderar a casa. Eu tinha que dar a comida para ela, eu tinha que atender a porta, eu tinha que saber se eu podia sair ou não, eu tinha que comprar o pão quentinho, aquelas coisas”(entrevista 2).

“... Te vira! Isso foi um assunto assim... é te vira mesmo porque não era muito ... como é que eu vou te dizer... era meio duro. Como eu era a mais velha, não tinha muito tempo pra mim. Sempre tinha um menor. Eu não me lembro muito, por exemplo, dos meus pais sentarem comigo, fazer tema... Então no colégio eu brilhava lá e eles iam em todas as reuniões mas não era uma coisa de carinho, de paparicar, não, é “te vira” (entrevista 6).

Um ponto que chama a atenção é o fato de muitas das famílias terem passado por uma história de dificuldades financeiras. Isto ocorreu ou pelo fato de a família ter origem humilde ou por seus membros terem tido alguma espécie de crise. Este fato mobilizou as famílias para que incentivassem uma maior independência em suas filhas, de forma que muitas iniciaram a trabalhar muito cedo.

Outra consequência decorrente da dificuldade financeira e do trabalho prematuro foi o desenvolvimento de uma autonomia precoce nas mulheres entrevistadas. Sendo assim, estas mulheres cuidavam de si e da casa desde a adolescência. Além disso, o trabalho foi valorizado desde cedo.

Houve também uma maior valorização das coisas conquistadas, como aspectos materiais, possibilidades de estudo e de crescimento uma vez que as conquistas eram obtidas com dificuldade.

Palavras como independência, autonomia e liberdade são correntes no discurso das líderes. Mesmo as famílias que não passaram por dificuldades financeiras, têm características de estabelecerem relações flexíveis com seus filhos, respeitando suas escolhas pessoais e profissionais e incentivando o crescimento das filhas.

Cabe salientar que isto já ocorre em uma proporção bem menor nas famílias em que a figura paterna estabelecia uma relação de exigência elevada. Nestes casos, a autonomia tinha que ser exercida tanto para suprir as necessidades financeiras da casa quanto para romper o desafio estabelecido por esta figura paterna.

Categoria inicial 4: Modelos de Liderança

“... eu cresci ouvindo ela falar que não adiantava ser mulher bonita, mulher tinha que ser bonita e inteligente, que bonita e burra não servia para nada”(entrevista 8).

“Eu digo que o S. é um divisor de águas na minha vida [...] eu já tinha várias qualificações mas ele disse ‘se quiser, tem que mostrar que quer’”(entrevista 9).

Um modelo é uma referência que se pode ter a fim de tomar para si características almeçadas. Nesta pesquisa, exemplos de algumas pessoas reforçaram características de liderança em algumas mulheres. Em outros casos, serviram como inspiração e incentivo para galgar postos de destaque.

O primeiro modelo que surge é a figura de uma avó com características de liderança. São famílias que tiveram na sua história esta personagem que, segundo a narrativa, conseguiram superar obstáculos, congregar as pessoas e conquistar a admiração das entrevistadas. Provavelmente, nas características elencadas pela líder em relação à sua avó, houve um processo de identificação, pois destacam-se traços diferentes entre elas. Por exemplo, uma delas é considerada como “imbatível e forte” e a outra como “inteligente, dinâmica e corajosa”. Embora estas características não sejam excludentes, percebe-se que acabam refletindo no perfil da entrevistada como um traço acentuado de sua personalidade. Quer dizer, no primeiro exemplo, a líder traz características pessoais como sobriedade e solidez e, no segundo, há uma leveza, acentuando-se a habilidade de trabalhar com pessoas, o perfil estratégico.

O outro modelo citado é o de professor. São pessoas que, de alguma forma, orientaram o potencial de liderança da entrevistada e que também servem como referência no momento atual da vida da líder. Para esta orientação, foi necessário, inclusive, estabelecer limites e foram estes que fizeram com que a entrevistada pudesse aprender sobre liderança, avaliar suas fragilidades e seguir seu desenvolvimento de forma mais sedimentada.

Por fim, identifica-se não um modelo mas uma espécie de “reforçador da liderança” nas instituições que se propõem a desenvolver líderes. São grupos de discussão ou, até mesmo, cursos onde existe um espaço para a pesquisada refletir sobre seu trabalho e sua relação com as pessoas. Entende-se que funcionam como referências para a liderança.

Categoria inicial 5: Comparação com os Irmãos

“Nós somos quatro irmãos, eu sou a segunda, a minha irmã, que é médica, a mais velha, era tida como a maior inteligência de nós quatro. Aliás, era assim: ela era a inteligente e teria uma profissão, eu tinha que ter um bom marido e uma profissão assim, entendeu, tipo X [primeira profissão escolhida pela entrevistada] estava de bom tamanho, medicina não era o caso” (entrevista 3).

Esta categoria refere-se ao discurso das líderes sobre seus irmãos. Conta sobre as ocupações profissionais destes irmãos, as comparações feitas entre eles e como o restante da família, especialmente os pais, se relaciona com a líder e seus irmãos.

Todas possuem pelo menos um(a) irmão(ã). Observa-se que, em algumas famílias, a entrevistada é a única a possuir um cargo de liderança, sendo os outros irmãos profissionais comuns, sem destaque ou cargo de chefia. Nota-se, no entanto, uma leve tendência no fato de que, quando a líder é a irmã mais velha, ou uma das mais velhas em famílias grandes, os outros irmãos também seguem postos de liderança ou de sucesso profissional. É claro que, tendo em vista que esta pesquisa não tem objetivos quantitativos, fica limitada a informação anterior.

Outro dado a ser analisado é a comparação entre irmãos, que se dá a partir do olhar dos pais sobre este filho. Quer dizer que em algumas famílias, é estabelecido que algum filho vai ter sucessos e outros não precisam ter. Diante disso, tem-se mulheres que seguirão esta determinação de sucesso, tornando-se líderes, o que ocorre principalmente nas famílias que apóiam os projetos profissionais da filha, que estimulam e desafiam sua criança para a vida.

Por outro lado, tem-se mulheres que romperão com o parâmetro mediano estabelecido para elas e, apesar de todas as contradições, tornar-se-ão líderes. Nestes casos,

há uma superação do projeto previsto e, segundo a amostra, estas mulheres destacaram-se mais do que os irmãos que estavam “fadados” ao sucesso. Coincidentemente, estas situações ocorrem em famílias que desafiam suas filhas de forma a desvalorizá-las. Nestas famílias, existe uma crença de que as filhas não poderão se destacar profissionalmente.

Categoria inicial 6: História de Liderança

“... então na verdade estou há oito anos e meio no S [empresa], mas já fui em quatro áreas, e eu aceitei este novo desafio, então a gente desenvolveu em conjunto, montamos uma equipe, montamos a área, aceitamos, criamos o Programa x, programa que até hoje existe...”(entrevista 8).

“...Que era esta vertente nova, que nós tínhamos inventado... de que a A [Associação] tinha que ter uma interface com a comunidade. De que ela precisava se fazer presente na sociedade...”(entrevista 10).

Nesta categoria, as entrevistadas falam sobre sua história profissional e ocupação atual. Ciente de que cada história configura-se como única, será respeitada esta especificidade, de forma que muito pouca coisa poderá ser dito em relação à amostra como um todo.

Contudo, pode-se atentar para alguns dados. Por exemplo, uma coisa em comum entre todas elas é a estabilidade nas atividades realizadas. Todas, sem exceção, permanecem muito tempo nas empresas onde trabalharam ou trabalham ou mesmo nas atividades em que estão envolvidas. Pode-se entender, a partir deste dado, que é importante um período de adaptação, integração e amadurecimento na relação com o trabalho para que o desenvolvimento da liderança seja oportunizado.

Outro fator interessante é o fato de a maioria ter iniciado sua atividade profissional bastante cedo, seja por vontade própria ou por contingências familiares. A relação com o trabalho, como pode-se ver com mais detalhes na categoria “Relação com o trabalho” é sempre de gratificação.

Identifica-se também que o crescimento profissional das líderes entrevistadas foi sempre acompanhado da relação que foi sendo estabelecida com as pessoas, seja com os subordinados ou com a comunidade em geral. Isto quer dizer que estes relacionamentos

motivaram o crescimento profissional da pesquisada. São relatados fatos em que, devido ao relacionamento com as pessoas ou ao entrosamento já ocorrido com a equipe e com a comunidade, a líder recebeu uma oportunidade de ascensão profissional.

Por fim, parece que as mulheres líderes não se ocupam somente de sua profissão. Costumam ser pessoas envolvidas com a comunidade, que realizam outras atividades além do seu trabalho. Pode-se considerar que são pessoas bastante ativas, desenvolvendo muitas coisas simultaneamente.

Categoria inicial 7: Motivação para a liderança

“... eu acho que o que sempre me levou a querer me envolver com isso é que eu não me satisfazia com a realidade que eu encontrava. Quer dizer, eu não gostava de como as coisas aconteciam...”(entrevista 10).

“Então eu acredito nas coisas, eu acredito nas pessoas, eu acho que me move é uma imensa vontade de ajudar e ao mesmo tempo de me sentir desafiada”(entrevista 9).

“Tive que trabalhar porque eu tive dificuldade mesmo e ali ter compreendido uma parte do mundo que precisava sempre de transformação e conserto, como é hoje, o mundo está sempre precisando de transformação, está sempre mudando e eu sempre gostei de participar das mudanças”(entrevista 5).

Uma das principais questões que passaram a nortear a pesquisa foi o que teria impulsionado estas mulheres a galgar postos de liderança. Por que elas não se fixaram em atividades profissionais em que não seria necessário ter liderança? Estas questões tomam mais força, levando-se em consideração o fato de não ser socialmente “previsto” que mulheres cheguem a postos de liderança. O que fez estas mulheres “cruzarem a linha”?

A primeira resposta é a característica de inconformidade que parece comum a todas as entrevistadas. Dita de diferentes maneiras, esta inconformidade aparece desde o gosto pelos desafios até a vontade de mudar o *status quo* social. A insatisfação com situações rotineiras, a vontade de fazer as coisas sempre melhores, o desejo de fazer propostas à sociedade aparecem no discurso das líderes pesquisadas.

O almejo da liderança também é atribuído a características da personalidade, como ser prática e dinâmica, espírito empreendedor, gostar de “viver perigosamente”, gostar de

desafios, personalidade de “ir buscar”, precocidade e outros adjetivos que, de certa forma, reforçam as características de inconformidade citadas acima.

Outro fator impulsionador da liderança foi as condições familiares, principalmente nas famílias que colocaram desafios para suas filhas. Estes podem ser tanto concretos, como a necessidade de começar a trabalhar cedo, como intangíveis, quando a família desafiava a capacidade de liderança da filha. Como já foi citado antes, este desafio familiar, principalmente paterno, agiu como forma de estímulo, reforçando esta inconformidade e, em alguns casos, até uma certa rebeldia ao modelo estabelecido.

Interessante observar que as entrevistadas, mesmo com esta característica de vontade de mudar e de desejo por desafios, não estabeleceram estratégias para atingir suas metas como datas limites ou objetivos claramente definidos. Na maioria das vezes, embora houvesse este sentimento de inconformidade, não sabiam nem como resolver o problema. A primeira opção para se resolver um problema era, normalmente, dedicar-se ao trabalho e perseverar na sua inconformidade. O que também reforça esta atitude são as resistências encontradas tanto em relação à mudança quanto em relação ao comando de uma mulher.

Categoria inicial 8: Atributos de liderança

“Você está sempre, digamos assim, um passo à frente do que os outros possam enxergar a sua volta, você já está enxergando antes e puxa para frente, isso é que é liderança” (entrevista 5).

“ Bom, acho que uma pessoa só consegue ser líder quando ela tem conteúdo, substância, quando ela tem valores, ela tem um quadro de valores muito claro, que ela pratica e ela defende. Ela tem que ser consistente, com aquilo que a impulsiona, ela não consegue ser líder aos gritos, ela tem que ser enxergada, no meu entender, como uma pessoa junto a quem se consegue aprender alguma coisa, e ela tem que estar sempre disposta a aprender, sempre disponível. Tem que ser aberta, uma pessoa sensível...” (entrevista 4).

“Eu acho que é ser verdadeiro. Eu acho que uma liderança que enrola, que mente, ela pode ser liderança só por algum tempo, ela não se mantém como referência para as outras pessoas com credibilidade. Eu acho que credibilidade é o elemento fundamental. Credibilidade, a coerência ...”(entrevista 7).

Esta categoria enfoca quais são as características necessárias a um líder na percepção das entrevistadas. Inúmeros atributos são elencados. Contudo, alguns ganham maior destaque.

Uma das características mais citadas é a transparência, quer dizer, a capacidade do líder ser verdadeiro e coerente com o seu quadro de valores, deixando suas atitudes sempre claras para aqueles que o cercam. A transparência inclui também a capacidade de reconhecer situações difíceis tanto no que se refere ao ambiente quanto às atitudes. Segundo as entrevistadas, é a partir da transparência que o líder vai transmitir confiança e sedimentar sua liderança. Não há liderança sem atribuição de confiança nela e isto pode ser obtido através da transparência.

Uma outra característica importante do líder é o seu relacionamento com as pessoas, sua capacidade de agregá-las, escutá-las, valorizá-las. Fica claro que é o grupo que é liderado que autoriza a liderança do líder. Se não houver esta atribuição de liderança, não se pode dizer que alguém possui este atributo. É também através da equipe que o líder pode realizar suas metas.

A coragem é tida como um outro adjetivo necessário para o exercício da liderança, pois muitas vezes o líder está envolvido com desafios, situações difíceis. Como o líder deve ter um quadro de valores e ser coerente com ele, a coragem entra como uma habilidade para manter-se firme a este quadro. Agrega-se à coragem a ousadia, a persistência e a capacidade de mudar a realidade. Estas características não são consideradas como “heróicas”, mas se deixa claro que a vida do líder não é uma vida pacata e sem percalços. Para se disponibilizar para a liderança, a pessoa deve-se gratificar em ser ousada e corajosa.

Outras habilidades são citadas, como flexibilidade, criatividade, pensamento estratégico, visão do todo e disponibilidade para aprender. Percebe-se que todas estas características não estão dissociadas das já citadas e fazem parte de um perfil de certa forma respaldado pela literatura e pela expectativa geral das pessoas em relação à figura do líder.

Por outro lado, as entrevistadas lembram que outro atributo importante ao líder é a capacidade de se analisar, refletir sobre suas fragilidades, perceber os momentos onde não está bem e entender que estes momentos difíceis devem ser também trabalhados.

Categoria inicial 9: Liderança e solidão

“Existem momentos importantes em que não há nada que ajude, a não ser o conhecimento que a gente tem, o quadro de valores, a fortaleza interior, enfim essas condições, nem marido, por mais dedicado que seja, nem filhos, nem amigos, podem nos dar conselhos” (Entrevista 4).

“A gerência te dá muita solidão em alguns momentos, porque tem coisas que tu não consegues dividir. Eticamente, tu não podes dividir. Então, eticamente, tens de dividir com alguém que tu sabes que não vai dividir, que é o teu marido. Se tu não tens o teu marido, com quem tu divides? Amiga? Hoje, meu melhor amigo é meu marido” (Entrevista 8).

Esta categoria emergiu da fala das entrevistadas como uma característica peculiar da liderança: a solidão. Isto representa que, por mais que a liderança se assessorar de informações, tenha uma equipe ao seu lado, delegue funções e faça reuniões, vai chegar um momento que será apenas ela a enfrentar determinada situação. Seja por ter que tomar uma decisão difícil, que não pode ser compartilhada, seja por estar solitariamente defendendo um ponto de vista, seja por não ter quem a apoie frente a condições adversas.

A solidão surge em momentos difíceis. Algumas conseguem como ponto de apoio partilhar suas questões com o cônjuge. Outras se suportam apenas nas suas experiências e nas coisas em que acreditam. Todas se resignam de que isso faz parte do papel da liderança, que muitas vezes não é possível ser partilhado pela confidencialidade do tema ou por, simplesmente, não encontrarem um interlocutor com quem possam conversar sobre o assunto.

Categoria inicial 10: Auto-avaliação

“Por que pode ter confiança? Porque tu és coerente com aquilo que tu dizes e com a forma com que tu ages, independente de pensar se aquilo é bom ou não particularmente” (entrevista 1).

“Eu ainda não consigo fazer isso tudo, com aquilo que eu gostaria de fazer. Eu me sinto, normalmente eu me sinto, devendo muito daquilo que eu gostaria de ter feito, daquilo que eu acho que é também a expectativa das pessoas” (entrevista 10).

“Eu me considero uma pessoa esforçada. Eu sempre tive muita preocupação em não decepcionar as pessoas. Eu acho que as pessoas já se decepcionam tanto todos os dias. Então, não podia ser comigo que elas iam se decepcionar. Pra mim sempre foi muito claro isso. Então eu calculo o que eu tenho que fazer pra isso, pra ser coerente, pra conseguir levar o meu trabalho ou pelo menos pra conseguir levar uma explicação às pessoas” (entrevista 7).

Esta categoria emergiu a partir da avaliação que as entrevistadas fizeram da sua própria atuação enquanto lideranças. Percebe-se que este exercício de avaliação é feito com frequência por cada uma delas, tendo em vista a clareza e o discernimento das características avaliadas.

Assim como na descrição dos atributos do líder, a primeira declaração refere-se ao empenho de serem transparentes e coerentes durante sua prática na liderança. Os valores éticos são priorizados pelas mulheres pesquisadas e algumas ainda acrescentam que sentem dificuldade em relação aos pares por perseguirem tanto a coerência e a ética. A coerência é tão intensa que várias líderes contam situações em que foram prejudicadas profissionalmente por manterem seu padrão ético, sendo que, em muitas destas situações, por ocuparem uma posição de liderança, poderiam ter tido atitudes diferentes e não terem sido prejudicadas. A opção foi pela ética e, em nenhuma, houve arrependimento.

Outro ponto forte é a capacidade em aglutinar pessoas. As entrevistadas gostam das suas equipes, sentem-se orgulhosas delas, querem fazer com que da equipe surjam novos líderes. Querem formar pessoas independentes, autônomas em que possam ser apenas referências enquanto coordenadoras dos processos. Entendem que cada pessoa precisa ser liderada de maneira diferente, uma vez que cada sujeito tem suas peculiaridades.

Também, enquanto líderes, tentam conciliar a praticidade, necessária ao lado administrativo da liderança, com o lado emocional e a sensibilidade. Entendem que estas duas habilidades não são colidentes e devem estar presentes no trabalho da liderança.

Existe um grau elevado de crítica nesta avaliação. Uma delas, por exemplo, ao receber um *feed-back* da equipe, percebe que eventualmente invade o espaço de alçada de seus gerentes, quer dizer, deixa de olhar apenas o lado estratégico para ocupar-se mais do operacional. Pretende desenvolver gradualmente estes aspectos.

A crítica estende-se ainda mais quando algumas líderes não se percebem como tal ou entendem que poderiam ter feito muito mais e melhores realizações. Neste sentido, revela-se uma dificuldade de reconhecerem como merecedoras de valorização. Parece que nunca vai ser possível serem líderes suficientemente boas.

A exigência elevada parece ser uma característica de todas as entrevistadas, mas não são todas que não conseguem perceber positivamente suas realizações.

Categoria inicial 11: Liderança feminina x liderança masculina

“A única coisa que eu posso te dizer com certeza é que entre um homem e uma mulher, fazendo o mesmo trabalho que eu faço ou que eu fiz ao longo dos anos, eu tive que trabalhar no mínimo três vezes mais do que um homem trabalha na minha situação”(entrevista 1).

“...eu acho que a mulher, para chegar lá, tem que ser, de preferência, muito boa, média ela não chega”(entrevista 3).

“Eu me lembro uma das primeiras vezes que eu fiquei muito chateada, quando eu passei no vestibular da Medicina, alguém comentou “Ela é bonitinha, exame oral, sabe como é, os professores ficaram encantados”. Só que não havia exame oral. Então, tu entende, é a coisa, é um preconceito que chega a falsear com a realidade. Nem havia exame oral.” (entrevista 9).

Esta categoria surge para revelar os sentimentos das entrevistadas em relação a como mulheres e homens chegam a postos de liderança de forma diferenciada. Este fenômeno é atribuído a várias causas e trazem diferentes conseqüências para cada um dos gêneros.

Uma das primeiras abordagens é sobre a condição cultural e histórica na qual homens e mulheres foram incentivados a galgar postos de liderança. Fica bastante claro que, aos homens, estas oportunidades se deram de forma bem mais precoce, de maneira que foi sendo criado um jeito caracteristicamente masculino de administração do poder e das pessoas. Para as mulheres, isso ainda é muito recente, portanto ainda não tem, ou talvez nunca tenha, uma estruturação definida. Desta forma, há um movimento cultural e também por parte das próprias mulheres de uma maior exigência para que se mostre competência na posição de liderança. Aos homens exige-se menos devido à cultura de liderança mais antiga.

Existe um ponto em comum entre todas as entrevistadas que é a de perceberem a necessidade de um esforço muito maior por parte da mulher para atingir os postos de liderança: ela deve trabalhar mais, saber mais, qualificar-se mais e ter mais persistência, visto que o tempo necessário para o reconhecimento e para o alcance da posição almejada é muito maior para ela do que para os homens.

Há também narrativas acompanhadas de sentimentos de irritação, tristeza ou mágoa que se referem a insinuações de que o crescimento profissional da entrevistada se deu pelo fato de ser bonita, de ter usado “outras armas”, de ter se envolvido sexualmente com alguém para chegar ao posto que chegou. Quer dizer que foi desconsiderado todo o esforço, talento e dedicação destas mulheres para chegarem aos seus projetos profissionais, o que produziu profunda indignação em cada uma delas. Existem situações, ainda neste sentido, de se terem montado uma história falsa a fim de justificar o crescimento da pessoa.

Atualmente, as líderes entrevistadas não se deparam mais com este tipo de insinuação de forma tão evidente e, ao mesmo tempo, carregam consigo bagagens da sua trajetória profissional que reforçam sua posição atual. Por outro lado, ainda há desconforto com piadas sobre mulheres e com tentativas de aproximação que enfatizam um papel inferior ou um papel exclusivamente doméstico. Nestas situações, elas tendem a tomar uma posição firme de rechaço a este tipo de comentário e distanciam-se a fim de evitar tais inconvenientes.

Há um caso em que uma das pesquisadas conta, após ter desligado o gravador, de uma situação em que seu superior a chamou contando que havia uma oportunidade de promoção para um alto cargo executivo na empresa. Contudo, segundo ele, a empresa, apesar de compreender que ela teria todas as condições necessárias para a função, optou por uma outra pessoa pois entendeu que não seria possível uma mulher ter esta posição uma vez que poderia constranger os clientes. Estes costumavam sair à noite com os executivos da empresa e ter programas com mulheres, e o fato de ter uma mulher como executiva os impediria de comentar suas aventuras com prostitutas, bebidas e jogos. O interessante e surpreendente é que ela comentou de uma forma que parecia ter aceitado bem a situação, embora tivesse ficado frustrada. Isto reforça que, frente às dificuldades culturais, por vezes é inútil lutar, mesmo diante de situações totalmente injustas. Ainda assim, este tipo de fato

ocorre com frequência nas empresas, mas normalmente não são explicitados como no caso relatado.

Existe também um comentário, retomando as observações iniciais realizadas, de que é difícil comparar homens e mulheres líderes, porque aos primeiros é dada uma outra estrutura para o exercício da liderança, seja pela cultura, seja pelas oportunidades, seja pelo menor grau de exigência. Nestes casos, há uma crença de que, se à mulher fossem dadas as mesmas condições, haveria menos diferença nos estilos de liderança de cada um. Contudo, deve-se questionar: é possível resgatar estas condições iguais neste momento? É interessante para as pessoas que isto aconteça?

Categoria inicial 12: Estilo feminino de liderança

“ Tu vira... é assim: tu vira mãe, tu tem certeza... eu tenho certeza que exerci 99% porque naquela reunião eu era mãe. Eu fui mãe, só mãe [...] Nada de trabalho porque eles vieram pra me ouvir como mãe, todas as perguntas eram de filho pra mãe...” (entrevista 2).

“ ...foram mulheres brilhantes, etc mas que escolheram como que sepultar um outro lado da vida e eu não queria isso ... não tem que escolher entre isso e isso. Tem que fazer tudo, eu acho. Eu sempre quis ser mãe, médica, mulher, mãe, não necessariamente nesta ordem, eu sempre quis ser as três coisas: mulher, mãe e médica. E deu certo (entrevista 9).

Neste tópico, as entrevistadas falam das peculiaridades do estilo de liderança feminino, suas características e situações.

Inicialmente é traçado uma espécie de perfil das mulheres líderes: elas são mais sensíveis perceptivas e detalhistas. São exigentes consigo e com os outros, fiéis, cuidadosas e dedicadas. Algumas destas características são atribuídas a capacidade da mulher de gerar filhos: isto faz com que sejam mais integradoras, sensíveis, receptivas e até mesmo intuitivas. Segundo as entrevistadas, dar à luz e criar um filho desenvolve estes atributos, pois é necessária atenção e perspicácia no cuidado da prole. Ao mesmo tempo, a maternidade exige que se preparem os filhos para um mundo altamente competitivo e difícil. Uma das possibilidades para que isso seja possível é impor limites e estabelecer

desafios. Ao mesmo tempo, deve-se valorizar as vitórias dos filhos e incentivá-los nas dificuldades.

Outra das características citadas é atribuída à própria limitação de espaço profissional e social dada à mulher no decorrer da história. Este fato desenvolveu na mulher a habilidade de, simultaneamente, fazer e pensar muitas coisas, além de aprender a se locomover num terreno adverso.

Na opinião das entrevistadas, comparadas com os homens, as mulheres são mais criativas, mais perspicazes e lideram mais pela harmonia do que pelo conflito. Estas características têm sido valorizadas nas empresas onde se tem comentado muito sobre globalização, sobre amplitude de visão e construção de parcerias

Uma consideração importante que foi citada é que antes às mulheres era dada apenas uma opção: ou ser profissional, ou ser mãe, ou ser esposa, ou ser mulher (como identidade). Hoje há a percepção de que tudo pode ser feito ao mesmo tempo e que todas as opções fazem parte da vida das mulheres.

Novamente há uma reivindicação de que quanto mais a sociedade der estrutura para a mulher que trabalha, no sentido de permitir que ela concilie todas estas opções, menos sofrida será a sua vida, e mais chance se terá de haver maior número de lideranças femininas.

Por fim, uma preocupação das pesquisadas é a percepção de que existe uma competição entre as mulheres. Seja por insegurança, ansiedade ou inveja, esta competição aparece nas relações entre líder e subordinadas e entre pares. Quanto aos homens, entre eles há uma condição de apoio e ajuda mútua. Comenta-se que isto deve ser trabalhado entre as mulheres, pois já existem dificuldades suficientes para uma mulher galgar um posto de liderança. Estas dificuldades poderiam diminuir se houvesse maior discussão entre elas sobre o assunto e menos competitividade.

Categoria inicial 13: Estilo masculino de liderança

“Porque se ela [a líder feminina] tiver também algumas boas características, vamos dizer, ser intuitiva e algumas coisas que talvez tenha daquele lado [masculino], que a gente chama de lado mulher e lado homem, ia ser legal também” (entrevista 2).

“Porque o problema é que como o nosso modelo de poder é só masculino e eu acho que o modelo masculino é o modelo da exclusão, é o modelo do mando, é um modelo pouco cooperativo, é um modelo patriarcal, da autoridade máxima e não é um modelo da cooperação entre as pessoas que são parte” (entrevista 7).

Nesta categoria comenta-se, através da percepção das entrevistadas, qual é o estilo de liderança predominantemente utilizado pelos homens. Neste caso, como nos outros, não há uma homogeneidade nas respostas. Na verdade, passa-se a falar dos homens quando se pergunta se existe uma liderança típica das mulheres. Para descreverem esta liderança, as entrevistadas compararam homens com mulheres.

O que parece é que as atividades mais de ordem dos controles, das regras e do objetivo fim da tarefa ficam mais ao encargo dos homens. Algumas mulheres entendem estas características como importantes, e ou almejam desenvolvê-las em si ou entendem que um trabalho conjunto entre homens e mulheres seria bastante enriquecedor.

No entanto, a crítica aos homens se dá basicamente em como estabelecem relações: com os pares, são competitivos, e com os subordinados são mais controladores, fechados ao diálogo e têm dificuldade de respeitar as diferenças entre as pessoas. Almejam mais o poder, enquanto as mulheres estão mais preocupadas com a harmonia.

Mesmo assim, a maioria das entrevistadas deixa claro que não é possível generalizar as características de homens e mulheres, uma vez que podem encontrar mulheres autoritárias e competitivas, e homens sensíveis e voltados para o desenvolvimento das suas equipes.

Categoria inicial 14: Vida pessoal x vida profissional

“Acho que a gente só consegue ser sucesso quando tem realização pessoal. Se tu não tens realização pessoal, tu não tens sucesso. É minha opinião. E eu tenho muita realização pessoal. E o X [empresa] me ajudou nisso. Então, eu sou uma pessoa feliz de ter as coisas assim” (entrevista 8).

“... me perguntavam como era possível compatibilizar tudo isso, mas sempre foi possível compatibilizar desde que caiba nas 24 horas do dia, eu tive que ceder algumas coisas, quer dizer, eu não tive tanto tempo de lazer, eu não tive tempo de meditação, eu não tive tempo nas 24 horas por dia que fazem parte do conjunto médio da vida das pessoas, realmente não, a minha vida era permanentemente preenchida com atividades, atividades de estar com os filhos, atividades de viajar, atividade de militar, então hoje compatibilizar isso é muito fácil, não tenha dúvida de que é” (entrevista 5).

Ao referir-se em como a líder feminina administra seu lado pessoal e seu lado profissional, esta pesquisa parte do pressuposto importante de que as entrevistadas encontram-se em estágios diferentes de sua vida pessoal. Um exemplo é que na amostra existem mulheres que possuem filhos bebês e outras que possuem filhos adultos e inclusive são avós.

Considerando-se esta peculiaridade, entende-se vida pessoal como tudo aquilo que não abrange trabalho: família, filhos, cônjuge, casa, lazer, amigos, etc. Um dos aspectos que chama a atenção é que nem vida pessoal nem trabalho aparecem como excludentes um do outro. Quer dizer, apesar da dificuldade de administrar ambos, não há um discurso de que se deixou de fazer alguma coisa em uma destas esferas para optar pela outra. Ao contrário, em algumas falas, a convivência entre os lados profissional e pessoal aparece como complementar: não se pode ser feliz num sem que haja o outro.

A família (filhos e cônjuge) surge como a principal referência de vida pessoal. A maioria confessa dúvidas sobre se pode dar atenção suficiente aos filhos e ao marido. Talvez pudessem ter feito melhor. No entanto, parece não haver sofrimento nesta dúvida: houver momentos difíceis, mas sempre ficou claro para a família que o trabalho ocupava também um lugar importante na vida desta mulher. Foi feito o melhor possível. Parece haver um movimento de compreensão tanto da família quanto da entrevistada de que é possível haver falhas e que, mesmo assim, pode-se tanto ser uma boa esposa, uma boa mulher, uma boa mãe como uma boa profissional.

Alguns mecanismos, no entanto, foram utilizados. O primeiro é a tentativa de separar assuntos pessoais de profissionais. Isto quer dizer que estando no trabalho, a líder direciona suas energias para o mesmo, deixando para intervalos os assuntos pessoais pendentes. Por outro lado, uma vez em seu espaço privado, dedica-se à sua família, tentando dar qualidade ao tempo de convivência. É claro que nem sempre esta fronteira é clara. Em situações de dificuldade em um ou outro setor, estes limites avançam na medida do necessário. Por exemplo, um filho doente, faz com que se telefone para casa com mais frequência assim como um problema no trabalho pode deixar a líder preocupada. Às vezes, a própria família sinaliza a existência destas fronteiras, delimitando sutilmente de que a casa é um espaço privado e não de trabalho.

Um fator que facilitou esta boa administração da vida pública e da vida pessoal foi o assessoramento nas tarefas domésticas e no cuidado com os filhos através de empregadas domésticas e babás. A maioria possui esta estrutura, de forma que fica mais tranqüila a administração da casa. Alia-se a isso o envolvimento do cônjuge e dos filhos nas tarefas domésticas. Assim sendo, as atividades são divididas entre os participantes da casa.

Parece que a fase dos filhos pequenos é a mais complexa de conciliar. As mulheres que estão ou passaram por este período relatam dificuldade de cuidar de outras coisas da vida como saúde, esporte, lazer, amigos, etc. Ter que gerenciar muitas coisas e ter um posto de liderança implica abrir mão de uma “vida normal”. Existe necessidade de restringir, por exemplo, a vida social.

Também existe a necessidade de proteger a família do assédio público excessivo, visto que muitas mulheres entrevistadas estão expostas à imprensa e ao contato com muitas pessoas. Assim sendo, costumam levar suas vidas particulares da forma mais discreta possível.

É interessante notar, também, que algumas mulheres percebem que suas características de liderança aparecem em casa. Relatam que são “usadas” pela família para resolverem situações difíceis ou complexas. Preferem ter sua casa como espaço para descansar e refletir, mas acabam trabalhando em casa.

Categoria inicial 15: Relação com os filhos

“Então sempre tentei fazer tudo da melhor maneira possível. Lógico, como a gente não é perfeita, tem um monte de cagada aí existente, entendeu, mas sempre procurei fazer a melhor versão da divisão entre mulher que trabalha, mulher mãe e mulher companheira” (entrevista 2).

“Então eu acho que nós mulheres que temos que sair, trabalhamos na rua e que deixamos os filhos dentro de casa, todas, sem exceção, saímos com uma culpa que é atávica.... Por outro lado, eu acho que quando a gente não mente a gente colhe bons resultados com a educação dos filhos. Então, assim, eu nunca menti pra eles que eu gostava de sair de casa e que eu gostava de trabalhar. Por outro lado, quando eu tava em casa eu era deles” (entrevista 9).

Da amostra pesquisada, apenas uma das entrevistadas não teve filhos naturais, embora tenha tido dois enteados por um longo período que costumavam passar as férias com o pai e por um tempo moraram com o casal. As outras têm filhos, desde a idade de quatro meses até filhos adultos, e algumas têm netos.

Os filhos apresentam-se como o lado mais sensível da vida privada da líder. Utiliza-se o termo “sensível” em virtude de haver uma certa dúvida sobre a qualidade de tempo dedicada a eles. Algumas usam a expressão “culpa” por ter de, em vários momentos da vida, optar por ir trabalhar e não ficar com os filhos. No entanto, ao fazer uma reflexão mais aprofundada sobre isto, a maioria entende que fez a opção certa, pois fica claro que não poderiam ser boas mães se não pudessem exercer o seu potencial profissional.

Assim como os cônjuges, os filhos conheceram as mães trabalhando. O trabalho sempre ficou implícito na relação com a mãe, como se sempre tivesse feito parte de sua vida. Isto é avaliado como motivo de orgulho por parte dos filhos. As líderes entendem que os filhos se orgulham pelos seus feitos profissionais e por terem sido criados em um ambiente onde se valorizava o trabalho, o estudo e a mulher.

Estas mães aparecem como exigentes no sentido de quererem que seus filhos sejam, de certa forma, também líderes. Assim, há um certo desconforto quando os filhos carecem de iniciativa ou não gostam de estudar.

A educação destes filhos foi compartilhada por creches em turno integral ou boas babás, que deram suporte para esta família em que ambos os pais trabalham.

Tudo isto fez com que houvesse uma relação de respeito para com o trabalho da mãe, sendo que eram pouco comuns as situações em que um filho interferia no trabalho da líder, seja por estar doente ou por necessitar de atenção.

A estratégia também utilizada era a de dedicação exclusiva aos filhos quando em momentos de vida familiar. Isto permitia que a qualidade do tempo investido superasse a quantidade por vezes deficitária.

Conciliar o papel de mãe e profissional não é considerado uma missão fácil. Contudo, há que se entender que a perfeição é impossível e até, talvez, não saudável para a relação mãe-filho. Parece que as entrevistadas encontram-se cientes desta condição e, portanto, tentam administrar culpa e orgulho, trabalho e maternidade numa mesma relação.

Categoria inicial 16: Relação com o cônjuge

“Eu tenho um marido que tem a sua profissão, e nos acertamos muito bem, quer dizer, ele valoriza o fato de eu trabalhar. E eu valorizo a fato de ele trabalhar com o que ele trabalha. Então, para nós está muito claro que existem compromissos profissionais que superam as exigências familiares” (entrevista 4).

“Aí começou o meu problema com ele... Parece assim, que eu saí de um que me exigia, me exigia e passei para o outro. Porque isso aí foi uma grande exigência[...] Ele me desqualificava. E eu era muito desqualificada dentro da minha casa” (entrevista 6).

“Então, ele é muito virador. Nós somos muito parecidos. E por sermos parecidos, ele me dá alta força[...]Agora, ele não gosta de trocar fraldas. Agora, ele brinca com o L. (filho). Ele é um pai super participativo. Essas coisas de lidas domésticas não é com ele, mas essa coisa assim de brincar, de participar, de dar força...” (entrevista 8).

Das dez mulheres entrevistadas, sete delas estão casadas e três separadas. Tanto casadas quanto separadas tiveram pelo menos um relacionamento de bastante tempo, de maneira que o papel deste relacionamento na liderança da entrevistada será analisado nesta categoria.

A grande maioria das mulheres tem ao seu lado um homem incentivador de seu trabalho, apoiador nos momentos de dificuldade e de desafio. Os maridos, por vezes, são interlocutores importantes para a líder. São também homens que sempre dividiram as atividades domésticas com suas esposas e com os filhos. Alguns com posturas adiante da cultura predominante na época, como, por exemplo, um deles que costumava participar de passeatas feministas em defesa de direitos iguais para homens e mulheres no início dos anos 70.

É narrado também que a maioria dos casais se conheceu quando a mulher já estava com uma vida profissional já ativa, de forma que já estava estabelecida a relação sólida com o trabalho. Observa-se que estes homens também possuem uma relação estreita com o seu trabalho, alguns ocupam cargos de liderança ou são empreendedores. Respeitam o trabalho de suas mulheres por entenderem o quanto este é importante para elas, assim como é importante para eles.

Estes cônjuges, como foi citado, se envolvem nas tarefas de casa, atuando de maneiras diversas. Alguns assumem tarefas eminentemente domésticas como cozinhar e ir ao supermercado, e outros, atividades de apoio como levar e buscar filhos de seus compromissos. Segundo o discurso das pesquisadas, há pouca ou nenhuma cobrança por parte de seus companheiros no que se refere às pendências domésticas.

Cabe salientar que, apesar de toda esta descrição de apoio e incentivo, não é pintado um quadro de uma relação sem conflitos ou sem diferenças entre as líderes e seus companheiros. Eles existem como em qualquer relação de casais. Seria ingênuo supor que a vida conjugal das líderes é repleta de harmonia e apoio incondicional. Embora não se entre em detalhes destas problemáticas nas entrevistas, entende-se como importante fazer este comentário.

No entanto, vale comentar alguns casos que se diferenciam desta maioria. Um destes casos, é a narrativa de uma delas de que o esposo sempre possuiu estas características citadas acima, mas que sempre levava um “susto” com as ascensões da esposa. O discurso da líder é insistente em dizer que suas atitudes chocavam o marido e que, uma vez

recuperado do susto, ele manifestava total apoio. A impressão que se tem é que não existe uma caminhada conjunta, mas sim uma mulher que puxa o marido assustado.

Outra situação é o relato de uma entrevistada que expressa claramente que suas prioridades na vida eram os filhos e o trabalho. O marido, também uma pessoa incentivadora e que respeitava muito o trabalho desta mulher, tendo ficado em terceiro plano, optou pela separação, depois de muitos anos de casamento. Para a entrevistada, ficou claro que foi deixada uma lacuna na vida emocional, mas não há arrependimento, apesar de a separação ter sido sofrida. Neste exemplo, o trabalho foi mais importante que a vida afetiva e o marido ocupava mais um lugar de apoio operacional do que afetivo e emocional.

Por fim, um último exemplo em que a competitividade profissional entre o casal fez com que a relação se impossibilitasse. Há clara comparação da exigência do marido com a exigência paterna, não sendo coincidência a escolha do cônjuge com o mesmo perfil do pai. A líder sentia-se desvalorizada e testada dentro da relação, havia cobrança dos afazeres domésticos simultaneamente a uma cobrança de bons resultados profissionais. Hoje, esta líder busca aprender novas possibilidades de amar.

Categoria inicial 17: Relação com os subordinados

“Não sou perfeita, tenho minhas limitações, como qualquer pessoa. Mas eu já fui muito mais patroleira, de passar: ‘Vamos fazer!’ E, quando eu via, havia uma pessoa machucada. A equipe que tinha velocidade, né? Hoje, é legal, porque eu recebo feedback das pessoas” (entrevista 8).

“Eu não seguro informação nenhuma, nem de conhecimento, nem de mercado, nem de nada. Então, a questão de tu sentir prazer com o crescimento das pessoas, compartilhar aquilo que tu sabe, procurar o desenvolvimento permanente, teu próprio e da tua equipe, compartilhar esse conhecimento, formar equipe, deixar claras as metas e cobrar resultados...” (entrevista 3).

Esta categoria dedica-se a avaliar como as mulheres entrevistadas percebem sua relação com seus subordinados e que valores permeiam esta relação.

Parece haver uma relação estreita entre a líder e sua equipe. Todas falam de seus subordinados com orgulho, narrando os resultados do trabalho da equipe. Esta é uma das

características que se destaca no discurso das pesquisadas: é valorizado o trabalho da equipe como um todo, não aparece em nenhum momento elogios ou críticas individuais, bem como se atribui o próprio sucesso como decorrência do trabalho em grupo.

Há uma preocupação em deixar a equipe com autonomia, e as iniciativas são bem vistas. Há um cuidado em atuar em aspectos mais estratégicos do que nos operacionais para que não haja colisão de atividades.

As entrevistadas entendem que só é possível ser líder se isto é atribuído pela equipe. Portanto, não se pode ser líder se não há uma equipe que confie e respeite a liderança. Existe um entendimento de que é importante formar equipes em que se respeitem as diferenças e que as pessoas tenham formações e origens distintas para se obter uma melhor qualidade de interlocução sobre as situações de trabalho.

Parece haver uma reflexão crítica sobre a atuação como liderança. Algumas entendem que têm como ponto fraco características de centralização, outras de autoridade excessiva. Estes aspectos são compreendidos como necessidades que devem ser trabalhadas.

Há um exemplo em que uma das entrevistadas encontrava muita dificuldade de relacionamento com uma subordinada. No entanto, optou por manter no cargo a funcionária em função da sua capacidade técnica. A líder, nesta situação, entendeu que, apesar de não ter compatibilidade com esta pessoa, não poderia sobrepujar sua competência profissional, por mais difícil que isto pudesse ser. A situação foi encarada como um desafio com que se aprendeu muito.

Categoria inicial 18: Relação com o seu trabalho

“A importância, o peso do lado profissional na minha vida é tão grande quanto o peso de ser mãe ou o peso de ter um companheiro, ou o peso de ter amigas, uma vida afetiva... Então, o mesmo prazer que eu espero ter nessas outras situações com os meus filhos, com o companheiro, com minhas amigas, eu espero ter no trabalho. Trabalho para mim não é um ônus, ele é um bônus, como todas essas outras coisas” (entrevista 3).

“Quando o meu segundo nasceu, por exemplo, até os 8 meses ele chorava, acordava 10, 15 vezes durante uma noite. Eu ficava virada num trapo no dia seguinte. Mas ia

sempre de novo, sabe, é aquela coisa, sei eu lá, é quase tipo uma cachaça, tipo um vício o meu trabalho, de tanto que eu gostava e conseguia me desdobrar e fazer”(entrevista 1).

Nesta categoria, as entrevistadas revelam a relação estabelecida com o seu trabalho e qual o espaço que o mesmo tem em suas vidas. Pode-se dizer que este é um dos pontos mais evidentes da pesquisa: as entrevistadas realmente gostam de seu trabalho e entendem como fundamental este aspecto para terem atingido postos de liderança.

Há muitos relatos de que o envolvimento com o trabalho se deu de forma natural e, fazê-lo bem, tinha como objetivo antes obter realização pessoal do que atingir resultados para a empresa. Todas se referem às suas atividades como algo que dá prazer, que traz gratificação, que motiva.

O trabalho ocupa lugar privilegiado na vida destas líderes, de forma que é possível equiparar a importância da vida profissional com a pessoal. Desta forma, é tão importante ter realização no trabalho quanto ser feliz com o cônjuge, com os filhos e com os amigos.

Há narrativas de situações difíceis na vida pessoal que foram compensadas pelo prazer no trabalho, o que facilitou para administrar estas situações.

Quando se fala de trabalho, pode-se incluir a gratificação com o desenvolvimento das pessoas, o impacto do trabalho na sociedade, o reconhecimento da empresa. Sobre este reconhecimento, pode-se falar, ainda, que ele só vai ter repercussão na líder se ela mesma entender que é merecedora deste reconhecimento. Isto quer dizer que este trabalho terá que passar pelo rigoroso crivo de auto-avaliação da mulher líder e, se ela estiver satisfeita, vai poder gratificar-se com este reconhecimento.

A relação com o trabalho, como em todas as relações, inclui processos de desenvolvimento e aprimoramento. Muitas pesquisadas relatam que inicialmente estabeleciam um tipo de relação com o seu trabalho e que hoje esta relação está mais amadurecida. Por exemplo, há um caso de uma líder que, no início de sua vida como coordenadora, costumava trabalhar várias horas por dia e não se permitia errar. Hoje

continua trabalhando bastante, mas não tanto quanto antes e já sabe que o erro faz parte do trabalho e, com este entendimento, consegue obter mais resultados do seu trabalho.

Categoria inicial 19: Relação com o poder

“Eu sempre quero subir, quero progredir mas eu não estabeleço os objetivos. O que eu penso é o seguinte: eu preciso estar preparada para a oportunidade, se ela surgir. Não adianta eu forçar uma oportunidade que não vai me aparecer. Então, o que eu posso fazer? Posso sim me preparar, quando o momento acontecer eu estarei pronta e disponível”. (entrevista 1).

“...eu fui sondada duas vezes essa semana, para outras empresas [...] e eu nem pergunto qual é a proposta, porque não me interessa. Então, assim, não é uma coisa desmedida, nem uma coisa de nunca estar satisfeita. Era de uma busca de um estado que me trouxesse prazer, e eu me sinto, exatamente, assim....Então, acho que foi mais ou menos isso, assim: de tu ter lá dentro uma coisa te dizendo assim: o que te faz feliz, o que te realiza e o que atende às tuas necessidades básicas? E, para mim, só atender às necessidades básicas nunca foi suficiente, eu tinha que ser feliz.” (entrevista 3).

“Então eu acho que aí tá o meu equilíbrio psicológico. Procurar ter uma relação com isso que seja de muito respeito com o trabalho, mas não de profundo apego com essa coisa do sucesso, de estar publicamente, não sei o quê. Não sei se está certo ou está errado, isso mas foi onde eu consegui ser centrada. E acho que isso permite não vender a alma pra me eleger. Eu tento fazer as coisas dentro absolutamente do que eu acho que é ético, moralmente aceitável”(entrevista 7).

Esta categoria comenta como as pesquisadas relacionam-se com o poder que possuem ou que se almejam quando numa posição de liderança.

Percebe-se que as mulheres entrevistadas são pessoas que desejam crescer profissionalmente e que carregam esta característica no decorrer da sua história. Contudo, em todas as situações de crescimento profissional, sempre esteve em jogo mais a gratificação com o trabalho do que o poder ou posição. Pode-se dizer que não há desejo pelo poder, mas sim desejo de novos desafios, de novas oportunidades. De certa forma, o poder é mais uma consequência do cargo do que um objetivo.

Há situações, inclusive, de oportunidades de crescimento que não foram aceitas ou porque o trabalho não era gratificante, ou porque colocava em risco a qualidade de vida ou

mesmo aspectos éticos. O prazer de se ter um cargo de liderança é obtido através do reconhecimento das pessoas, do reconhecimento da equipe, dos resultados para a organização em que se trabalha.

Há um exemplo de uma líder que entende que, com o tempo, deve abrir seu espaço para pessoas novas, para que o poder não se personalize. Declara que a posição ocupada não deve ser a única fonte de gratificação, pois isto permite que se tenha equilíbrio e que se mantenha a postura ética.

Por fim, há um comentário de que existem postos galgados em função de relacionamentos íntimos dentro da empresa. As poucas líderes que se referem a este tipo de assunto criticam duramente esta maneira de se chegar ao poder. Não há relatos de que alguma das entrevistadas tenha sido assediada por algum superior na sua carreira profissional.

Categoria inicial 20: Ambiente de Trabalho e Liderança

“Não me sinto, apesar de ser a única mulher na X [espécie de posto de direção], competindo com meus colegas por um lugar. Eu tenho um lugar ali que tanto poderia ser ocupado por uma mulher como por um homem. Nunca me senti cobrada a mais” (entrevista 4).

“Essas coisas de insinuações assim... na minha cabeça é uma falta de aceitação da liderança feminina. Porque queriam que a gente não existisse” (entrevista 2).

“...o modelo X [empresa], acolhe o modelo feminino, porque eu vejo assim, a nossa Diretoria com muito respeito por ser mulher. Eu não vejo discriminação, eu acho assim, que o X tem seus defeitos como empresa, como qualquer outra empresa tem, só que eu tive uma coisa que em outras empresas muitas vezes não tem que é a valorização da competência, que independe se tu é mulher ou homem” (entrevista 8).

Esta categoria emergiu do discurso das entrevistadas a fim de se avaliar o quanto o ambiente de trabalho contribui ou entrava o processo de liderança feminina.

Existem muitas das entrevistas que trabalham em ambientes essencialmente masculinos, seja por condições históricas ou por características do negócio da empresa. Nestes ambientes, percebe-se, por exemplo, maior resistência à liderança de mulheres, que aparecem, muitas vezes, através de piadas sobre as mulheres ou insinuações de que para

obter uma posição de poder a mulher tem que ter um relacionamento íntimo com alguém da empresa. Esta atitude constrange e inibe a mulher líder, de forma que parece ser mais difícil o acesso, nestes casos, a postos de comando.

Por outro lado, há empresas em que o investimento no corpo gerencial independe do gênero da pessoa. Nestas empresas, em que o espaço para discussão sobre as diferenças é maior, fica mais facilitada a atuação da líder. Assim sendo, a mulher sente-se mais valorizada, mais respeitada e, conseqüentemente, os resultados do trabalho fluem com muito mais rapidez. Há uma percepção que ambientes deste tipo desenvolvem com melhor habilidade as lideranças femininas.

Categoria inicial 21:Liderança política

“Por isso, quem sabe o topo da pirâmide eu não alcance nunca, porque a liderança política implica em, de vez em quando, ao entender o meio em que você está vivendo, se exceder um pouco da ética e da coerência para poder assumir postos de liderança mais avançados” (entrevista 5).

“ Então, não espera que tu possa viver uma vida normal... na qual, digamos assim, tudo que tu faças não vá ser olhado por alguém, será olhado por alguém, será criticado, será mensurado, porque o espaço político é muito pequeno, o espaço na vida concreta é bem mais amplo...” (entrevista 5).

As peculiaridades da liderança feminina na política fizeram com que houvesse uma reflexão maior neste sentido. O discurso das entrevistadas revela o ambiente político como muito diferente das outras possibilidades de se exercer a liderança (na empresa, na saúde, na educação e outras). A política apresenta mais dificuldade, visto que o jeito de fazer política é muito masculino, competitivo e conflitivo. Segundo as entrevistas, seria por este motivo que se teria tão poucas mulheres ocupando postos de liderança na política.

Além disso, no campo da política, a mulher tem que abdicar muito mais da vida pessoal do que em outros setores. Existem muitos ataques à figura da mulher, ela fica com muito mais visibilidade e, portanto, muito mais exposta à crítica.

Outro comentário é que na política não pode haver um excessivo apego a valores éticos caso se almeje alcançar postos de liderança mais avançados. Portanto, a pessoa que deseje crescer no ambiente político não pode ser muito apegada ao seu quadro de valores pois, muitas vezes, será necessário abrir mão deles.

Por fim, entende-se que a liderança política é um dos espaços menos conquistados pela mulher e, portanto, o mais custoso. Em compensação, como há muito para ser feito, pode haver compensações mais contundentes no que se refere a conquistas deste espaço.

4.2.2 As categorias intermediárias

As categorias intermediárias representam agrupamentos mais abrangentes dos temas e informações abordados em cada uma das 21 categorias iniciais. A seguir, são apresentadas as oito categorias intermediárias, individualmente, precedidas do respectivo quadro demonstrativo do seu processo de derivação.

I Categoria Intermediária : Influência Parental

Quadro 5 – Processo de derivação da categoria intermediária Influência Parental

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>1. <u>Influência do pai</u>: a figura paterna surge com alguém que desafiou a liderança e serviu como um modelo a ser admirado.</p> <p>2. <u>Influência da mãe</u>: a mãe aparece como alguém que apoiou o processo de desenvolvimento da filha.</p>	<p>I. Influência Parental</p>

“A influência e modelo que você está me perguntando são muito díspares, é a minha mãe que é uma anarquista que não pôde, com seis filhos, um ano após o outro, continuar a fazer a vida pública, mas acompanhando permanentemente a vida pública, sempre com opinião a respeito da política, e o meu pai que era uma pessoa pública, mas era uma pessoa conservadora, então eram dois pólos bastante diferenciados e nenhum dos dois me deixaria ficar parada” (entrevista 5).

“Meu pai e minha mãe sempre disseram que educação é independência, e que o único legado que eles poderiam me dar seria a educação, e tudo que meu pai e minha mãe me deram eu aproveitei...” (entrevista 8).

A relação das entrevistadas com seus pais foi importante no caminho para a liderança. Pai e mãe, de forma distinta aparecem como exemplos a serem seguidos. No que se refere à figura paterna, ela surge como alguém a ser admirado, um profissional respeitado e, geralmente, com sucesso profissional. Por outro lado, há na história destas líderes, mães que são figuras femininas à frente do seu tempo: iniciaram uma vida profissional de forma pioneira para a época em que viviam ou educaram suas filhas de modo diferenciado.

Desta forma, as pesquisadas tiveram em sua casa modelos de liderança e profissionalismo. Há muito poucos casos em que, na mesma família, encontravam-se ambos os pais trabalhando de forma independente. Encontraram-se pais profissionais e mães estimuladoras, mães líderes e pais apoiadores. De certa forma, havia um equilíbrio parental neste sentido.

De outro lado, há o aspecto do desafio exercido principalmente pela figura paterna, em alguns casos de maneira muito exigente, desacreditando a filha e, em outros, de forma positiva no sentido de estímulo. Acredita-se que diante da exigência paterna feita de maneira retalhadora, algumas mães compactuavam com esta atitude, seja pelo seu silêncio e apatia, ou por acharem que a exigência era necessária, até mesmo para adequar a filha aos padrões morais vigentes na época. No entanto, a maioria das mães buscava uma maneira de compensar esta exigência através de uma educação diferenciada, no sentido de estimular a filha a galgar postos profissionais e levar uma vida diferente da que a maioria das mulheres possuía, inclusive ela (a mãe) mesma. Outra maneira de compensação era o apoio afetivo, a tentativa de, privadamente, diminuir o impacto da crítica paterna através de negociações internas.

O desafio paterno também aparece de maneira estimuladora, de formar uma filha especial, que pudesse galgar postos de liderança. Interessante notar que às vezes isto ocorre justamente por que a figura materna é enfraquecida e, por isso, o pai desenvolve na filha alguém que possa cuidar da casa e da família caso ele não esteja. Este pai apoiador e estimulador normalmente é uma pessoa que possui uma vida profissional interessante, que valoriza o trabalho e quer que seus filhos também tenham este valor na vida.

II Lições da família e dos modelos

Quadro 6 – Processo de derivação da categoria intermediária Lições da família e dos modelos

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>3. <u>Aprendizagem sobre liderança na família</u>: <i>existe uma cultura familiar que estimula atitudes de independência, autonomia e liberdade.</i></p> <p>4. <u>Modelos de Liderança</u>: <i>os modelos reforçam as características de liderança ou direcionam o potencial de liderança da entrevistada.</i></p> <p>5. <u>Comparação com os irmãos</u>: <i>os irmãos compartilham a cultura familiar, seja pela via do desafio, seja pela via do trabalho em conjunto.</i></p>	<p>II. Lições da família e dos modelos</p>

“Nós somos uma família que desde muito cedo todos nós fomos trabalhar, os meus irmãos trabalharam desde muito cedo. Nós vivíamos num patamar de vida, nossa vida passou por alguns atropelos financeiros. E isso significou que todos nós trabalhamos muito cedo. Isso também eu acho que consolidou a idéia de que nós tínhamos que ser independentes” (entrevista 7).

“Então a mulher sempre tem um papel muito forte na família italiana. A minha vó veio da Itália com 14 anos, num navio, casou-se logo em seguida, aos 18 anos, ela estava viúva, com quatro filhos. Casou de novo, criou mais oito filhos. Então a vó M. é sempre aquela figura forte, uma pessoa praticamente imbatível. Ela tinha um pequeno hotel, no interior, e em roda dela toda família nucleada, filhos, genros, etc., todo mundo em roda da vó M.”(entrevista 4).

Esta categoria intermediária foi montada em virtude da relação que a família, incluindo-se os irmãos, e os modelos de liderança tiveram no sentido de impactarem na escolha pela liderança das entrevistadas.

O ambiente familiar das líderes entrevistadas foi favorável ao desenvolvimento de habilidades como autonomia e independência. Isto, como já foi citado, se deu ou por estímulo ou por desafio por parte dos pais. Este é compartilhado pela relação com os irmãos, pois há situações em que os pais utilizam-se da comparação com os outros filhos para desafiar a filha, principalmente no que tange ao que se denomina de desafio que desacredita a liderança. Isto aparece na comparação com os filhos homens ou com os mais velhos. No intuito de fugir de baixas expectativas, a liderança feminina estimula-se a galgar crescimento profissional e independência.

No entanto, há outras situações em que os irmãos compartilham de uma cultura familiar em que há necessidade de mobilização de todos em função de um momento difícil, especialmente uma crise financeira. Estes fatos também colaboram com espírito de autonomia e independência, uma vez que todos devem contribuir para sanar a situação e, para isto, é necessário que se busquem soluções, o que requer iniciativa, criatividade, solidariedade. Estas habilidades são usualmente talentos necessários à liderança.

Também nesta cultura familiar, existem pessoas importantes que serviram como modelos. Encontram-se mulheres que foram uma espécie de matriarca, demonstrando força, coragem, ousadia, especialmente em situações difíceis. Ou seja, há avós respaldando o modelo de mulher independente e forte.

Por fim, reforçam as características de liderança alguns professores que apresentaram novos parâmetros de trabalho e que possibilitaram um melhor direcionamento da liderança.

III Motivações na história de liderança

Quadro 7 – Processo de derivação da categoria intermediária Motivações na história de liderança

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>6. <u>História de Liderança</u>: <i>a mulheres líderes tendem a ter estabilidades nas suas funções e costumam envolver as pessoas na atividade.</i></p> <p>7. <u>Impulso à liderança</u>: <i>a vontade de mudança e encarar desafios, unidos a uma personalidade empreendedora faz com que se busquem cargos de liderança.</i></p>	<p>III. Motivações na história de liderança</p>

“Acho que tem aquela coisa de espírito empreendedor.... não vou te dizer que a gente nasce com isso. Acho que a gente nasce um pouco com isso. E também pelos desafios, eu sempre fui uma pessoa que sempre gostei de viver perigosamente” (entrevista 2).
 “Estou agora com 32 anos na empresa. Já estou aposentada, há dois anos. Cumpri meus 30 anos de serviço e na verdade tive a promoção[...] logo depois da aposentadoria” (entrevista 1).

Esta categoria intermediária ocupa-se em descrever como, através da história profissional, a mulher líder foi se motivando para galgar postos de liderança.

Um aspecto importante é a alta identificação com situações desafiadoras, não rotineiras, em que havia necessidades de mudança. Diante destas, as entrevistadas motivavam-se a trabalhar estas situações no intuito de “fazer diferente”. Interessante observar que, apesar desta inquietude e motivação para desafios, as lideranças mantêm-se em seus trabalhos por um tempo longo. Pode-se entender que é possível obter situações desafiadoras em trabalhos estruturados e que é importante a estabilidade do tempo para melhor obtenção e dados sobre os fatos e maior maturidade para que a situação possa ser compreendida. Existe a possibilidade de dinamicidade de trabalho dentro de um ambiente estável.

A situação acima talvez possa ser possível em virtude do trabalho com as pessoas que é normalmente desenvolvido. Para as pesquisadas, é importante o envolvimento das equipes e da comunidade no trabalho para que o mesmo obtenha sucesso. Sabe-se que a integração e a identificação das pessoas entre si e com projetos de trabalho é realmente algo que exige tempo e que inevitavelmente transforma em desafiador, dadas as peculiaridades de cada ser humano.

Por outro lado, não é possível se ter situações desafiadoras no trabalho se a personalidade de quem administra estas situações não possui as competências necessárias para tal. Portanto, identifica-se nas líderes, segundo a sua própria percepção, de que há um jeito de ser e agir que se identifica com dinamismo, espírito empreendedor, iniciativa, etc. Estas características são dinamicamente influenciadas pela família e pelo ambiente de trabalho de forma dialética.

IV Definição de Liderança

Quadro 8 – Processo de derivação da categoria intermediária Definição de Liderança

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>8. <u>Atributos de Liderança</u>: <i>várias características são destacadas, mas principalmente coerência, ética, capacidade em trabalhar com as pessoas e coragem.</i></p> <p>9. <u>Liderança e solidão</u>: <i>a solidão faz parte da vida do líder em decorrência da coerência com seu quadro de valores.</i></p>	<p>IV. Definição de Liderança</p>

“Então, o processo decisório é um processo solitário, mesmo quando ele é, aparentemente, participativo, quer dizer, o voto que a gente vai emitir, o parecer que a gente vai emitir, ele repercute sobre a vida das pessoas que estão envolvidas naquela questão. Então, tem alguma coisa parecida com a situação do juiz. Esse lado é pesado para carregar” (entrevista 4).

“...quando a gente vai fazer um omelete a frigideira participa e os ovos se engajam. Porque eles se quebram, eles deixam de ser ovos mas não deixam de manter a sua essência pra participar do todo[...] Eu acho que o líder precisa ser alguém engajado. Não perder a sua essência, não perder a sua individualidade mas saber que ele precisa saber do todo, do coletivo e que precisa ter o engajamento efetivo das suas propostas” (entrevista 10).

A união das duas categorias iniciais contribui para uma maior clareza do que seria a Liderança na visão das entrevistadas.

O discurso expressado não define o líder como alguém carismático, visão que há muito foi divulgada pela literatura. O que mais se destaca no perfil do líder é a sua coerência com seus valores. Antes, é claro, ele deve ter um quadro de valores compatível com a ética, com a comunidade, com os objetivos da instituição em que está inserido. Com base nisso, o líder deverá agir conforme este referencial, mesmo nas situações difíceis.

Estes valores são o fio condutor para outras atitudes do líder. Para que seja fiel a eles, o líder deve ter coragem e transparência, já que nem sempre será fácil ser coerente com

o que foi estabelecido. A coragem e persistência devem também aparecer diante de situações que devem ser mudadas, de realidades que precisam ser transformadas, e o líder normalmente está envolvido com este tipo de situações, uma vez que sempre busca desafios.

Outra habilidade necessária ao líder é a capacidade de lidar com pessoas, de congregá-las junto a estes valores e motivá-las para um objetivo comum. Esta capacidade decorre das atitudes coerentes do líder, da confiança estabelecida entre as partes e da capacidade de valorizar a equipe. Nenhuma das líderes entrevistadas refere-se ao carisma do líder, mas sim a atitudes éticas e de sua personalidade. Compreende-se que o carisma pode até vir em decorrência destas atitudes, mas não é a preocupação principal.

Por fim, declara-se como habilidade fundamental da líder a capacidade de lidar com a solidão que existe toda vez que ela tem que tomar uma decisão importante pois nem sempre será possível contar com a equipe ou com um interlocutor para que a decisão seja tomada conjuntamente. A coragem da liderança também aparece nestes momentos de solidão pois existem situações em que a posição da liderança diverge do ambiente em que está inserida e é preciso persistência e coragem para persegui-la.

V Avaliação em relação às características de liderança

Quadro 9 – Processo de derivação da categoria intermediária Avaliação em relação às características de liderança

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
10. <u>Auto-avaliação</u> : <i>as líderes são rigorosas em sua avaliação mas entendem que possuem coerência e habilidade com as pessoas como ponto forte.</i>	V. Avaliação em relação às características de liderança

“... mas não tem nada de interessante, a não ser trabalho triplo, dedicação, empenho, gostar do que faz, conseguir separar coisas, fazer com que o grupo, porque tu dependes sempre de pessoas, tenha bastante empenho, que goste” (entrevista 1).

“Então eu acredito nas coisas, eu acredito nas pessoas, eu acho que me move é uma imensa vontade de ajudar e ao mesmo tempo de me sentir desafiada. Eu acho que eu sou... não sei muito bem como é que eu vou te dizer mas... as pessoas ficam perto de mim, tu entende? Eu não esmago as pessoas pra subir” (entrevista 9).

As líderes femininas são geralmente rigorosas no que tange a sua própria avaliação. Para que a avaliação possa ser positiva, é necessário que elas reconheçam como tal, e isto só ocorre após diversas autocríticas e situações em que tiveram êxito.

Os principais pontos fortes levantados são a postura ética e a habilidade com as pessoas. Assim sendo, as entrevistadas julgaram-se capazes de seguir seus valores e ser coerentes com eles, mesmo em situações difíceis. Orgulham-se de ter uma ética sólida, mesmo que, em função disso, tenham de ter aberto mão de um crescimento mais rápido ou fácil.

O potencial das entrevistadas em lidar com as pessoas que as cercam também é valorizado, embora existam aspectos que ainda devam ser desenvolvidos. São diversas as situações em que alguma tarefa ou objetivo só pode ser atingido em função da capacidade de agregar pessoas apresentada pela mulher líder. É reconhecida, também, a habilidade de estabelecer uma relação de confiança com seus subordinados, tendo em vista a transparência com que administram o cotidiano.

Um outro aspecto a ser desenvolvido é a possibilidade de se conciliar tanto os aspectos intangíveis da função do líder, que são os já citados na categoria intermediária Definição de Liderança, com os objetivos ou ditos gerenciais: controles, lidar com a burocracia, números, resultados, etc. Estes aspectos são considerados importantes, embora passíveis de aprendizagem, enquanto os outros são mais subjetivos e podem somente ser desenvolvidos.

VI Diferenças entre Estilo Feminino e Masculino de Liderança

Quadro 10 – Processo de derivação da categoria intermediária Diferenças entre Estilo Feminino e Masculino de Liderança

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>11. <u>Liderança Masculina x Feminina</u>: <i>são consideradas as questões culturais do processo de liderança e como as mulheres foram se estabelecendo enquanto líderes dentro das instituições.</i></p> <p>12. <u>Estilo Feminino de Liderança</u>: <i>existem algumas características ditas típicas das mulheres mas que não podem ser generalizadas em função dos aspectos culturais.</i></p> <p>13. <u>Estilo Masculino de Liderança</u>: <i>os homens são mais relacionados com controles, objetividade e com algumas dificuldades no que tange a relacionamentos mas isso não pode ser generalizado.</i></p>	<p>VI. Diferenças entre Estilo Feminino e Masculino de Liderança</p>

“Porque eu acredito que a gente tem que ser muito melhor do que os homens pra poder estar no lugar que a gente está, ou chegar perto” (entrevista 6).

“Eu acho que as mulheres lideram, na minha opinião, com mais emoção, com menos jogo, com mais inocência, talvez. Eu percebo entre os meus pares que eles se seguram muito mais...a forma como eles lidam com as coisas, eles colocam de uma forma muito mais cuidada, muito mais protegida, assim, eles têm um lado político que, talvez, algumas mulheres também tenham, mas, de uma maneira em geral, eu acho que a mulher se expõe mais, que ela entra mais de cabeça, ela, muitas vezes, se quebra mais, só que isso também traz junto a energia da vida, eu acho que esse lado mais solto, mais criativo, é favorável à mulher”(entrevista 3).

“.....eu acho que isso é muito mais cultural do que na realidade essa diferença entre o líder homem e líder mulher, isso que toda hora a gente vê por aí, que o mundo deveria ser conduzida por mulheres, então seria mais suave, mais isso, mais aquilo, eu tenho minhas séries de dúvida. Eu acho que é, de uma certa forma, o que a gente gostaria, a gente gostaria que fosse, mas eu acho que não é” (entrevista 9).

O sentimento de que, para se tornar líder, a mulher deve trabalhar mais, esforçar-se mais e ser mais perseverante, porque seu crescimento é mais lento, é uma tônica importante desta pesquisa uma vez que aparece de forma generalizada entre as entrevistadas.

Ao buscar-se o porquê deste sentimento depara-se com o entendimento de que o mundo da gestão encontra-se organizado segundo a lógica masculina tradicional. É importante o uso da palavra “tradicional” uma vez que os homens também se encontram em

processo de transformação, inspirados sobretudo no crescimento das mulheres e na relação com elas.

De qualquer forma, as líderes entrevistadas narram situações de desconforto dentro do universo das instituições e, por várias vezes, sentiram-se avaliadas por se considerarem que beleza e competência, filhos e vida profissional, emoção e negócios eram palavras incompatíveis. Há o discernimento que na atualidade este tipo de crítica é muito menor, já que, cada vez mais, as mulheres encontram-se no mundo do trabalho.

Essa cultura masculina no mundo da gestão de certa forma mascara, na opinião das pesquisadas, os perfis de liderança de homens e mulheres. Admite-se que as mulheres não têm o mesmo ponto de partida do que os homens e, por isso, não podem ser comparadas a eles. Existem ainda opiniões de que se uma menina fosse criada nos padrões tradicionais em que se criam os meninos, talvez ela exibisse características tidas como masculinas. Mas que características seriam estas na opinião das entrevistadas?

Basicamente, aos homens se atribui adjetivos de controle, objetividade, velocidade, visão mais global. Existem algumas fragilidades no sentido de dificuldade de lidar com pessoas, pouca atenção aos detalhes, centralização e competitividade nas relações. Casualidade ou não, são justamente os pontos frágeis tidos como masculinos que são as habilidades das mulheres: elas estão mais aptas a lidar e agregar as pessoas, provavelmente em função da maternidade, são mais sensíveis, detalhistas e criativas. Em função da restrição ao mundo do trabalho, elas adquiriram a capacidade de realizar muitas coisas ao mesmo tempo, são mais éticas e persistentes.

É importante reforçar que estas características não são consideradas estanques. Na visão das entrevistadas, podem-se encontrar mulheres centralizadoras, com dificuldade de relacionamento, assim como homens sensíveis, criativos e agregadores.

Observa-se também que a mulher ainda tem necessidade de maior reconhecimento de sua competência, até porque ela está sendo colocada à prova a todo momento. Admite-se que um erro da mulher é visto com muito mais crítica do que o do homem. Como as mulheres estão em menor quantidade, são mais vistas e mais expostas.

Por fim, vislumbra-se um horizonte bastante amplo para a liderança feminina. Não é preciso mais escolher entre uma coisa ou outra. É possível ser mulher, ser mãe, ser cônjuge, ser amiga, ser vaidosa, ser executiva, errar, acertar, tudo ao mesmo tempo. Certamente para que isso ocorra, um dos fatores necessários é que o homem também possa assumir toda a diversidade de papéis que lhe são possíveis.

VII Administração da vida pessoal e profissional

Quadro 11 – Processo de derivação da categoria intermediária Administração da vida pessoal e profissional

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
14. <u>Vida pessoal x Vida profissional</u> : <i>para administrar a vida pessoal e profissional, as mulheres líderes utilizam-se de alguns mecanismos, além de lidar com a impossibilidade da perfeição.</i>	VII. Administração da vida pessoal e profissional

“Mas não sei nem o que te dizer mais porque se eu falhei como mãe, eu acho que eu sei que muitas vezes eu deveria ter dado mais suporte, mas isso foi uma das coisas mais difíceis e isso, de certa forma, trancou a minha carreira. Isso porque houve épocas em que era pra viajar pro exterior e eu não podia por causa das crianças. Aí uma vez eu tava grávida. Então isso estagnou um pouco a minha carreira, mas isso eu não achei que isso tivesse sido uma coisa ruim pra minha carreira. Só demorou mais tempo” (entrevista 1).

A vida pessoal de uma líder feminina, em alguns aspectos, não se distingue da vida de qualquer ser humano: elas têm filhos, marido, amigas, fazem ginástica, vão ao supermercado. Contudo, para conciliar suas atividades profissionais, são necessários alguns mecanismos que acabam modificando esta vida privada.

Desta forma, o espaço de lazer, de reflexão acaba por ficar mais restrito, especialmente no período em que os filhos são pequenos. A vida social destas mulheres é limitada, normalmente, à família, especialmente por dois motivos: o primeiro é a pouca disponibilidade de tempo que existe para família, que precisa ser compensado nos períodos de lazer; o outro é evitar a exposição e o assédio público, pois isso é muito frequente na vida destas mulheres com cargos de destaque.

Outro mecanismo utilizado pelas mulheres é a capacidade de separar o trabalho da vida pessoal e vice-versa. Isto se trata de poder, ao estar num ou noutro ambiente, dedicar-

se o máximo possível àquilo que está em questão. Assim, o tempo no trabalho está focado às necessidades que ele demanda, e o tempo em casa é dedicado aos filhos, marido, aos *hobbies*. Algumas das entrevistadas chegam a usar de artifícios concretos como não atender ao telefone quando está em casa. É claro que nem sempre isso é possível, pois o ser humano não é passível de uma divisão entre trabalho e vida privada. Especialmente em situações difíceis em um ou outro âmbito, como filhos doentes, problemas conjugais, crise na empresa, dificuldade com equipe, a vida pública pode invadir a privada e vice-versa.

Desta forma, em busca de um equilíbrio, as mulheres tentam administrar todos os aspectos da sua vida. No fundo, existe um sentimento de dívida em relação à dedicação ao seu lado pessoal, principalmente à família, mas também à saúde, ao aspecto físico, à estética. Nem sempre foi possível comparecerem a apresentações dos filhos na escola ou ir ao médico quando era necessário. Mesmo assim, este sentimento é substituído pela elaboração de que não é possível dar conta de tudo, de que na vida pessoal se sabe que o trabalho é muito importante e que, por fim, foi feito o melhor possível para conciliar ambos os espaços.

VIII Vida Familiar

Quadro 12 – Processo de derivação da categoria intermediária Vida familiar

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
14. <u>Relação com os filhos</u> : <i>os filhos aprenderam o que é conviver com uma mãe que sempre trabalhou.</i> 15. <u>Relação com o marido</u> : <i>normalmente, o esposo da mulher líder é alguém apoiador e incentivador, que também tem um trabalho que valoriza.</i>	VIII. Vida familiar

“Eu considero que o que eu faço fora de casa é muito bom, mas não seria bom se eu não tivesse o apoio que eu tenho dentro de casa, tenho certeza. Eu não me imagino sem filho, sem marido, sem casa” (entrevista 9).

“O E. [marido] não ajuda, dizer assim ‘ah, o marido ajuda’. Não, ele faz” (entrevista 7).

De alguma forma, na vida das entrevistadas, o trabalho precedeu o marido e os filhos, no sentido em que, quando eles surgiram nas suas vidas, a importância do fato de estarem trabalhando já estava estabelecida. Desta maneira, no que tange ao casamento,

houve uma opção de ambos os lados: do marido, a escolha por uma mulher cujo trabalho era importante, e da mulher, a escolha por um homem que pudesse lidar e respeitar este trabalho.

De fato, no único caso em que isto não ocorreu, o casamento já não existe. Aparecem outros casos de separação, mas neles havia um respeito e apoio ao trabalho da mulher. Interessante notar que, nas relações desfeitas, há um ponto comum: o comentário de que o cônjuge era acomodado profissionalmente. Sabe-se que uma relação não finda apenas por um motivo. Sabe-se que são múltiplas as causas de uma separação. No entanto, é com clareza que esta pesquisa entende que a relação que o marido estabelece com o próprio trabalho é de fundamental importância para que o relacionamento com a líder tenha êxito. Provavelmente isto se deve ao fato de que, primeiramente, se o homem valoriza sua própria ocupação, mais facilmente vai entender que para sua esposa isso também possa ser importante. Além disso, o processo de identificação entre ambos é mais fluente.

Por outro lado, segundo as entrevistadas, o cônjuge também participa ativamente da vida familiar e doméstica, tendo-se divisão de tarefas e responsabilidades.

No que se refere aos filhos, as líderes tentam passar uma imagem de que eles possuem mães que sempre trabalharam e estudaram. O profissionalismo sempre fez parte da vida das crianças e normalmente eles foram respeitosos com isto.

Pode-se pensar em um sentimento de que estas mulheres não poderiam ser boas mães se não fossem boas profissionais. Há uma importância nestas duas esferas e a tentativa de diariamente equilibrá-las. Como consequência, há uma certa tendência de exigir dos filhos uma relação semelhante à que os pais estabeleceram com o trabalho e o estudo. De qualquer forma, não aparecem relatos de que os filhos não sejam bons alunos ou profissionais.

IX Equipe de Trabalho

Quadro 13 – Processo de derivação da categoria intermediária Equipe de Trabalho

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
17. <u>Relação com os subordinados</u> : <i>a equipe é um valor importante para as lideranças femininas que tentam formar equipes independentes e autônomas.</i>	IX. Equipe de Trabalho

“E eu gosto de me sentir viva, coordenando gente, pra mim é fundamental que entre gente nova freqüentemente, tenho horror de falar pra convertido” (entrevista 9).

“... uma das coisas que eu espero de um bom líder é saber formar bons líderes e sucessivamente, que eu consiga passar esse modelo porque na medida em que tu consegue fazer com que uma liderança desça em todos os níveis de uma organização, além de eu achar que as pessoas vivem mais felizes, sem dúvida, o resultado é muito melhor, eu acredito nisso...” (entrevista 3).

A relação com a equipe de trabalho é apontada pelas entrevistadas como um fator importante para o exercício da liderança. São as pessoas que reconhecem a liderança desta mulher e que permitem que os valores e pontos de vista sejam transformados em ação.

Algumas atitudes aparecem em comum entre as pesquisadas. Uma delas, é a tentativa de formar equipes com diferentes visões e origens. Desta forma, as equipes aqui relatadas constituem-se de pessoas com formações variadas e de ambos os sexos. O sentido disso é montar uma equipe que possa contribuir no trabalho com sugestões, com outras visões de mundo e que tenham uma postura crítica. A mudança do paradigma é considerada bem-vinda.

Na mesma linha, segundo as líderes relatam, há uma tentativa de formar equipes independentes e autônomas. Isso é verbalizado de várias maneiras: equipes que tenham confiança em si mesmo, equipes que produzam novos líderes, trabalho com autogestão. Neste sentido, há um investimento na integração das pessoas e na capacidade de elas poderem trabalhar em conjunto a fim de que a líder possa ficar liberada para pensar em assuntos mais estratégicos, temas que sejam o fio condutor da tarefa e não a operação em si. Por outro lado, há narrativas de que nem sempre se consegue realizar esta forma de

trabalho, por vezes por intervenção da própria líder. Esta autocrítica existe, ao mesmo tempo que a reflexão para que isso não ocorra é constante.

Em função da constante busca de desafios que faz parte do perfil das entrevistadas, inevitavelmente os subordinados ficam também expostos a situações novas, a períodos de transição e, por vezes, revelam alguma insegurança frente a este fato. Contudo, as líderes entendem que situações como estas fazem parte do crescimento das pessoas e que é seu papel oferecer oportunidade para sua equipe.

X A importância do trabalho

Quadro 14 – Processo de derivação da categoria intermediária A importância do trabalho

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>18. <u>Relação com o trabalho</u>: <i>as mulheres entrevistadas valorizam e gostam muito do trabalho que possuem.</i></p> <p>19. <u>Relação com o poder</u>: <i>o poder é inevitável na vida de um líder, mas para as entrevistadas ele é muito mais consequência do que causa.</i></p>	<p>X. A importância do trabalho</p>

*“...trabalho comunitário é legal, dar aula é legal... Atender, eu adoro, operar, eu amo.[...] Não, a minha história agora é comigo mesma. E fazendo coisas, não vou parar. Fazendo coisas que me dão mais tranquilidade. Acho que eu preciso mais de serenidade pra botar a cabeça a funcionar, escrever, deixar as coisas mais escritas. Porque eu acho que eu posso ajudar, eu gosto de ajudar, eu gosto de mudar, de contribuir. Mas não é só loqueando, não é só fazeção, fazeção, fazeção. Reflexão é uma coisa da nova fase (entrevista 6).
“O poder não me interessa, quero fazer a coisa pela coisa”(entrevista 9).*

O relacionamento destas mulheres com o trabalho e com o poder está bastante interligado uma vez que o poder está implícito na posição de líder. Não se pode falar em liderança sem admitir que ele ou ela tenha poder.

Assim sendo, propõe-se comentar como as entrevistadas relacionam-se com o poder. Ao que parece, o poder passa a ser uma consequência do cargo que se ocupa. Contudo, ao almejar esta posição, a líder busca, na verdade, a satisfação para com o seu trabalho e a realização pessoal. Isto é condição fundamental para que o trabalho de líder faça sentido: não há razão em ocupar uma posição importante se ela não dá prazer.

A gratificação e a satisfação são correntes no discurso das pesquisadas. Todas, sem exceção, declaram sentir amor pela sua atividade profissional. Este sentimento faz com que enfrentem melhor os obstáculos e motivem-se para buscar novos desafios. Nisso, há o desejo claro de crescer profissionalmente. Não é porque não almejem diretamente o poder que se satisfaçam com qualquer atividade. O que geralmente acontece é que se costuma estar preparado para poder galgar outras posições.

O crescimento profissional com gratificação está atrelado não só às oportunidades da instituição onde estão inseridas, como também ao reconhecimento de que elas próprias declaram-se capazes e merecedoras. Além disso, os aspectos éticos são considerados fundamentais. Se há dúvidas sobre isso, melhor ficar onde se está.

Outro aspecto a ser comentado é que a relação com este trabalho passa sempre por um processo de desenvolvimento, quer dizer, é um processo dialético em que se constrói um amadurecimento profissional.

XI. Relação do ambiente de trabalho com a liderança

Quadro 15 – Processo de derivação da categoria intermediária Relação do ambiente de trabalho com a liderança

Categoria Inicial e Idéia-chave	Categoria Intermediária
<p>20. <u>Ambiente de trabalho e liderança</u>: <i>o ambiente influencia no exercício da liderança tanto para o lado positivo quanto para o negativo.</i></p> <p>21. <u>Liderança política</u>: <i>o ambiente político é considerado um dos mais resistentes à liderança feminina.</i></p>	<p>XI. Relação do ambiente de trabalho com a liderança</p>

“Gostei muito, me surpreendi, comecei a me capacitar, o X [empresa] investe muito nas pessoas. Eu devo muito ao X, tudo que eu tive de recursos para me atualizar, ele, realmente dá todo suporte financeiro, e eu fiz horrores de cursos na época da Fundação Cristiano Ottoni, da HSM Management, nós tínhamos consultorias, e “n” oportunidades de participar de visitas a empresas por causa do programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade” (entrevista 2).

“... tudo é político na vida, mas para uma mulher alcançar posto de liderança na política não é como uma mulher constituir um posto de liderança numa empresa quando ela tem casa, marido, roupa para lavar... a mulher tem muito mais dificuldade na política do que noutras áreas, o modo de fazer política ainda é extremamente masculino, competitivo, conflitivo. Não é à toa que apenas 6,5% do Congresso

Nacional é feito de mulheres, então não é uma área ainda onde a nossa participação como líderes seja uma coisa fácil de ser conseguida”(entrevista 5).

Ao se estudar liderança, sabe-se que apenas uma postura individual do líder não é o suficiente. É necessário também que o ambiente seja propício ao exercício da liderança. Este assunto é comentado pelas entrevistadas que percebem diferenças na sua atuação como líderes dependendo do ambiente em que trabalham.

Assim sendo, percebem-se algumas instituições com uma cultura aberta à inserção da liderança feminina. Nestes ambientes, o crescimento da líder se dá de uma maneira mais tranquila e fluente. São ambientes que respeitam as diferenças entre as pessoas e que valorizam a competência do profissional. Investem na formação de seus funcionários, independente do gênero. Assim sendo, mesmo as pessoas com um potencial de liderança até então restrito, sentem-se motivadas a desenvolvê-lo em função da organização. Isso não quer dizer que nestas instituições não existam dificuldades mas, as que existem, são enfrentadas da mesma forma tanto por homens quanto por mulheres.

Já em ambientes tradicionalmente masculinos, quer dizer, onde os cargos de poder são usualmente ocupados por homens, a inserção da líder é mais difícil. O que ocorre, primeiramente, é a necessidade de uma mudança de paradigma para a empresa, o que quer dizer inevitavelmente uma mudança de cultura organizacional. Sabe-se que mudanças de cultura levam muito tempo e dependem de um processo onde muitos valores devem ser revisados.

Na prática, o que as líderes sentem é uma certa resistência velada à liderança feminina. Existem piadas em relação ao papel da mulher, insinuações que vão desde a dúvida sobre sua feminilidade até a possibilidade de ela ter um relacionamento íntimo dentro da empresa. Mesmo assim, é possível que, aos poucos, a líder possa se sedimentar na instituição.

Um ambiente ainda restritivo a mulheres é o ambiente político. Narra-se que há muita dificuldade no sentido de a mulher se manter fiel a valores éticos dentro da política, o que já causa um impedimento para o seu crescimento. Outro motivo é o fato de elas estarem em minoria. Assim, a mulher tem maior visibilidade e, portanto, está mais suscetível a

críticas. Este ambiente exige que ela abdique mais da vida pessoal e, uma vez numa posição eminentemente pública, fica muito exposta a ataques. Na verdade, esta exposição é típica da carreira política, tanto para mulheres como para os homens, mas fica mais evidente no caso das primeiras, em função da sua visibilidade.

5 DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é de apresentar a derivação das categorias finais do processo de análise de conteúdo, através dos quais se tem condições de analisar a liderança feminina, tendo em vista os objetivos específicos deste trabalho: analisar os fatores que impulsionam o desenvolvimento da liderança feminina; identificar a percepção da existência de uma liderança característica das mulheres; analisar a administração do conflito gerado pela dicotomia carreira profissional e vida privada.

Pretende-se, ao fazer esta análise, fazer algumas relações com o referencial teórico utilizado neste trabalho.

5.1 Categorias finais

As categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais que constituem uma síntese de suas idéias. São elas: Fatores que Impulsionaram a Liderança; Características e Avaliação de Liderança; Considerações sobre Mulheres e Homens em Posição de Liderança; Vida Pessoal e Vida Profissional e Cotidiano da Liderança Feminina.

A. Categoria final: Fatores que impulsionaram a liderança

Quadro 16- Processo de derivação da categoria final Fatores que impulsionaram a liderança

Categoria Intermediária	Categoria Final	Resumo
I. Influência parental II. Lições da família e dos modelos III. Motivação na história de liderança	A. Fatores que impulsionaram a liderança	<i>A pesquisa identifica uma série de fatores possíveis para motivar a mulher a tornar-se líder, como estrutura parental, referências de modelos e tipo de personalidade.</i>

A categoria final *Fatores que impulsionaram a liderança* foi formada a partir da união das categorias intermediárias *Influência parental*, *Lições da família e dos modelos* e *Motivação na história de liderança*. A análise desta categoria implica, principalmente, atender a um dos objetivos desta pesquisa: analisar os fatores que impulsionaram o desenvolvimento da liderança feminina.

A estruturação familiar da líder é um dos fatores mais preponderantes que aparece na análise dos dados. Assim, tem-se uma figura paterna merecedora de ser admirada e seguida, que impõe um modelo de exigência altamente elevado. Freud (1980), em seu texto sobre a Identificação, mostra que esta é a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa. Diz o autor: “Podemos apenas ver que a identificação esforça-se por moldar o ego de uma pessoa segundo o aspecto daquele que foi tomado como modelo.” (Freud, 1980, v.18, p.134).

Assim acredita-se em um forte processo de identificação com o pai na história pessoal das líderes entrevistadas. Freud ainda destaca a importância da figura paterna na derivação das possibilidades de saída do complexo de castração, que, segundo a psicanálise, tem importância definitiva na subjetividade feminina: a primeira seria o abandono da sexualidade, a segunda, a opção por uma ênfase na masculinidade por parte da mulher e, a terceira, a atitude feminina final, em que pode tomar o pai como objeto. O que se encontra aqui são mulheres essencialmente femininas, com uma sexualidade bastante resolvida, com capacidade de amar e serem amadas e que conseguiram constituir-se na cultura numa posição de líderes. Isto possibilita inferir que provavelmente, a sua saída subjetiva foi pela “terceira opção”, auxiliadas por um modelo de pai que, embora por vezes austero, era alguém digno de ser amado e admirado.

Contudo, não é apenas com cargo do pai que se estabelece este processo de identificação: acompanham também uma mãe trabalhadora e alguns modelos familiares dignos de serem seguidos no decorrer da vida destas pessoas. Especialmente o papel da mãe aparece como importante no sentido de apoio e incentivo aos desafios da liderança. Viu-se no referencial teórico, a partir dos comentários de Freud (1980) e Bleichmar (1988), que a relação com a figura materna tem papel fundamental da constituição da subjetividade do

sujeito. Além disso, como diz Bleichmar (1988, p.29):“A mãe funciona como agente cultural, e, através de seu discurso, o sistema de significações será transmitido” .

Kehl (1998) ainda lembra que o tipo de relação com a figura materna estabelecerá não só a escolha pelo feminino como também influenciará no tipo de mulher que esta menina vai escolher ser. Assim, dentro da estrutura familiar, tem-se a mãe como contribuinte da fundação da subjetividade, o pai como organizador das relações que serão estabelecidas com os outros, e ambos, através do processo de identificação, como formadores da identidade de gênero.

Cabe lembrar a limitação de se analisar com profundidade estas relações parentais e familiares das entrevistadas, tendo em vista que o objetivo do trabalho não é uma análise subjetiva da vida emocional da líder. Sabe-se que uma abordagem psicanalítica mais aprofundada possibilitaria um entendimento mais amplo das questões subjetivas das mulheres entrevistadas. No entanto, optou-se por analisar como esta subjetividade se relaciona com outros contextos, como trabalho, repercussão social e, finalmente, a liderança.

Outro aspecto interessante foi a capacidade desenvolvida por estas mulheres para lidarem com situações complexas desde o início da sua vida, seja por terem de iniciar a trabalhar cedo, seja por terem de se responsabilizar por tarefas domésticas precocemente, seja mesmo pelos desafios recebidos por parte da família, especialmente do pai. Paralelamente a isso, o ambiente familiar incentivava comportamentos de independência e autonomia.

Todos estes fatores encontraram, fundamentalmente, uma personalidade capaz de refletir, mesmo que inconscientemente, sobre tudo isso e montar um aparato psíquico disposto e em busca de realidades a serem modificadas, desafios a serem vencidos. Provavelmente, originado por incontáveis fatores (pai, mãe, modelos, cultura, etc.) moldou-se uma personalidade inconformada, que deseja sempre galgar desafios.

Clara Coria (1997, p.25) lembra:“O êxito não é uma enteléquia abstrata e sim o resultado visível da atuação de uma pessoa também real e concreta. Por isso, quando se analisam as alternativas que uma pessoa de destaque escolheu durante sua trajetória para o

sucesso, ficam em evidência os valores que privilegiou quando sua ambição a obrigou a optar” .

Assim sendo, são vários os fatores que impulsionam o desenvolvimento da liderança feminina. Percebe-se que existe todo um contexto formado por uma família estruturadora de uma personalidade que sabe lidar com desafios, que estabelece bons modelos, que desafia freqüentemente suas crianças. Também se observa um ambiente social que estimula a capacidade de afirmação, tanto pela via de se enfrentarem situações difíceis quanto de se promoverem estímulos. Soma-se a isto uma personalidade singular da mulher de dispor-se a romper barreiras, de gostar do trabalho, de envolver-se com pessoas. Seria muito difícil identificar qual fator seria prioritário, inclusive porque ainda existem aspectos culturais envolvidos neste processo.

B Categoria final: Características e avaliação de liderança

Quadro 17- Processo de derivação da categoria final Características e avaliação de liderança.

Categoria Intermediária	Categoria Final	Resumo
IV. Definição de liderança V. Avaliação em relação às características de liderança	B. Características e avaliação de liderança	<i>As líderes tendem a ser rigorosas em avaliar-se. Uma das principais características de liderança é a constituição de um quadro de valores e a coerência em relação a ele.</i>

A categoria final Características e avaliação de liderança tem sua origem na aglutinação das categorias intermediárias Definição de Liderança e Avaliação em relação às características de liderança e tem como objetivo abordar como as entrevistadas avaliam-se como líderes a partir do perfil de liderança que elas mesmas traçaram.

As entrevistadas atribuem variadas características ao líder, mas algumas destacam-se entre os discursos: coerência com seus valores (confiabilidade, ética, transparência), habilidade em lidar com as pessoas (agregar pessoas, integrar pessoas junto ao mesmo objetivo, desenvolver a equipe), capacidade de assumir desafios (coragem, lidar com situações difíceis, ousar, mudar a realidade) são os principais eixos declarados pelas líderes.

Este trabalho destaca, em seu referencial teórico, quatro habilidades indicadas por alguns dos principais autores que estudam liderança (Motta, 1996; Gardner, J. 1990; Gardner, H. 1996; Kets de Vries, 1997) que são: Habilidade em lidar com pessoas; Capacidade de analisar o ambiente e tomar decisões; Capacidade de lidar com desafios; e Estabelecer e manter uma relação de confiança. Assim sendo, percebe-se uma certa proximidade entre os dados apresentados e a teoria.

Ao referirem-se à coerência em relação aos valores, as entrevistadas reforçam que é a partir desta transparência que o líder vai transmitir confiança e solidificar sua liderança. São também os valores que vão invocar a necessidade da coragem pois, muitas vezes, a fim de serem coerentes com eles, a líder terá que trilhar um caminho árduo e, por vezes, solitário. Este fato é reforçado pela teoria (Motta, 1996; Gardner, J. 1990; Gardner, H. 1996; Kets de Vries, 1997) que diz que a coragem também se manifesta nos momentos de o indivíduo ter de arcar com o ônus da tomada de decisões, de dar o passo à frente, quando ninguém quer fazê-lo.

Contudo, dá substrato a todas estas características acima a gratificação que a liderança tem quando se depara com um desafio. É uma disposição de arriscar-se repetidamente, é uma vontade de mudar a realidade. Entende-se que este atributo é fundamental para caracterizar a liderança, uma vez que nem todas as pessoas que são coerentes com seu quadro de valores são líderes.

Ainda seguindo a análise do perfil identificado pelas pesquisadas, depara-se com a habilidade da líder em lidar com as pessoas. Lembra-se, resumidamente, que Stoner (1985) identifica três condições essenciais da liderança: a primeira é a capacidade de envolver pessoas, a segunda é ter poder e a terceira é a capacidade de exercer influência. Sendo assim, pode-se entender que, sem influenciar pessoas, não se pode falar em liderança. Para as pessoas entrevistadas, esta relação com as pessoas é fonte de orgulho, entusiasmo e gratificação. Preocupam-se em desenvolver sua equipe e entender cada indivíduo dentro das suas peculiaridades.

A teoria ainda adverte que, para lidar com pessoas, é necessário que o líder apresente uma percepção aguçada de si mesmo, conhecendo seus pontos fortes e suas fraquezas e

estando em contínua avaliação, pois certamente sua subjetividade estará sempre afetando sua atuação como líder.

Em relação a isto, parece que o grupo de líderes estudado tem muito cuidado em avaliar-se com frequência. Percebe-se, inclusive, uma preocupação e um rigor em fazer esta avaliação. As líderes aparecem como exigentes em relação à sua capacidade de liderar, buscando continuamente se desenvolver. Coria (1997) entende que as mulheres em posição de destaque costumam exigir-se mais do que seriam capazes de exigir a outros. A autora atribui esta severidade às questões culturais que, por muito tempo, resistiram ao modelo de mulher independente e ocupando uma posição de poder. Diz ela: “Essas mulheres ‘que não se perdoam em nada’ são as que internalizam – como própria- a severidade com que a sociedade costuma julgar os comportamentos femininos ‘não tradicionais’” (Coria, 1997, p.73).

Apesar disso, na maioria dos casos, este rigor não impede de se identificar em aspectos positivos na atuação das mulheres como lideranças. Há a percepção que muitas coisas boas estão sendo feitas, principalmente em relação ao trabalho com as pessoas. A equipe é um agente importante no reconhecimento da liderança, uma espécie de autorização da atuação da líder.

Por fim, a característica “Capacidade de analisar o ambiente e tomar decisões” não aparece de forma explícita no discurso das entrevistadas, mas toma forma quando se fala em necessidade de pensamento estratégico, visão do todo e criatividade. Parece que tomar decisões faz parte de forma natural do dia-a-dia da líder, de maneira que não precisa ser destacado. Isto não quer dizer que elas não tenham claro a necessidade deste atributo, pois muitos são os exemplos cotidianos de análise do ambiente e decisões realizadas.

C Categoria final: Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança

Quadro 18- Processo de derivação da categoria final Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança.

Categoria Intermediária	Categoria Final	Resumo
VI. Diferenças entre Estilo Feminino e Masculino de Liderança	C. Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança.	<i>As diferenças de perfil de liderança feminina e masculina carregam os estereótipos construídos historicamente e precisam ser repensados.</i>

A primeira condição que se impõe ao se falar das diferenças entre os estilos de liderança masculino e feminino é a cultural. Não se pode negar que a liderança feminina é algo ainda muito raro e recente e, assim sendo, depara-se com duas contradições: a primeira é que, enquanto novidade e sem um passado com que possa se comprometer, é menos passível à crítica do que a masculina. Prova disto está, por exemplo, nas teorias de Aburdene e Naisbitt (1993) que elevam a liderança dita feminina a um Olimpo dos deuses onde as mulheres estão perfeitamente encaixadas com um mundo globalizado, harmônico e com preocupações sociais.

Entende-se, mais uma vez, que os autores consideram apenas estereótipos femininos e masculinos que foram sendo construídos no decorrer da história. Vale a pena lembrar o que Lopes (2000) atribui como sendo estes estereótipos. O da mulher seria o de mãe, procriadora, terna, altruísta, abnegada, afetiva, débil, dependente. O do homem, agressivo, ativo, egoísta, com iniciativa, provedor econômico, forte, capaz de tomar grandes decisões, independente.

As entrevistadas sabem disso e consideram importante levar-se em conta que a administração do poder tem sido regida pela ótica dos estereótipos masculinos. Daí advém a segunda contradição: se, por um lado, a falta de passado eleva a liderança feminina, a construção da organização do poder, pela lógica masculina, produz um estranhamento daquilo que é diferente.

É neste estranhamento que se originam algumas das dificuldades iniciais das mulheres em postos de liderança. Assim sendo, tem-se histórias de desvalorização das

mulheres enquanto profissionais através de piadas machistas ou através de insinuações de que a posição alcançada foi adquirida através de meios como a sedução ou o envolvimento amoroso. Estas atitudes entristecem e irritam as líderes uma vez que lutaram muito para chegar ao lugar em que estão.

A fim de reforçar esta preocupação, Lipovetsky (2000), conforme já citado no referencial teórico, denuncia que o sucesso profissional ainda está associado a um destino puramente masculino e que as mulheres são julgadas como muito emocionais, menos ambiciosas e mal adaptadas ao enquadramento organizacional. Sendo assim, não parece anormal considerar que é estranho uma mulher num posto de liderança, e o que a levou para tal cargo possivelmente não seria sua capacidade de liderança.

Pode-se lembrar também os trabalhos de Kanter (apud Lipovetsky, 2000) que aponta uma tendência organizacional em recusar a heterogeneidade dos grupos. Isto se torna muito mais difícil para a ascensão das mulheres tendo em vista que as práticas organizacionais são eminentemente masculinas.

No que se refere às características peculiares de homens e mulheres na atuação da liderança, apesar de se elegerem atributos específicos tanto de um quanto de outro, fica claro que os perfis traçados não são rigorosos, dependendo muito mais da personalidade da pessoa do que de seu gênero. Assim, segundo as entrevistadas, existem estereótipos tanto positivos quanto negativos em relação a homens e mulheres que necessitam ser discutidos e contextualizados.

O que é claro é a compreensão de que é necessário um maior apoio em termos de estrutura para a mulher a fim de que ela possa dar conta de seus antigos afazeres domésticos e dos filhos que possuir. Assim, também as estruturas organizacionais precisam flexibilizar-se a fim de buscar pessoas competentes para suas posições de liderança, e não um perfil em que o gênero esteja sob avaliação, pois são muitas as histórias de lideranças que se deparam com menos oportunidades em virtude de serem mulheres.

Belle (1993) lembra que a alternativa seria a busca de uma nova identidade tanto de homens quanto de mulheres, mas especialmente destas. Isto é importante pois o caminho

não é abdicar do poder e da carreira, nem se identificar com um modelo que não é seu, o masculino.

Coria, (1997), ao estudar mulheres que obtiveram êxito em sua vida profissional, afirma:

“O êxito não deveria ter gênero porque não nasceu sexuado. A sexualização é um produto exclusivamente social que tem por objetivo garantir uma divisão sexual que marginalize as mulheres dos espaços de poder. Habitadas durante séculos a “segurar” os afetos, a indagar estratégias de sobrevivência e a procurar as chaves da felicidade, as mulheres contam com enorme disposição para farejar os perigos, alertar sobre suas conseqüências e, nos últimos tempos, assumir o protagonismo para construir, junto com os homens, modelos que vigorem para todos” (Coria, 1997, p.30).

É por este caminho que se direcionam as conclusões deste trabalho, apoiado nas declarações das líderes pesquisadas: a alternativa para que tanto homens e mulheres sintam-se bem no exercício do poder é que possam construir novos modelos de liderança e de atuação profissional que privilegiem as diferenças de cada um.

Por fim, seria importante retomar um dos objetivos específicos desta pesquisa: identificar a percepção da existência de uma liderança característica das mulheres. A resposta a esta questão pode-se dar em três instâncias. A primeira é a de que algumas das entrevistadas entendem que existe sim uma liderança característica das mulheres e que abrange alguns atributos típicos femininos como intuição, cuidado, sensibilidade.

A segunda instância representa outra boa parte da amostra que acredita que a liderança nada tenha a ver com gênero mas com personalidade. Isto tem como conseqüência que tanto adjetivos, classicamente atribuídos a homens ou a mulheres, podem fazer parte tanto de um quanto de outro, dependendo da sua criação, personalidade, meio a que pertença. Desta forma, uma mulher que fosse criada sendo estimulada à competitividade, ao controle, à objetividade, e cuja personalidade fosse receptiva a estas características, poderia ter um estilo de liderança mais autoritário, mais competitivo, características tradicionalmente atribuídas ao homem. Do mesmo modo, um homem pode ter como valores a sensibilidade, o cuidado com as pessoas, a criatividade, e ser um líder com estes atributos, tradicionalmente referidos às mulheres.

Como terceiro nível de reposta tem-se aquelas entrevistadas que entendem que deva existir uma liderança típica das mulheres, mas que ainda está em construção, pois ainda ela é muito recente e existem ainda muitos outros processos influenciando esta definição, especialmente culturais.

Este trabalho tende a posicionar-se semelhante a esta terceira posição. Hoje só se atribuem diferenças de comportamento entre homens e mulheres em função dos estereótipos estabelecidos em relação a um e a outro. É preciso avaliar no que realmente eles são diferentes em termos de subjetividade. Como diz uma das entrevistadas, seria necessário, não se sabe se possível, que homens e mulheres “*partissem do mesmo patamar*” para que pudessem construir juntos um novo modelo de liderança, não só feminino nem só masculino.

D. Categoria final: Vida pessoal e profissional

Quadro 19- Processo de derivação da categoria final Vida pessoal e profissional

Categoria Intermediária	Categoria Final	Resumo
VII. Administração da vida pessoal e profissional VIII. Vida familiar	D. Vida pessoal e profissional	<i>As mulheres líderes valorizam sua vida pessoal assim como a profissional e tentam conciliar os dois lados com a ajuda do cônjuge e dos filhos.</i>

A categoria final Vida pessoal e profissional teve origem na aglutinação das categorias intermediárias Administração da vida pessoal e profissional e Vida familiar e tem como objetivo discutir como a mulher líder concilia sua carreira com sua vida pessoal. Quando se menciona “vida pessoal” estão incluídos a família, os filhos, o cônjuge, o lazer, os amigos, os cuidados da saúde, da estética.

Outro interesse desta categoria final é avaliar um dos objetivos específicos desta pesquisa que é: analisar a administração da dicotomia carreira profissional e vida privada.

Pode-se iniciar a análise justamente por esta palavra: dicotomia. Em uma primeira instância, vida pública e vida privada apresentam-se realmente como uma dicotomia. Em alguns momentos, para dar atenção a um lado, a mulher teve que abrir mão do outro, e assim tentando manter este tênue equilíbrio desta “gangorra”.

Por outro lado, no dizer das entrevistadas, esta relação não se apresenta como dicotômica, mas sim complementar. Explica-se. Para as mulheres que alcançam postos de liderança não é possível escolher um lado ou outro porque esta escolha unilateral promoveria uma infelicidade, uma vez que se quer ser feliz na vida profissional e na vida pessoal. Para que isso ocorra, faz parte do cotidiano administrar os dois lados e possibilitar que tanto as culturas familiares quanto as organizacionais se flexibilizem.

No que tange à família, Lopes (2000) lembra que, por muitos anos, a mulher-esposamãe foi confirmada rigidamente em sua função no sistema familiar, e seu papel viu-se reforçado nas interações com seu marido e filhos, como também pelos seus sistemas socioculturais externos.

Com o tempo, a entrada da mulher no campo do trabalho faz com que atenda às suas necessidades pessoais e, paralelamente, vai transformando as interações familiares e, conseqüentemente, os papéis de pai, mãe e filhos. Declara Lopes (2000, p. 105) “O impacto dessas variáveis sobre a instituição familiar não faz com que ela morra, mas com que se altere para poder sobreviver, transformando-se de tal maneira que, por vezes, nem a reconhecemos se comparamos com a tradicional família nuclear.”

É esta transformação que se percebe na narrativa das entrevistadas. Certamente ainda há uma parcela de desconforto em elas não cumprirem na sua totalidade as funções tradicionais de mãe, esposa e dona de casa. Contudo, percebe-se que, nestas famílias, o trabalho é respeitado, valorizado e que a qualidade do convívio é o que conta. Sabe-se que, sem o trabalho, esta mulher não poderia ser uma pessoa totalmente realizada e completa.

Também é importante lembrar que as estruturas familiares contemporâneas estão em processo de modificação. Monteiro (2001) registra que há famílias com apenas um dos progenitores, por motivo de falecimento ou separação do outro, assim como com progenitores do mesmo sexo. Também as separações e recasamentos configuram novas

possibilidades, bem como estruturas familiares transitórias. Tudo isso implica dificuldade de se adotar uma conceituação unitária de família.

Strey (1997) também ressalta que alguns casais estão experimentando novos arranjos para dividir as responsabilidades domésticas, econômicas e sociais. Como consequência, ambos conseguem dividir as responsabilidades e oportunidades tanto dentro quanto fora de casa, respeitando as inclinações pessoais.

Desta forma, parece que as famílias das mulheres líderes, certamente por elas impulsionadas, conseguiram fazer estes "arranjos" para que o envolvimento com a casa e o com o trabalho esteja no nível da opção de cada um e não no da obrigação. Tudo indica que as entrevistadas e seus cônjuges formam casais de dupla carreira (Monteiro, 2001), em que há a intenção de conciliar tantos os aspectos profissionais quanto os emocionais, compartilhando-se as tarefas domésticas e os de criação dos filhos.

No que se refere às mudanças organizacionais, estas parecem fundamentais para que também haja espaço para as mulheres poderem se movimentar não só como profissionais mas como pessoas que inevitavelmente têm uma vida privada e querem mantê-la.

Discutir a relação vida pessoal e vida profissional é, muito antes de discutir liderança feminina, rever padrões e estereótipos construídos ao longo de muitos anos. É discutir modelos de sociedade, modelos de família, modelos de organizações.

E. Categoria final: Cotidiano da liderança feminina

Quadro 20- Processo de derivação da categoria final Cotidiano da liderança feminina

Categoria Intermediária	Categoria Final	Resumo
IX. Equipe de Trabalho	E. Cotidiano da liderança feminina	<i>O ambiente de trabalho influencia o desenvolvimento da liderança feminina o que aponta para uma necessidade de revisão da estrutura organizacional e da relação com o poder.</i>
X. A importância do trabalho		
XI. Ambiente de trabalho e liderança		

Cotidiano da liderança feminina é uma categoria final que foi gerada a partir da reunião das categorias intermediárias Equipe de Trabalho, A importância do trabalho e Ambiente de trabalho e liderança. Ela tem como objetivo analisar aspectos importantes da vida profissional da liderança feminina.

O que mais se destaca nesta categoria é a relação que a líder estabelece com o seu trabalho. Ele ocupa lugar realmente importante na vida de cada uma e mostra-se ser prazeroso. Para as pesquisadas é muito importante fazer o de que se gosta. Parece que, se não for assim, não há motivos para se envolver no trabalho. Este prazer pressupõe uma atividade desafiadora e que inclua pessoas.

Assim está formado o espectro “ideal” do trabalho da líder feminina: um trabalho que a instigue e que possibilite a troca de idéias, desenvolva a equipe. Por muitas vezes, o desafio é justamente derivado do relacionamento com as pessoas que, por terem origens distintas, nem sempre possuem a mesma percepção. De qualquer forma, isto não parece ser problema para as pesquisadas, pois existe uma preocupação em montar a equipe da forma mais multidisciplinar possível para que justamente obtenham mais riqueza nas discussões de trabalho.

Esta relação de prazer no trabalho é que vai causar o crescimento profissional da mulher líder, pois é por esta via que ela vai poder encarar novos desafios, novas propostas. Não há, explicitamente, uma busca pelo poder, embora se saiba que ele seja inerente aos cargos de liderança. Há narrativas de que se pode abrir mão de um pouco mais de poder (num cargo hierarquicamente superior) em função de se ter uma atividade gratificante, que considere a qualidade de vida da mulher e o ambiente de trabalho.

Contudo, cabe lembrar que Lipovetsky (2000) afirma que este “desinteresse” pelo poder tem sua origem na forma como a mulher foi socializada, tornando-as tendencialmente refratárias às competições pelo poder e esvaziando de sentido existencial a busca do “poder pelo poder”. Esta relação com o poder, na opinião deste autor, já é diferente nos homens: “A dicotomia homem público/mulher privada funciona como uma máquina que dota de sentido a busca do poder para uns e a destitui de sentido para as outras” (Lipovetsky, 2000, p. 295)

Um outro aspecto muito importante de ser lembrado é que não se pode dissociar a atuação da liderança do ambiente de trabalho. O próprio conceito de liderança utilizado neste trabalho, e apoiado pela Teoria Contingencial de Liderança, entende que o contexto em que o líder está incluído é de fundamental importância. Apenas para retomar os principais fios condutores desta pesquisa, lembra-se que são considerados como fatores que influenciam na liderança: a personalidade (o que envolve aspectos conscientes e inconscientes, ao qual se chama de Imaginário e de que se trata mais adiante); a experiência; e as expectativas; as expectativas do superior (quando existir) e seu comportamento; as características dos subordinados, suas expectativas e seu comportamento; a organização do trabalho, o clima e as políticas da organização; as expectativas dos pares; a área e o mercado de atuação (que envolve clientes, fornecedores e concorrentes); o contexto histórico, político e social.

Em termos de contribuição para as teorias administrativas, a Teoria Contingencial e Sistêmica (Donaldson, 1999) estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. O que há é uma adequação entre a estrutura e a contingência organizacional que afeta o desempenho organizacional. Traçando este paralelo, pode-se compreender que também não há um perfil de liderança único e que ele deve estar continuamente considerando seu ambiente de trabalho.

No que se refere ao ambiente de trabalho, as entrevistadas reforçam em seus relatos esta importância. Sua atuação parece ser bem mais facilitada quando estão num ambiente propício à aceitação de perfis diferentes de liderança, bem como quando há uma valorização da capacidade profissional da pessoa. Do contrário, percebe-se uma maior dificuldade no desenvolvimento da líder assim como um prejuízo naqueles aspectos que lhe são fundamentais: satisfação com o trabalho, relacionamento com a equipe e possibilidades de modificar a realidade que encontra.

Neste sentido, a partir desta relação dinâmica entre liderança e ambiente de trabalho, é fundamental que as empresas repensem sua postura organizacional em relação à mulher. Inicialmente, é importante reconhecer a entrada cada vez mais solidificada das mulheres em postos de comando. Estas mulheres, além de um perfil diferente do que ainda está estabelecido, carregam uma gama variada de experiências, o que, naturalmente, acarreta mudanças nas empresas. Para que possam receber estas mudanças de maneira a possibilitar o

crescimento, estas empresas devem flexibilizar suas estruturas enrijecidas e ampliar a visão de liderança. Provavelmente, através destas flexibilizações, poderia haver uma revisão do exercício do poder, relacionando-o como consequência de um trabalho gratificante e não como fonte única de gratificação.

Sendo assim, fica claro que o desenvolvimento da liderança feminina cada vez mais aponta para uma reflexão estrutural não só nas pessoas mas também nas organizações e na sociedade como um todo, de forma que os ganhos deste exercício não apenas devam favorecer as mulheres mas todas as partes envolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo retomar o processo de elaboração desta pesquisa bem como delinear algumas conclusões com base nos dados colhidos. A liderança feminina foi o tema central deste trabalho e os fatores subjetivos que impactaram o desenvolvimento desta liderança instigaram este estudo desde o princípio. Soma-se a isso o interesse em abordar o tema de maneira multidisciplinar, aliando os conhecimentos da Administração e da Psicologia.

Para que isso ocorresse, inicialmente refletiu-se sobre o conceito de liderança, sua evolução, desde a Teoria dos Traços (Bergamini, 1994), que acreditava que um líder já havia nascido para tal, a partir de suas características de personalidade, até uma visão bem mais complexa que considera atributos pessoais, características do ambiente organizacional e social e aspectos subjetivos da liderança. Chegou-se a um conceito de liderança para ser utilizado neste estudo, baseado na reunião de diferentes conceitos de vários autores (Stoner, 1985; Kets de Vries, 1981 e 1987; Bergamini, 1994; Motta, 1996; Gardner, 1996; Lapierre, 1990).

“Liderança é um processo interpessoal complexo, através do qual uma pessoa influencia um grupo, organização ou sociedade e estabelece uma relação de poder em relação a estas pessoas a fim de que possam alcançar objetivos comuns. Nesta relação de influência, estão presentes os processos subjetivos (conscientes e inconscientes) do líder e de seus seguidores, bem como o contexto em que estão inseridos”.

Depois disso, estabeleceram-se características principais de liderança, entre tantas, para servirem como fio condutor para esta pesquisa: habilidade em lidar com pessoas, capacidade de analisar o ambiente e tomar decisões (agir), capacidade de lidar com desafios e

estabelecer e manter uma relação de confiança (Motta, 1996, p.220; J. Gardner, 1990, p.64-69; H. Gardner, 1996, p.34, Kets de Vries, 1997, p.24-26).

Importante lembrar que, dentro das teorias administrativas, a que mais se aproxima do enfoque dado a liderança neste estudo é a Abordagem Contingencial Sistêmica (Bergamini, 1994 e Donaldson, 1999), tendo em vista a tentativa de conciliação entre as influências do ambiente e as características pessoais da pessoa que ocupa a posição de líder. Esta abordagem também entende que não é possível estabelecer uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. O que deve haver é uma adequação entre a estrutura e a contingência organizacional que afeta o desempenho organizacional.

Em um segundo momento, dedicou-se a compreender o universo feminino dentro de suas várias possibilidades. Uma abordagem psicanalítica da subjetividade feminina seria importante para estabelecer-se a relação com o conceito de Imaginário (Lapierre, 1995). O histórico da relação que as mulheres foram estabelecendo com o trabalho, atravessado constantemente por suas relações com a família, contextualizou o tema central deste estudo, reforçado pelos estudos existentes sobre mulher e poder.

Seguindo a seqüência de passos da metodologia da análise de conteúdo proposta por Moraes (1999), foi possível a realização de análises que levaram a descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas dos depoimentos dos entrevistados, auxiliando a interpretar seu conteúdo e a atingir uma compreensão aprofundada de seus significados, bem como o conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social.

O delineamento das categorias iniciais, intermediárias e finais possibilitou que fossem sendo desvendadas as respostas para a questão central desta pesquisa, a qual se fez uma reflexão: Qual o papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas?

Para que esta pergunta possa ser respondida, inicialmente, pode-se retomar o conceito de Imaginário utilizado por este estudo e determinado por Lapierre (1995):

“Imaginário é um universo fantasmático formado por uma dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, as lembranças) e uma dimensão afetiva (os afetos, os desejos, as defesas psicológicas, os compromissos profundos, as relações significativas em nossa vida),

em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito e que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior quanto com o mundo exterior”.

Parte da resposta à pergunta central do estudo está na descrição da categoria final Fatores que impulsionaram a liderança. Nesta categoria revelam-se muito dos aspectos afetivos referidos por Lapierre em seu conceito. Assim, o relacionamento parental é de fundamental importância na formação da personalidade da líder. Inicialmente com o alerta de Freud (1980), e, mais tarde, reforçado pelos estudos de Kehl (1998) e Bleichmar (1988), entende-se que, enquanto a mãe contribui para a fundação da criança enquanto sujeito, a figura paterna organiza a relação com a cultura. Uma família com uma estrutura desafiadora e com fortes modelos de liderança também contribuiu para a solidificação de uma personalidade instigada por desvendar novos caminhos, modificar realidades e lidar com situações difíceis.

A segunda categoria final, Características e avaliação de liderança, também dá mais subsídios sobre a formação imaginária da entrevistada, desta vez pela via mais cognitiva: ela fala da relevância atribuída aos valores estabelecidos pela líder, provavelmente com grande influência nas questões familiares mas acrescidos de suas experiências de vida. Contudo, apenas ter um quadro de valores não é o suficiente: é necessário ser coerente com eles o tempo todo, nem que para isso seja necessário romper barreiras e enfrentar períodos de solidão.

As características elencadas pelas pesquisadas concordam com as de alguns autores (Motta, 1996; Gardner, J. 1990; Gardner, H. 1996; Kets de Vries, 1997) e com os atributos estabelecidos por este estudo que são: habilidade em lidar com pessoas; capacidade de analisar o ambiente e tomar decisões; capacidade de lidar com desafios; e estabelecer e manter uma relação de confiança. Assim, estas idéias, pensamentos e concepções participam do imaginário da mulher-líder de forma bastante consistente. Cabe lembrar que é muito difícil dissociar estas características enunciadas de forma racional e elaborada, dos aspectos afetivos que certamente as construíram. O próprio Lapierre (1999, p.162) comenta que “Se a objetividade permanece como aspecto mais importante na análise de uma situação, a subjetividade é mais determinante na decisão e na direção”.

Na categoria final *Considerações sobre mulheres e homens em posição de liderança*, comentam-se as percepções das mulheres em cargos de liderança sobre as diferenças de perfil de homens e mulheres. Algumas das entrevistadas ressaltam as peculiaridades da liderança feminina enquanto que outras acreditam que o estilo feminino de liderar foi moldado por aspectos culturais e sociais no decorrer da história. Existe o desejo de que se construa um novo estilo de liderança, tanto feminino como masculino, que considere as diferenças subjetivas de cada um ao mesmo tempo que se desprenda dos estereótipos de gênero. Além disso, é importante considerar todos os aspectos organizacionais que foram envolvidos a partir da construção de um modelo de liderança sob a ótica masculina. Acredita-se que, neste sentido, o papel dos aspectos subjetivos na liderança feminina atue preparando a mulher para enfrentar mais um desafio. Uma vez em um ambiente cuja lógica de administração de poder é acentuadamente masculina, é possível que existam resistências frente a um modelo que seja diferente do que está estabelecido. Mesmo assim, existe um desejo de se conciliar as diferenças inerentes a um e outro gênero. No entanto, a maneira como realizar esta conciliação ainda parece desconhecido pela maioria das organizações.

Lipovetsky (2000) e Belle (1993) sugerem que as organizações, os homens e as mulheres ainda não perceberam que a alternativa seria a busca de uma nova identidade tanto de homens quanto de mulheres. Especialmente para estas, é importante lembrar que o caminho não é abdicar do poder e da carreira, como fizeram as mulheres numa geração anterior, nem se identificar com um modelo que não é seu, o masculino. Percebe-se, contudo, que a amostra direciona-se para esta alternativa, demonstrando várias situações de as mulheres estarem demarcando sua diferença, como, por exemplo, conseguirem conciliar beleza e poder, vida afetiva e vida profissional, estabelecerem relações de parceria com seus cônjuges.

Estes “novos percursos” são demonstrados especialmente na categoria *Vida pessoal e profissional*, em que as mulheres deparam-se com a inter-relação de família, cônjuge e trabalho. Nas narrativas de Muraro (1997), Rago (1997), Lipovetsky (2000) e Strey (1997) conclui-se que trabalho e família sempre estiveram muito presentes na vida das mulheres, revelando-se, na maioria das vezes, um conflito tanto social como, principalmente, emocional. Este conflito é também declarado na experiência das pesquisadas. Em muitos momentos as

tarefas profissionais tiveram que ser conciliadas com os compromissos pessoais. Um aspecto que parece amenizar este conflito é o fato de estar claro para as famílias das líderes femininas que a vida profissional é considerada um valor importante para as entrevistadas e, como tal, deve ser respeitada. A valorização do trabalho é aprendido pelos filhos desde cedo, uma vez que, normalmente, a formação conjugal é de casais de dupla carreira (Monteiro, 2001) em que há a tentativa de ambos em conciliar vida afetiva e trabalho.

Assim, aos poucos, parece ir se delineando esta nova identidade da mulher, sugerida por Belle (1993), pelo menos no que se refere à conciliação da carreira com a vida privada. Certamente não é uma identidade pronta e ainda está no princípio de sua construção.

Acredita-se que a relação que a mulher líder estabelece com sua família atual está diretamente ligada a questões imaginárias, considerando que estes aspectos afetivos foram formados no início da vida subjetiva do sujeito e são moldados através das diversas relações construídas através da sua existência. A própria escolha do cônjuge, mesmo a manutenção de uma relação e não de outra, está diretamente ligada à subjetividade da mulher. Basta lembrar, por exemplo, que os cônjuges “escolhidos” foram aqueles que demonstraram uma atitude apoiadora das ambições profissionais da líder, o que repete o próprio ambiente familiar desta mulher. Por outro lado, as relações abandonadas foram as que estabeleceram ou uma extrema competitividade e desvalorização ou as que apresentavam uma falta de identidade (acomodação) por parte do cônjuge com o trabalho.

A última categoria final, *Cotidiano da liderança feminina*, revela aspectos importantes, especialmente no que se refere à relação que a mulher estabelece com o poder e com os subordinados. A primeira é decorrente de um amor ao trabalho, de forma destacada. Gostar do que faz é prioridade para as entrevistadas. Sem isso, não há sentido envolver-se nas tarefas, não há desejo de crescimento, não há estímulo para buscar resultados. A história da líder fala de uma busca de prazer no trabalho. Pode-se dizer que a amostra investigada conseguiu alcançar, na sua maioria, este prazer. Novamente, relaciona-se este fato com o conceito de imaginário: uma vez que o trabalho se inscreve desde o início da história do sujeito, como ter sentido na vida sem que o trabalho esteja incluído nele? Como ser coerente com a escala de valores se não se gostar daquilo em que se acredita?

O prazer no trabalho tem muitas conseqüências, entre elas a gratificação pessoal e o natural crescimento rumo a postos de poder, característica inerente à liderança. Segundo Stoner (1985), não dá para pensar liderança sem poder. O poder da liderança feminina é estabelecido de maneira diferenciada do tradicional, configurado de maneira masculina. O exercício de poder se dá muito mais pela via da conquista das pessoas, da tentativa de engajamento delas em torno de uma idéia do que pela imposição. É claro para a liderança feminina que ela deva servir como exemplo, por modelo, e, como tal, deva mostrar-se coerente ao seu quadro de valores.

Outro aspecto importante é formar, na sua equipe, novos líderes ou, pelo menos, pessoas que sejam independentes, autônomas e com iniciativa, ou seja, as mesmas características existentes no lar e na família da mulher líder. Esta formação de novos líderes inclui a apresentação de desafios para a equipe, escutar suas experiências e também aprender com estas vivências. Pode-se inferir que a liderança feminina tenta repetir em seu ambiente de trabalho o mesmo ambiente estimulador e desafiador encontrado por ela na família ou nas situações difíceis que precocemente se deparou.

Essa descrição não quer dizer que os líderes homens não atuem de forma semelhante. Não se pode concluir que uma maneira de exercício de poder seja melhor que a outra ou que haja uma forma essencialmente feminina e outra masculina de coordenar pessoas. Na verdade, o ambiente organizacional está passando por tantas reformulações, por tantas trocas, que certamente o modo de liderar também passa por modificações.

É justamente o ambiente de trabalho que merece ainda alguns comentários finais. Tanto o referencial teórico utilizado (Donaldson, 1999) como o conceito de liderança definido por este trabalho, determinam a influência do ambiente organizacional e social no exercício da liderança nas mulheres. Percebem-se diferenças preponderantes nas organizações mais flexíveis daquelas mais rígidas e até preconceituosas. Nas primeiras, é possível desenvolver a liderança não só de forma mais fluente como também o próprio ambiente desenvolve ainda mais o potencial líder da mulher. Quer dizer que se acredita que o meio possa proporcionar um desenvolvimento ainda maior no potencial latente de liderança em uma pessoa, que talvez nunca possa ser desenvolvido se ela estiver tolhida num ambiente cristalizado, sem trocas de idéias e preconceituoso.

Ainda é importante ressaltar a necessidade de reformulações ainda mais drásticas nas políticas organizacionais no que se refere ao relacionamento, não só das mulheres, como também dos homens, com sua vida familiar e pessoal. Tudo indica que, na medida que as mulheres avançam nas suas carreiras, inevitavelmente isso impactará no seu relacionamento afetivo, na sua família (Lopes, 2000). Se mulheres e homens estão decidindo que querem tanto ser profissionais realizados como serem pais e cônjuges, que valorizam estas relações, é inevitável que as empresas se deparem com esta realidade. Tanto homens quanto mulheres dividem suas responsabilidades sociais, econômicas e familiares. Não se pode mais segmentar o ser humano entre pessoal de um lado e profissional de outro. Como manter uma política organizacional indiferente a isso?

Os ambientes empresariais devem cada vez mais lidar com a heterogeneidade, com a diversidade, com as diferenças (Belle, 1993) a fim de que possam realmente aprender a se relacionarem e a criarem processos novos, sem ter de copiar os já existentes. Homens e mulheres devem saber que seu caminho agora depende de suas próprias escolhas e que há uma infinidade delas a serem feitas. E o melhor, não é preciso mais escolher entre isso ou aquilo, mas podem optar por fazer isso e aquilo, como diz uma das entrevistadas: *“não tem que escolher entre isso e isso. Tem que fazer tudo, eu acho... eu sempre quis ser as três coisas: mulher, mãe e médica”* (entrevista 9).

Lidar com liderança feminina significa deparar-se com aquilo que todos os seres humanos têm em comum: família, relacionamentos, trabalho, vontade de crescer. As entrevistadas desta pesquisa mostram, na sua maioria, que é possível construir uma perspectiva diferenciada, compartilhada, embora isso não seja fácil. Mesmo assim, até o modo como são enfrentadas as dificuldades podem vir a ser tratadas de outra forma, menos sofrida, para que as mulheres líderes possam, ao menos, crescer com elas. Este estudo possibilitou identificar novas possibilidades do estudo da liderança, que, sob a ótica feminina, acrescentam novas perspectivas para a ciência da Administração, que deve considerar, mais que nunca, não só as peculiaridades de gênero, mas também a diversidade de realidades que compõem hoje as organizações.

Como limitações do estudo, pode-se apontar o tipo de amostra definida para entrevista que, por consequência, foi composta por mulheres de elevada formação escolar e,

consequente, com bom nível socioeconômico. Embora estes critérios fossem importantes para configurar a regularidade da amostra, considera-se a amostra apenas um recorte do entendimento da liderança feminina. Isso implica a impossibilidade da generalização dos resultados obtidos, embora estes possam ser validados por outros estudos.

Uma outra limitação que pode ser aventada é a caracterização da amostra por sua composição por executivas de empresas, sendo que outras áreas de atuação ficaram com um número menor de representantes, especialmente a área do direito. A diversidade de atuações se configura e pode ser melhor investigada em outro estudo. Como o objetivo principal desta pesquisa foi relacionar componentes imaginários com o desenvolvimento da liderança, não se priorizou analisar as diferentes ocupações das líderes.

Por fim, pode-se indicar outras possibilidades de estudos relacionados. O primeiro seria pesquisar mulheres em postos de liderança com atuação mais operacional em indústria, comércio e mesmo órgãos comunitários, em que o nível socioeconômico e cultural pudesse diferenciar-se da amostra aqui apresentada. Outra alternativa interessante seria um estudo comparativo entre liderança masculina e feminina, envolvendo aspectos da subjetividade de cada um. Ainda, um estudo composto somente com homens com o mesmo enfoque, o imaginário, ou então uma pesquisa que investigasse a percepção masculina da liderança feminina.

Outro assunto interessante seria estudar a visão das organizações em relação à liderança feminina e quais suas modalidades de inserção deste tipo de liderança na empresa. Por fim, uma pesquisa sobre práticas de Recursos Humanos que poderiam influenciar na recepção de diferentes tipos de liderança ou que se incumbissem de trabalhar a diversidade dentro das organizações.

GLOSSÁRIO

Consciente: A parte da psique que regula, suprime e modifica a expressão do instinto, de acordo com o sentido individual de valores sociais e morais. O consciente está apto a responder à estimulação. É o que está envolvido no processo de *ser cômscio de*, *conscientizar*, e o que caracteriza uma reação de que o indivíduo está cômscio. Em psicanálise, é a parte da mente que *percebe* o meio imediato.

Inconsciente: O adjetivo inconsciente é por vezes usado para exprimir o conjunto dos conteúdos não presentes no campo atual da consciência. No sentido “tópico”, Inconsciente designa um dos sistemas definidos por Freud no quadro da sua primeira teoria do aparelho psíquico: é constituído por conteúdos recalcados aos quais foi recusado o acesso ao sistema pré-consciente-consciente.

Significado: Importância, valor ou propriedade que diferencia uma comunicação de outra, dando-lhe sentido que produz determinado conhecimento ou conduz a uma determinada ação por parte da pessoa a quem a comunicação foi dirigida.

Complexo de Édipo: Conjunto organizado de desejos amorosos e hostis que a criança experimenta relativamente aos pais. Sob a sua chamada forma *positiva*, o complexo apresenta-se como na história de Édipo Rei: desejo da morte do rival que é personagem do mesmo sexo e desejo sexual da personagem do sexo oposto. Sob a sua forma *negativa*, apresenta-se inversamente: amor pelo progenitor do mesmo sexo e ódio ciumento ao progenitor do sexo oposto. Na realidade, estas duas formas encontram-se em graus diversos na chamada forma *completa* do complexo de Édipo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABURDENE, Patrícia. e NAISBITT, John. *Megatendências para Mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: Administração de Sentido*, São Paulo: Atlas, 1994.

BELLE, Françoise. Executivas: Quais as Diferenças na Diferença? In: CHANLAT, Jean-François (coord). *O indivíduo e as Organizações: Dimensões Esquecidas*, vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

BLEICHMAR, Emilce Dio. *O Feminismo Espontâneo da Histeria*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

BROFMAN, Gilberto e WERBA, Graziela. *Homens X Mulheres em Terapia: Reciclando Papéis de Gênero*. In: STREY, Marlene e MATTOS, Flora. *Construções e Perspectivas em Gênero*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.

CABRAL, Álvaro e NICK, Eva. *Dicionário Técnico de Psicologia*, 2 ed, São Paulo: Cultrix, 1985.

CERVIERI, Maria Cândida. *Crise e Desafios da Liderança Empresarial do Rio Grande do Sul no Contexto Sócio, Econômico e Político 1964-1994*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA – UFRGS, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial*, 3 ed, São Paulo: Makron Books, 1994.

CHILD, John. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. *Sociology*, 6: 1-22, 1972b.

CÔNSUL, Júlio César Dalpaz. *Estilo de Comando das Oficiais Femininas da Brigada Militar*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA – UFRGS, 1999.

CORIA, Clara. *Labirintos do Êxito: Ilusões, Paixões e Fantasmas Femininos*. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos tempos, 1997.

CORSO, Diana L. *O que eles têm que elas não querem*. Caderno de Cultura, Jornal **Zero Hora**, Porto Alegre, mar. 2000, p.2-8.

DIEESE, *Mapa das Questões de Gênero*, São Paulo, 1999.

DONALDSON, Lex. *Teoria da Contingência Estrutural*. In: CLEGG, Stewart. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

FREUD, Sigmund. *Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico, o que todo mundo pode saber, inclusive você: Explicitação das Normas da ABNT*.-8 ed.- Porto Alegre, 2000.

GARDNER, Howard . *Mentes que lideram: anatomia da liderança*, Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARDNER, John W. *Liderança*, Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 4ed, São Paulo :Atlas, 1994.

KEHL, Maria Rita. *Deslocamentos do Feminino*. Rio de Janeiro: Imago, 1998.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na Empresa*, São Paulo: Atlas, 1997.

KÖRBES, Jussara Maria. *Escolha Profissional da Mulher de Meia-Idade*. **Dissertação de Mestrado**, PUCRS, 1992.

LAPIERRE, Laurent. *A Subjetividade, o Julgamento e o Exercício de Cargos de Direção*. **Revista PSICO**. Faculdade de Psicologia PUCRS, volume 30, número 1, jan/jun. 1999, p.161 a 167.

LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e Liderança*, São Paulo: Atlas, 1995.

LAPIERRE, Laurent. *Imaginário, Administração e Liderança*. In BERGAMINI, Cecília e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*, São Paulo: Livraria Pioneiro Editora, 1990.

LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J.-B. *Vocabulário de Psicanálise*, 9 ed., São Paulo: Martins Fontes Editora, 1986.

LEITE, Christina Larroudé de Paula. *Mulheres Muito Além do Teto de Vidro*, São Paulo: Atlas, 1994.

LIPOVETSKY, Gilles. *A Terceira Mulher*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LISBÔA, Maria Regina. *Masculinidade: as Críticas ao Modelo Dominante e seus Impasses*. In: PEDRO, Joana e GROSSI, Miriam. *Masculino, Feminino, Plural: Gênero na Interdisciplinaridade*. Florianópolis: Editora Mulheres, 1998.

LOPES, Janecy T.S. *Mulher e Família: a construção de uma nova forma de ser?* In: STREY, Marlene e MATTOS, Flora. *Construções e Perspectivas em Gênero*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.

MAGNUS, Simone S. *Análise do Processo de Formação de Lideranças Empresariais: O Caso Dana-Albarus*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA-UFRGS, 1999.

MARODIN, Marilene. *As Relações entre Homem e a Mulher na Atualidade*. In: STREY, Marlene. *Mulher, Estudos de Gênero*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 1997.

MONTEIRO, André. *Avanços no Estudo da Conjugalidade: os Casais de Dupla Carreira*. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, ano 21, número 3, outubro de 2001, p. 10 a 19.

MORAES, Roque. *Análise de Conteúdo*. **Revista Educação**, Porto Alegre, PUC, V.21, n.37, 7-32. mar/1999.

MOREIRA, Vera Susana Lassance. *Mulher e Poder: Estratégias de Sobrevivência da Mulher em Cargos de Chefia de Organizações Privadas*, **Dissertação de Mestrado**, PUCRS, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de ser Dirigente*, 7 ed., Rio de Janeiro: Record, 1996.

MURARO, Rose Marie *A Mulher no Terceiro Milênio*, 5 ed, Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

NEHME, Marcelo C. *Reestruturação Organizacional nas Lideranças Medianas*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA- UFRGS, 1995.

OLIVEIRA, Janaína Mendes, *O Comportamento do Gerente do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul Sob os Aspectos Pessoal, Administrativo e Negocial*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA- UFRGS, 1995.

RAGO, Margareth . *Trabalho Feminino e Sexualidade*. In: DEL PRIORI, Mary (org). *História das Mulheres no Brasil*, 2 ed, São Paulo: Contexto, 1997.

SEVERO, Marza da Silva. *De Mulher para Mulher: Papéis de Mulher em Revistas Femininas*, **Dissertação de Mestrado**, PUCRS, 1994.

SIMON, Lucy Denise. *Mulheres Trabalhadoras: Resistindo*, **Dissertação de Mestrado**, PUCRS, 1994.

SIMONETTI, Eliana. *O Fim do Feudo Masculino*, **Revista Veja**, 25 de fevereiro de 1998.

STONER, James A. F. *Administração*, 2 ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil do Brasil, 1985.

STREY, Marlene Neves. *A Construção do Projeto Profissional das Mulheres*. **Dissertação de Mestrado** – Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade, PUCRS, Porto Alegre, 1990.

STREY, Marlene . *A Mulher, seu Trabalho, sua Família e os Conflitos*. In:_____ *Mulher, Estudos de Gênero*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 1997.

VOLKART, Cornélia Hulda , *As características da Identidade Feminina como Determinante das Características da Identidade Profissional nos Psicólogos do Rio Grande do Sul*, **Dissertação de Mestrado**, PUCRS, 1992.

XAUSA, Maria Regina, *A Importância das Instituições e o Desafio da Liderança Institucional: Caso Varig*, **Dissertação de Mestrado**, PPGA – UFRGS, 1993.

YIN, Robert K. *Case Study Research*, Thousand Oaks. USA: Sage, 1994.

Yin, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª edição . Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALESNIK, Abraham e KETS DE VRIES, Manfred. *O poder e a mente empresarial*, São Paulo: Pioneira, 1981.

ZERO HORA: 29 de março de 2000 e 6 de abril de 2000.

ZUWICK, Ana Maria. *Emancipação Feminina: Obstáculos e Perspectivas para sua Construção*. In: STREY, Marlene e MATTOS, Flora. *Construções e Perspectivas em Gênero*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.