

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA
PARA AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

MABEL CORREIA MARQUES THEOPHILO

Orientadoras: Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Prof.^a Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira



VILA REAL, 2014

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA
PARA AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

MABEL CORREIA MARQUES THEOPHILO

Orientadoras: Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Prof.^a Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira

Composição do Júri: Prof.^a Doutora Carmem Teresa Pereira Leal
Prof.^a Doutora Eda Castro Lucas e Souza
Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Prof.^a Doutora Ana Paula dos Santos Monteiro

VILA REAL, 2014

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

RESUMO

A evolução do comportamento das mulheres na sociedade em geral, seu posicionamento frente à família e ao mercado, o empoderamento em vários países e contextos compõem o fenômeno da liderança feminina e ênfase desta pesquisa, focada especialmente no âmbito organizacional, com o objetivo de identificar se essa liderança é relevante e contribui para as estratégias de gestão e sucesso das Organizações. Trata-se de uma profunda pesquisa teórico-empírica, de abordagem qualitativa e interpretativa sobre a importância da liderança feminina, adotando-se como referencial teórico o Interacionismo Simbólico e como referencial metodológico a Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*). Realizada, no período de agosto/2012 a outubro/2013, por meio da análise de artigos científicos extraídos das bases SCIELO e LILACS, e repositórios das Universidades. Além disso, foram utilizados dados obtidos de diversos documentos, tais como: Relatório Global sobre Diferenças entre Gênero, Relatório Global sobre Empreendedorismo, além de pesquisas produzidas sobre o Perfil de Mulheres Executivas, dentre outras. Os resultados confirmam que, de fato, as mulheres tiveram um avanço em suas trajetórias profissionais, graças ao reconhecimento da liderança feminina como um diferencial para os resultados organizacionais. No entanto, barreiras e preconceitos continuam a existir em menor proporção; mas, suas competências são evidenciadas e determinantes à construção de uma realidade que admite que talento independe do gênero. O estudo apresenta um panorama significativo da liderança feminina, deixando claro sua contribuição para o sucesso das Organizações. Espera-se, portanto, que os resultados desta investigação possam contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e ampliação dos conhecimentos nessa área, em especial no que concerne a sua interface com as estratégias de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança feminina, gestão feminina, participação feminina, perfil executivo, modelos de gestão.

ABSTRACT

The evolution of the behavior of women in society in general, its position relative to the family and the market, empowerment in various countries and contexts make up the phenomenon of female leadership and emphasis of this research, especially focused on organizational level, with the aim of identifying whether that leadership is relevant and contributes to management strategies and success of organizations. This is a deep theoretical and empirical research, qualitative and interpretative approach on the importance of women's leadership, was adopted as the theoretical framework Symbolic Interactionism and the methodological framework Grounded Theory (Grounded Theory). Performed in the period from August/2012 to octubre/2013, through the analysis of scientific articles from the LILACS and SciELO databases and repositories of universities. In addition, we used data obtained from various documents, such as: Global Gender Gap Report, Global Entrepreneurship Monitor and produced research on the Profile of Executive Women, among others. The results confirm that indeed, women had a breakthrough in their professional careers, thanks to the recognition of women's leadership as a differentiator for organizational outcomes. However, barriers and prejudices still exist to a lesser extent; but their skills are highlighted and determining the construction of a reality which admits talent independent of gender. The study presents an overview of the significant female leadership, making clear their contribution to the success of organizations. Therefore, it is expected that the results of this research can contribute to improving management practices and expanding knowledge in this area, particularly with regard to its interface with management strategies.

KEY WORDS: Female leadership, female management, women's participation, executive profile, management models.

ÍNDICE

RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVII
ABREVIATURAS	XIX
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	3
1.2. RELEVÂNCIA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	4
1.2.1. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.2.2. OBJETIVO GERAL	5
1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO FEMININO.....	11
2.1.1. O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	13
2.1.2. O GÊNERO E OS DIFERENTES ESTEREÓTIPOS NA GESTÃO.....	14
2.1.3. DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E PARA CONCILIAÇÃO DE SEUS DIVERSOS PAPÉIS.....	18
2.2. MELHORES PRÁTICAS DE MERCADO PARA O AVANÇO DAS MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA	21
2.2.1. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD	22
2.2.2. FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (<i>World Economic Forum – WEF</i>)	23

2.2.2. NOVOS MODELOS DE GESTÃO E OU NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO LABORAL	27
2.2.2.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS	28
2.2.2.2. O MODELO - EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL (<i>FRE</i>).....	32
2.2.2.3. O MODELO EMPRESA FLEXÍVEL RESPONSÁVEL (<i>EFR</i>)	36
2.3. LIDERANÇA	37
2.3.1. A LIDERANÇA FEMININA – CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DAS MULHERES	39
2.3.2. A LIDERANÇA FEMININA EM DIFERENTES ESPAÇOS SOCIOOCUPACIONAIS	43
2.3.2.1. NA EDUCAÇÃO	43
2.3.2.2. NA ECONOMIA.....	45
2.3.2.3. NO EMPREENDEDORISMO	46
2.3.2.4. NA TECNOLOGIA.....	48
2.3.2.5. NA POLÍTICA.....	49
2.3.2.6. NO ESPORTE.....	50
2.4. O CONTEXTO DAS MULHERES LÍDERES E EXECUTIVAS NO BRASIL.....	51
2.5. REPRESENTAÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA EM OUTROS PAÍSES	54
CAPÍTULO III – PERCURSO METODOLÓGICO	59
3.1. BASES CONCEITUAIS	61
CAPÍTULO IV - RESULTADOS	67
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS.....	95
ANEXO I - CONSTRUCTOS SOBRE A EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO E SUA LIDERANÇA	
ANEXO II – DISTRIBUIÇÃO DOS CONSTRUCTOS POR CATEGORIA	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino.....	18
Figura 2 - Os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.....	23
Figura 3 - As Áreas de Influência Recíproca no Ser Humano	34
Figura 4 - Componentes da Empresa Familiarmente Responsável (<i>FRE</i>).....	35
Figura 5 - Ranking dos Países que adotam o modelo <i>Family Responsible Enterprise</i>	36
Figura 6 - O que é Sucesso para as Executivas Brasileiras	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Participação masculina e feminina no mercado de trabalho no Brasil, 1970-2005.....	14
Tabela 2 - As mudanças na nova economia, segundo Peters	21
Tabela 3 - The Global Gender Gap Index 2012 rankings: comparisons with 2011, 2010, 2009, 2008, 2007 and 2006 Country	26
Tabela 4 - Estudo e principais conclusões sobre liderança feminina.....	42
Tabela 5 - Nível de escolaridade da população acima de 10 anos por gênero, no Brasil,1999/2002/2004 (em %)	44
Tabela 6 - Percentual de mulheres x nível do cargo x ano de contratação	46
Tabela 7 - Tendências do comportamento gerencial por parte de mulheres empreendedoras.....	47
Tabela 8 - Percentual de Empreendedores segundo o Gênero - Brasil - 2001 a 2011	48
Tabela 9 - Percentual de mulheres em cargo de liderança.....	52
Tabela 10 - Porcentagem de mulheres economicamente ativas, projeção 1996 – 2010	55
Tabela 11 - Matriz da Codificação Axial	64
Tabela 12 - Distribuição de categorias na competência Entorno	71
Tabela 13 - Distribuição de categorias na competência Habilidade.....	73
Tabela 14 - Distribuição das categorias pela competência Atitude.....	74
Tabela 15 - Distribuição dos constructos por categoria	75
Tabela 16 - Relações entre a Categoria Central e as Categorias Subsidiárias	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos constructos por competência	70
Gráfico 2 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variáveis: Resolução de Problemas e Tomadas de Decisões	77
Gráfico 3 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variáveis: Organização Pessoal e Administração do Tempo	78
Gráfico 4 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variável: Relacionamentos	78
Gráfico 5 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variável: Liderança	79

ABREVIATURAS

PEA	População Economicamente Ativa
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
WEF	<i>World Economic Forum</i>
FRE	<i>Family Responsible Enterprise</i>
IFREI	IESE Índice Empregador Familiarmente Responsável
EFR	Empresa Flexível Responsável
ICWF	<i>Internacional Center of Work and Family</i>
CRP	<i>Complety Reconciliation Plan</i>
GEM	<i>Global Entreterneuship Monitor</i>
UE	União Européia
COI	Comitê Olímpico Internacional
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
Eurostat	Gabinete de Estatísticas da União Europeia

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

1.1. INTRODUÇÃO

Tendo como ponto de partida as mudanças ocorridas no âmbito organizacional com o ingresso da mulher no mercado de trabalho, os efeitos decorrentes desse movimento, tais como a liderança feminina e sua estreita relação com o desenvolvimento social, econômico e político da sociedade, é sempre oportuno se ampliar os conhecimentos acerca dessa realidade, tanto para meio acadêmico, como para o meio empresarial.

Portanto, pode-se afirmar que o ambiente corporativo constitui um cenário de inovações e revoluções nos seus processos de gestão, operacionais e produtivos e que, conseqüentemente, gera transformações comportamentais. Sendo assim, em meio a todos esses fenômenos, há que se considerar que as Organizações são feitas e dependem cada vez mais das pessoas, pois essas representam o seu maior patrimônio, ou seja, seu capital intelectual e humano; e, independentemente do gênero, resultam no seu diferencial de mercado e vantagem competitiva.

Diante desse contexto, é fato que a adoção de um modelo de gestão estratégica das pessoas, que vise tornar o ambiente de trabalho mais igualitário, justo e agregador, respeitando a diversidade de talentos, perfis de lideranças, comportamentos, culturas, valores, competências individuais, enfim, a heterogeneidade dos gêneros, pode seguramente determinar o sucesso ou o fracasso das Organizações.

Homens e mulheres podem, como líderes ou executivos, contribuir e agregar valores às Organizações, desde que estejam capacitados, motivados e subsidiados dos recursos necessários para o alcance do melhor e maior resultado.

Este estudo, portanto, trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, realizada por meio de uma abordagem qualitativa, baseada na leitura de documentos científicos sobre a importância da liderança feminina. Nesse sentido, esta pesquisa abordará a evolução histórica do comportamento das mulheres perante à sociedade e ao mercado de trabalho,

as possibilidades de modelos de gestão que favoreçam a atuação delas em posição de liderança ou comando, buscando ressaltar também suas características, posturas, competências e desempenhos que se mais se destacam nesse contexto empresarial.

1.2. RELEVÂNCIA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

1.2.1. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Percebe-se nos fenômenos: avanço da participação feminina nos diversos segmentos da sociedade e mercado laboral, especialmente na liderança feminina, grande relevância para a realização desta pesquisa, tanto no que diz respeito ao momento empresarial vigente, quanto para o aumento do conhecimento científico nesse tema para o meio acadêmico.

Sendo assim, tomando por base a literatura disponível, bem como a constatação de novas práticas de gestão, o presente estudo baseia-se na evolução e importância da atuação das mulheres na sociedade em geral, suas características comportamentais, tais como, espírito conciliador e empreendedor, assim como seu posicionamento frente à família e ao mercado de trabalho, para investigar se especificamente no âmbito organizacional, o fenômeno da liderança feminina vem sendo percebido ou reconhecido como um diferencial, e forte estratégia de sucesso.

Estudiosos argumentam que as mulheres se incorporam bem às organizações, visto que possuem talentos naturais, como a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas e a facilidade de comunicação verbal, particularmente adequados à sociedade global do século atual (Tonani, 2011, p.8).

Complementando esse raciocínio, pesquisadores afirmam que esses atributos estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança. Contudo, é importante frisar também que tais características estão presentes em muitos homens e que, se valorizadas, irão potencializar novas maneiras masculinas de agir dentro das organizações (Gomes, 2005, p.5).

Com efeito, as características femininas, tidas como talentos naturais, podem favorecer às tomadas de decisão, negociações com outras pessoas, bem como à administração de sistemáticas mudanças nos contextos organizacionais.

Nesse sentido, pode-se dizer que a liderança feminina é vista, em seus movimentos e ações, com o firme propósito de demonstrar condutas positivas, muitas vezes inovadoras, que buscam não somente a concretização de seus próprios interesses, direitos e ideais, ou o reconhecimento de suas reivindicações, mas constitui uma liderança engajada em benefício de todos. Diante disso, dar-lhes atenção significa atuar estrategicamente para o desenvolvimento sustentável (Torreão, 2007, p. 101).

O próprio crescimento e as mudanças na sociedade atual, com destaque para o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte, conferem mais vantagem à mulher, visto que os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos (Tonani, 2011, p.8).

Diante do contexto acima, entendemos ser revelante para as organizações uma maior compreensão acerca das posições estilísticas distintas entre mulheres e homens, dos seus perfis de lideranças, valores individuais, para que partindo desses pressupostos possam quebrar paradigmas, reduzir barreiras e desigualdades, para usufruírem adequadamente de suas potencialidades e colherem os melhores resultados. Para tanto, as questões de investigação propostas para essa pesquisa são:

1ª. Questão de Investigação: A liderança feminina é percebida como um diferencial na gestão das organizações?

2ª. Questão da Investigação: Existem modelos de gestão que favorecem o exercício da liderança feminina nas organizações?

Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos para este estudo:

1.2.2. OBJETIVO GERAL

Identificar a liderança feminina face ao cenário econômico, político, social, bem como do mercado laboral, de forma a conhecer a sua importância para as Organizações.

1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em conformidade com o objetivo geral, são apontados como objetivos específicos dessa pesquisa acadêmica:

- Identificar as dificuldades enfrentadas por mulheres para inserção no mercado de trabalho;
- Identificar as características comportamentais das mulheres ocupantes de cargos de chefia e/ou liderança;
- Identificar os entraves internos e externos que possam interferir no processo de escolha de mulheres para o exercício da liderança nas Organizações; e,
- Identificar modelos de gestão, boas práticas de mercado ou culturas organizacionais que favorecem o avanço das mulheres em posição de liderança ou comando.

Dessa forma, este trabalho compreende cinco capítulos, sendo o **Capítulo I**: a Introdução da Problemática em Estudo, composta por uma introdução do tema, relevância da pesquisa e objetivos – geral e específicos - do estudo; o **Capítulo II** – a Fundamentação Teórica, direcionada para o estudo da arte sobre a liderança feminina e sua dinâmica no contexto das Organizações; o **Capítulo III** – o Percurso Metodológico, apresentando a metodologia aplicada – *Grounded Theory* – e o processo de composição de suas três diferentes fases: Base Conceitual, Aplicação do Método e Delimitação da Teoria; o **Capítulo IV**– os Resultados, fundamentados através da composição das tabelas propostas pelo método da *Grounded Theory*, bem como de gráficos e demais avaliações e análises pertinentes; e, finalmente, o **Capítulo V** - as Conclusões e Recomendações, com as considerações finais sobre a temática da pesquisa e respostas acerca das questões de investigação levantadas.

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e interpretativa, pois o seu processo de condução foi essencialmente indutivo, ou seja, os dados foram coletados e organizados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias (Godoy, 2005, p.83).

Desse modo, adotou-se a Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*), que tem como referencial teórico o interacionismo simbólico e como referencial metodológico

a teoria fundamentada no dados, ou seja, a observação dos fatos e fenômenos.

Complementando, para coletar e analisar as informações foi utilizada a técnica de pesquisa e revisão bibliográfica, viabilizada pela seleção e leitura de trabalhos científicos, nas bases SCIELO e LILACS, bem como em repositórios institucionais de Universidades.

Espera-se, ao final, que esta pesquisa possa contribuir para a compreensão da liderança feminina nos diferentes setores da sociedade e, principalmente, no âmbito das Organizações.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO FEMININO

Pouco a pouco, as mulheres avançam rumo ao topo das Organizações. Esse caminho se inicia com a inserção da mulher no sistema produtivo, que é considerado um fato privilegiado para a análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade (Gomes, 2005, p.8).

Mas, a história nos revela com detalhes que a mulher ingressou efetivamente no mundo do trabalho com o surgimento das grandes guerras mundiais. Naquele contexto, os homens foram convocados para as frentes de batalha e faltou mão de obra necessária nas indústrias para dar continuidade à fabricação dos insumos para a guerra - armamento e munições - bem como para a economia em geral. Diante disso, as mulheres, por representarem a mão de obra disponível no momento, ocuparam a função que anteriormente era destinada apenas aos homens no mercado produtivo. (Tonani, 2011, p.7).

Também segundo a evolução histórica da humanidade, antes da Revolução Industrial ou ainda nas sociedades primitivas, por tradição e por questões culturais e sociais, cabia às mulheres, especificamente o papel de “rainhas do lar”, ou seja, os cuidados com o marido e os filhos; enquanto, para o homem, cabia a função de prover o sustento do lar e da família.

Dessa forma, uma mulher no mercado de trabalho era tida como uma exceção e, além disso, em sua ficha cadastral era atribuído no campo profissão a descrição “do lar”. Finalmente, os tempos mudaram e a realidade das mulheres também mudou. Considera-se, portanto, que o grande marco para o início da inserção feminina no mercado de trabalho aconteceu com as I e II Guerras Mundiais, e partir daí essa participação não parou mais de crescer e se solidificar (Tonani, 2011, p.7).

Kanan (2010, p.248) confirma que “a segunda guerra mundial representou um divisor de águas no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho”.

Rocha-Coutinho e Coutinho (2011, p.62) acrescentam que “com a industrialização crescente do Séc. XIX, que atingiu inclusive o Brasil, houve um aumento da demanda por

trabalhadores, o que acabou por levar um grande contingente de mulheres brasileiras, especialmente as solteiras, das famílias mais humildes a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas”.

Vale também ressaltar que, particularmente, no Brasil, durante o século XIX, a mulher teve papel relevante, na formação do pensamento republicano, no processo abolicionista e em vários momentos de crise da política nacional (Kanan, 2010, p.245).

No entanto, a história revela que foi somente no século XX que alguns eventos contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Dentre eles, a Revolução Russa, de 1917, revela-se como um dos mais emblemáticos, visto que tinha como princípio programático a igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres (Gomes, 2005, p.4).

Todavia, a atuação das mulheres no mercado de trabalho, durante o século XX, caracteriza-se, principalmente, pela inserção em novas atividades, distintas dos séculos anteriores. Surge, nesse período, a prestação de serviços como médicas, dentistas, empregadas públicas, advogadas, dentre outras, bem como várias ocupações em diferentes ramos da indústria (Tonani, 2011, p.7).

E, segundo Torreão (2007, p.102), “a incorporação das mulheres às atividades consideradas socialmente produtivas mudou o seu posicionamento na sociedade, proporcionou autonomia e reforçou sua consciência sobre seus próprios direitos. Essa mudança influiu para uma significativa transformação social, da família, de valores e dos papéis usualmente a elas atribuídos, em especial a partir de meados do século XX”.

Contudo, foi somente no início do Séc.XX, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio, tais como secretárias, enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento (Rocha-Coutinho & Coutinho, 2011, p.62).

Inclusive no caso do Brasil, é importante frisar que nas últimas décadas do século XX, o país também passou por significativas transformações demográficas, culturais e sociais que impactaram fortemente o trabalho feminino (Bruschini & Puppini, 2004, p.107).

O fato é que o processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho não é um fenômeno simples e de resultados facilmente alcançáveis, portanto ainda está se consolidando (Gomes, 2005, p.5).

Mas, a verdade é que a conquista de espaços no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas organizações, é fruto dos movimentos feministas de muitos anos antes, que defendiam a transformação da sociedade a partir da conscientização, rompendo com as formas de dominação do masculino sobre o feminino em todas as esferas da vida (Mattos, 2010, p.31).

Sendo assim, percebe-se que existe um consenso em torno da idéia de que a emancipação feminina se dá primeiramente pela emancipação econômica, ou seja, quando a mulher comprova ser capaz de prover suas próprias necessidades em condição de igualdade com os homens. Essa é, portanto, também a razão de ser do movimento feminista que luta pela igualdade de direitos e pela emancipação econômica (Mattos, 2010, p.31).

Entretanto, já na opinião de Nogueira (2006, p.57) “depois de décadas de lutas feministas e da inegável evolução nas condições de vida de muitas mulheres, é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato e a possibilidade de mudança nesse sentido, pouco segura”.

2.1.1. O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Constata-se que a sociedade se depara com uma significativa reestruturação da organização do trabalho decorrente das grandes transformações sociais, com o ingresso da mulher nos processos produtivos e na economia como um todo. Mas, ainda há espaço e tempo de fortes mudanças para as mulheres.

Sabe-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho remunerado provocou profundas transformações na família, bem como no próprio mercado (Gomes, 2005, p.4).

No Brasil, a atuação feminina no mercado de trabalho vem crescendo de maneira constante e acentuada, desde a década de 1970 (Mattos, 2010, p.24).

Gomes (2005, p.4) diz que “a partir da globalização, o envolvimento da mulher na força de trabalho foi muito grande”.

Para ilustrar esse acontecimento, segue abaixo tabela com a evolução da atuação feminina no Brasil.

Tabela 1 - Participação masculina e feminina no mercado de trabalho no Brasil, 1970-2005

Ano	PEA (milhões)		Representação na PEA (%)		Representação na Taxa de Atividade	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
1970	23,4	6,2	79,1	20,9	71,8	18,5
1961	32,6	14,8	68,7	31,3	74,6	32,9
1990	41,6	22,9	64,5	35,5	75,3	39,2
1995	44,2	30,1	59,6	40,4	75,3	48,1
1998	45,6	31,3	59,3	40,7	73,6	47,6
2002	49,5	36,5	57,5	42,5	73,2	47,5
2005	54,3	41,7	56,5	43,5	73,6	52,9

Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2006; IBGE, 2008; PED/DIEESE, 2008.

Não restam dúvidas de que ainda são muitos e diferentes os desafios e mitos a serem enfrentados pelas mulheres no desenvolvimento de suas carreiras, bem como lideranças, sem terem que abrir mão do desejo de ter uma família. Com efeito, há uma história que se desenrola, um longo caminho a ser trilhado, mas que deverá evoluir buscando equiparar as oportunidades e responsabilidades. Essa reflexão, portanto, nos direciona ao conhecimento um pouco mais aprofundado sobre as questões de gênero no atual cenário ou mercado de trabalho.

2.1.2. O GÊNERO E OS DIFERENTES ESTEREÓTIPOS NA GESTÃO

Primeiramente, cabe esclarecer que o conceito de gênero não deve ser confundido com o de sexo, pois vai mais além, visto que engloba diferenças entre homens e mulheres frutos de uma construção social (Mattos, 2010, p.25).

Torreão (2007, p.102) entende que “o Gênero, tomado como categoria de análise, perpassa inúmeras questões pendentes de um entendimento mais aprofundado e de uma

perspectiva distinta da adotada até algumas décadas atrás com a incorporação do pensamento feminista e visão feminina da sociedade”.

Torreão (2007, p.103), inclusive, frisa que “fundamental também é conceituar gênero como uma categoria de análise caracterizada por sua interdisciplinaridade e transversalidade”.

Logo, o que se propõe é uma ampla definição de gênero, incluindo o conjunto de crenças, atitudes, traços pessoais, valores, sentimentos, condutas e atividades que distinguem mulheres e homens através de um processo de construção social que tem várias considerações (Torreão, 2007, p.104).

Pfister (2007, p. 33) discorre que “o gênero, portanto, não é algo que temos, mas algo que produzimos e fazemos. O gênero é constantemente criado e recriado nas interações humanas, na vida social e é a estrutura e ordem dessa vida social (...) ele depende de todos estarem constantemente fazendo o gênero”.

Já Mattos (2010, p.27) diz que gênero é “uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado”.

No caso específico desta pesquisa, estudiosos observam que ao mesmo tempo em que existem semelhanças, também existem fatores para além do gênero que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, tais como, o tamanho da organização, a estratégia, o ambiente, a composição do grupo, o gênero majoritário, a tecnologia e a forma da organização (Moller & Gomes, 2010, p. 686).

Por outro lado, há autores que procuram ressaltar o fato de que é muito recente nas teorias organizacionais a constatação de que as organizações não são neutras em termos de gênero (Carvalho, 2000, p.1).

Mattos (2010, p. 24) revela que “o movimento feminista contribuiu não apenas para tornar o gênero mais um campo de conhecimento, mas para promover a revisão profunda de teorias e metodologias existentes da forma a contemplar a questão da mulher nas mais diversas abordagens”.

Acompanhando esse raciocínio, pesquisadores afirmam que a revolução dos sexos está para a mulher hoje assim como a Revolução Industrial esteve para os homens no século XX. Em outras palavras, tais fatos se justificam na resposta para a seguinte

questão: Qual foi o fator impulsionador daquela Revolução? A competência (Andreoli & Borges, 2007, p.8).

Para além do gênero, soma-se outro fato positivo que é o posicionamento de alguns autores apontando que a maior participação das mulheres nas empresas reflete não só um aspecto lucrativo do ponto de vista econômico, como também há na gestão feminina uma tendência de maior preocupação com questões éticas, transparência, governança corporativa, questões sociais e ecológicas (Andreoli & Borges, 2007, p.8).

Para corroborar com essa afirmação, há uma matéria intitulada – *Corporation Performance and Women's Representation on Boards* – ou seja, Empresas com mais Mulheres na Direção tem Melhores Resultados, uma pesquisa realizada pela organização *Catalist The Bottom Line*, em outubro/2007, que avaliou o desempenho da lista Fortune (que reúne as 500 maiores empresas americanas) e divulgou o seguinte resultado: “[...] as 132 empresas com maior número de mulheres em suas diretorias foram as que obtiveram melhores resultados, e as 129 companhias com menos mulheres na diretoria foram as que tiveram os piores resultados”. Ainda de acordo com Ilene H. Lang, presidente da *Catalist*, o estudo confirma a forte relação existente entre performance financeira corporativa e a diversidade de gêneros. Sendo assim, fica claro que “o grande desafio para as empresas é conciliar o pragmatismo masculino à diplomacia feminina e obter o melhor dos cargos de liderança” (Tonani, 2011, p.9).

Além disso, Moller e Gomes (2010, p.694) acrescentam que “cada vez mais se caminha para uma sociedade em que os gêneros coabitam e trabalham de forma equiparada, nomeadamente em questões de liderança e chefia”.

Partindo desses pressupostos, pode-se afirmar que uma empresa que adota a heterogeneidade de gêneros na composição de seus cargos de liderança, com certeza tem uma visão mais ampla e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica e ampla. A verdade é que tanto homens quanto mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor as organizações. Ambos podem contribuir com o mercado e um com o outro, para que se tornem líderes melhores (Tonani, 2011, p.13).

Munhoz (2000, p.168) complementa que “a compreensão das diferenças entre pessoas de gêneros distintos traz para as organizações uma linha norteadora para a convivência no ambiente de trabalho e para suas ações estratégicas”.

Sendo assim, Gomes (2009, p.218) analisa que “o gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva”.

Além disso, é fato que “as mulheres vêm provando, a cada dia, sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis” (Rocha-Coutinho & Coutinho, 2011, p.65).

Outro ponto que merece destaque são as abordagens que definem que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos, afirmando ainda que o masculino é o mais adequado para situações de controle e chefia organizacionais, mas que na verdade revelam apenas mais uma questão de discriminação das mulheres na gestão (Loureiro & Cardoso, 2008, p.222).

Apesar disso, são muitas as pesquisas que tratam as diferenças entre mulheres e homens não como um problema, e sim como uma vantagem, ressaltando que os “diferentes traços de caráter e socialização” devem ser encaradas não como deficiências a serem superadas, mas como uma vantagem para a efetividade corporativa (Gomes, 2009, p.218).

DIFERENÇAS ENTRE ESTILOS DE GESTÃO FEMININO E MASCULINO	
A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Contudo, a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é muito mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. O homem é mais frio, prático, calculista.	12%
O homem é mais focado no poder.	
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Do ponto de vista dos negócios, mulher e homem são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem uma capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar aonde quer. É menos direta.	2%
Diante de um problema, a mulher respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Figura 1 - Diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino

Fonte: Caliper, Revista HSM Management n. 65 (2007, p. 35) Perfil da Executiva Brasileira

Concluindo, o quadro acima apenas confere maior valor à heterogeneidade de gênero nas Organizações, visto que mulheres e homens se complementam e que há uma constatação, quase que unânime, em toda bibliografia pesquisada, da importância da inserção feminina no mercado laboral. Apesar disso, ainda são muitos os entraves existentes para o desenvolvimento igualitário entre as carreiras femininas e masculinas, portanto esse tema será abordado a seguir, visto que representa para esta investigação, os fatores internos e externos que impactam as trajetórias profissionais das mulheres.

2.1.3. DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E PARA CONCILIAÇÃO DE SEUS DIVERSOS PAPÉIS

Gomes, Santana e Silva (2005, p.8) sintetizam esses obstáculos dizendo que “a mulher que trabalha fora tem uma grande dificuldade de conciliar trabalho e família, e essa dificuldade não costuma se apresentar para o universo masculino na mesma frequência”.

Para um maior esclarecimento dessa problemática, é fato que por questões culturais, às mulheres sempre foi imputada a responsabilidade maior pelo lar e pela criação dos

filhos. Essa condição gera inclusive um sentimento de culpa maior nas mulheres que nos homens, em função da ausência, ainda que momentânea, no acompanhamento do crescimento de seus filhos (Tonani, 2011, p.12).

No entendimento de Nogueira (2006, p.57), a realidade actual indica (...) que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social”.

Sendo assim, alguns estudiosos consideram que a dicotomia produção e reprodução continua representando a principal barreira para a ascensão feminina nas organizações, visto que, culturalmente, a sociedade ainda atribui à mulher o papel de única responsável pelas atividades domésticas, dificultando muito a sua atuação profissional (Mattos, 2010, p.25).

Nesse sentido, Andreoli e Borges (2007, p.8) referem que “as dificuldades mencionadas pelas mulheres empresárias estão geralmente relacionadas com os pais, maridos ou filhos. Pode-se dizer que um dos motivos para que isso ocorra é porque as mulheres carregam consigo um peso adicional, que é a preocupação vinculada à constituição de uma família”.

Por outro lado, os autores Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 186) analisam que “apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios. (...) Há preconceitos instalados nas entranhas organizacionais no que tange à ascensão profissional da mulher” (Grzybovsky *et al.*, 2002, p.192).

Recentemente, em pesquisas realizadas para o portal - Tempo de Mulher – as mulheres brasileiras apontaram os principais entraves ao crescimento de suas carreiras: tripla jornada, modelo de gestão que exige dedicação em tempo integral à empresa, tendência feminina de não se autopromover, ausência de modelos femininos e falta de estímulo ao networking.

Nessa mesma perspectiva, Mattos (2010, p.24) reafirma que “a promoção da igualdade efetiva entre homens e mulheres constitui um dos principais desafios da gestão

contemporânea, dadas as barreiras que impedem a ascensão das mulheres a cargos diretivos, resultando no fenômeno do ‘teto de vidro’”.

Corroborando com esse pensamento, Torreão (2007, p.112) reforça que “a pedra angular dos movimentos e organizações feministas, tanto no Brasil como nos demais países do mundo, é a luta pela igualdade de gênero e autonomia das mulheres. O enfoque é o de que se as mulheres prosperam toda a sociedade é beneficiada e as gerações sucessivas podem abordar a vida em melhores condições”.

Com relação à necessidade de conciliação dos diferentes papéis, o Jornal Carreira e Sucesso em sua edição nº 74 de 2002 relata que a questão que também desafia as mulheres empreendedoras e desempenha um papel importante na sua percepção de sucesso diz respeito à busca de equilíbrio entre os aspectos pessoais, familiares e profissionais de suas vidas (Jonathan, 2003, p.43).

Outro fator determinante para a retirada das mulheres, muitas vezes prematura, do mercado de trabalho, impedindo inclusive uma possibilidade de ascensão, diz respeito a real diferença nas remunerações (Tonani, 2011, p.12).

Não se pode negar que existe um descompasso entre o discurso que prega a igualdade entre homens e mulheres e as práticas que se verificam no dia-a-dia no mundo do trabalho (Corsini & Filho, 2004, p.67).

Corsini e Filho (2004, p.68) compartilham do fato de que “o conflito enfrentado pelas mulheres que aspiram ou já exercem posições de liderança, seja na política, no trabalho ou nas relações sociais em termos amplos, é uma transição entre a marginalidade social da mulher no mundo do trabalho e o reconhecimento de que a liderança eficaz não passa necessariamente por possíveis atributos exclusivamente masculinos”

Dando prosseguimento, esse trabalho apresentará modelos de gestão, ou novas tendências no mercado de trabalho, consideradas também boas práticas que favorecem o acesso das mulheres a cargos de liderança ou posições executivas.

2.2. MELHORES PRÁTICAS DE MERCADO PARA O AVANÇO DAS MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA

Discorrendo sobre tema, Lima (2011, p.2) argumenta que “os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão com a intenção de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional; somando esses fatores tem-se o pleno atendimento das necessidades dos clientes”.

Complementando essa abordagem, Gomes *et al.* (2005, p.5) salientam que “dentre as muitas mudanças que influenciaram diretamente o ambiente organizacional, destacam-se a globalização, as mudanças tecnológicas, a diversidade cultural da mão-de-obra, as mudanças nas exigências dos clientes, a introdução de modelos de gestão cada vez mais sofisticados, a nova concepção do trabalho e as diferentes expectativas da sociedade”.

Mas, aproximando esse olhar para a realidade das mulheres, Andreoli e Borges (2007, p.7) declaram que “a nova economia tem demandado atributos femininos, que vão desde maior capacidade de relacionamento e aprendizado até o respeito à intuição (“inteligência emocional”). Mais uma vez, destacam-se as características femininas, como a sensibilidade, a habilidade de ser relacionar, a disposição e a intuição como os dotes que farão a diferença neste século.

AS MUDANÇAS DA NOVA ECONOMIA	
Onde havia	Deve haver
Competição	Cooperação
Regras	Relacionamentos
Tarefas únicas	Tarefas múltiplas
Dar ordens	Fazer perguntas
Reclamações rígidas	Dicas sutis
“Sim, senhor”	“Muito obrigada”
Conquista	Comunicação
Gerenciamento	<u>Empowerment</u>
Comando e controle	Conecte & convença (sutilmente)
Informações: necessidade de saber	Informações: quer partilhar
Mulheres em função de suporte	Mulheres em cargos de venda

Fonte: Peters (2004 p.53) citado por Andreoli e Borges (2007, p.7)

Portanto, as empresas têm encontrado nas lideranças femininas as características ideais que vão ao encontro de suas necessidades na busca por estratégias mais ágeis e adaptáveis às mudanças e que confirmam flexibilidade aos processos de negociação (Tonani, 2011, p.5).

Logo, na visão de Andreoli e Borges (2007, p.7), “o novo modelo de gestão das organizações tende a requerer um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo”.

2.2.1. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD – foi constituído como uma rede de desenvolvimento global pela Organização das Nações Unidas – ONU – com o propósito de ajudar na construção de nações que possam resistir a crises, sustentando e conduzindo um crescimento capaz de melhorar a qualidade de vida para todos (www.onu.org.br).

O PNUD está presente em 177 países e territórios, e oferece uma perspectiva global aliada à visão local do desenvolvimento humano para contribuir com o empoderamento de vidas e com a construção de nações mais fortes e resilientes. Resumindo, o PNUD trabalha mundialmente para ajudar e coordenar os esforços de cada país no alcance desses objetivos, focando-se nos seguintes desafios:

- Governança Democrática
- Redução da Pobreza
- Prevenção de Crises e Recuperação
- Energia e Meio Ambiente/Desenvolvimento Sustentável
- HIV/Aids (www.onu.org.br)

Logo, em se tratando das boas práticas de mercado, a nível mundial ou global, Torreão (2007, p.110) “chama atenção para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (...) um conjunto de oito macro objetivos que deverão ser alcançados pelos países signatários até o ano de 2015, por meio de ações concretas de cada governo e da sociedade”.

Sendo assim, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD - busca promover, em todas as suas ações, os direitos humanos e a participação das mulheres nos processos decisórios de sua comunidade (Torreão, 2007, p.111).



Figura 2 - Os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Fonte: www.onu.org.br

Para cumprir o objetivo de promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres, “o PNUD partiu de uma realidade concreta: dois terços dos analfabetos do mundo são mulheres, 80% dos refugiados são mulheres e crianças” (Torreão, 2007, p. 111).

Concluindo, segundo o portal oficial do PNUD, em setembro de 2010, o mundo renovou o compromisso para acelerar o progresso em direção ao cumprimento desses objetivos (www.onu.org.br).

2.2.2. FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (*World Economic Forum – WEF*)

Em 2006, surge uma iniciativa de relevância global para redução das desigualdades ou do hiato entre homens e mulheres - o *World Economic Forum – WEF* – ou Fórum Econômico Mundial, com significativos desdobramentos e ações.

Segundo declara Klaus Schwab, fundador e Presidente Executivo do *WEF*, no *Global Gender Gap Report* – ou seja, Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros

de 2012 – “a chave para o futuro de qualquer país e de qualquer instituição é a capacidade de desenvolver, reter e atrair os melhores talentos”. Além disso, deve-se prestar atenção para o fato de que as mulheres representam metade do capital humano do mundo (Hausmann, Tyson, & Zahidi, 2012, p.v).

Sendo assim, capacitar e educar meninas e mulheres, alavancar plenamente seu talento e liderança, na economia global, política e sociedade representam, portanto, elementos fundamentais de sucesso para se prosperar em um mundo cada vez mais competitivo. Em particular, com a escassez de talentos projetada para tornar-se mais grave na maior parte do mundo desenvolvido e em desenvolvimento, a maximização do acesso ao talento feminino é um imperativo estratégico para o negócio (*Global Gender Gap Report*, 2012, p.v).

Complementando essa abordagem, o portal do *WEF* ressalta que há fortes evidências de que, no nível macro, os países que investem em meninas e integram as mulheres ao mercado de trabalho tendem a ser mais competitivos. Muitos governos estão, portanto, considerando esse fato e ou já estão implementando políticas afirmativas, como cotas.

Dessa forma, “o Fórum Econômico Mundial tem buscado, entre as instituições de vanguarda envolvendo lideranças, o fechamento das lacunas de gênero globais como um elemento chave da sua missão de melhorar o estado do mundo” (Hausmann *et al.*, 2012, p.v).

Além disso, o Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros, introduzido pelo Fórum Econômico Mundial, em 2006, é uma ferramenta que captura a magnitude e o alcance das disparidades de gênero e monitora o seu progresso. Para tanto, o relatório compara as diferenças de gênero nacionais nas diferentes áreas da sociedade - economia, política, educação e critérios de saúde - e fornece o ranking dos países, permitindo comparações efetivas entre regiões e grupos de renda, ao longo do tempo. Dessa forma, a partir do relatório são projetados os rankings com o propósito de se criar uma maior consciência sobre a audiência global dos desafios produzidos pelas disparidades de gênero, bem como apresentar as oportunidades possíveis para reduzi-los (Hausmann *et al.*, 2012, p.3).

Neste estudo, por exemplo, destaca-se o *empowerment* da mulher em vários países e contextos, como nos três países mais desenvolvidos da América do Sul, os quais

elegeram recentemente uma mulher presidente (Argentina, Brasil e Chile), e entre multinacionais, mostrando que estão oferecendo cada vez mais oportunidades de crescimento às mulheres (Lima, 2011, p.1).

No relatório do ano de 2012, pode-se verificar os resultados que mostram que a Islândia está no topo da classificação geral no Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros pelo quarto ano consecutivo. A Finlândia ocupa a segunda posição, ultrapassando a Noruega (terceiro). Suécia continua na quarta posição. Países do Norte da Europa dominam o top 10 com a Irlanda na quinta posição, Dinamarca (sétimo) e Suíça (10). Nova Zelândia (sexto), Filipinas (oitavo) e Nicarágua (nono) completam o top 10. (*Global Gender Gap Report*, 2012, p.8)

Tabela 3 - The Global Gender Gap Index 2012 rankings: comparisons with 2011, 2010, 2009, 2008, 2007 and 2006 Country

Country	2012 rank	2012 score	2012 rank among 2011 countries	2011 rank	2011 score	2010 rank	2010 score	2009 rank	2009 score	2008 rank	2008 score	2007 rank	2007 score	2006 rank	2006 score
Iceland	1	0.8640	1	1	0.8530	1	0.8496	1	0.8276	4	0.7999	4	0.7836	4	0.7813
Finland	2	0.8451	2	3	0.8383	3	0.8260	2	0.8252	2	0.8195	3	0.8044	3	0.7958
Norway	3	0.8403	3	2	0.8404	2	0.8404	3	0.8227	1	0.8239	2	0.8059	2	0.7994
Sweden	4	0.8159	4	4	0.8044	4	0.8024	4	0.8139	3	0.8139	1	0.8146	1	0.8133
Ireland	5	0.7839	5	5	0.7830	6	0.7773	8	0.7597	8	0.7518	9	0.7457	10	0.7335
New Zealand	6	0.7805	6	6	0.7810	5	0.7808	5	0.7880	5	0.7859	5	0.7649	7	0.7509
Denmark	7	0.7777	7	7	0.7778	7	0.7719	7	0.7628	7	0.7538	8	0.7519	8	0.7462
Philippines	8	0.7757	8	8	0.7685	9	0.7654	9	0.7579	6	0.7568	6	0.7629	6	0.7516
Nicaragua	9	0.7697	9	27	0.7245	30	0.7176	49	0.7002	71	0.6747	90	0.6458	62	0.6566
Switzerland	10	0.7672	10	10	0.7627	10	0.7562	13	0.7426	14	0.7360	40	0.6924	26	0.6997

Fonte: Global Gender Gap Report, 2012, p.8.

Outro dado importante a citar é que no Relatório Global sobre as Diferenças de Gêneros publicado em 2006, pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupava a 67ª posição no ranking de países onde havia maiores diferenças entre homens e mulheres, observadas as quatro categorias – econômica, educacional, política e de saúde (Recchia, Brough, & Moura, 2007, p. 35).

No entanto, no Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros, publicado em 2012, o Brasil ocupa a 62ª posição no ranking, antes da Colômbia que está na 63ª posição, apresentando portanto uma evolução na pontuação total (a partir de 82 para a posição 62) (Hausmann *et al.*, 2012, p.25).

Então, segundo afirma Gomes (2009, p.218) “o mais provável é que, com o tempo, se cristalice nas empresas uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos”.

2.2.2. NOVOS MODELOS DE GESTÃO E OU NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO LABORAL

O percurso literário até então nos inspirou a investigar novas iniciativas, práticas, políticas e ou modelos de gestão, que visem conscientizar cada vez mais as Organizações no que diz respeito à retenção de seus talentos ou funcionários-chaves, através do reconhecimento de suas competências individuais, promovendo a redução das disparidades de gênero, por perceberem que assim estarão garantindo um futuro sustentável de grande significado e sucesso.

Na atualidade, o grande desafio das empresas é de fato identificar e implantar técnicas de gestão que possam garantir o sucesso no mercado competitivo no segmento ou negócio em que se posicionam. E, para gestão de pessoas, o maior desafio é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores, que só é possível quando eles percebem que sua relação com a Organização pode lhes agregar valor (Dutra, 2008, p.14).

Com relação às mulheres, na opinião de Gomes (2009, p.217), “aos poucos, alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e o uso de motivação e persuasão em vez da ordem e do controle”.

Alguns autores reforçam essa perspectiva alegando que a atuação em cadeias produtivas faz com que as Organizações desejem cada vez mais profissionais com habilidades como o poder de negociação, a flexibilidade e a capacidade de formar alianças em suas operações. “Tais exigências tornam a atuação da mulher mais do que desejável; recomendável uma vez que confluem para as características atribuídas ao feminino”. Todavia, os autores advertem que “isso não significa que os homens devam ser preteridos, mas que o fundamental nas organizações contemporâneas é saber conciliar características de um e de outro, de forma a obterem-se desempenho satisfatório e vantagens competitivas. Afinal o enfoque de gênero torna-se relevante ao propor que tais atributos não são determinados pelo sexo, mas construídos socialmente” (Mattos, 2010, p. 35).

Sendo assim, Tonani (2011, p.12) constata que “vem ocorrendo uma quebra de paradigma ao constataremos que as empresas estão em buscas de estratégias que dêem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança”.

Corroborando com essa realidade, Jonathan (2003, p.49) complementa que “há fortes indícios de que os aspectos da “gestão feminina” transcendem fronteiras culturais bem como a área de atuação da empresa”.

2.2.2.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS

Logo, levando-se em consideração o atual contexto econômico marcado por inúmeros desafios, incertezas, acirrada competitividade, instabilidade, as Organizações reconhecem que devem zelar pela retenção dos seus verdadeiros talentos, criando uma identidade e cultura fortes, proporcionando um ambiente de trabalho favorável a uma maior integração entre os funcionários, reduzindo os conflitos internos para que, dessa forma, possam garantir o sucesso do negócio, sua sustentabilidade e o alcance de seus objetivos.

Mas, é importante também declarar que todos esses aspectos estão diretamente relacionados às pessoas – o capital intelectual das Organizações; e que, em sendo assim, a adoção de um modelo de gestão mais justo e humano, associado a aplicação das boas práticas de mercado é determinante e fará toda a diferença e sentido. O modelo de gestão estratégico das pessoas tem como enfoque principal a valorização das pessoas como

sendo o diferencial de cada Organização e sua vantagem competitiva. As pessoas são vistas como os novos parceiros da Organização.

Além disso, atualmente, a gestão estratégica vem adotando um novo paradigma: “colocar a pessoa certa na empresa certa” (Vilas-Boas & Andrade, 2008, p.61)

As pessoas são consideradas fontes competitivas porque possuem um valor intangível e imensurável, e as organizações terão de valorizar os indivíduos como seres humanos, pois só desta maneira será possível atingir o sucesso empresarial, conservando e gerindo o bem mais valioso: o capital intelectual de seus colaboradores (Dalla-Valle, Dalla-Valle & Mendonça, 2012, p.38).

Lima (2011, p.1) corrobora com essa abordagem refletindo que podemos afirmar que “os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável”.

Vale ressaltar também que as organizações são definidas como instrumentos criados para atingirem determinados fins, e que, portanto, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Somente por meio da interação entre as pessoas são definidos os propósitos das organizações (Pires & Macêdo, 2006, p.87).

Diante desse fato, as pessoas precisam ser vistas como peça central da gestão das organizações, e por isso focar nas relações humanas no trabalho é fundamental. A gestão de pessoas tem essa essência, pois ela defende que por intermédio dessas relações e de um planejamento adequado torna-se mais compreensível a natureza das organizações, bem como suas reais possibilidades de melhoria (Lima, 2011, p.1).

Então, vários estudiosos reforçam essa ideia de que já se percebe uma conscientização de que as organizações não são meras estruturas inertes de unidades e departamentos, e sim campos vivos de inteligência coletiva das pessoas que as constituem (Tonani, 2011, p.6).

Na visão de Ottis (2009, p.15), “as organizações, nos últimos anos estão cada vez mais cientes que o sucesso intra-organizacional passou a ser determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de sua equipe de trabalho”.

Sendo assim, a gestão estratégica das pessoas é o modelo que visa ampliar a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, por meio da integração organizacional, comprometimento das pessoas, da diminuição dos processos discriminatórios e correta utilização dos recursos, gerando conseqüentemente maior produtividade, qualidade dos produtos/serviços, bem como resultados.

De fato, um olhar atento às diferenças entre as pessoas e suas diversas competências, comportamentos e valores, revela-se uma importante estratégia de integração de gestão organizacional.

Nesse sentido, Vilas-Boas e Andrade (2009, p. v) consideram que “o gestor de pessoas deve estar sempre atento às novas tendências de gestão do capital humano e deve agir no sentido de tornar sua área a mais estratégica possível”.

Ao abordar a nova visão do conceito de gestão de pessoas, a literatura nos propõe três formas de percepção das pessoas:

Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização.

Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal.

Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento (Lima, 2011, p.3).

Ottis (2009, p.15) conclui que “as organizações perceberam que a maior fonte de lucro são os colaboradores nela inseridos e então, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente concernente ao desenvolvimento de elementos que sejam capazes de alavancar seu desempenho e o desenvolvimento dentro dela”.

Além disso, alguns estudiosos argumentam que o modelo da gestão por competências, que busca alinhar os esforços individuais para que tais competências possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à realização dos objetivos estratégicos, surgiu, de fato, como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais tradicionais no mundo globalizado (Vilas-Boas & Andrade, 2009, p.v).

Assim, por exemplo, no Brasil, as empresas que apresentam bons resultados na gestão de pessoas são as que aplicam os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional (Dutra, 2008, p.18).

Logo, é válido ressaltar que o modelo de gestão estratégica também observa os aspectos do ambiente macro-organizacional – ou seja, os aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais – associados aos elementos do ambiente micro-organizacional – perfil dos dirigentes e dos funcionários, estilos de liderança, comunicação, possibilidade de aprendizagem e ascensão, cultura, clima organizacional forma de produção, logística interna, dentre outros – pois sabe que ambos determinam e influenciam diretamente o comportamento das pessoas.

Contextualizando essa análise, Ottis (2009, p.50) sugere que “para as organizações conseguirem seguir avante no mercado, enfrentando as adversidades do dia-a-dia e as que estão por vir, necessitam ter enfoque estratégico voltados para práticas de gestão com o objetivo de manter seu capital intelectual apto e hábil a enfrentar dificuldades, dirimir problemas, a passarem por contextos de incertezas e imprevisibilidade e se adaptarem às possíveis mudanças que porventura venham ocorrer”.

Portanto, fica claro, mais uma vez, que o sucesso das organizações está diretamente relacionado ao investimento nas pessoas, ou seja, identificando, valorizando e desenvolvendo o capital intelectual (Lima, 2011, p.2).

Sendo assim, a bibliografia pesquisada nos revela que o conhecimento e adoção do modelo da gestão estratégica das pessoas contribui, sobretudo, para a mudança no comportamento das Organizações, assim como pode favorecer o aumento da participação feminina no mercado laboral, tendo em visto que este prioriza as pessoas, independentemente do gênero e atende às novas exigências da sociedade.

Outro ponto importante que merece ser destacado é que o termo gestão estratégica é comumente empregado de uma forma genérica e abrangente; porém, no sentido acadêmico, assim como nesta investigação, está direcionado às novas tendências de gestão de pessoas ou do capital humano, como sendo um diferencial para tornar as Organizações mais eficientes e ou preparadas para os desafios contemporâneos.

2.2.2.2. O MODELO - EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL (FRE)

Também é verdade que o desafio feminino pelo sucesso está diretamente associado ao equilíbrio ou conciliação de suas diferentes carreiras – pessoal, familiar e profissional - tendo em vista que, na sua maioria, as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas, os cuidados com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga ou condição desfavorável para o desempenho de uma liderança, e, por vezes, as impede de ascenderem nas Organizações.

Então, no caso específico desta investigação, o estudo adicional de novos modelos de gestão e ou novas tendências no mercado laboral é no sentido de contextualizar que o tema da liderança feminina que rompe barreiras nos dias atuais e para evidenciar a importância de se conhecer e divulgar as boas práticas, mudanças culturais ocorridas no cenário corporativo que visam estabelecer vínculos e ampliar a força de trabalho feminina. Essa realidade se dá por meio de iniciativas, programas e políticas favoráveis ao potencial criativo da mulher, e que fomentam a conciliação de seus diferentes papéis. Afinal de contas, como bem resume o portal – Tempo de Mulher – “Mulheres querem carreira, mas também querem ter uma família”.

Sendo assim, essa pesquisa apresenta o modelo de gestão denominado Empresa Familiarmente Responsável desenvolvido pelo Centro Internacional do Trabalho e Família – ICWF - Internacional Center of Work and Family - do IESE Business School - University of Navarra, nos últimos sete anos (Chinchilla & Torres, 2006, p.1).

Contextualizando, os autores Chinchilla e Torres (2006, p.1) ressaltam que “a necessidade de conciliar o trabalho e a vida familiar está crescendo. Para atender a essa necessidade, as empresas começaram a adotar políticas de conciliação trabalho-família

(ou "trabalho-vida"), e algumas empresas têm alcançado o status de Empresas Familiarmente Responsável (FREs)".

Muitas pessoas experimentam um verdadeiro conflito entre trabalho e família. A tradicional visão conflito trabalho-família assume que as pessoas têm recursos limitados (isto é, tempo, energia e atenção) para alocar entre o trabalho e o domínio da família. Além disso, evidenciam que "o conflito trabalho-família não afeta apenas as mulheres profissionais, que ainda carregam o peso principal das tarefas de família, mas também os homens, que estão começando a assumir a sua quota de responsabilidade" (Chinchilla & Torres, 2006, p.2).

Sendo assim, de acordo com uma pesquisa realizada pelo ICWF, muita gente estaria disposta a desistir de certas recompensas e benefícios em troca de flexibilidade para conciliar o trabalho com a vida familiar e pessoal. As famílias dos funcionários estão começando a ser vistos como atores importantes (Chinchilla & Torres, 2006, p.3).

Muitos pesquisadores enfatizam que a família é o alicerce fundamental da sociedade. Portanto, o tempo que as pessoas gastam com sua família, é essencial para Organizações. Por quê? A resposta é muito simples. É porque a família é a escola primária onde as pessoas aprendem e desenvolvem suas competências (Chinchilla & Torres, 2006, p.4).

A pessoa com uma estrutura familiar equilibrada tende refletir esse sentimento de harmonia e tranquilidade também no ambiente do trabalho.

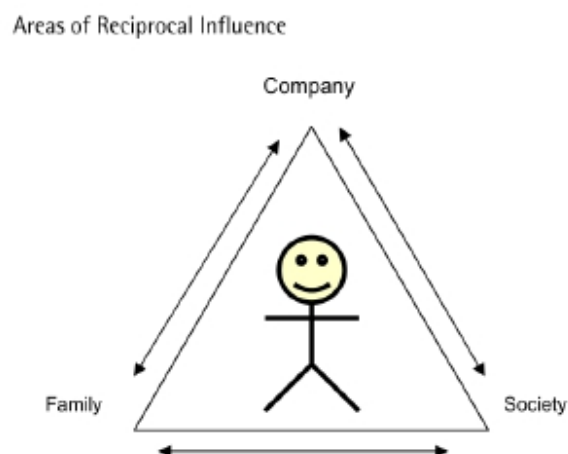


Figura 3 - As Áreas de Influência Recíproca no Ser Humano

Fonte: Chinchilla e Torres, 2006, p.4, *Why become a family-responsible employer?*

Dessa forma, desde 1999, o ICWF segue uma linha de investigação centrada na reconciliação do trabalho, família e vida pessoal para avaliar a extensão do quanto as empresas estão poluindo o ambiente humano e quão longe estão da adoção de políticas de conciliação trabalho-família (Chinchilla & Torres, 2006, p.5).

Sendo assim, se uma organização realmente tem uma cultura flexível e familiar, as suas políticas devem ser combinadas com outros fatores facilitadores, essenciais para mudar a sua cultura, visto que os resultados não decorrem apenas pela implementação de políticas formais (Chinchilla & Torres, 2006, p.5).

Então, em 2003, o ICWF descreveu os elementos de uma empresa que facilita a integração da família e do trabalho e a torna mais eficiente. Como fruto da investigação realizada desde 1999, elaborou o IFREI - IESE Índice Empregador Família Responsável. O primeiro modelo do estudo foi o IFREI 1.0, que mediu o nível de implementação das políticas de flexibilidade (ICWF, 2012, p.3).



Figura 4 - Componentes da Empresa Familiarmente Responsável (FRE)

Fonte: Chinchilla e Torres, 2006, p.5, *Why become a family-responsible employer?*

De sua evolução e desenvolvimento, surgiu modelo de pesquisa IFREI 1.5. Este modelo mede a implementação de políticas, cultura e liderança familiar responsável e seu impacto sobre as pessoas e as empresas. O IFREI 1.5 é usado em mais de vinte países, em colaboração com pesquisadores de todo o mundo e com a participação da comunidade empresarial internacional (ICWF, 2012, p.3).

De acordo com o ICWF (2012, p.4), o seu caráter internacional também pode posicionar a organização no contexto de seu próprio país e comparar seus resultados com os de outros países, nos cinco continentes envolvidos no estudo. Tudo isso representa um salto quântico sobre qualquer outro modelo usado até hoje e agrega valor a qualquer empresa que baseia sua gestão na pesquisa modelo IFREI.

Concluindo, é evidente que esse modelo traz inúmeros benefícios para homens e mulheres, mas focando no tema específico desta pesquisa, há que se destacar principalmente o que Chinchilla e Torres (2006, p.26) revelam: “a conciliação da vida profissional e da vida familiar, e do movimento de mulheres no mercado de trabalho (...), tem uma série de consequências para os indivíduos, suas famílias e suas carreiras. De fato, a ambição feminina é viver o trabalho como um valor compartilhado com outros interesses, fundamentalmente com a família”.

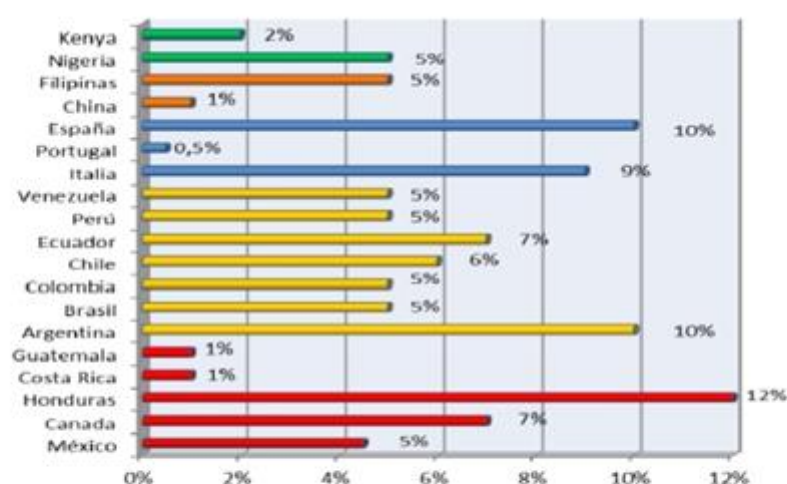


Figura 5 - Ranking dos Países que adotam o modelo *Family Responsible Enterprise*

Fonte: ICFW (2012, p.10). Efectos de la Conciliacion en el Compromiso, la Satisfacción y el Salario Emocional

2.2.2.3. O MODELO EMPRESA FLEXÍVEL RESPONSÁVEL (EFR)

Dando continuidade ao enfoque - novas tendências no mercado laboral – esta pesquisa destaca mais um trabalho do IESE Business School, desenvolvido pelas autoras Nuria Chinchilla e sua colaboradora, pesquisadora Consuelo León, o Guia de Boas Práticas para uma Empresa Flexível Responsável (EFR).

Para Chinchilla e León (2007, p.11) “o trabalho, família e vida pessoal são irrenunciáveis, dimensões fundamentais, complementares a todos os seres humanos. Para reconciliá-los, as soluções devem ser encontradas em diversas áreas: política, empresarial, familiar, social e individual”.

Neste contexto, mais e mais empresas europeias estão fazendo esforços para ajudar os funcionários no equilíbrio trabalho-família. Existe um consenso entre elas de que ao incorporar flexibilidade nos horários e organização do trabalho, é possível se criar um novo panorama de trabalho mais ético (Chinchilla & León, 2007, p.13).

Enfim, o modelo *EFR* explica que para ser considerada uma "Empresa Flexível e Responsável" existe a necessidade de se ter um Plano de Reconciliação Completa (CRP) (Chinchilla & León, 2007, p.107).

O guia também nos apresenta os países que aderiram ao modelo na Europa, agrupados conforme os seus principais objetivos e tipo de contrato de trabalho:

- Reconciliação de pessoal, trabalho e família: Finlândia, Alemanha, Bélgica, França, Reino Unido e Países Baixos.
- Flexibilidade na produção e organização do trabalho: Dinamarca, Grécia, Itália, Espanha e Portugal.
- Política de partilha geracional e trabalho: Bélgica, Alemanha e Espanha (contrato de alívio).
- Consideração de formação e saúde: Áustria e Finlândia (Chinchilla & Léon, 2007, p.59).

Além disso, o guia cita exemplos de empresas que participam do modelo como: a Microsoft, na categoria "Grandes Empresas"; a Editora Francis Lefebvre, na categoria "Médias Empresas" e a fabricante farmacêutica de Suan Farma na categoria "Pequenas Empresas", que ganharam o "Prémio Madrid Empresa Flexível." Complementam esta lista, novas experiências de diversas empresas que operam na Comunidade de Madrid, tais como: Alcatel, American Nike, ASEPEYO, Bausch & Lomb, GAES, ISS, Textil, Vodafone, Agilent Technologies, Sanofi- Aventis, PepsiCo, IBM, Caja Madrid, Procter & Gamble, Sony, Nestlé, Renault España, Ikea, Nintendo, IFEMA, Repsol YPF, Banesto, BASF, MasterFoods e Louis Vuitton (Chinchilla & Léon, 2007, p.51).

Enfim, esta investigação de fato nos fez conhecer relevantes iniciativas ou modelos de gestão que certamente favorecem o avanço da participação feminina no ambiente corporativo e em cargos de liderança, embora que de forma sucinta, mas revelando que o tema permite ainda inúmeras e significativas contribuições nesse sentido.

2.3. LIDERANÇA

Sabe-se que o conceito de liderança vem evoluindo junto com a sociedade e, portanto, deverá evoluir cada vez mais. Então, iniciando esse tema, Kanan (2010, p.244)

afirma que, “a partir da década de 30, o exercício do poder ganhou novas abordagens e a atenção de outras ciências além da administração. [...] Na década de 50, a liderança e o poder passaram a ser tratados e analisados com significativa cientificidade”.

Como resultado de muitas pesquisas a respeito dos fenômenos – liderança e poder - atualmente, há um consenso entre os pesquisadores de que o poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades. Nesse sentido, de um modo geral, ter poder significa ter a capacidade de influenciar os acontecimentos, o pensamento e os comportamentos de uma pessoa; (...) o que é diferente de autoridade, uma vez, que esta é delegada por instâncias superiores (Kanan, 2010, p.244).

Vergara (2012, p.62) “entende por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua”.

Entretanto, Oliveira (2007, p.7) acrescenta que “a liderança não consiste somente em conduzir pessoas a qualquer parte. Tampouco consiste em fazer com que façam aquilo que se quer. Liderar é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização. (...) O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas”.

Diante desses pressupostos, atualmente, as empresas buscam um perfil de liderança que faça a diferença, pois não espaço para o antigo chefe centralizador ou simples distribuidor de tarefas. O mercado procura obter de seus líderes as competências que os aproximem de suas equipes de trabalho e as motivem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada (Tonani, 2011, p.6).

Segundo alguns autores, o verdadeiro líder é aquele que sabe quais as características associadas a cada gênero e que melhor funcionam numa determinada situação (Moller & Gomes, 2010, p. 687).

Logo, esse estudo aponta que o maior desafio para as Organizações é a busca por líderes com capacidade para inovar, respeitar as diversidades, gerir pessoas com os diferentes talentos, posturas, valores, crenças, dentre outros.

Vale ressaltar que dentro do atual contexto onde a economia está baseada no conhecimento, e que o conhecimento só vem através das pessoas, as organizações devem valorizar cada vez mais a interação humana e enfatizar a importância do líder neste processo. Mas, deve-se entender também que a liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de uma minoria, ou seja que pode ser aprendida, aperfeiçoada, adaptada e incorporada por qualquer gestor (Borges, 2007, p. 1).

Tonani (2011, p. 6) compartilha a opinião de que “nestes dias de mudanças constantes e profundas, faz-se necessário um novo estilo de liderança. Essa necessidade exige que os atuais ocupantes de cargos de liderança promovam alterações significativas na sua atitude e no seu jeito de ser, sob pena de se tornarem parte de uma raça em extinção”.

Assim sendo, para alguns pesquisadores, nos dias atuais, o líder precisa muito mais de suas habilidades emocionais do que técnicas, pois acima de tudo, ele é um gestor de pessoas, e não apenas um gestor de negócios (Tonani, 2011, p.6).

Também, vale considerar que existem diferentes e importantes estilos de liderança, entre eles, o democrático normalmente associado a líderes mais orientados para os problemas dos subordinados, e, portanto, considerados líderes mais produtivos e eficazes, bem como o autocrático, equiparado a líderes mais orientados para as tarefas e para a organização (Moller & Gomes, 2010, p.688). Ambos, adaptáveis à realidade das diferentes organizações.

2.3.1. A LIDERANÇA FEMININA – CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DAS MULHERES

Com relação ao aumento da participação feminina na força de trabalho, pouco a pouco, o próprio mercado identifica nas mulheres um novo estilo de liderar mais alinhado com as novas estratégias pretendidas pelas organizações, descobrindo assim os benefícios de tê-las em cargos de alto comando ou alta cúpula.

Gomes (2009, p.217) justifica que “a liderança feminina é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação. (No entanto, apesar de este estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres)”. Culturalmente, e desde a mais tenra

infância, as mulheres são talhadas para a liderança.

Nesse sentido, é compreensível que alguns estudiosos defendam que todas as mulheres são naturalmente líderes, e que características exclusivas da mulher façam a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente (Tonani, 2011, p.8).

Sendo assim, Moller e Gomes (2010, p.685) chamam a atenção para “o facto de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade”.

Dessa forma, as mulheres líderes são percebidas como mais relacionais, inclusivas, diferentemente dos homens líderes que são vistos como mais diretivos, controladores e orientados para as tarefas (Moller & Gomes, 2010, p.685).

Complementando essa abordagem, existem estudos identificando que as mulheres têm tendência ao estilo de liderança mais participativo (Moller & Gomes, 2010, p.688).

Ao mesmo tempo em que a literatura reconhece a diferenciação em termos de atributos pertencentes às mulheres como uma vantagem, alguns estudiosos acreditam que essas diferenças podem constituir um mero pretexto para dificultar a carreira feminina, isto é, o reconhecimento das diferenças implicaria o reforço das desigualdades.

Outros autores consideram que diante do novo paradigma das organizações que valorizam habilidades, tais como: sensibilidade, intuição, flexibilidade, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, as mulheres trazem contribuições significativas (Gomes, 2005, p.5).

Resumindo, as empresas identificam nas mulheres características peculiares que as tornam mais alinhadas com as habilidades de liderança desejadas, visto que, por outro lado, as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais

recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas (Tonani,2011, p.8).

Portanto, o mundo corporativo reconhece como aptidões intrínsecamente femininas: a facilidade para construir relacionamentos, a facilidade para trabalhar em grupo, a facilidade para se comunicar e a capacidade de liderar de forma mais participativa e menos centrada no líder.

Moller e Gomes (2010, p.684) confirmam que “outros trabalhos demonstram que as mulheres são por natureza mais participativas e transformacionais”.

Em outras palavras, há na literatura autores que salientam que a mulher tem uma visão mais ampla do negócio ou mais holística, bem como uma tendência à conciliação e harmonia nas equipes de trabalho (Andreoli & Borges, 2007, p.7).

Finalmente, Andreoli e Borges (2007, p.7) destacam que “outro atributo feminino bastante destacado devido às novas exigências das empresas de hoje é a multifuncionalidade do profissional, isto é, a capacidade de realizar múltiplas tarefas e funções, cuidando de vários assuntos ao mesmo tempo, e a habilidade em desempenhar diferentes papéis na organização”.

Abaixo, tabela desenvolvida pelos autores Moller e Gomes (2010, p.686) resumindo as principais considerações acerca da liderança feminina:

Tabela 4 - Estudo e principais conclusões sobre liderança feminina

Autores	Conclusões
Mann (1995)	As mulheres necessitam de aceitar menos os estereótipos. A imagem projectada aos outros será então mais levada a sério.
Carvalho (2000)	As mulheres, nas suas organizações, possuem um estilo de liderança mais transformacional e, neste estudo, apresentaram algumas dificuldades em se adaptar a uma cultura fortemente masculina.
Grace-Odeleye (2003)	As mulheres são vistas como maiores utilizadores do perdão interpessoal nas suas práticas de liderança do que os homens, pelo interesse em manter relações (resultados não generalizados).
Tienari, Holgersson, Meriläinen, Söderberg e Vaara (2003)	Uma das razões para as mulheres não se aplicarem para alcançar posições de chefia é a atitude baseada na tradição de que o líder é o primeiro a chegar e o último a sair – este facto é difícil de conciliar com filhos pequenos.
Nogueira (2006)	Apesar das mulheres representarem 40% da população activa no mundo ocidental, continuam a formar uma minoria nas posições de gestão sendo quase invisíveis na gestão de topo.
Branco (2004)	No Parlamento Europeu, Portugal com 6 mulheres entre 25 deputados, é o terceiro país com menos presença feminina, ocupando o 42º lugar no ranking.
Martins (2004)	Rafael Mora, <i>managing partner</i> da Heidrick & Struggles, considera que, a prazo, será visível a pressão do mercado para a contratação de mais gestoras.
Moreira (2004)	Alguma literatura sobre liderança favorece os modelos de liderança transformacional, relativamente à transaccional; algumas pesquisas reforçam as competências das mulheres, induzindo a ideia da existência de um estilo particular de liderança feminina.
Parker e Matteson (2006)	As mulheres trabalham em grupo, os homens não. As mulheres partilham informação, os homens não. As mulheres põem a cooperação acima da competição, os homens não.
Turner (2008)	De acordo com a pesquisa de Young (2004), alguns comentários feitos por mulheres em posições de liderança implicam que elas têm uma grande dose de determinação e autodisciplina, porque é necessário um enorme esforço para permanecerem nas posições administrativas.

Fonte: Moller e Gomes (2010, p. 686)

2.3.2. A LIDERANÇA FEMININA EM DIFERENTES ESPAÇOS SOCIOOCUPACIONAIS

A realidade nos mostra que as mulheres estão cada vez mais derrubando os mitos e barreiras e se incorporando aos diversos segmentos da sociedade, gerando assim um movimento permanente de conscientização da importância da mulher trabalhadora para a geração de riqueza tanto para as empresas, quanto para a sociedade. Diante disso, esta pesquisa revela fatos da evolução feminina nos principais setores da sociedade.

Gomes (2009, p.215) afirma que, “atualmente, mulheres assumem a dianteira, seja no campo dos negócios, seja no ativismo social, seja na passarela política”.

Todavia, a entrada da mulher no mercado de trabalho continua sendo gradativa ou uma verdadeira batalha. Ela continua abrindo espaços, travando uma luta incessante, em prol da igualdade e equidade do gênero, e para se inserir ativamente na vida política, econômica e social, para ocupar cargos importantes nos Governos, Parlamentos e nas demais esferas de comando dos países (Delgado, 2011, p.1).

Moller e Gomes (2010, p.695) declaram que a percentagem de mulheres em cargos de chefia continua a aumentar e supõem que: “em 2030, as mulheres irão ultrapassar largamente os homens em papéis de liderança. Esta realidade próxima reforça a necessidade de continuar a explorar o tema da liderança e gênero”.

A seguir, um breve relato sobre a participação das mulheres nos principais segmentos da sociedade e mercado de trabalho:

2.3.2.1. NA EDUCAÇÃO

Sem dúvida, o conhecimento é a chave que tem aberto e proporcionado às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. É por meio dele que se cria liberdade e mobilidade dentro do mercado de trabalho, ampliando inclusive seus horizontes de realização pessoal (Gomes, 2005, p.5).

No caso específico do Brasil, temos que no ensino superior, as mulheres ampliaram sua presença na década de 90 e atingiram percentual superior a 61%. Todavia, essa participação se concentrava em determinadas áreas do conhecimento, como: Lingüística,

Letras e Artes (83%), Ciências Humanas (82%), Ciências Biológicas (74%) e Ciências da Saúde (67,6%), preparando-as para ocupar os chamados “guetos” femininos. Felizmente, essa realidade mudou e a presença feminina nas universidades tem ultrapassado a dos estudantes também em redutos masculinos, como Arquitetura/Urbanismo, Administração e Direito (Bruschini & Puppini, 2004, p.108).

Vale ressaltar que, historicamente, no Brasil, os homens sempre tiveram mais acesso à educação formal que as mulheres, mas, atualmente, as mulheres são maioria nas Universidades e na força de trabalho; e, com a economia em expansão, necessitando de mão de obra qualificada, aumenta a possibilidade de ingresso no mercado, bem como de ascensão dessas mulheres aos cargos de liderança.

Tabela 5 - Nível de escolaridade da população acima de 10 anos por gênero, no Brasil, 1999/2002/2004 (em %)

Anos de estudo	1999		2002		2004	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Menores de 1 ano	13,6	13,2	12,0	11,7	11,4	11,2
1 a 4 anos	34,4	32,1	30,6	28,5	28,7	26,5
5 a 8 anos	28,4	27,6	28,7	27,8	28,3	27,0
9 a 11 anos	16,4	19,1	20,4	22,5	22,7	24,9
12 anos ou mais	6,8	7,5	7,7	8,9	8,3	9,8
Sem informação	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: www.fcc.org.br/bdmulheres/download/EducacaoEtrabalho2007-1.pdf

Embora as mulheres tenham investido mais na escolaridade, segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - de 2008, a discrepância salarial entre homens e mulheres é maior dentre os mais escolarizados, visto que as remunerações das mulheres com nível superior são, em média, 40% inferiores aos dos homens. Essa realidade também está presente em outros países, como nos Estados Unidos, que em 2009, teve a primeira lei assinada pelo presidente Barak Obama no sentido de ampliar o prazo de denúncia de diferença salarial, fruto de uma luta travada pela operária Lilly Ledbetter, que durante décadas recebeu salário inferior ao dos seus colegas homens de fábrica (Mattos, 2010, p.30).

Rocha-Coutinho e Coutinho (2011, p.63) confirma que, também “no Brasil, apesar das mudanças que vêm afetando o mercado de trabalho nos últimos anos, o salário médio anual das mulheres, é bem mais baixo do que o de homens que exercem a mesma função, ainda que o nível de escolaridade das mulheres seja mais elevado do que o dos homens”.

Corroborando com esse argumento, recentemente foi divulgado que, atualmente, no mercado de trabalho brasileiro, a representatividade feminina é de 58,9%, apesar das mulheres dedicarem mais tempo que os homens à sua formação educacional - média de 9,2 anos - e ainda não conseguiram o mesmo reconhecimento profissional. No entanto, as mulheres brasileiras, hoje, podem escolher dedicar parte de seu tempo à carreira, embora não pareça consolidada para a sociedade, a tese do reconhecimento das diferenças de valores e expectativas femininas em relação ao trabalho formal. Isso inclusive impede o pleno desenvolvimento do talento das mulheres no ambiente corporativo. (<http://clube.tempodemulher.com.br/>).

2.3.2.2. NA ECONOMIA

Uma recente pesquisa realizada pelo portal Tempo de Mulher, diz que, no Brasil, em 2011, a massa de renda da mulher beirou os R\$ 700 bilhões, revelando o aumento de 68% quando comparado a 2002, e indicando a importância da figura feminina nas famílias brasileiras. As mulheres brasileiras são responsáveis por colocar 42% do orçamento familiar em quase 54% dos lares do país. Elas demonstram capacidade, empreendedorismo, força de trabalho e estão conseguindo ampliar cada vez mais seu espaço na sociedade. (<http://clube.tempodemulher.com.br/>)

Ainda com relação à atuação das mulheres na economia, segundo as autoras Bruschini e Puppini (2004, p.108), “os setores do mercado de trabalho nos quais as trabalhadoras continuam encontrando maiores oportunidades de trabalho e emprego são o da prestação de serviços, o setor agrícola, o social, o comércio de mercadorias e a indústria”.

No entanto, outra pesquisa realizada pela Catho, empresa de consultoria, em 2009, sobre “A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros”, observa números promissores em relação ao aumento da participação das mulheres nos cargos de liderança ao longo dos anos (Tonani, 2011, p.10). Abaixo, comentários e números dessa pesquisa:

Tabela 6 - Percentual de mulheres x nível do cargo x ano de contratação

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Presidente/ Gerente Geral	13,80	15,10	15,20	15,80	16,70	20,20	20,10	20,50	21,04
Vide Presidente	12,50	12,80	13,00	13,50	15,10	15,50	16,10	16,00	17,40
Diretor	19,70	19,20	20,10	21,50	21,90	24,30	25,00	25,80	26,20
Gerente	20,40	22,10	23,30	24,90	25,60	28,00	30,10	32,00	34,10
Supervisor	24,70	29,20	30,80	32,80	37,10	40,40	42,80	44,60	47,50
Chefe	29,50	29,50	30,20	32,20	34,80	38,50	39,30	40,50	42,00
Encarregado	41,60	41,60	44,30	45,60	48,30	50,90	52,30	53,40	55,50
Coordenador	40,60	40,60	42,40	44,60	47,40	49,90	51,50	53,80	55,60

Fonte: Catho (2009) adaptado de Tonani (2011).

2.3.2.3. NO EMPREENDEDORISMO

Alguns estudiosos inclusive defendem que a importância da mulher empreendedora possui um caráter social - possibilitando o equilíbrio trabalho e família, econômico - gerando ocupações para ela e outras pessoas; e, político - aumentando a sua autonomia (Gomes, 2009, p.215).

Andreoli e Borges (2007, p. 2) afirmam que, “em se tratando de números, segundo dados do relatório *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* - as mulheres estão abrindo empresas a uma taxa duas vezes maior do que os homens, e considerando todas as empresas mundiais, nota-se que aproximadamente um terço de todos os negócios pertence a mulheres”.

O relatório de 2011, informa que o GEM iniciou suas atividades em 1999, fruto de uma parceria entre *Babson College* e *London Business School*, duas escolas internacionalmente reconhecidas, e envolvendo 10 países (GEM, 2011, p.87).

Hoje, o GEM é um projeto robusto, realizado em mais de 86 países nos cinco continentes, e se consolida como uma referência e a fonte única de informações sobre empreendedorismo para pesquisadores desse tema (GEM, 2011, p.17).

Com relação à opção feminina pelo empreendedorismo, alguns autores explicam que para muitas mulheres, possuir e conduzir uma empresa representa a possibilidade de se inserir ou se manter no mercado de trabalho (Gomes, 2005, p.223).

Sendo assim, a cada dia que passa, mais se quer entender este fenômeno da mulher empreendedora tendo em vista sua relevância econômica (Gomes, 2009, p.210).

Tabela 7 - Tendências do comportamento gerencial por parte de mulheres empreendedoras

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de liderança
- Culturais e sociais; - Segurança e satisfação no trabalho; - Satisfação dos clientes; - Responsabilidade social	- Ênfase na cooperação; - Baixo grau de formalismo; - Busca de integração e de boa comunicação; - Descentralização	- Tipo inovativa; - Busca de qualidade; - Busca de sobrevivência e de satisfação geral; - Conciliação trabalho e família	- Poder compartilhado; - Motivar os outros; - Valorizar o trabalho de todos; - Atenção às diferenças individuais

Fonte: Machado (2005, p. 88)

Além disso, estudiosos também consideram que as empresas criadas e geridas por mulheres têm alcançado uma sobrevivência maior do que a média de vida das pequenas empresas. De acordo com uma pesquisa do GEM, o empreendedorismo feminino do Brasil é o sexto mais atuante do mundo, com taxa de 10,8%. Esse dado é ainda mais otimista se comparado ao resultado do empreendedorismo masculino do Brasil, que ocupa a 13^a posição no ranking mundial, com a taxa de 11,8% (Andreoli & Borges, 2007, p.6).

De fato, a realidade aponta que, nesse segmento, a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados na sobrevivência dos pequenos negócios (Gomes, 2009, p.218).

Contextualizado esse cenário, o relatório GEM (2011, p.52) revela que, “de acordo com os dados levantados pelo SEBRAE em 2010, 45% dos empreendedores individuais no Brasil são do sexo feminino”. O relatório considera que uma das explicações para o alto envolvimento de mulheres brasileiras no empreendedorismo pode ser a flexibilidade que um negócio próprio acaba acarretando à mulher (GEM,2011, p.51).

Tabela 8 - Percentual de Empreendedores segundo o Gênero - Brasil - 2001 a 2011

Gênero	Empreendedores Iniciais		Empreendedores Estabelecido	
	2011	2001:2011	2011	2001:2011
Masculino	51,38	52,82	56,93	59,99
Feminino	48,62	47,18	43,07	40,01

Fonte: GEM (2011)

Concluindo, os pesquisadores chamam a atenção para a compreensão de que a ênfase dada ao empreendedorismo nos dias atuais não é apenas um modismo, e sim um assunto pertinente dada sua grande importância econômica e social (Andreoli & Borges, 2007, p.3).

2.3.2.4. NA TECNOLOGIA

A esse respeito, segundo Jonathan (2003, p.42) “no contexto brasileiro, constata-se que as mulheres têm incrementado suas atividades de trabalho no setor de tecnologia, especialmente no ambiente da tecnologia de informação (TI), onde tradicionais estereótipos e preconceitos de gênero estão sendo desconstruídos”.

Tal realidade se comprova com matéria publicada o Jornal Telecompare de 2002, ed. 86, revelando que, em 2002, 54% de todos os trabalhadores profissionais em TI eram mulheres; o aumento de seu poder e competência técnica foi observado também nas telecomunicações. Complementando essa informação, recentes estudos mostram que é

crescente o número de mulheres brasileiras que têm alcançado altos níveis de gerência em firmas de tecnologia seguindo a tendência das mulheres ocuparem mais espaços nesse setor.

Todavia, a percentagem de mulheres donas de empresas de alta tecnologia ainda parece ser muito pequena, visto que as empreendedoras de alta tecnologia declaram enfrentar problemas relativos ao financiamento de seus negócios, à competição no mercado e à busca de autonomia (Jonathan, 2003, p.42).

2.3.2.5. NA POLÍTICA

De acordo com Gonçalves (2007, p.201) “em relação à participação política, homens e mulheres não ocupam posições simétricas, do mesmo modo que os conteúdos politizados por um e por outro não são os mesmos”.

A dinâmica da atividade política, linguagens e valores políticos, práticas e funcionamento de partidos são frequentemente praticados e baseados em modelos masculinos, ou seja, valorização da competitividade em detrimento de cooperação, com alto grau de violência verbal, hiperatividade não criativa e alto grau de renúncia à intimidade e ao cotidiano. Muitas vezes se supõe que o espaço público e a vida política são próprios dos homens, cabendo às mulheres serem proprietárias e ou gestoras do espaço privado. Mas, felizmente, as lideranças femininas que exercem o poder de forma eficaz estão contribuindo para a desconstrução dos estereótipos negativos associados ao exercício do poder pelas mulheres (Gonçalves, 2007, p.201)

Além disso, Gonçalves (2007, p. 202) reforça que “a paridade se faz necessária em órgãos políticos, pois cidadãos homens e mulheres querem ver representados seus interesses políticos e sociais. A incorporação de mulheres na esfera de decisões contribui para uma representação mais genuína da diversidade da sociedade e de uma maior quantidade de interesses”.

No entanto, esse contexto pode justificar a presença feminina ser tão rara em altos cargos relacionados ao poder político ou econômico. A realidade aponta que é muito mais fácil para os homens ascender a altos postos, mesmo quando eles são menos qualificados. O fato é que “enquanto a nível de mercado de trabalho, no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa

evolução tem sido modesta”. As exceções ou exemplos mais conhecidos são poucos, tais como: Margaret Thatcher (primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro), Ângela Merkel (primeira mulher a presidir um governo da Alemanha), Michelle Bachelet e Cristina Fernández de Kirchner (presidentes do Chile e da Argentina, respectivamente), e Hillary Clinton (Moller & Gomes, 2010, p.683).

Para Moira Forbes, presidente e publisher da revista FORBES Women, “o crescimento de marcas pessoais e empreendimentos empresariais na lista do ano de 2013 é muito empolgante. De Cingapura e Arábia Saudita à Inglaterra e Estados Unidos, entre outros países, as 100 mulheres mais influentes da nossa lista são determinantes no mundo em que vivemos (<http://www.forbes.com/power-women/list/>).

Complementando essa informação, o site da Revista Público de Portugal, diz que, em 2013, a lista tem um total de oito mulheres chefes de Estado, para além de Merkel e Rousseff, e políticas como Sonia Ghandi ou antigas dirigentes como Hillary Clinton, e presidentes executivas de 24 empresas, como Indira Nooyi, da Pepsi, ou a diretora executiva do Facebook, Sheryl Sandberg. Também a primeira-dama dos EUA, Michelle Obama, está no top 10 em quarto lugar, e a directora do FMI, Christine Lagarde, está em sétimo.

Sendo assim, Gonçalves (2007, p.202) conclui que “apesar de todas as restrições sociais, o êxito das mulheres como liderança política não é um fenómeno novo e há mulheres que exercem esta função com grande influência”.

2.3.2.6. NO ESPORTE

Com relação a esse setor, Pfister (2007, p.11) diz que, “nos séculos XVIII e XIX, o esporte e a ginástica foram inventados pelo homem e para o homem, eles que desenvolveram as atividades, práticas e performances esportivas de acordo com suas próprias necessidades e ideais. (...) Hoje, o esporte ainda é um mundo masculino, mas as mulheres estão fazendo sentir a sua presença. No entanto, deve-se manter em mente que as atletas praticantes de ‘esportes masculinos’ são uma pequena minoria de jovens mulheres e que a revolução das atividades físicas femininas é restrita, principalmente, aos países industrializados”.

Contudo, a promoção de mulheres é política oficial do COI – Comitê Olímpico Internacional - e está ancorada na Carta Olímpica (parágrafo 5, Regra 2, n. 5.1): “O Comitê Olímpico Internacional encoraja intensamente, por meios apropriados, a promoção de mulheres no esporte em todos os níveis e em todas as estruturas, particularmente nas federações de organizações esportivas nacionais e internacionais em vista da rigorosa aplicação do princípio de igualdade do homem e da mulher”. Todavia, apesar dos esforços e intenções, a situação ainda precisa mudar decisivamente (Pfister, 2007, p.13).

Logo, no que diz respeito às relações de gênero no topo da hierarquia esportiva, o esporte é organizado e estruturado de maneiras distintas nos diferentes países. Porém, embora haja diferenças, há também uma semelhança: a hierarquia do sexo e o desequilíbrio de poder em organizações e instituições esportivas (Pfister, 2007, p.14).

Resumindo, a literatura nos revela que as organizações esportivas também refletem um comportamento das sociedades como um todo, caracterizado por um desequilíbrio de poder e status. Assim como o mercado mundial de trabalho está marcado por uma segregação vertical e horizontal que varia conforme o sexo, o mesmo se verifica no mundo dos esportes (Pfister, 2007, p.27).

2.4. O CONTEXTO DAS MULHERES LÍDERES E EXECUTIVAS NO BRASIL

Uma pesquisa publicada pela CALIPER, uma empresa de consultoria internacional, em parceria com a HSM Management sobre o perfil da executiva brasileira e a evolução de sua carreira, revela que os ventos da modernidade puseram por terra muitos estereótipos e mitos; e que, hoje, já encontramos mulheres praticamente em todas as áreas de atuação profissional, embora ainda poucas, como líderes femininas em cargos de alto comando de empresas do Brasil afora (Recchia et al., 2007, p.1).

Contudo, acredita-se que o fato do Brasil ter, atualmente, uma presidente mulher, eleita pela sociedade, exerça uma influência positiva sobre o exercício profissional de outras mulheres, haja vista a composição do atual Governo, com muitas mulheres ocupando o cargo de ministra. Segundo Bruschini e Puppini (2004, p.119), “os dados revelam que, no Brasil, cerca de 24% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres, percentual mais

elevado do que o esperado, à luz dos estudos sobre o trabalho feminino que enfatizam os obstáculos encontrados pelas trabalhadoras para ter acesso a cargos de chefia”.

E, Moller e Gomes (2010, p.695) ratificam que “a percentagem de mulheres em cargos de chefia continua a aumentar”.

Corroborando com esse argumento, os números da pesquisa da Great Place To Work, empresa global especializada em ambiente de trabalho, apontam que nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 36% dos cargos de liderança, inclusive presidência, são ocupados por mulheres. O estudo aponta ainda, que o índice de confiança dos funcionários na liderança feminina chega a 83% contra 81% do sexo oposto (Tonani, 2011, p.10).

Mas, de acordo com um estudo realizado pelas Consultorias: Center for Talent Innovation, Grant Thornton e o Banco Mundial, publicado na Revista Veja, ed. 2.267 de 02/05/12, a nível mundial, o Brasil apresenta 27% dos cargos de liderança sendo ocupados por mulheres e esse resultado é maior que a média de muitos países ricos. Segundo a pesquisa, embora ainda se perceba a existência de uma cultura masculinizada no mercado de trabalho brasileiro, mostrando que o número de mulheres em cargo de liderança é menor em relação ao de homens, a realidade está mudando e aponta para o cenário a seguir:

Tabela 9 - Percentual de mulheres em cargo de liderança

Participação feminina na força de trabalho	Países	A proporção de mulheres em posições de liderança
75%	China	25%
69%	Rússia	46%
69%	Estados Unidos	17%
69%	Inglaterra	20%
64%	Brasil	27%
51%	França	24%
52%	Média Mundial	21%

Fonte: Center for Talent Innovation, Banco Mundial e Grant Thornton (2012) - Revista Veja Ed. 2.267, p.89)

Além disso, outro estudo realizado pelo Instituto Center for Talent Innovation revela que 80% das profissionais brasileiras sonham em conquistar postos no alto comando (Revista Veja, ed. 2.267 de 02/05/12, p. 83).

Logo, sobre o perfil da executiva brasileira, as pesquisas apontam que elas estão impondo cada vez mais seu estilo de gestão, pró-relacionamentos, e conseguindo conciliar vida profissional e pessoal. Os resultados derrubam mitos, especialmente o de que, para ascender profissionalmente, a mulher tem de abrir mão da família e da maternidade, e o de que o sucesso na carreira requer um comportamento masculinizado (Recchia et al., 2007, p.32).

A investigação da CALIPER e HSM Management destaca o significado de sucesso na opinião das executivas brasileiras:

O QUE É SUCESSO PARA AS EXECUTIVAS BRASILEIRAS	
É conseguir equilibrar vida pessoal e profissional.	27%
É, profissionalmente, conseguir fazer o que gosta, num lugar de que gosta, onde possa construir algo e a sua contribuição seja desejada, e equilibrar tudo isso com a família e amigos.	17%
É fruto da inteligência, coragem e perseverança. É acreditar aonde quer chegar.	17%
Não é subir na vertical, tornar-se presidente de uma empresa, mas estabelecer suas metas, seus objetivos, sejam eles quais forem, e conseguir atingi-los e ser feliz.	13%
É ser ouvida, ser solicitada a dar sua opinião, por reconhecerem que você agrega valor profissional e pessoalmente.	10%
É a realização pessoal e profissional.	10%
É conseguir contribuir para o crescimento de outras pessoas.	7%

Figura 6 - O que é Sucesso para as Executivas Brasileiras

Fonte: Pesquisa da CALIPER, Revista HSM Management (2007, p.40) Perfil da Executiva Brasileira

Finalizando, a bibliografia pesquisada nos direciona à constatação da expressiva relevância que mundo corporativo está atribuindo às mulheres, e o quanto de contribuição elas tem a oferecer para uma gestão que vise corresponder às expectativas do mercado (Tonani, 2011, p.11).

Segundo Munhoz (2000, p. 173), “tanto no Brasil como nos demais países, o aumento da participação feminina nas organizações, em função da sua capacitação e desempenho, tem sido conquistado com dificuldades”.

Ao discorrer sobre esse tema, Nogueira (2006, p. 58) destaca que “a subrepresentação das mulheres nos processos de tomada de decisão em Portugal está patente em vários setores, apesar de Portugal ser, dentre os países da União Européia, um dos que apresenta taxas de emprego feminino mais elevada (65,3%)”.

Muitos autores consideram que a ascensão profissional a postos de comando é muito mais simples para os homens do que para as mulheres, inclusive quando eles estão menos preparados. “O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos” (Nogueira, 2006, p. 58).

Com relação à política, o estudo ‘Mulheres na Política’ revela que a Finlândia lidera a lista dos dez países com mais mulheres em cargos ministeriais, seguida por Cabo Verde, Espanha, Noruega e Chile. E, entre os Estados da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) é impressionante que o Brasil seja a nação com menos mulheres ocupando cargos ministeriais e parlamentares (Delgado, 2011, p.2).

Quanto ao mercado de trabalho, dados do Eurostat - Gabinete de Estatísticas da União Europeia - afirmam que o número de portuguesas em lugares de topo nas empresas continua a ser menor do que a média da União Europeia – 31,8% em 2007 – mas é um número que, lentamente, vai aumentando” (Moller & Gomes, 2010, p.685).

No que diz respeito ao tema - empreendedorismo – muitos pesquisadores vêm analisando o papel das mulheres à frente de pequenas empresas, pois entendem que elas representam metade da população mundial e, portanto, têm uma expressiva participação na

população economicamente ativa (Gomes et al., 2005, p.6).

Sendo assim, o empreendedorismo feminino está sendo fomentado em vários países. A seguir, tabela que aponta uma projeção realizada para esse setor tão importante da economia:

Tabela 10 - Porcentagem de mulheres economicamente ativas, projeção 1996 – 2010

	África	Ásia	América Latina	América do Norte	Europa
1996	61%	68%	49%	77%	77%
2010	64%	70%	55%	82%	80%

Fonte: Gomes (2005, p. 6) cita ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1997)

Além disso, Gomes, Santana & Silva (2005, p.2) relatam que, “em vários países, portanto, o número de empresas conduzidas por mulheres tem aumentado, e há uma grande expectativa sobre a sua ampliação”.

Vale ressaltar ainda que na Reunião Informal de Ministros para a Igualdade de Gênero, realizada em 4 de outubro de 2007 em Lisboa, Portugal, no âmbito da presidência portuguesa da União Europeia (UE), Vladimir Spidla, comissário europeu para a Igualdade de Oportunidades, declarou, com base em um estudo finlandês: ‘As empresas dirigidas por mulheres são 10% mais eficazes’ (Recchia et al., 2007, p.34).

Entretanto, a literatura também ressalta os desafios que mais impactam a gestão feminina, as chamadas barreiras culturais, presentes em países europeus, como por exemplo:

Na **Alemanha**, onde não é muito comum ao marido assumir uma posição secundária na família; na **Suíça**, onde há uma norma cultural segundo a qual a mulher que trabalha fora de casa o faz porque o homem não é capaz de prover adequadamente o sustento dela e o da família, por isso os homens não encorajam suas mulheres a seguirem carreiras; na **Itália**, país no qual o casamento é a principal causa de abandono do mercado de trabalho por parte de mulheres; e em **Portugal**, onde a principal expectativa em torno das mulheres é que elas casem e exerçam o papel de mães (Gomes et al., 2005, p.7).

No caso da Índia, a situação não é diferente. Os pequenos negócios geridos por mulheres tendem a permanecer pequenos devido as seguintes razões: falta de aprovação social, falta de capital, falta de habilidades, e falta de autoconfiança. Aliado a todos esses fatores, há o medo do sucesso e, conseqüentemente, da expansão da empresa, visto que um negócio maior demanda mais tempo e menos atenção para a família, que é tida como prioridade social, além de constituir uma ameaça ao ego do marido (Gomes, Santana & Silva, 2005, p.7).

Já na Áustria, um estudo identificou as seguintes barreiras de gênero: divisão desvantajosa de tarefas domésticas, falta de tempo para si, falta de acesso a redes, falta de mentores e problemas culturais que afetam o seu desempenho. Portanto, as mulheres ainda são “invisíveis” na cultura de negócios australiana por causa dos aspectos: homens de mentalidade estreita, mulheres que não suportam outras mulheres, falta de respeito por causa do sexo e a dominação social dos homens na área de negócios (Gomes, Santana & Silva, 2005, p.7).

No que tange à implementação de políticas para redução das desigualdades de gênero, o estudo publicado pela União Interparlamentar e Divisão da Promoção da Mulher das Nações Unidas e divulgado na 54ª sessão da Comissão da Condição da Mulher da ONU, revela que na Europa a política de promoção das mulheres para cargos de topo tem sido mais eficaz ao nível governamental do que no sector privado. Todavia, ao nível salarial, as disparidades ainda são incompreensíveis, apesar dos esforços da UE. Esse estudo também aponta que dez por cento dos países membros da ONU têm mulheres chefes de Estado, mas nas mil maiores multinacionais apenas três por cento dos CEO ou presidentes são figuras femininas (Delgado, 2011, p.2).

Diante dessa abordagem, Delgado (2011, p. 2) conclui que “um dos prováveis factores para esse índice ser tão baixo poderá ser o glass ceiling, ou ‘telhado de vidro’. Esse conceito americano diz que as mulheres em postos mais baixos da hierarquia ‘olham’ os postos mais altos como se houvesse um vidro a separar-lhes”.

Mas, os pesquisadores Recchia et al. (2007, p.41) frisam que a chegada das mulheres ao alto escalão das empresas parece ser irreversível. O fim da desigualdade de gêneros talvez esteja cada vez mais próximo.

No que se refere a realidade de Portugal, especificamente em termos de políticas nacionais, observa-se que as questões relativas à igualdade de oportunidades têm sido equacionadas e trabalhadas, embora ainda tenha muito o quê melhorar. Uma das principais medidas políticas adotadas foi o atual IV Plano Nacional para a Igualdade, Gênero, Cidadania e não Discriminação (2011-2013), cuja uma das áreas estratégicas é a Independência Econômica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal. “Esta área é assumida como um pré-requisito essencial para que mulheres e homens possam fazer escolhas genuínas e livres, exercendo o controlo sobre as suas próprias vidas, como consta na Estratégia Europeia para a Igualdade entre Mulheres e Homens, 2010-2015” (Santos, 2012, p.24).

Lima (2011, p.2) ressalta, inclusive, que “por princípios democráticos, a tendência com o passar dos anos é de haver um equilíbrio maior entre homens e mulheres nas carreiras profissionais”.

E, de acordo com Gonçalves (2007, p.203) “a democratização de um país se constrói à medida que garantias políticas, sociais e econômicas são estendidas a todos os seguimentos da população, independente de raça, nacionalidade, gênero, religião etc. Assim, as lutas, reivindicações e conquistas das mulheres em espaços de poder integram o processo de democratização da sociedade. Ainda há muito que ser conquistado pelas mulheres para que, efetivamente, seja possível viver em uma democracia”.

Concluindo, as contribuições da liderança feminina para o mundo dos negócios são muitas, especialmente a capacidade de buscar resultados organizacionais sem perder a sensibilidade. Sendo assim, o que é mais inteligente e lucrativo para as Organizações é saber aproveitar o ambiente enriquecedor, proporcionado pelo convívio positivo entre mulheres e homens.

CAPÍTULO III

PERCURSO METODOLÓGICO

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CAPÍTULO III – PERCURSO METODOLÓGICO

3.1. BASES CONCEITUAIS

Esse estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e interpretativa, bordando o perfil feminino em posição de liderança nos diversos segmentos do mercado laboral e em diferentes organizações, para a qual se adotou como referencial teórico o Interacionismo Simbólico e como referencial metodológico a *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada nos Dados.

Duas razões justificam a escolha da *Grounded Theory* para a pesquisa em tela. A primeira é que o método busca o aprendizado que emerge dos dados e não a validação de um modelo preconcebido por uma pesquisa de campo. A segunda é que se entende que o contexto organizacional onde se insere a liderança feminina é relevante para a compreensão do fenômeno.

O termo pesquisa interpretativa decorre do reconhecimento dos processos interpretativos e cognitivos atinentes à vida social e enfatizados nessas abordagens (Cassiani, Caliri, & Pelá, 1996, p.76).

O interacionismo simbólico percebe a sociedade como uma composição de indivíduos e de grupos em interação, tendo como base o compartilhamento de sentidos ou significados sob a forma de compreensão e expectativas comuns (Cassiani *et al.*, 1996, p.76).

A *Grounded Theory* é o modo de construir indutivamente uma teoria alicerçada nos dados, através da análise qualitativa destes e que, combinada a outras teorias, poderá acrescentar ou trazer novos conhecimentos à fenomenologia (Cassiani *et al.*, 1996, p.78). Seus proponentes consideram que a formulação de interpretações teóricas de dados baseados na realidade é um meio importante para o seu entendimento e para desenvolver estratégias de ação e medidas de controle (Roesch, 2005, p.171).

A Teoria Fundamentada em Dados consiste, portanto, numa abordagem de pesquisa qualitativa que tem como objetivo descortinar teorias, conceitos e hipóteses, baseados nos dados coletados, ao invés de utilizar aqueles predeterminados (Dantas, Leite, Lima & Stipp, 2009, p.2).

A intenção da Teoria Fundamentada em Dados é encontrar uma explicação para o fenômeno em investigação que possibilite ao pesquisador desenvolver e relacionar conceitos (Dantas *et al.*, 2009, p.2).

Esse referencial foi desenvolvido por Barney Glaser e Anselm Strauss, sociólogos influentes no contexto do Interacionismo Simbólico e com larga experiência em pesquisa na Universidade de Chicago. A sistematização técnica e procedimentos de análise na *Grounded Theory* capacitam o investigador para desenvolvimento de teorias sociológicas sobre a realidade, uma vez que alcança significação, compatibilidade entre teoria e observação, capacidade de generalização e reprodutibilidade, precisão, rigor e verificação (Dantas *et al.*, 2009, p.2).

O paradigma fenomenológico é o mais apropriado para esse trabalho, visto que a realidade é socialmente construída e recebe um significado a partir do homem. Assim sendo, a tarefa do cientista social não é levantar fatos e medir frequência de certos padrões, mas perceber as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem à sua experiência (Roesch, 2005, p.154).

Sem o propósito de introduzir transformações substanciais na realidade, o fenomenólogo estuda a realidade com o desejo de descrevê-la e de apresentá-la tal como ela é (Triviños, 2006, p. 47).

Com relação à estratégia de pesquisa, a pesquisa-ação é a mais indicada para este tipo de investigação, que almeja ler o mundo real sob a ótica dos sujeitos investigados. A distinção entre a pesquisa-ação e os demais enfoques da pesquisa qualitativa reside na relação teoria com a prática. Na pesquisa-ação os investigadores se preocupam em construir teoria para prática (Roesch, 2005, p. 156).

3.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO

O método dessa abordagem desenvolve-se em três fases distintas e sucessivas: Coleta de dados; procedimentos de codificação ou análise dos dados, que se subdivide em: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva; e, delimitação da teoria.

1ª. Fase: Coleta de dados

Essa 1ª fase configura-se como uma discussão teórica, utilizando-se de toda pesquisa bibliográfica, base conceitual e documental para a técnica de coleta de dados.

A revisão bibliográfica baseou-se nas questões de investigação e seguindo o que metodologia propunha foram concebidas as tabelas com os constructos relativos à liderança feminina dos autores referenciados posteriormente. O resultado dessa etapa consta no anexo I.

Vale ressaltar que esta investigação foi realizada por meio das ferramentas *Biblioteca do Conhecimento Online (B-ON)* e *Mendeley Reference Manager*, nas bases de dados Scielo e LILACS, bem como em repositórios institucionais de universidades, durante o período de tempo compreendido entre os meses de agosto de 2012 e outubro de 2013. Além disso, foram utilizados dados extraídos de diversos documentos, tais como: Relatório Global sobre Diferenças entre Gênero emitido pelo Fórum Econômico Mundial (WEF), Relatório Global de Empreendedorismo (GEM), além de pesquisas, produzida pelas consultorias CALIPER sobre o Perfil de Mulheres Executivas, dentre outros.

Nesse sentido, foram selecionados aproximadamente 45 artigos científicos nas mencionadas bases de dados, a partir de palavras-chave como: Liderança feminina, gestão feminina, participação feminina, perfil executivo, modelos de gestão.

O avanço numa determinada área de conhecimento parte, necessariamente, do conhecimento do estado da arte, ou seja, dos contributos que já foram feitos sobre o assunto em análise. Buscou-se então realizar uma pesquisa bibliográfica ampla, porém seletiva e analítica.

2ª. Fase: Codificação ou Análise dos dados

Nessa 2ª etapa, os dados coletados foram codificados, categorizados, bem como foram estabelecidas as relações entre as diversas categorias obtidas.

A etapa da Codificação ou Análise dos Dados é composta das seguintes análises:

- **Codificação aberta:** é realizada com base na leitura atenta do material obtido na fase anterior e, a partir das palavras, frases e/ou parágrafos o pesquisador examina, reflete, compara e formula conceitos e atribui palavra/expressões que formam os códigos preliminares (Dantas *et al.*, 2009, p. 4).
- **Codificação axial:** é o processo onde são relacionados os códigos abertos (categorias e propriedades), por meio de uma combinação de raciocínio indutivo e dedutivo. São enfatizadas as relações causais (Borgatti, 2010, p.3).

Na codificação axial, a matriz é constituída pelos seguintes elementos: fenômeno; condições causais; contexto; condições intervenientes; estratégias de ação e consequências.

Tabela 11 - Matriz da Codificação Axial

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Fenômeno	E a ideia, o evento ou acontecimento central ao qual as ações e interações se relacionam.
Condições Causais	São as variáveis ou eventos que conduzem à ocorrência do fenômeno.
Contexto	São as variáveis de fundo que influenciam a ação ou estratégia.
Condições intervenientes	Tempo, espaço, cultura, situação econômica e tecnológica, história e etc.
Estratégias de Ação	Atividades intencionais realizadas em resposta ao fenômeno e as condições de intervenção.
Consequências	São as respostas das ações diversas, intencionais ou não.

Fonte: Adaptado de Borgatti (2010, p.3)

- **Codificação seletiva:** é o processo de escolha de uma categoria que se considere como central. Busca-se estabelecer um único enredo em torno do qual todas as demais categorias se organizam (Borgatti, 2010, p.4). A redução das categorias é o meio de se delimitar a teoria emergente e formular a teoria com um grupo pequeno de alta abstração, delimitando a terminologia e texto (Cassiani *et al.*, 1996, p.9).

Após a construção das análises aberta, axial e seletiva, será procedida a análise de frequência de cada categoria - Análise Univariada - construindo-se um quadro demonstrativo que consolida as relações entre o tipo de abordagem e as diversas categorias estabelecidas. Essa análise foi agregada ao método com o propósito de complementar a análise qualitativa dos dados.

Para tal, combinou-se a postura própria do método qualitativo para a coleta e análise dos dados e a do método quantitativo para buscar medir os resultados obtidos de forma objetiva.

3ª. Fase: Delimitação da Teoria

Finalmente, nessa etapa, foram relacionadas as categorias subsidiárias à categoria central. Em seguida, essas relações foram validadas e complementadas com os dados necessários ao seu refinamento. Trata-se da conclusão da pesquisa.

Segundo Dantas *et al.* (2009, p.5), “ essa fase do processo de codificação, se organiza adequadamente todos os códigos, categorias e subcategorias emergidas, de forma a evidenciar a categoria central que brota da relação desses agrupamentos, tornando-se cristalina a experiência vivenciada na perspectiva da construção do modelo conceitual/teoria substantiva”.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CAPÍTULO IV - RESULTADOS

Os resultados obtidos pelo presente estudo originam-se a partir da composição das tabelas propostas pelo método da “*Grounded Theory*” ou da Teoria Fundamentada nos Dados, bem como de suas conseqüentes avaliações e interpretações.

A **primeira fase** da Coleta dos Dados consolidou-se, portanto, pelo pensamento e a literatura atual existente acerca do movimento de inserção da mulher nos diversos setores do mercado laboral e da sociedade até o reconhecimento da importância desse fenômeno para a efetiva e forte liderança feminina no meio empresarial, dentre outros.

Sendo assim, trata-se do propósito principal deste estudo fundamentado na extensa bibliografia consultada, no conhecimento do estado da arte e nos relevantes contributos feitos sobre o tema em estudo – a liderança feminina.

Para a concretização da **segunda fase** – Codificação ou análise dos dados – foram observadas seguintes etapas:

A Codificação Aberta com os constructos sobre a evolução da participação feminina no mercado de trabalho até o reconhecimento de sua liderança – e que consta como Anexo I deste estudo.

Nessa etapa, foram identificados 418 constructos, que foram organizados em 33 categorias diferentes, que, por sua vez, foram agrupadas conforme as competências a que se referiam, e que consta no anexo II.

O gráfico abaixo mostra a distribuição dos constructos em cada uma das competências consideradas:

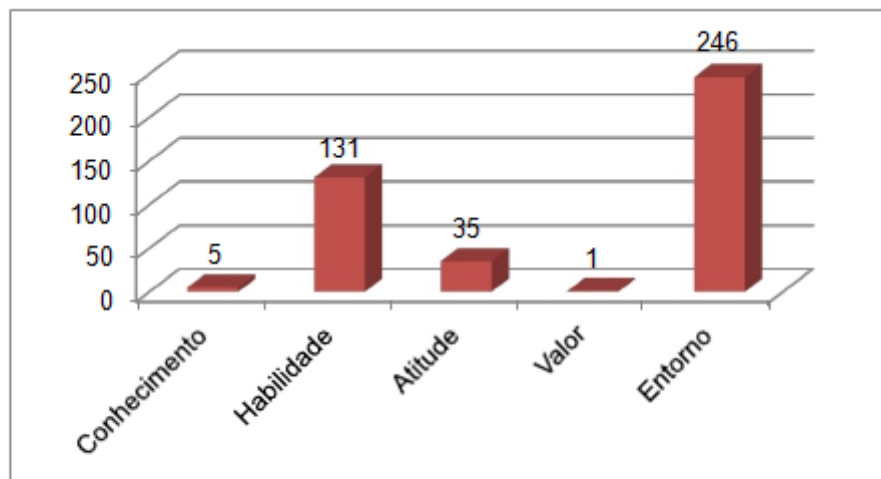


Gráfico 1 - Distribuição dos constructos por competência

Fonte: Autora

Como pode ser observado, os aspectos mais valorizados pelos diversos autores pesquisados quando tratam do tema liderança feminina são os atinentes ao ambiente onde essas mulheres se inserem (Entorno), seguidos pelas Habilidades (Como Fazer) e pelas Atitudes que se referem à motivação (Em fazer), ou seja, os desafios que as motivam.

Detalhando a competência Entorno, observa-se que 78,05% dos constructos levantados estão distribuídos em apenas três categorias, conforme tabela 12 abaixo:

Tabela 12 - Distribuição de categorias na competência Entorno

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
1	Entorno	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações	124	50,41	50,41
3	Entorno	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens	50	20,33	70,73
5	Entorno	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional	18	7,32	78,05
7	Entorno	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas	16	6,50	84,55
9	Entorno	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica	9	3,66	88,21
10	Entorno	Necessidade de políticas afirmativas e políticas sociais	9	3,66	91,87
13	Entorno	Maternidade e Casamento	7	2,85	94,72
15	Entorno	Outras referências	6	2,44	97,15
17	Entorno	Discrepância salarial ou salários menores que dos homens	4	1,63	98,78
23	Entorno	Fenômeno “Teto de Vidro”	2	0,81	99,59
28	Entorno	Ausência de modelos femininos de gestão, bem como de mentores ou referências	1	0,41	100,00
TOTAL			246	100,00	

Fonte: Autora

Primeiramente, os resultados demonstram que, de fato, as mulheres tiveram uma evolução em suas trajetórias profissionais e na sociedade, ocupando espaços outrora apenas dominados pelos homens.

As barreiras e os preconceitos continuam a existir, embora em menor proporção; e, a tendência é que sejam superados e fiquem cada vez mais no passado, pois talento é talento, e independe de gênero.

Por outro lado, as Organizações estão adotando políticas mais flexíveis de modo a permitir que as mulheres possam cumprir a conciliação de suas tarefas profissionais e domésticas, reduzindo inclusive as barreiras de gênero.

A pesquisa evidencia também que as mulheres estão investindo fortemente em sua formação, superando os homens nesse quesito, visto que já são maioria nas Universidades, no sentido de se prepararem cada vez mais para o mercado extremamente competitivo e como forma de provarem efetivamente suas competências.

Já com relação à competência Habilidade, 79,39% dos constructos se distribuem em três categorias apenas, conforme consignado na tabela 13 a seguir:

Tabela 13 - Distribuição de categorias na competência Habilidade

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
2	Habilidade	Liderança e Liderança Feminina	70	53,44	53,44
4	Habilidade	Capacidade e inteligência	20	15,27	68,70
8	Habilidade	Habilidade para conciliação, harmonia e integração das pessoas	14	10,69	79,39
12	Habilidade	Facilidade de relacionamentos e trabalhos em equipe	7	5,34	84,73
18	Habilidade	Sensibilidade feminina	4	3,05	87,79
19	Habilidade	Empatia, Persuasão	3	2,29	90,08
20	Habilidade	Criatividade e Singularidade (jeito feminino de realizar)	2	1,53	91,60
21	Habilidade	Estilos de gestão das mulheres	2	1,53	93,13
22	Habilidade	Facilidade de comunicação e inclusão	2	1,53	94,66
24	Habilidade	Flexibilidade e versatilidade	2	1,53	96,18
25	Habilidade	Intuição e inteligência emocional	2	1,53	97,71
30	Habilidade	Habilidade em negociar, formar redes, parcerias ou alianças	1	0,76	98,47
31	Habilidade	Multifuncionalidade e percepção apurada	1	0,76	99,24
33	Habilidade	Visão global e pensamento sistêmico	1	0,76	100,00
TOTAL			131,00	100,00	

Fonte: Autora

Confirma-se a importância da liderança feminina pela sua eficácia e forma de condução das pessoas. Destaca-se um estilo mais inclusivo, relacional e participativo

de liderança. Os resultados mostram que as mulheres se utilizam de uma comunicação mais assertiva para expor as estratégias, metas e valores organizacionais, além de inteligência emocional, habilidade de relacionamento e competência para o trabalho em equipe, pelo poder de envolvimento, convencimento e persuasão que facilita a comunicação e negociação com parceiros estratégicos. As mulheres apresentam uma postura mais empática, flexível, receptiva e aberta a novos conhecimentos – características fundamentais para o desenvolvimento do trabalho em equipe com foco nos resultados.

Do mesmo modo, detalhando a competência Atitude, verificamos que 85,71% dos constructos estão distribuídos em três categorias, conforme tabela 14 abaixo:

Tabela 14 - Distribuição das categorias pela competência Atitude

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
6	Atitude	Empreendedorismo e ousadia	17	48,57	48,57
11	Atitude	Engajamento, cooperação e solidariedade	7	20,00	68,57
14	Atitude	Dupla ou tripla jornada	6	17,14	85,71
26	Atitude	Motivação e disposição para participar	2	5,71	91,43
27	Atitude	Responsabilidade Social	2	5,71	97,14
32	Atitude	Tomada de decisão e resolução dos problemas	1	2,86	100,00
TOTAL			35	100,00	

Fonte: Autora

Ao analisar esses resultados, observa-se que as mulheres demonstram ser ousadas tanto para pôr em prática ideias ou projetos inovadores em sua liderança, gestão como executivas ou ainda como empreendedoras. Também é fato que a realidade hoje nos aponta mulheres empreendedoras tanto por necessidade, quanto por oportunidade. Porém, nesse segmento as mulheres tem alcançado excelentes resultados financeiros e

operacionais, o que representa esse caminho um horizonte promissor para a liderança feminina. Além disso, destaca-se na liderança feminina um elevado senso de urgência, responsabilidade social, cooperação e foco nas pessoas.

Constatou-se também, que considerando todas as categorias em conjunto, 80,86% dos constructos estavam distribuídos em apenas nove das 33 categorias apuradas inicialmente, conforme tabela 15 da Codificação Seletiva que se segue:

Tabela 15 - Distribuição dos constructos por categoria

Nº	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
1	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações	124	29,66	29,66
2	Liderança e Liderança Feminina	70	16,75	46,41
3	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens	50	11,96	58,37
4	Capacidade e inteligência	20	4,78	63,16
5	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional	18	4,31	67,46
6	Empreendedorismo e ousadia	17	4,07	71,53
7	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas	16	3,83	75,36
8	Habilidade para conciliação, harmonia e integração das pessoas	14	3,35	78,71
9	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica	9	2,15	80,86
TOTAL		338	80,86	-

Fonte: Autora

Então, a partir do quadro acima foi construída a Matriz de Codificação Axial. A Codificação Axial consolidou as relações existentes entre as várias categorias, classificando os vários constructos formulados pelos autores pesquisados, conforme matriz do modelo com seus relevantes enfoques: fenômeno, relações causais, contexto, condições intervenientes, estratégias de ação e consequências. Esse processo pode ser observado na tabela 16 abaixo:

Tabela 16 - Relações entre a Categoria Central e as Categorias Subsidiárias

Condições causais	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações
Fenômeno	Liderança e Liderança Feminina
Contexto	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens
	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica
	Capacidade e inteligência
	Habilidade para conciliação, harmonia e integração de pessoas
Estratégias de ação	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional
	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas
Consequências	Empreendedorismo e ousadia

Fonte: Autora

Na etapa da Codificação Axial, identificou-se a questão da liderança e da liderança feminina como a categoria central (o fenômeno em estudo) e as demais como sendo as categorias subsidiárias, pontuando-se as categorias de maior relevância para a pesquisa, conforme consignado na Tabela 16 acima.

Concluindo, na terceira fase, delimitação da teoria, percebeu-se, à luz dos dados consolidados, que a evolução do comportamento feminino na sociedade e nas organizações constituiu a causa da liderança feminina nos moldes como se apresenta nos dias atuais.

Todavia, a liderança feminina ainda aparece moldada por preconceitos, discriminação e desigualdade entre mulheres e homens, diversidade dos papéis assumidos por mulheres, assim como pela sua própria capacidade, inteligência e habilidade para conciliar, harmonizar e integrar pessoas. Apesar disso, a liderança feminina influencia o atual modelo de gestão adotado pelas organizações, que buscam o emprego das mulheres como estratégia de gestão, assim como também fomenta fortemente o empreendedorismo, com suas características de ousadia e determinação.

Então, para confirmar os resultados apontados, esta investigação se apoiou em um estudo comparativo realizado pela CALIPER, em parceria com a HSM do Brasil, sobre o perfil das executivas brasileiras, entrevistando dezenas de mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria em empresas privadas e estatais, dos mais variados setores, a fim de compará-lo ao perfil das executivas norte-americanas e britânicas em posições semelhantes. Foram comparadas através do perfil Caliper: 63 executivas brasileiras com 59 norte-americanas e britânicas. A principal diferença dessas líderes está no potencial para resolver problemas.

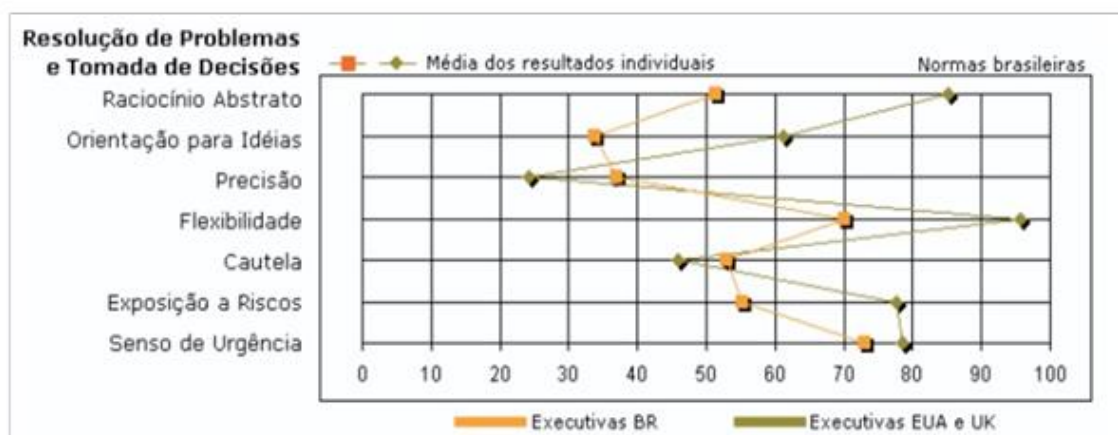


Gráfico 2 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variáveis: Resolução de Problemas e Tomadas de Decisões

Fonte: Site Caliper e Revista HSM Management n. 65 (2007, p. 39) Perfil da Executiva Brasileira

“As anglo-saxãs mostram maior gratificação para se envolver com questões mais complexas e que fujam da rotina (têm 85% de raciocínio abstrato, importante componente da tomada de decisões, 35 pontos percentuais acima da média da população de seus países, ante 53% no caso das brasileiras)”.



Gráfico 3 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variáveis: Organização Pessoal e Administração do Tempo

Fonte: Site Caliper e Revista HSM Management n. 65 (2007, p. 39) Perfil da Executiva Brasileira

“As brasileiras são superadas pelas anglo-saxãs também na ousadia (estas têm índice de exposição a riscos de 77%, ante 54% no caso das brasileiras). As executivas do Brasil privilegiam a qualidade no processo decisório e, assim, neste grupo pesquisado, ousam menos. Essa análise é feita pela correlação de vários traços do perfil da brasileira, como cautela (51%), exposição a riscos (54%) e precisão (41%)”.



Gráfico 4 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variável: Relacionamentos

Fonte: Site Caliper e Revista HSM Management n. 65 (2007, p. 39) Perfil da Executiva Brasileira

“As anglo-saxãs também se mostram mais desenvoltas que as brasileiras para estabelecer novos contatos e vínculos (têm 69% de extroversão, ante 47% no Brasil)”

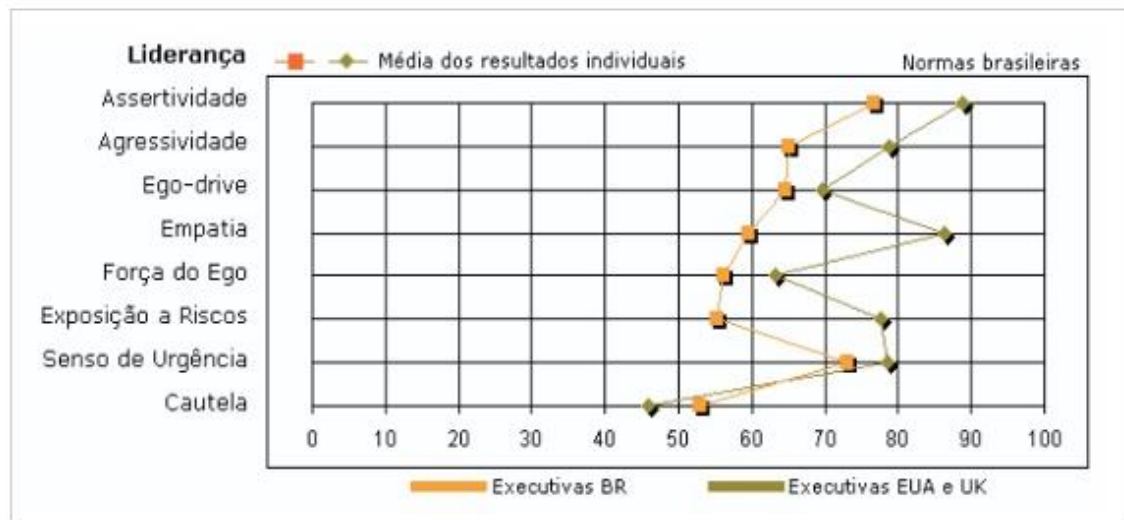


Gráfico 5 - Comparativo Perfil Executivas: Brasileiras x Norte-Americanas x Britânicas Variável: Liderança

Fonte: Site Caliper eRevista HSM Management n. 65 (2007, p. 39) Perfil da Executiva Brasileira

“No que diz respeito ao estilo de liderança, entendemos que tanto o perfil da Executiva Brasileira quanto o da Executiva Americana/Reino Unido, denota facilidade na comunicação, na postura mais envolvente e persuasiva e o foco nos resultados. Mas, as mulheres nos EUA e Reino Unido ainda têm mais características tidas como “masculinas”. As norte-americanas e britânicas apresentaram um índice de agressividade de 80%, ou seja, 30 pontos percentuais acima da média da população de seus países, ante 65% no caso das brasileiras”.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Notadamente, à luz da pesquisa realizada, pode-se afirmar que cada vez mais as mulheres se inserem no mercado de trabalho ou no universo empresarial e mostram seu poder de liderança. Tal postura permite que as mulheres se firmem como profissionais de sucesso – ora como empresárias, empreendedoras, políticas, gestoras, educadoras, médicas dentre outras carreiras – reduzindo, dessa forma, seu amadorismo na administração das Organizações e nos demais setores da sociedade.

Há décadas, as mulheres vêm quebrando um paradigma secular, que lhes reservava, quase que exclusivamente, a ocupação com as prendas domésticas. As conquistas cidadãs, tais como, a luta pela igualdade dos direitos e deveres, a maior oferta de emprego, geradas pela crescente industrialização e globalização juntam-se a outros fatores, como o desejo de independência financeira, realização pessoal e profissional, para conferir historicamente mais força competitiva e oportunidades às mulheres, bem como à liderança feminina.

Todavia, ainda há muitos desafios e paradigmas a serem superados.

Entretanto, este estudo apresentou um panorama importante da evolução da participação da mulher e da moderna liderança feminina, deixando claro que foi-se o tempo em que a imagem de uma organização de sucesso deveria estar diretamente vinculada ao triunfo de um homem empreendedor.

Sabe-se que a natureza impôs a mulher o fardo mais pesado da procriação e criação dos filhos, porém, em contrapartida, essa combinação de fatores a torna, naturalmente, mais forte e guerreira. Isso explica a razão, de desde os primórdios da humanidade, as mulheres sempre corresponderem ao desafiante e árduo “empreendimento familiar”. Vale ressaltar o quão difícil é o exercício da economia doméstica, por vezes tendo que administrar recursos quase que inexistentes. E, a esses pré-requisitos de força e tenacidade trazidos em seu DNA, a mulher moderna acrescenta sua capacitação e sua qualificação profissional.

A elevada escolaridade das mulheres configura-se, portanto, como o fator principal na busca dessa mudança de cenário e aumento da presença feminina nos diversos segmentos da sociedade.

Soma-se a isso, a habilidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo, ou seja, a multifuncionalidade, que também confere às mulheres a capacidade de conciliação e de desempenhar várias missões e papéis com êxito. O segredo está na gestão do tempo, pois o tempo da mulher precisa ser bem administrado e organizado para não lhe gerar sensação de culpa por alguma falha possível em outra área da vida, e para lhe trazer mais segurança no estabelecimento de suas prioridades.

Além disso, observou-se também que as Organizações passaram a adotar o modelo estratégico de gestão das pessoas favorecendo o surgimento da liderança feminina, e, com isso, tendem a apresentar melhores desempenhos, assim como resultados, inclusive minimizando os conflitos organizacionais gerados pela diversidade de gênero e talentos e maximizando a satisfação de seus clientes internos e externos.

O fato é que a sociedade em geral não pode mais prescindir do valor da liderança feminina e da competência das mulheres para o necessário desenvolvimento econômico, político e social, a partir da inserção feminina no contexto das nações civilizadas.

Em resposta às perguntas de investigação formuladas no início deste estudo, conclui-se que a liderança feminina representa um diferencial na gestão das organizações, embora persista a necessidade de um olhar diferenciado para o tema, bem como a utilização de modelos de gestão mais flexíveis e voltados para as pessoas nas Organizações. Além disso, a relevância e os objetivos desta pesquisa nos motivam ao avanço do conhecimento científico nessa problemática.

Este estudo revela a realidade de mulheres líderes que conquistam cada vez mais espaço no mercado de trabalho e dentro das organizações com suas competências, assim como as oportunidades de melhoria de gestão ainda existentes, apontando para o meio empresarial que, a liderança feminina é, de fato, valiosa e eficaz, por ser condutora de um caminho de sucesso e instrumento facilitador na resolução das desigualdades sociais e organizacionais.

Recomenda-se ainda uma maior ênfase acadêmica em torno deste tema, visto que a economia atual demanda cada vez mais respostas para os problemas de escassez de talentos e líderes, e as mulheres representam mais da metade da força de trabalho mundial, podendo não só competir com os homens, mas complementá-los, e causar uma revolução importante no meio empresarial e na sociedade em geral.

Espera-se, portanto, que os resultados desta investigação possam contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e que outros pesquisadores possam se interessar pela ampliação dos conhecimentos no campo da liderança feminina, em especial no que concerne a sua interface com as estratégias de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreoli, T. P., & Borges, W. A. (2007). Empreendedorismo feminino: uma análise do perfil empreendedor e das dificuldades enfrentadas por mulheres detentoras de um pequeno negócio. *Anais do XI Encontro Paranaense dos Estudantes de Administração (EPEAD)*, Maringá, PR, Brasil.
- Borgatti, S. (2010). *Introduction to grounded theory*. Recuperado em 15 de maio de 2010 de <http://www.analytictech.com/mb870/introtoqt.htm>.
- Borges, A. F. (2007). *Nos caminhos da liderança*. Recuperado em 01 de julho de 2012 de <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/nos-caminhos-da-lideranca/20609/>.
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de pesquisa*, 34(121), 105-138.
- Carvalho, T. (2000). A participação das mulheres na gestão-O caso particular da Gestão de Recursos Humanos. *Anais do IV Congresso Português de Sociologia*, Portugal.
- Cassiani, S. H. B., Caliri, M. H. L., & Pelá, N. T. R. (1996). A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Rev Latino-am Enfermagem*, 4(3), 75-88.
- Chinchilla, N., & León, C. (2007). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, N., & Torres, E. (2006). *Why become a family-responsible employer?*. Recuperado em 28 de agosto de 2012 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-03-E.pdf>.
- Corsini, L., & Souza Filho, E. A. D. (2004). Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 7, 67-80.
- Dalla-Valle, C., Dalla-Valle, C., & Mendonça, R. A. B. (2012). A gestão de pessoas como parceira principal para o sucesso organizacional. *Revista eletrônica de extensão da URI*. 8(14), 32-39.

- Delgado, N. M. L. F. (2011). *Desafios da gestão e liderança feminina em Cabo Verde: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina*. Tese de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Dantas, C. de C, Leite, J. L., de Lima, S. B. S., & Stipp, M. A. C. (2009). Teoria fundamentada nos dados-aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*, 17(4).
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna* (1ª. Ed). São Paulo: Atlas., 2008.
- Global Entrepreneurship Monitor (2011). Empreendedorismo no Brasil-2010:relatório nacional. Curitiba: IBQP.
- Godoy, A. S. (1995) Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. 35(2), 57-53.
- Gomes, A. F. (2005). O outro no trabalho: mulher e gestão. *REGE Revista de Gestão*, 12(3), 1-9.
- Gomes, A. F. (2009). O Perfil Empreendedor de Mulheres que Conduzem seu Próprio Negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista - BA. *Revista Alcance*, 11(2), 207-226.
- Gomes, A. F., Santana, P. G. W. & Silva, M. J. (2005). *Mulheres empreendedoras: desafios e competências*. Recuperado em 14 de outubro de 2012 de <http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>.
- Gonçalves, B. D. (2007). Participação e consciência política: análise psicopolítica da experiência de lideranças femininas urbanas. *Psicologia em Revista*, 13(1), 201-204.
- Grzybovski, D., Boscarin, R., & Migott, A. M. B. (2002). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185-207.
- Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2012). *The Global Gender Gap Report 2012*. Geneva: World Economic Forum.

- Internacional Center of Work and Family (2012). Efectos de la Conciliación en el Compromiso, la Satisfacción y el Salario Emocional. Recuperado em 28 de agosto de 2012 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf>.
- Jonathan, E. G. (2003). Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. *Anais do III Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Brasília, Brasil.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *O&S Salvador*, 17(53), 243-257.
- Lima, L. L. D. B. (2011). *A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança*. Tese de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.
- Lima, R. F. O. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta poderosa. Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil.
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, (10), 221-238.
- Machado, H. P. V. (2002). *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Mattos, A. H. G. (2010). A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. *Gestão Contemporânea*, 6(6), 23-43.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2010). Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Munhoz, G. D. S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. *Anais do I Encontro Nacional de Empreendedorismo*, Maringá, PR, Brasil.
- Nogueira, M. D. C. D. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.

- Oliveira, O. J. (2007). *O Administrador e a Liderança*. Recuperado em 1 de junho de 2012 de <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=6>.
- Ottis, A. S. (2009). *Análise dos fatores da gestão estratégica de pessoas: um estudo em uma instituição federal de ensino*. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Engenharia da Produção), Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica, Brasil.
- Pfister, G. (2007). Líderes femininas em organizações esportivas-Tendências mundiais. *Movimento (ESEF/UFRGS)*, 9(2), 11-35.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública Rio de Janeiro*, 40(1), 81-105.
- Recchia, J. G., Brough, A., & Moura, A. S. (2007). *Perfil da Executiva Brasileira*. Recuperado em 8 de abril de 2013 de http://translate.calipercorp.com/Portals/0/PDF%20Brazil/o_perfil_da_executiva_brasileira.pdf.
- Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79.
- Roesch, S. M. A. (2005) *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. M. C. (2012). *Liderança no feminino: um estudo de caso*. Tese de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Tonani, A. V. (2011). Gestão Feminina – Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Torreão, N. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis*, (7), 101-121.
- Triviños, A. N. S. (2006). *Introdução a pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2012). A liderança aprendida. *Revista GV Executivo*, 6(1), 61-65.

Vilas-Boas, A. A., & Andrade, R. O. B. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

ANEXOS

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

ANEXO I - CONSTRUCTOS SOBRE A EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO E SUA LIDERANÇA.

Autores	Constructos
A. Relevância da Investigação (04)	
1 - Tonani (2011, p.8)	Os talentos naturais das mulheres , entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI.
2 - Gomes (2005, p.5)	Esses atributos estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança . Contudo, é importante frisar que tais características também estão presentes em muitos homens e que, quando se tornam mais valorizadas, potencializam novas maneiras masculinas de agir dentro das organizações.
3 - Torreão (2007, p.101)	A liderança das mulheres (...) constitui uma liderança engajada em benefício de todos. Dar-lhes atenção implica em atuar estrategicamente para o desenvolvimento sustentável.
3 - Tonani (2011, p.8)	O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual - o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte - conferem mais uma vantagem à mulher de hoje - os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Autores	Constructos
B. Breve histórico da evolução do comportamento feminino (14)	
1 - Gomes (2005, p.8)	A inserção da mulher no sistema produtivo constitui um dado privilegiado para a análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade.
2 - Tonani (2011, p.7)	Esta participação da mulher no mercado trabalho não parou mais de crescer e se solidificar.
3 - Kanan (2010, p.248)	A segunda guerra mundial representou um divisor de águas no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho .
4 - Rocha-Coutinho (2011, p.62)	Com a industrialização crescente do Séc. XIX, que atingiu inclusive o Brasil, houve um aumento da demanda por trabalhadores, o que acabou por levar um grande contingente de mulheres brasileiras, especialmente as solteiras, das famílias mais humildes a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas.
5 - Kanan (2010, p.245)	No século XX, a participação das mulheres pelo direito ao voto, em movimentos constitucionistas e [...] populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis.
6 - Gomes (2005, p.4)	Foi apenas no século XX que alguns eventos contribuíram para o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho . Um desses eventos foi a Revolução Russa, de 1917, cujo princípio programático era uma igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres.
7 - Torreão (2007, p.102)	A incorporação das mulheres às atividades consideradas socialmente produtivas mudou o seu posicionamento na sociedade, proporcionou autonomia e reforçou sua consciência sobre seus próprios direitos. Essa mudança influiu para uma significativa transformação social, da família, de valores e dos papéis usualmente a elas atribuídos, em especial a partir de meados do século XX.
8 - Tonani (2011, p.7)	Por outro lado, a atuação das mulheres no mercado de trabalho , durante o século XX, caracteriza-se, sobretudo, pela sua inserção em atividades que não apareciam nos séculos anteriores. Nesse rol encontra-se, então, a prestação de serviços (médicas, advogadas, dentistas, empregadas públicas, entre outras) e várias ocupações em diferentes ramos da indústria.

9 - Brushini E Puppini (2004, p.107)	Nas últimas décadas do século XX, o país passou por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram grande impacto sobre o trabalho feminino : queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país, de 4,4 filhos por mulher, em 1980, para 2,3 filhos no final da década de 90; redução no tamanho das famílias que, no final dos anos 1990, passaram a ter apenas 3,4 membros; envelhecimento da população brasileira, com maior expectativa de vida das mulheres e, conseqüentemente, aumento do percentual de viúvas na população; aumento do número de famílias chefiadas por mulheres que, no final do século, chegam a 26% do total das famílias brasileiras.
10 - Rocha-Coutinho (2011, p.62)	Foi somente no início do Séc. XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar.
11 - Gomes (2005, p.5)	O processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho , apesar de parecer estar se consolidando, não é um fenômeno simples e de resultados facilmente alcançáveis.
12 - Mattos (2009, p.31)	A conquista de espaços no mercado de trabalho e, logo, nas organizações, se deve aos movimentos feministas de muitos anos antes, que acreditavam na transformação a partir da conscientização, visando romper com as formas de dominação do masculino sobre o feminino em todas as esferas da vida.
13 - Nogueira (2006, p.57)	Depois de décadas de lutas feministas e da inegável evolução nas condições de vida de muitas mulheres, é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato e a possibilidade de mudança nesse sentido, pouco segura.
14 - Mattos (2010, p.31)	A emancipação feminina ocorre primeiramente pela emancipação econômica, fazendo da mulher um ser capaz de prover suas próprias necessidades em condição de igualdade com os homens. Assim ocorreu com o movimento feminista , lutando primeiramente pela igualdade de direitos e emancipação econômica.

Autores	Constructos
C. O Aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho (3)	
1 - Gomes (2005, p.4)	A inserção da mulher no mercado de trabalho remunerado provocou profundas transformações no mercado e na família.
2 - Mattos (2010, p.31)	A participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo no Brasil, de maneira rápida e constante, desde a década de 1970.
3 - Gomes (2005, p.4)	A partir da globalização , o envolvimento da mulher na força de trabalho foi muito grande.

Autores	Constructos
D. O Gênero e os diferentes estereótipos na gestão (17)	
1 - Mattos (2010, p. 25)	Muitas vezes confundido como sexo, o conceito de gênero vai mais além, que as diferenças existentes entre homens e mulheres são uma construção social.
2 - Torreão (2007, p.102)	O Gênero , tomado como categoria de análise, perpassa inúmeras questões pendentes de um entendimento mais aprofundado e de uma perspectiva distinta da adotada até algumas décadas atrás com a incorporação do pensamento feminista e visão feminina da sociedade.
3 - Torreão (2007, p.104)	Propõe uma definição ampla de gênero : "(...) o conjunto de crenças, traços pessoais, atitudes, sentimentos, valores, condutas e atividades que diferenciam a homens e mulheres através de um processo de construção social que tem várias características".
4 - Torreão (2007, p.103)	Fundamental também é conceituar gênero como uma categoria de análise caracterizada por sua interdisciplinaridade e transversalidade.
5 - Pfister (2003, p.33)	O gênero , portanto, não é algo que temos, mas algo que produzimos e fazemos. "O gênero é constantemente criado e recriado nas interações humanas, na vida social e é a estrutura e ordem dessa vida social... ele depende de todos estarem constantemente fazendo o gênero".

6 - Moller e Gomes (2010, p.686)	Ao mesmo tempo que existem semelhanças, podem existir factores para além do género que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente o tamanho da organização, o ambiente, o género maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia, e a forma da organização.
7 - Carvalho (2000, p. 1)	De facto, a perspectiva de que as organizações não são neutras em termos de género é muito recente nas teorias organizacionais: "... só em meados dos anos 90 um grande número de investigadores se aperceberam que as organizações não são apenas compostas de componentes neutras de género, mas habitadas por homens e mulheres, e que as organizações são caracterizadas por práticas relacionadas com o género, valores, objectivos, lógicas, linguagens, etc.
8 - Mattos (2010, p.24)	O movimento feminista contribuiu não apenas para tornar o género mais um campo de conhecimento, mas para promover a revisão profunda de teorias e metodologias existentes de forma a contemplar a questão da mulher nas mais diversas abordagens.
9 - Andreoli e Borges (2007, p.8)	A revolução dos sexos está para a mulher hoje assim como a Revolução Industrial se deu para os homens no século XX. Qual foi o fator impulsionador daquela Revolução? Simples: a competência.
10 - Andreoli e Borges (2007, p.8)	A maior participação das mulheres nas empresas reflete não apenas em um aspecto lucrativo do ponto económico, pois há na gestão feminina uma tendência de maior preocupação com questões éticas, transparência, governança corporativa, questões sociais e ecológicas.
11 - Tonani (2011, p.13)	Uma empresa que adota a heterogeneidade de géneros na composição de seus cargos de liderança, certamente terá uma visão mais ampla e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica e ampla.
12 - Tonani (2011, p.13)	Tanto homens quanto mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor as organizações. Ambos tem sua contribuição a dar para o mercado e um ao outro, para que se tornem líderes melhores.
13 - Moller e Gomes (2010, p.694)	Cada vez mais se caminha para uma sociedade em que os géneros coabitam e trabalham de forma equiparada , nomeadamente em questões de liderança e chefia.
14 - Munhoz (2000, p.168)	A compreensão das diferenças entre pessoas de géneros distintos traz para as organizações uma linha norteadora para a convivência no ambiente de trabalho e para suas ações estratégicas.
15 - Gomes (2009, p.218)	O género não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva.
16 - Loureiro (2008, p.222)	O estereótipo que define que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos e que o masculino é o mais adequado para situações de controlo e chefia organizacionais assume particular relevância no estudo da discriminação das mulheres na gestão.
17 - Rocha-Coutinho (2011, p.65)	Apesar disso as mulheres vêm provando, a cada dia, sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis.

Autores	Constructos
E. Dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho e para conciliação de seus diversos papéis (15)	
1- Gomes, Santana e Silva (2005, p.8)	A mulher que trabalha fora tem uma grande dificuldade de conciliar trabalho e família , e essa dificuldade não costuma se apresentar para o universo masculino na mesma frequência.
2- Tonani (2011, p.12)	Ainda por questões culturais, às mulheres sempre foi imputada a responsabilidade maior pelo lar e pela criação dos filhos. (...) O sentimento de culpa pela ausência no acompanhamento no crescimento dos filhos sempre foi mais presente nas mulheres que nos homens.
3 -Nogueira (2006, p.57)	A realidade actual indica (...) que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social.
4 - Mattos (2010, p.25)	A dicotomia produção e reprodução, que vem a ser a principal barreira para a ascensão feminina nas organizações, visto que, culturalmente, a sociedade atribui à mulher o papel de única responsável pelas atividades domésticas , o que dificulta sua atuação profissional.

5 - Grzybowski, Boscarin e Migott (2002, p.186)	Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios.
6 - Portal Tempo de Mulher	Em pesquisas realizadas para o portal - Tempo de Mulher - são elas mesmas quem apontam os principais entraves ao seu crescimento na carreira: tripla jornada, modelo de gestão que exige dedicação em tempo integral à empresa, tendência feminina de não se autopromover, ausência de modelos femininos e falta de estímulo ao networking.
7 - Mattos (2010, p.24)	A promoção da igualdade efetiva entre homens e mulheres constitui um dos principais desafios da gestão contemporânea, dadas as barreiras que impedem a ascensão das mulheres a cargos diretivos, resultando no fenômeno do “teto de vidro”
8 - Torreão (2007, p.112)	A pedra angular dos movimentos e organizações feministas, tanto no Brasil como nos demais países do mundo, é a luta pela igualdade de gênero e autonomia das mulheres. O enfoque é o de que se as mulheres prosperam toda a sociedade é beneficiada e as gerações sucessivas podem abordar a vida em melhores condições.
9 - Andreoli e Borges (2007, p.8)	As dificuldades mencionadas pelas mulheres empresárias estão geralmente relacionadas com os pais, maridos ou filhos. Pode-se dizer que um dos motivos para que isso ocorra é porque as mulheres carregam consigo um peso adicional, que é a preocupação vinculada à constituição de uma família.
10 - Jonathan (2003, p.43)	Uma questão que desafia as mulheres e desempenha um importante papel na percepção de sucesso das empreendedoras diz respeito à busca de equilíbrio entre os aspectos pessoais, familiares e profissionais.
11 - Tonani (2011, p.12)	Outro fator que funcionou como um facilitador da retirada muitas vezes prematura das mulheres do mercado de trabalho e consequentemente sua possibilidade de ascensão, foi a real diferença nas remunerações.
12 - Corsini e Filho (2004, p.67)	Podemos identificar no mundo do trabalho um descompasso entre o discurso que prega a igualdade entre homens e mulheres e as práticas que se verificam no dia-a-dia.
13 - Corsini e Filho (2004, p.68)	O conflito enfrentado pelas mulheres que aspiram ou já exercem posições de liderança, seja na política, no trabalho ou nas relações sociais em termos amplos, é uma transição entre a marginalidade social da mulher no mundo do trabalho e o reconhecimento de que a liderança eficaz não passa necessariamente por possíveis atributos exclusivamente masculinos.
14 - Tonani (2011, p.9)	O grande desafio das empresas tem sido conciliar o pragmatismo masculino à diplomacia feminina e obter o melhor dos cargos de liderança.
15 Gomes (2004, p.218)	Pesquisas que têm tratado as diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem, destacando que os "diferentes traços de caráter e socialização" diferenciada dos papéis sexuais não são deficiências a serem superadas, mas (...) uma vantagem para a efetividade corporativa,

Autores	Constructos
F. Melhores práticas de mercado para o avanço das mulheres em posição de liderança (22)	
1 - Lima (2011, p.2)	Os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão com a intenção de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional, somando esses fatores tem-se o pleno atendimento das necessidades dos clientes.
2 -Gomes, Santana e Silva (2005, p.5)	Dentre as muitas mudanças que influenciaram diretamente o ambiente organizacional , destacam-se a globalização, as mudanças tecnológicas, a diversidade cultural da mão-de-obra, as mudanças nas exigências dos clientes, a introdução de modelos de gestão cada vez mais sofisticados, a nova concepção do trabalho e as diferentes expectativas da sociedade. Todas estas questões modificaram as relações de trabalho, afetaram o comportamento das organizações, e as obrigaram a revisarem sua postura quanto à visão e ação estratégica.
3 - Andreoli e Borges (2007, p.7)	A nova economia tem demandado atributos femininos , que vão desde maior capacidade de relacionamento e aprendizado até o respeito à intuição (“inteligência emocional”).
4 - Andreoli E Borges (2007, p.7)	O novo modelo de gestão das organizações tende a requerer um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

5 - Tonani (2011, p.5)	Baseados em constatações de práticas do mercado e em literatura disponível, (...) o mercado tem enxergado na liderança feminina um agrupamento de características que vem a responder positivamente as necessidades atuais.
6 - ONU (2013)	O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD – foi constituído como uma rede de desenvolvimento global pela Organização das Nações Unidas – ONU – com o propósito de ajudar na construção de nações que possam resistir a crises, sustentando e conduzindo um crescimento capaz de melhorar a qualidade de vida para todos
7 - ONU (2013)	O PNUD está presente em 177 países e territórios, e oferece uma perspectiva global aliada à visão local do desenvolvimento humano para contribuir com o empoderamento de vidas e com a construção de nações mais fortes e resilientes
8 - ONU (2013)	Resumindo, o PNUD trabalha mundialmente para ajudar e coordenar os esforços de cada país no alcance desses objetivos, focando-se nos seguintes desafios: • Governança Democrática; Redução da Pobreza; Prevenção de Crises e Recuperação; Energia e Meio Ambiente/Desenvolvimento Sustentável; HIV/Aids.
9 - Torreão (2007, p.110)	Em se tratando das boas práticas de mercado , a nível mundial ou global, (...) nos chama atenção para os objetivos de Desenvolvimento do Milênio (...) um conjunto de oito macro objetivos que deverão ser alcançados pelos países signatários até o ano de 2015, por meio de ações concretas de cada governo e da sociedade.
10 - Torreão (2007, p.111)	Em todas as suas ações, o PNUD busca promover os direitos humanos e a participação das mulheres nos processos decisórios de sua comunidade.
11 - Torreão (2007, p.111)	O PNUD partiu de uma realidade concreta: dois terços dos analfabetos do mundo são mulheres, 80% dos refugiados são mulheres e crianças”.
12 - ONU (2013)	Em setembro de 2010, o mundo renovou o compromisso para acelerar o progresso em direção ao cumprimento desses objetivos”.
13 - Hausmann (2012, p.v)	A chave para o futuro de qualquer país e de qualquer instituição é a capacidade de desenvolver, reter e atrair os melhores talentos. As mulheres representam metade do capital humano do mundo”. Capacitar e educar meninas e mulheres e alavancar seu talento e liderança plenamente, na economia global, política e sociedade são, portanto, elementos fundamentais de sucesso para prosperar em um mundo cada vez mais competitivo. Em particular, com a escassez de talentos projetadas para tornar-se mais grave na maior parte do mundo desenvolvido e em desenvolvimento, a maximização do acesso ao talento feminino é um imperativo estratégico para o negócio.
14 - Hausmann (2012, p.v)	O Fórum Econômico Mundial tem buscado, entre as instituições de vanguarda envolvendo lideranças, o fechamento das lacunas de gênero globais como um elemento chave da sua missão de melhorar o estado do mundo
15 - Hausmann, (2012, p.3)	O Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros, introduzido pelo Fórum Econômico Mundial, em 2006, é uma ferramenta que captura a magnitude e o alcance das disparidades de gênero e acompanha o seu progresso. O relatório compara diferenças de gênero nacionais na economia, política, educação e critérios de saúde e fornece o ranking dos países que permitem comparações efetivas entre as regiões e grupos de renda, ao longo do tempo.
16 - Hausmann, (2012, p.3)	A partir do relatório são projetados os rankings para criar uma maior consciência entre uma audiência global dos desafios colocados pelas disparidades de gênero e as oportunidades criadas para reduzi-los
17 - Lima (2011, p.1)	Destaca-se o <i>empowerment</i> da mulher em vários países e contextos, como é possível notar em três dos países mais desenvolvidos da América do Sul que elegeram recentemente uma mulher presidente (Argentina, Brasil e Chile) e entre multinacionais, que estão oferecendo cada vez mais oportunidades de crescimento às mulheres
18 - Global Gender Gap Report (2012, p.8)	Os resultados mostram que a Islândia está no topo da classificação geral no Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros pelo quarto ano consecutivo. Finlândia ocupa a segunda posição, ultrapassando a Noruega (terceiro). Suécia continua na quarta posição. Países do Norte da Europa dominam o top 10 com a Irlanda na quinta posição, Dinamarca (sétimo) e Suíça (10). Nova Zelândia (sexto), Filipinas (oitavo) e Nicarágua (nono) completam o top 10.

19 - Portal do WEF	Há fortes evidências de que, no nível macro, os países que investem em meninas e integram as mulheres no mercado de trabalho tendem a ser mais competitivos. Muitos governos estão, portanto, considerando ou já estão implementando políticas afirmativas, como cotas
20 - Gomes (2009, p.218)	O mais provável é que, com o tempo, se cristalice nas empresas uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos.
21 - Recchia, Brough e Moura (2007, p.35)	O Brasil ocupa a 67ª posição no ranking de países onde há maiores diferenças entre homens e mulheres, observadas em quatro categorias – econômica, educacional, política e de saúde.
22 - Hausmann (2012, p.25)	No relatório publicado em 2012, o Brasil ocupa a 62ª posição, seguindo no ranking antes da Colômbia (63ª) e com um aumento na pontuação total (a partir de 82 para a posição 62)

Autores	Constructos
G. A gestão estratégica das pessoas (20)	
1 - Dutra (2008, p.14)	O grande desafio das empresas hoje é identificar e implantar técnicas de gestão que possam garantir o sucesso no mercado competitivo em que se posicionam. E para gestão de pessoas, o grande desafio é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores, o que só é possível se eles perceberem que sua relação com a Organização lhes agregará valor.
2 - Gomes (2009, p.217)	Aos poucos, alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e o uso de motivação e persuasão em vez da ordem e do controle”.
3 - Mattos (2010, p.35)	A atuação em cadeias produtivas faz com que as empresas desejem cada vez mais a flexibilidade, o poder de negociação e a capacidade de formar alianças em suas operações. Tais exigências tornam a atuação da mulher mais do que desejável; recomendável uma vez que confluem para as características atribuídas ao feminino
4 - Mattos (2010, p.35)	Isso não significa que os homens devam ser preteridos, mas que o fundamental nas organizações contemporâneas é saber conciliar características de um e de outro, de forma a obterem-se desempenho satisfatório e vantagens competitivas. Afinal o enfoque de gênero torna-se relevante ao propor que tais atributos não são determinados pelo sexo, mas construídos socialmente.
5 - Tonani (2011, p.12)	Vem ocorrendo uma quebra de paradigma ao constatarmos que as empresas estão em busca de estratégias que dêem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança.
6 - Jonathan (2003, p.49)	Há fortes indícios de que os aspectos da "gestão feminina" transcendem fronteiras culturais bem como a área de atuação da empresa.
7 - (Vila Boas e Andrade, 2008, p.61)	A gestão estratégica vem adotando um novo paradigma: “colocar a pessoa certa na empresa certa”
8 - Dalla Valle e Mendonça (2012, p.38).	As pessoas são consideradas fontes competitivas porque possuem um valor intangível e imensurável, e as organizações terão de valorizar os indivíduos como seres humanos, pois só desta maneira será possível atingir o sucesso empresarial, conservando e gerindo o bem mais valioso: o capital intelectual de seus colaboradores
9 - Lima (2011, p.1)	Podemos afirmar que os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização . São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável.
10 - PIRES e MACÊDO, (2006, p.87),	As organizações são instrumentos criados para atingirem determinados fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações.
11 - Lima (2011, p.1)	Para que isso se torne peça central da gestão das organizações, é preciso focar as relações humanas no trabalho, a gestão de pessoas tem essa essência , ela defende que por intermédio desses comandos torna-se possível compreender a natureza das organizações e as reais possibilidades de melhoria, sempre baseado em um planejamento adequado.

12 - Tonani (2011, p.6)	Isso nos leva a uma nova compreensão da realidade nas organizações. Nós começamos a nos conscientizar que as organizações não são meras estruturas inertes de unidades e departamentos, mas campos vivos de inteligência coletiva das pessoas que constituem a organização.
13 - Ottis (2009, p.15)	As organizações, nos últimos anos estão cada vez mais cientes que o sucesso intra-organizacional passou a ser determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de sua equipe de trabalho .
14 - Vilas Boas e Andrade (2009, p. v)	O gestor de pessoas deve estar sempre atento às novas tendências de gestão do capital humano e deve agir no sentido de tornar sua área o mais estratégica possível".
15 - Lima (2011, p.3)	O desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, devemos perceber três características principais: Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento. o desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, devemos perceber três características principais: Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.
16 - Ottis (2009)	As organizações perceberam que a maior fonte de lucro são os colaboradores nela inseridos e então, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente concernente ao desenvolvimento de elementos que sejam capazes de alavancar seu desempenho e o desenvolvimento dentro dela.
17 - Vilas Boas e Andrade (2009, p.v)	A gestão por competências , que busca alinhar os esforços individuais para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos, surgiu como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais tradicionais no mundo globalizado.
18 - Dutra 2008, p.18	No Brasil, as empresas que apresentam bons resultados na gestão de pessoas são as que aplicam os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional.
19 - Ottis (2009, p.50)	Para as organizações conseguirem seguir avante no mercado, enfrentando as adversidades do dia-a-dia e as que estão por vir, necessitam ter enfoque estratégico voltados para práticas de gestão com o objetivo de manter seu capital intelectual apto e hábil a enfrentar dificuldades, dirimir problemas, a passarem por contextos de incertezas e imprevisibilidade e se adaptarem às possíveis mudanças que porventura venham ocorrer.
20 - Lima (2011, p.2)	O sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas , identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual.

Autores	Constructos
H. Novos modelos de gestão e novas tendências no mercado laboral (17)	
1 - Portal Tempo de Mulher	As mulheres querem carreira, mas também querem ter uma família.
2 - Chinchilla e Torres (2007, p.1)	A necessidade de conciliar o trabalho e a vida familiar está crescendo. Para atender a essa necessidade, as empresas começaram a adotar políticas de conciliação trabalho-família (ou "trabalho-vida"), e algumas empresas têm alcançado o status de Empresas Familiarmente Responsável (FREs).

3 - Chinchilla e Torres (2007, p.2)	Muitas pessoas experimentam um verdadeiro conflito entre trabalho e família. A tradicional visão conflito trabalho-família assume que as pessoas têm recursos limitados (isto é, tempo, energia e atenção) para alocar entre o trabalho e o domínio da família.
4 - Chinchilla e Torres (2007, p.2)	O conflito trabalho-família não afeta apenas as mulheres profissionais, que ainda carregam o peso principal das tarefas de família, mas também os homens, que estão começando a assumir a sua quota de responsabilidade”.
5 - Chinchilla e Torres (2007, p.3)	De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto da Família e Trabalho, muita gente estaria disposta a desistir de certas recompensas e benefícios em troca de flexibilidade para conciliar o trabalho com a vida familiar e pessoal. Famílias dos funcionários estão começando a ser vistos como atores importantes
6 - Chinchilla e Torres (2007, p.4)	“Nós todos sabemos que a família é o alicerce fundamental da sociedade. O tempo que as pessoas gastam com sua família, portanto, é essencial para Organizações. Por quê? Muito simples, porque a família é a escola primária, onde as pessoas aprendem e desenvolvem competências”.
7 - Chinchilla e Torres (2007, p.5)	Desde 1999, para avaliar a extensão do quanto as empresas estão poluindo o ambiente humano e quão longe estão da adoção de políticas de conciliação trabalho-família, o Centro Internacional do Trabalho e Família – ICWF (<i>Internacional Center of Work and Family</i>) - do IESE Business School tem vindo a seguir uma linha de investigação centrada na reconciliação do trabalho, família e vida pessoal.
8 - Chinchilla e Torres (2007, p.5)	Os resultados, que mostram se uma organização realmente tem uma cultura flexível e familiar, não são alcançados apenas através da implementação de políticas formais. As políticas devem ser combinados com certos fatores facilitadores, que são essenciais para mudar a cultura de uma organização.
9 - ICWF (2012, p.3)	Desenvolveu o modelo de gestão <i>FRE</i> (Empresa Familiarmente Responsável), que descreve os elementos de uma empresa que facilita a integração da família e do trabalho, e a torna mais eficiente e melhora a sua unidade. Fruto de uma investigação realizada pelo ICWF, desde 1999, se elaborou o IFREI - IESE Índice Empregador Família Responsável. O primeiro modelo do estudo foi o IFREI 1.0, que mediu o nível de implementação das políticas de flexibilidade.
10 - ICWF (2012, p.3)	De sua evolução e desenvolvimento surge modelo de pesquisa IFREI 1.5. Este modelo mede a implementação de políticas, cultura e liderança familiar responsável e seu impacto sobre as pessoas e as empresas. O IFREI 1.5 é usado em mais de vinte países, em colaboração com pesquisadores de todo o mundo e com a participação da comunidade empresarial internacional.
11 - ICWF (2012, p.4)	O seu caráter internacional também pode posicionar a organização no contexto de seu próprio país e comparar seus resultados com os de outros países, nos cinco continentes envolvidos no estudo.Tudo isso representa um salto quântico sobre qualquer outro modelo usado até hoje e agrega valor a qualquer empresa que baseia sua gestão em pesquisa modelo IFREI.
12 - Chinchilla e Torres (2006, p.26)	Conciliação da vida profissional e da vida familiar, e do movimento de mulheres no mercado de trabalho (...), tem uma série de consequências para os indivíduos, suas famílias e suas carreiras”. De fato, a ambição feminina é viver o trabalho como um valor compartilhado com outros interesses, fundamentalmente com a família.
13 - Chinchilla e Leon (2007, p.11)	O trabalho, família e vida pessoal são irrenunciáveis, dimensões fundamentais, complementares de todos os seres humanos. Para reconciliá-los, as soluções devem ser encontradas em diversas áreas: política, empresarial, familiar, social e individual.
14 - Chinchilla e Leon (2007, p.13)	Mais e mais empresas europeias estão a fazer esforços para ajudar os funcionários no equilíbrio trabalho-família. Ao incorporar flexibilidade em horários e organização do trabalho, é possível criar um novo panorama trabalho mais ético.
15 - Chinchilla e Leon (2007, p.107)	Para ser considerada uma "Empresa Flexível e Responsável" (<i>EFR</i>), existe a necessidade de se ter o que chama de Plano de Reconciliação Completa (CRP).
16 - Chinchilla e Leon (2007, p.59)	Os principais objetivos para a implementação desse tipo de contrato de trabalho na Europa incluem:• Reconciliação de pessoal, trabalho e família: Finlândia, Alemanha, Bélgica,França, Reino Unido e Países Baixos.• Flexibilidade na produção e organização do trabalho: Dinamarca, Grécia,Itália, Espanha e Portugal.• Política de partilha geracional e Trabalho: Bélgica, Alemanha e Espanha (contrato de alívio).• Consideração de formação e saúde: Áustria e Finlândia.

17 - Chinchilla e Leon (2007, p.51)	Empresas que participam do modelo como a Microsoft, na categoria "Grandes Empresas"; a Editora Francis e Taylor, na categoria "Médias Empresas" e a fabricante farmacêutica de Suan Farma na categoria "Pequenas Empresas", que ganharam o "Prémio Madrid Empresa Flexível." Complementam esta lista, novas experiências de diversas empresas que operam na Comunidade de Madrid, tais como: Alcatel, American Nike, ASEPEYO, Bausch & Lomb, GAES, ISS, Textil, Vodafone, Agilent Technologies, Sanofi- Aventis, PepsiCo, IBM, Caja Madrid, Procter & Gamble, Sony, Nestlé, Renault España, Ikea, Nintendo, IFEMA, Repsol YPF, Banesto, BASF, MasterFoods e Louis Vuitton.
-------------------------------------	--

Autores	Constructos
I - Liderança (11)	
1 - Kanan (2010, p.244)	A partir da década de 30, o exercício do poder ganhou novas abordagens e a atenção de outras ciências além da administração. [...] Na década de 50, a liderança e o poder passaram a ser tratados e analisados com significativa cientificidade.
2 - Kanan (2010, p.244)	Como resultado de muitas pesquisas a respeito desses fenômenos – liderança e poder - atualmente, há certo consenso entre os pesquisadores de que ter poder é ter a capacidade de influenciar os acontecimentos, o pensamento e os comportamentos de uma pessoa. (...) é diferente de autoridade, uma vez, que esta é delegada pelas instâncias superiores. O exercício do poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades.
3 - Tonani (2011, p.6)	As empresas buscam um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há nos tempos atuais espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas. O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada. O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios
4 - Moller E Gomes (2010, p.684)	Sendo a liderança um tema copiosamente estudado, é natural que se observem variadas formas de abordar o conceito.
5 - Moller E Gomes, 2010, p.687)	O verdadeiro líder é aquele que sabe quais as características associadas a um gênero ou a outro, que melhor funcionam numa certa situação.
6 - Vergara (2007, p.62)	Entende por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.
7 - Oliveira (2007, p.7)	A liderança não consiste somente em conduzir pessoas a qualquer parte. Tampouco consiste em fazer com que façam aquilo que se quer. Liderar é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização. (...) O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas.
8 - Borges (2007, p.1)	Dentro deste contexto que a economia está baseada em conhecimento e conhecimento só vem de pessoas, outrossim, as organizações estão buscando cada vez mais a interação humana e enfatizando a importância do líder neste processo. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de uma minoria, ela pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao "chefe".
9 - Tonani (2011, p. 6)	Nestes dias de mudanças constantes e profundas, faz-se necessário um novo estilo de liderança. Essa necessidade exige que os atuais ocupantes de cargos de liderança promovam alterações significativas na sua atitude e no seu jeito de ser, sob pena de se tornarem parte de uma raça em extinção
10 - Tonani (2011, p.6)	O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios.
11 - Moller e Gomes (2010, p. 688)	Existem tipos importantes de liderança como o estilo democrático que foi equiparado a líderes mais orientados para os problemas dos subordinados e são considerados líderes mais produtivos e eficazes. O estilo autocrático foi equiparado a líderes mais orientados para as tarefas e para a organização.

Autores	Constructos
J. A Liderança Feminina – Características Comportamentais Das Mulheres (11)	
1 - Gomes (2009, p. 217)	A liderança feminina é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação. (No entanto, apesar de este estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres).
2 - Moller e Gomes (2007, p.685)	Chama a atenção para o facto de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança : generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.
3 - Moller e Gomes (2007, p.688)	As mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas
4 - Moller e Gomes (2010, p.685)	As mulheres têm tendência a adaptar um estilo de liderança mais participativo.
5 - Gomes (2005, p.5)	Muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações que valorizam características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade.
6 - Tonani 2011, p.25)	Todas as mulheres são naturalmente líderes , e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente.
7 - Tonani (2011, p.25)	As empresas identificam que as mulheres possuem características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas. [...]as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas [...] "características estas que as mulheres aprendem desde a infância".
8 - Moller E Gomes (2010, p.688)	Relativamente ao gênero , os sujeitos do sexo feminino que ocupam posições mais altas não demonstram desejo em ajudar as trabalhadoras mais novas a avançar.
9 - Andreoli e Borges (2007, p.7)	Nota-se também que a mulher tem uma visão mais holística, mais ampla do negócio, com uma tendência conciliatória e harmonizante em um grupo de trabalho.
10 - Moller e Gomes (2010, p.684)	Outros trabalhos demonstram que as mulheres são por natureza mais participativas e transformacionais.
11 - Andreoli E Borges (2007, p. 7)	Outro atributo feminino bastante destacado devido às novas exigências das empresas de hoje é a multi-funcionalidade do profissional, isto é, a capacidade de realizar múltiplas tarefas e funções, cuidando de vários assuntos ao mesmo tempo, e a habilidade em desempenhar diferentes papéis na organização.

Autores	Constructos
K. A Liderança Feminina Em Diferentes Espaços Sócio-Ocupacionais (43)	
1 - Gomes (2009, p.215)	Atualmente as mulheres assumem a dianteira , seja no campo dos negócios, seja no ativismo social, seja na passarela política.
2 - Delgado (2011, p1)	A entrada da mulher para o mercado de trabalho vem sendo uma verdadeira batalha. Ela tem vindo a travar uma luta incessante, em prol da igualdade e equidade do gênero, participando activamente na vida política, económica e social, ocupando importantes cargos nos Governos, nos Paramentos e em várias outras esferas de direcção e de decisão dos países, pese embora se registre ainda grandes desníveis na maior parte dos casos.
3 - Moller e Gomes (2010, p.695)	Refere: em 2030, as mulheres irão ultrapassar largamente os homens em papéis de liderança . Esta realidade próxima reforça a necessidade de continuar a explorar o tema da liderança e gênero .
4 - Gomes (2005, p.5)	O conhecimento é a chave que tem aberto e que pode proporcionar às mulheres oportunidades concretas de realização profissional . É ele também que lhes pode dar liberdade e mobilidade dentro do mercado de trabalho, ampliando os horizontes de sua realização pessoal.

5 - Brushini E Puppini (2004, p.108)	A realidade brasileira retrata que no ensino superior , as mulheres ampliaram sua presença na década, (de 90) atingindo percentual superior a 61%. No entanto, elas se concentram em determinadas áreas do conhecimento, como Lingüística, Letras e Artes (83%), Ciências Humanas (82%), Ciências Biológicas (74%) e Ciências da Saúde (67,6%), que as preparam para ocupar os chamados “guetos” femininos. Entretanto, a presença feminina nas universidades tem ultrapassado a dos estudantes também em redutos masculinos, como Administração, Arquitetura/Urbanismo e Direito.
6 - Mattos (2010, p.30)	Segundo dados do IBGE de 2008, a discrepância salarial entre homens e mulheres é ainda maior dentre os mais escolarizados, em que os rendimentos das mulheres com nível superior são, em média, 40% inferiores aos dos homens.
7 - Mattos (2010, p.30)	A primeira lei assinada pelo presidente estadunidense Barak Obama em 2009 foi no sentido de ampliar o prazo de denúncia de diferença salarial , resultado da luta da operária Lilly Ledbetter, que durante décadas recebeu salário inferior ao dos seus colegas homens de fábrica.
8 - Rocha-Coutinho (2011, p.63)	No Brasil, apesar das mudanças que vêm afetando o mercado de trabalho nos últimos anos, o salário médio anual das mulheres , (...) é bem mais baixo do que o de homens que exercem a mesma função, ainda que o nível de escolaridade das mulheres seja mais elevado do que o dos homens
9 - Portal Tempo De Mulher	A representatividade feminina hoje no mercado de trabalho brasileiro é de 58,9%. Apesar de dedicarem mais tempo que os homens à sua formação educacional - média de 9,2 anos -, elas ainda não conseguiram o mesmo reconhecimento profissional. Hoje podem escolher dedicar parte de seu tempo à carreira, mas não parece consolidada, na sociedade, a tese do reconhecimento das diferenças de valores e expectativas femininas em relação ao trabalho formal. Isso impede o pleno desenvolvimento do talento das mulheres no ambiente corporativo.
10 - Portal Tempo De Mulher	No Brasil, a massa de renda da mulher beirou os R\$ 700 bilhões em 2011. O aumento, de 68% quando comparado a 2002, indica a importância da figura feminina nas famílias brasileiras. Elas são responsáveis por colocar 42% do orçamento familiar em quase 54% dos lares do país. Com capacidade, empreendedorismo e vontade as mulheres brasileiras estão conseguindo ampliar cada vez mais seu espaço na sociedade.
11 - Tonani (2011, p. 9)	Reporta-se a uma matéria intitulada “Empresas com mais mulheres na direção tem melhores resultados”, publicada no jornal O Globo em 2007, “uma pesquisa feita pela organização Catalyst (<i>The Bottom Line: Corporation Performance and Womens Representation on Boards</i>) que (...) avaliou o desempenho da lista Fortune (que reúne as 500 maiores empresas americanas). “[...] as 132 empresas com maior número de mulheres em suas diretorias foram as que obtiveram melhores resultados, e as 129 companhias com menos mulheres na diretoria foram as que tiveram os piores resultados.
12 - Brushini e Puppini (2004, p. 108)	Os setores do mercado de trabalho nos quais as trabalhadoras continuam encontrando maiores oportunidades de trabalho e emprego são o da prestação de serviços, o setor agrícola, o social, o comércio de mercadorias e a indústria.
13 - Tonani (2011, p.10)	Pesquisa sobre “A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros” realizada em 2009 pela Catho, observando números promissores em relação ao aumento da participação das mulheres nos cargos de liderança ao longo dos anos
14 - Andreoli e Borges (2007, p.2)	As mulheres estão abrindo empresas a uma taxa duas vezes maior do que os homens, considerando todas as empresas mundiais, nota-se que aproximadamente um terço de todos os negócios pertencem a mulheres.
15 - Gomes (2009, p.215)	A importância da mulher empreendedora é de caráter econômico - gerando ocupações para elas e outras pessoas; social - possibilitando o equilíbrio trabalho e família; e político - aumentando a sua autonomia.
16 - GEM (2011, p.87)	O GEM iniciou-se em 1999, fruto de uma parceria entre <i>Babson College</i> e <i>London Business School</i> , duas escolas internacionalmente reconhecidas, envolvendo 10 países. (GEM, 2011, p.87)
17 - GEM (2011, p.17)	O GEM é um projeto robusto, já realizado em mais de 86 países nos cinco continentes, e consolidando se como uma referência e uma fonte única de informações sobre empreendedorismo para pesquisadores do tema
18 - Gomes (2005, p.223)	Por outro lado, para muitas mulheres, possuir e conduzir uma empresa representa a possibilidade de se incluir ou se manter no mercado de trabalho
19 - Gomes (2009, p.210)	O fato é que as mulheres estão mais presentes no mercado de trabalho na condição de empreendedora , e, a cada dia que passa, mais se quer entender este fenômeno tendo em vista sua relevância econômica.

20 - Andreoli e Borges (2007, p.6)	As empresas criadas e geridas por mulheres, embora ainda em um número não igualmente representativo, têm alcançado uma sobrevivência maior do que a média de vida das pequenas empresas.
21 - Andreoli e Borges (2007, p.6)	O empreendedorismo feminino do Brasil é o sexto mais atuante do mundo, com taxa de 10,8%. Esse dado é ainda mais otimista quando comparado com o resultado do empreendedorismo masculino no Brasil, que ocupa a 13 ^a posição do ranking mundial, com a taxa de 11,8%.
22 - Gomes (2009, p.218)	A sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios”.
23 - GEM (2011, p.52)	De acordo com os dados levantados pelo SEBRAE em 2010, 45% dos empreendedores individuais no Brasil são do sexo feminino.
24 - GEM (2011, p.51)	Uma das explicações para o alto envolvimento de mulheres brasileiras no empreendedorismo pode ser a flexibilidade que um negócio próprio acaba acarretando à mulher
25 - Andreoli e Borges (2007, p.3)	Deve-se entender que a ênfase no empreendedorismo nos dias de hoje não é apenas um modismo, e sim um assunto pertinente dada sua importância econômica e social na atualidade”.
26 - Jonathan (2003, p.42)	No contexto brasileiro, constata-se que as mulheres têm incrementado suas atividades de trabalho no setor de tecnologia , especialmente no ambiente da tecnologia de informação (TI), onde tradicionais estereótipos e preconceitos de gênero estão sendo desconstruídos.
27 - Jonathan (2003, p.42)	Em 2002, 54% de todos os trabalhadores profissionais em TI eram mulheres ; o aumento de seu poder e competência técnica foi também observado nas telecomunicações.
28 - Jonathan (2003, p.42)	Seguindo a tendência das mulheres ocuparem mais espaços no setor de tecnologia , recentes estudos mostram que é crescente o número de mulheres brasileiras que têm alcançado altos níveis de gerência em firmas de tecnologia.
29 - Jonathan (2003, p.42)	A percentagem de mulheres donas de empresas de alta tecnologia parece ser ainda modesta, e revela que “as empreendedoras de alta tecnologia enfatizam problemas relativos ao financiamento de seus negócios, à competição no mercado e à busca de autonomia.
30 - Gonçalves (2007, p.201)	Em relação à participação política, homens e mulheres não ocupam posições simétricas, do mesmo modo que os conteúdos politizados por um e por outro não são os mesmos.
31 - Gonçalves (2007, p.201)	A dinâmica da atividade política, práticas e funcionamento de partidos, linguagens e valores políticos reconhecidos são feitos, com frequência, baseados em modelos masculinos: presença de alto grau de violência verbal, valorização da competitividade em detrimento de cooperação, presença de alto nível de hiperatividade não criativa, alto grau de renúncia à intimidade e ao cotidiano.
32 - Gonçalves (2007, p.201)	Muitas vezes se supõe que o espaço público e a vida política são próprios dos homens, enquanto que as mulheres são destinadas como proprietárias e gestoras do espaço privado. Lideranças femininas que exercem o poder de forma eficaz contribuem para a desconstrução de estereótipos negativos relativos ao exercício de poder pelas mulheres.
33 - Gonçalves (2007, p.202)	A paridade se faz necessária em órgãos políticos, pois cidadãos homens e mulheres querem ver representados seus interesses políticos e sociais. A incorporação de mulheres na esfera de decisões contribui para uma representação mais genuína da diversidade da sociedade e de uma maior quantidade de interesses.
34 - Moller E Gomes (2010, p.683)	Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados, por exemplo, ao poder político ou econômico . Aceder a altos postos é muito mais fácil para os homens, mesmo quando estes estão menos preparados a nível de habilitações.
35 - Moller E Gomes (2010, p. 683)	Enquanto que a nível de mercado laboral , no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta.Os exemplos são relativamente poucos e conhecidos: Margaret Thatcher (primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro), Ângela Merkel (primeira mulher a presidir um governo da Alemanha), Michelle Bachelet e Cristina Fernández de Kirchner (presidentes do Chile e da Argentina, respectivamente), ou Hillary Clinton.
36 - Moira Forbes (2013) do Portal da revista Forbes	O crescimento de marcas pessoais e empreendimentos empresariais na lista deste ano é muito empolgante. De Cingapura e Arábia Saudita à Inglaterra e Estados Unidos, entre outros países, as 100 mulheres mais influentes da nossa lista são determinantes no mundo em que vivemos.

37 - Portal da Revista Público de Portugal	em 2013, a lista tem um total de oito mulheres chefes de Estado, para além de Merkel e Rousseff, e políticas como Sonia Ghandi ou antigas dirigentes como Hillary Clinton, e presidentes executivas de 24 empresas, como Indira Nooyi, da Pepsi, ou a diretora executiva do Facebook, Sheryl Sandberg. Também a primeira-dama dos EUA, Michelle Obama, está no top 10 em quarto lugar, e a directora do FMI, Christine Lagarde, está em sétimo.
38 - Gonçalves (2007, p.202)	Apesar de todas as restrições sociais, o êxito das mulheres como liderança política não é um fenómeno novo e há mulheres que exercem esta função com grande influência.
39 - Pfister (2003, p.11)	Nos séculos XVIII e XIX, o esporte e a ginástica foram inventados pelo homem e para o homem, eles que desenvolveram as atividades, práticas e performances esportivas de acordo com suas próprias necessidades e ideais. (...) Hoje, o esporte ainda é um mundo masculino, mas as mulheres estão fazendo sentir a sua presença.
40 - Pfister (2003, p.11)	No entanto, deve-se manter em mente que as atletas praticantes de “esportes masculinos” são uma pequena minoria de jovens mulheres e que a revolução das atividades físicas femininas é restrita, principalmente, aos países industrializados.
41 - Pfister, (2003, p.13)	A promoção de mulheres é política oficial do COI – Comitê Olímpico Internacional - e está ancorada na Carta Olímpica (parágrafo 5, Regra 2, n. 5.1): “O Comitê Olímpico Internacional encoraja intensamente, por meios apropriados, a promoção de mulheres no esporte em todos os níveis e em todas as estruturas, particularmente nas federações de organizações esportivas nacionais e internacionais em vista da rigorosa aplicação do princípio de igualdade do homem e da mulher.
42 - Pfister (2007, p.13)	Mas, apesar das intenções e esforços, a situação não mudou decisivamente.
43 - Pfister (2003, p.14)	A respeito de relações de gênero no topo da hierarquia esportiva (...) o esporte é organizado e estruturado de maneiras diferentes em diferentes países. O espantoso é que, apesar de todas essas diferenças, há uma semelhança: a hierarquia do sexo e o desequilíbrio de poder em organizações e instituições esportivas.

Autores	Constructos
L. O Contexto das Mulheres Líderes E Ou Executivas No Brasil (7)	
1 - Recchia, Brouh e Moura (2007, p.1).	Os ventos da modernidade, (...) puseram por terra muitos estereótipos e hoje encontramos mulheres em praticamente todas as áreas de atuação profissional e, embora ainda poucas, já encontramos líderes femininas em cargos de Presidência e VP de muitas empresas Brasil afora.
2 - Bruschini e Puppin (2004, p.119)	Os dados revelam que, no Brasil, cerca de 24% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres, percentual mais elevado do que o esperado, à luz dos estudos sobre o trabalho feminino que enfatizam os obstáculos encontrados pelas trabalhadoras para ter acesso a cargos de chefia
3 - Moller e Gomes (2010, p.695)	A percentagem de mulheres em cargos de chefia continua a aumentar”.
4 - Tonani (2011, p.10)	Pesquisa da Great Place To Work, empresa global especializada em ambiente de trabalho, aponta que nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 36% dos cargos de liderança, inclusive presidência, são ocupados por mulheres. O estudo aponta ainda, que o índice de confiança dos funcionários na liderança feminina chega a 83% contra 81% do sexo oposto.
5 - Pesquisa Consultoria Grant Thornton (2012) Revista Veja nº 18	27% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres e é maior que a média mundial e de muitos países ricos
6 - Recchia, Brouh e Moura (2007, p.32)	Os resultados derrubam mitos, sobretudo o de que, para ascender profissionalmente, a mulher tem de abrir mão da família e da maternidade, e o de que o sucesso profissional requer um comportamento “masculinizado. A executiva brasileira está impondo cada vez mais seu estilo de gestão, pró-relacionamentos, e conseguindo conciliar vida profissional e pessoal
7 - Tonani (2011, p.11)	Desta forma é expressiva importância que as mulheres estão passando a representar no mundo corporativo , e identificamos o quanto de contribuição que elas tem a dar para uma gestão que venha a corresponder as expectativas do mercado.

Autores	Constructos
M. Representação Da Liderança Feminina Em Outros Países (21)	
1 - Munhoz (2000, p. 173)	Tanto no Brasil como nos demais países, o aumento da participação feminina nas organizações, em função da sua capacitação e desempenho, tem sido conquistado com dificuldades.
2 - Nogueira (2006, p. 58)	A sub-representação das mulheres nos processos de tomada de decisão em Portugal está patente em vários setores, apesar de Portugal ser, dentre os países da União Europeia, um dos que apresenta taxas de emprego feminino mais elevadas (65,3%).
3 - Nogueira (2006, p.58)	Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia . E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos.
4 - Delgado (2011, p.2)	O estudo ‘Mulheres na Política’ revelou que a Finlândia lidera a lista dos dez países com mais mulheres em cargos ministeriais, logo seguida por Cabo Verde, Espanha, Noruega e Chile. Entre os Estados da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) curiosamente o gigante Brasil é a nação onde menos mulheres ocupam cargos parlamentares e ministeriais”
5 - Moller e Gomes (2007)	Dados do Eurostat (...) referem que o número de portuguesas em lugares de topo nas empresas continua a ser menor do que a média da União Europeia – 31,8% em 2007 – mas é um número que, lentamente, vai aumentando.
6 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.6)	Muitos pesquisadores vêm discutindo o papel das mulheres à frente de pequenas empresas , pois consideram que elas representam metade da população mundial e que têm uma grande participação na população economicamente ativa. Essas duas razões associadas ao fato de que as pequenas e médias empresas constituem uma fonte importante de empregos, inovação e desenvolvimento econômico, têm estimulado vários países a fomentar o empreendedorismo feminino .
7 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.6)	De fato, a cada dia que passa mais se quer entender esse fenômeno , pois é notável sua relevância nas esferas econômica (principalmente na geração de empregos para elas e outras pessoas), social (no favorecimento do equilíbrio entre trabalho e família) e política (na busca por maior autonomia como grupo social minoritário).
8 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.2)	Em vários países, portanto, o número de empresas conduzidas por mulheres tem aumentado, e há uma grande expectativa sobre a sua ampliação
9 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.7)	Na Alemanha, onde não é muito comum ao marido assumir uma posição secundária na família; na Suíça, onde há uma norma cultural segundo a qual a mulher que trabalha fora de casa o faz porque o homem não é capaz de prover adequadamente o sustento dela e o da família, por isso os homens não encorajam suas mulheres a seguirem carreiras; na Itália, país no qual o casamento é a principal causa de abandono do mercado de trabalho por parte de mulheres; e em Portugal, onde a principal expectativa em torno das mulheres é que elas casem e exerçam o papel de mães.
10 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.7)	Na Índia, a situação não é tão diferente. Tal como em outras localidades, os pequenos negócios geridos por mulheres tendem a permanecer sempre pequenos pelas seguintes razões: falta de habilidades, falta de capital, falta de aprovação social e falta de suficiente autoconfiança. Aliado a esses fatores, o medo do sucesso e, conseqüentemente, da expansão da empresa ainda assusta, pois um negócio maior demanda mais tempo e menos atenção para a família, que é prioridade social, além de constituir uma ameaça ao ego do marido.
11 - Gomes, Santana E Silva (2004, p.7)	Estudo desenvolvido com mulheres australianas, identificaram as seguintes barreiras de gênero: acesso a redes e falta de mentores, falta de tempo para si, divisão desvantajosa de tarefas domésticas e problemas culturais que afetam o seu desempenho.
12 - Delgado (2011, p.2)	Estudo publicado pela União Interparlamentar e Divisão da Promoção da Mulher das Nações Unidas e divulgado na 54ª sessão da Comissão da Condição da Mulher da ONU, que revela que na Europa a política de promoção das mulheres para cargos de topo tem sido mais eficaz ao nível governamental do que no sector privado

13 - Delgado (2011, p.2)	Um dos prováveis factores para esse índice ser tão baixo poderá ser o <i>glass ceiling</i> , ou “telhado de vidro”. Esse conceito americano diz que as mulheres em postos mais baixos da hierarquia ‘olham’ os postos mais altos como se houvesse um vidro a separar-lhes”.
14 - Santos (2012, p.24)	“importa, então, referir que, no que se refere a Portugal, em termos de políticas nacionais, podemos constatar que as questões relativas à igualdade de oportunidades têm vindo a ser equacionadas e trabalhadas, mas muito há ainda para fazer”.
15 - Santos (2012, p.24)	Uma das medidas políticas mais recentes mostra-nos, no atual IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação (2011-2013), que uma das áreas estratégicas assenta na Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Esta área é assumida como um pré-requisito essencial para que mulheres e homens possam fazer escolhas genuínas e livres, exercendo o controlo sobre as suas próprias vidas, como consta na Estratégia Europeia para a Igualdade entre Mulheres e Homens, 2010-2015.
16 - Recchia, Brouch e Moura (2007, p.34)	Na Reunião Informal de Ministros para a Igualdade de Género, realizada em 4 de outubro de 2007 em Lisboa, Portugal, no âmbito da presidência portuguesa da União Europeia (UE), o comissário europeu para a Igualdade de Oportunidades, Vladimir Spidla, declarou, com base em um estudo finlandês: “As empresas dirigidas por mulheres são 10% mais eficazes”. Outros estudos também indicam essa tendência
17 - Recchia, Brouch e Moura (2007, p.35)	O Relatório Global sobre as Diferenças entre Géneros, publicado em 2006 pelo Fórum Económico Mundial, confirma que, em termos mundiais, (...) se mantém a desigualdade entre homens e mulheres, principalmente nas searas política e económica.
18 - Recchia, Brouch e Moura (2007, p.35)	O Estudo da ONG Catalyst em 1º de outubro de 2007, The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, demonstra que, entre as 500 maiores empresas dos EUA listadas na revista Fortune, as com a maior representação de mulheres na direção conseguiram performance significativamente maior, na média, que aquelas com menos mulheres no comando.
19 - Recchia, Brouch e Moura (2007, p.41).	A chegada das mulheres ao alto escalão das empresas parece ser irreversível. O fim da desigualdade de géneros talvez esteja cada vez mais próximo.
20 - Lima (2011, p.2)	Por princípios democráticos, a tendência com o passar dos anos é de haver um equilíbrio maior entre homens e mulheres nas carreiras profissionais.
21 - Gonçalves (2007, p.203)	A democratização de um país se constrói à medida que garantias políticas, sociais e económicas são estendidas a todos os seguimentos da população, independente de raça, nacionalidade, género, religião etc. Assim, as lutas, reivindicações e conquistas das mulheres em espaços de poder integram o processo de democratização da sociedade. Ainda há muito que ser conquistado pelas mulheres para que, efetivamente, seja possível viver em uma democracia.

ANEXO II – DISTRIBUIÇÃO DOS CONSTRUCTOS POR CATEGORIA

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	CONSTRUCTOS	n	%	% (Acumulado)
1	Entorno	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações	A4,B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7,B8,B9,B10,B11,B12,B13,B14,C1,C2,C3,D7,D8,D9,D10,D13,D14,D15,E3,E5,E8,E14,F1,F2,F3,F4,F6,F7,F8,F9,F10,F11,F12,F15,F16,F17,F18,F19,F20,F21,F22,G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,H1,H3,H4,H5,H6,H7,H8,H9,H10,H11,H13,H14,H15,H16,H17,K2,K4,K5,K9,K10,K12,K13,K14,K16,K17,K18,K19,K26,K27,K28,K29,K30,K33,K35,K36,K37,K39,K40,K41,K42,K43,L1,L2,L3,L4,L7,M2,M3,M4,M6,M7,M8,M9,M10,M11,M12,M14,M15,M16, M17,M18,M21	124	29,67	29,67
2	Habilidade	Liderança e Liderança Feminina	A2,A3,B13,D11,D12,D13,D16,D17,E5,E7,E13,E14,F5,F13,F14,F17,G5,G14,I1,I2,I3,I4,I5,I6,I7,I8,I9,I10,J1,J2,J3,J4,J5,J6,J6,J8,J9,J10,J11,K1,K3,K11,K13,K20,K21,K22,K23,K24,K25,K28,K32,K35,K36,K37,K38,K43,L1,L2,L3,L4,L5,M1,M3,M4,M5,M8,M16,M18,M19,M20	70	16,75	46,41
3	Entorno	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens	B12,B13,B14,D16,E2,E3,E4,C5,E6,E7,E8,E9,E12,E13,F14,F15,F16,F18,F21,F22,K2,K5,K6,K7,K8,K9,K12,K26,K29,K30,K31,K32,K34,K38,K39,K40,K43,L1,L2,L6,M3,M4,M5M9,M10,M11,M14,M16,M17,M19	50	11,96	58,37
4	Habilidade	Capacidade e inteligência	B8,B14,D9,D12,F2,F17,K10,K11,K20,K21,K22,K23,K24,K25,K27,K28,K35,M1,M4,M18	20	4,78	63,16
5	Entorno	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional	A1,A2,A4,D10,D15,D16,D17,E14,E15,F4, F15,G6,H1,H7,H8,H9,J10,L6	18	4,31	67,46
6	Atitude	Empreendedorismo e ousadia	E10,K10,K14,K15,K19,K20,K21,K22,K23,K24,K25,K29,K35,M6,M7,M8,M16	17	4,07	71,53

7	Entorno	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas	A3,A4,D10,E8,E15,F4,F6,F13,F19,F20,G3, G5,H1,J6,J7,K33	16	3,83	75,36
8	Habilidade	Habilidade para conciliação, harmonia e integração de pessoas	A1,E1,E10,H1,H5,H12,I3,J5,J9,J10,J11,K15, L6,M7	14	3,35	78,71
9	Entorno	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica	E2,E3,E4,E6,E8,H3,J11,K15,M11	9	2,15	80,86
10	Entorno	Necessidade de políticas afirmativas e políticas sociais	E7,F14,F19,K7,K41,M12,M14,M15,M21	9	2,15	83,01
11	Atitude	Engajamento, cooperação e solidariedade	A1,A3,E15,F4,G2,J1,K31	7	1,67	84,69
12	Habilidade	Facilidade de relacionamentos e trabalhos em equipe	F2,G2,J2,J3,J4,J5,L6	7	1,67	86,36
13	Entorno	Maternidade e Casamento	B9,B10,E4,E9,L6,M9,M10	7	1,67	88,04
14	Atitude	Dupla ou tripla jornada	E1,E2,E3,E4,E6,M11	6	1,44	89,47
15	Entorno	Outras referências	D1,D2,D3,D4,D5,D6	6	1,44	90,91
16	Conhecimento	Nível de escolaridade, preocupação com o conhecimento e formação educacional	K4,K5,K6,K8,K9	5	1,20	92,11

17	Entorno	Discrepância salarial ou salários menores que dos homens	E11,K6,K7,K8	4	0,96	93,06
18	Habilidade	Sensibilidade feminina	A1,F4,I3,J5	4	0,96	94,02
19	Habilidade	Empatia, Persuasão	A1,G2,J2	3	0,72	94,74
20	Habilidade	Criatividade e Singularidade (jeito feminino de realizar)	F2,F17	2	0,48	95,22
21	Habilidade	Estilos de gestão das mulheres	F20,L7	2	0,48	95,69
22	Habilidade	Facilidade de comunicação e inclusão	A4,J2	2	0,48	96,17
23	Entorno	Fenômeno “Teto de Vidro”	E7,M13	2	0,48	96,65
24	Habilidade	Flexibilidade e versatilidade	F4,G3,J5	2	0,48	97,13
25	Habilidade	Intuição e inteligência emocional	F2,J15	2	0,48	97,61
26	Atitude	Motivação e disposição para participar	G2,I3	2	0,48	98,09
27	Atitude	Responsabilidade Social	D10,E8	2	0,48	98,56

28	Entorno	Ausência de modelos femininos de gestão, bem como de mentores ou referências	E6	1	0,24	98,80
29	Valor	Ética, integridade, transparência e consenso	D10	1	0,24	99,04
30	Habilidade	Habilidade em negociar, formar redes, parcerias ou alianças	J2	1	0,24	99,28
31	Habilidade	Multifuncionalidade e percepção apurada	J11	1	0,24	99,52
32	Atitude	Tomada de decisão e resolução dos problemas	J2	1	0,24	99,76
33	Habilidade	Visão global e pensamento sistêmico	J9	1	0,24	100,00
TOTAL				418	100,00	-