



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

DÊNIS COSTA REIS

O QUE ELES PENSAM SOBRE ELAS: liderança feminina e representações de gênero.

Brasília – DF

2011

DÊNIS COSTA REIS

O QUE ELES PENSAM SOBRE ELAS: liderança feminina e representações de Gênero.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof^a MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Professora Supervisora: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Reis, Dênis Costa.

O Que eles pensam Sobre Elas: Liderança Feminina e Representações de Gênero / Dênis Costa Reis. – Brasília, 2011.
64 f : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Msc. Magdalena Anunciato Depieri

Supervisor: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Departamento de Administração.

1. Liderança Feminina. 2. Representações de Gênero. 3. Complementar. I. Título.

DÊNIS COSTA REIS

O QUE ELES PENSAM SOBRE ELAS: liderança feminina e representações de gênero.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Dênis Costa Reis

Profª MSc. Magdalena Anunciato Depieri
Professora-Orientadora

Profª Drª Gisela Demo Fiuza
Professora-Supervisora

Profª Bel. Kesia Rozzett
Professora-Examinadora

Brasília, 09 de Abril de 2011

A todos aqueles que fazem parte da minha vida,
especialmente a meus familiares por estarem
sempre ao meu lado.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender qual o pensamento do homem em relação a liderança feminina. Dessa forma, mais especificamente, ele pretende verificar se as representações sobre gênero, construídas pela cultura, ou por diferentes segmentos sociais, influenciam na visão que os homens têm acerca da liderança feminina. Para tanto, após pesquisa bibliográfica, se utilizou como método a pesquisa quantitativa com a aplicação de questionário validado através de e-mail e presencialmente. A amostra foi constituída por homens maiores de 18 anos, os quais foram tabulados e logo em seguida extraídas as devidas porcentagens em relação ao grau de concordância ou discordância de sua escala. Percebe-se que de certa forma as representações de gênero permeiam o conceito que os homens tem a respeito da liderança feminina e que certas representações ainda remetem a opinião de que os homens seriam, em certo sentido, melhores gestores pelas suas características de gênero e que, portanto é natural que os mesmos ocupem com mais frequência as posições de liderança. Interessante notar que apesar de tal conclusão, os participantes também acreditam haver certa injustiça para com as mulheres executivas dentro das empresas e que suas reivindicações são pertinentes.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Gênero.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização do Assunto.....	6
1.2	Formulação do problema	7
1.3	Objetivo Geral	7
1.4	Objetivos Específicos.....	7
1.5	Justificativa.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	LIDERANÇA.....	9
2.1.1	Conceito	9
2.1.2	Atributos do Líder.....	11
2.2	A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL FEMININO	14
2.3	GÊNERO.....	16
2.3.1	Representações de Gênero	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	199
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	Erro! Indicador não definido. 9
3.2	População e amostra	20
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	254
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
	REFERÊNCIAS.....	60
	ANEXOS	62
	Anexo A – Questionário de Pesquisa.....	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

É próprio da cultura estabelecer os papéis representativos de seus indivíduos dentro de uma perspectiva de gênero, ou seja, definir com bastante precisão aquilo que não só é de responsabilidade de cada sexo, masculino ou feminino, como aquilo que lhe é próprio exclusivamente e por isso não pode e nem deve ser realizado pelo sexo oposto. Se realizado, causará no mínimo uma relação de contradição e desconforto social.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é o de verificar a influência das representações de gênero com a visão que o homem tem a respeito da liderança ocupada pelas mulheres. Mais especificamente, busca-se entender se as representações de gênero estão sendo transpostas para as realidades de trabalho fazendo com que os homens tenham uma visão estereotipada da liderança feminina.

É importante destacar que o papel de líder é na Cultura Brasileira uma realidade eminentemente masculina. Tal visão é fruto de um contexto histórico no qual os papéis femininos eram limitados à submissão, cabendo à mulher apenas o papel de ser liderada, nunca de liderar.

Aos poucos, tais realidades vão sendo desconstruídas e a possibilidade de uma mulher chegar a uma posição de gerenciamento e liderança é aceita socialmente; porém, as realidades que envolvem esse fato não são vistas, entendidas e avaliadas da mesma forma que são em relação à liderança masculina.

Torna-se importante, portanto, entender qual a visão que os homens têm sobre mulheres em posição de liderança, investigar se eles preferem ser liderados por homens, e se essa preferência tem ligação com as representações de gênero, pesquisar quais são os aspectos descritivos do conceito de líder para os homens e se esses aspectos são os mesmos em relação a uma liderança feminina e, por fim, analisar se os homens têm clareza do que são as representações de gênero dentro do conceito que eles têm da liderança feminina.

1.2 Formulação do problema

- As representações sobre gênero não estariam sendo transpostas para as realidades de trabalho, levando os homens a uma avaliação estereotipada da gestão realizada por mulheres?

1.3 Objetivo Geral

- Verificar se a percepção dos homens acerca da liderança feminina concorda com o que as representações de gênero, construídas pela cultura, ou por diferentes segmentos sociais, dizem sobre a liderança feminina.

1.4 Objetivos Específicos

- Entender qual a visão que os homens têm sobre mulheres em posição de liderança.
- Verificar se há resistência do homem em receber ordens das mulheres
- Entender se a liderança feminina se contrapõe ao papel da mulher em relação a casa e filhos.

1.5 Justificativa

As teorias administrativas, sobretudo as que se referem à gestão de pessoas, entendem que as realidades que envolvem os seres humanos no contexto do trabalho, suas potencialidades, anseios e relacionamentos são de suma importância para o efetivo sucesso de qualquer organização. As pessoas são reconhecidas, em algumas teorias, como o principal diferencial de competitividade num cenário de competição acirrada como é o atual mercado.

Aliado a essa realidade, as mulheres estão alcançando posições sociais que num passado próximo eram inconcebíveis. Deixaram de ser apenas esposas e donas de casa, e passaram a ser profissionais bem sucedidas ocupando posições de gerenciamento e liderança. Não obstante, ainda se percebe certa resistência ou mesmo desconsideração de tal realidade, seja no aspecto salarial onde os cargos ocupados por mulheres são menos remunerados, seja no aspecto de legitimação da potencialidade de gerenciar e no exercício hierárquico.

Entender as variáveis que envolvem a aceitação e reconhecimento da liderança feminina é de extrema importância para que tais realidades possam ser configuradas não só como possíveis, mas, sobretudo, baseadas nas variáveis de competências que as envolvem, independente de realidades de gênero.

Traçadas essas considerações, cumpre afirmar a importância dessa pesquisa. Primeiro pela relevância do tema no cenário organizacional e também social, no momento em que as realidades de gênero são tão discutidas, sinal de que uma mudança social esta sendo instalada e por isso carece de constantes reflexões para seu embasamento. Depois pelo seu aspecto prático, pois tal estudo pode servir de referência para as reflexões que precisam ser levantadas nos ambientes onde mulheres estão em situação de liderança e assim suscitar uma maior clareza de aceitação e legitimação do fato.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Conceito

A liderança dentro de uma organização é uma questão de suma importância para seu sucesso. Dessa forma, torna-se necessário o conhecimento de todas as realidades que envolvem o conceito e a efetivação do mesmo nos processos administrativos.

Limongi França (2006), afirma que o processo histórico da origem do conceito de liderança pode ser dividido em quatro aspectos principais:

- Estudos realizados entre 1910 e 1970: primeiras ideias acerca do conceito de liderança que tinham como base principal os aspectos comportamentais e pessoais relacionados ao trabalho. Como ideia principal pode-se entender que os valores do líder sobre as intenções de seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário ou mais participativo.

- Retomada dos ensinamentos de clássicos do século XV e XVI, mais especificamente na ideia de Maquiavel que afirmava que os fins justificam os meios.

- No final do século XIX surge uma nova tendência de estudos em que a cultura do poder determina o estilo de liderança. Aqui se inclui cultura organizacional, imaginário, símbolos, expectativas, crenças e mitos como fatores determinantes da liderança nas organizações. Dessa forma, são inclusos aspectos psicanalíticos e sociológicos nos modelos conceituais.

- Atualmente há uma preocupação com a formação de equipes e grupos de trabalho onde o líder passa a ser um catalizador de talentos e garantia de resultados. Nesse cenário, se encontra a globalização e a competitividade acirrada do mercado.

Ferreira (2004) afirma que a liderança “é um comportamento intragrupal de seguimento de uma pessoa que orienta a ação do grupo de forma tacitamente consentida e afetivamente desejada”. Tal conceito demonstra o caráter de

orientação próprio do conceito de liderança que pode ser entendida como uma necessidade do grupo de um direcionamento.

Gardner (1990) ressalta o poder de convencimento que o líder deve ter para que os objetivos do grupo sejam alcançados quando afirma que “Liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Ele ainda afirma a necessidade de não se confundir liderança com *status*, com poder e nem com autoridade oficial. O primeiro remete à ideia de que para ser líder é preciso muito mais do que um título, o segundo no fato de que muitas pessoas com poder não têm nenhum atributo ou qualidade de liderança e a terceira a ideia de que a autoridade oficial garante um título que traz como consequência subordinados, mas que a relação de liderança é algo muito mais amplo.

Fica claro, portanto, o caráter de condução, e direção que envolve o conceito de liderança. Impulsionar pessoas rumo ao alcance de um objetivo de forma a garantir o seu alcance.

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”, (PRENTICE, WHC apud SOUZA NETO CALVOSA,2006).

Para Kotler (2002), a liderança é basicamente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado.

De maneira geral a liderança é uma necessidade de qualquer grupo em que pese à necessidade de se estabelecer e alcançar objetivos. Daí a importância vital de uma verdadeira liderança.

Dessa forma, “os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais”. (SOUZA NETO; CALVOSA, 2006)

Há que se ter cuidado de não se confundir liderança com simples gerenciamento. Ser líder é muito mais que ser um gerente, pois envolve outras realidades fora os processos de condução e das praticas administrativas.

Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. (SOUZA NETO; CALVOSA, 2006).

Segundo Vergara (2006), a liderança remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, que dizem respeito ao que há de mais íntimo, ao que move, ao que faz sentido ao homem e ao que pra ele tem significado.

2.1.2 Atributos do líder

Segundo Gardner (1990), é possível estabelecer os atributos que compõem um líder. Tais atributos dependerão do tipo de liderança e do contexto na qual ela se aplica. Dessa forma ele enumera a seguinte lista de atributos:

1. Vitalidade física e energia.
2. Inteligência e julgamento em ação.
3. Disposição para aceitar responsabilidades.
4. Competência para o cargo.
5. Compreensão dos seguidores e de suas necessidades.
6. Habilidade para lidar com as pessoas.
7. Necessidade de realização.
8. Capacidade de motivar.
9. Coragem, resolução e firmeza.
10. Capacidade de conquistar e manter a confiança.
11. Capacidade de conquistar e manter a confiança.
12. Confiança.
13. Ascendência, domínio e peremptoriedade.

14. Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

Num estudo de SOUZA NETO E CALVOSA, (2006), uma pesquisa quantitativa com os estudantes de administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que teve como objetivo enumerar as práticas e atributos do líder forma verificados os seguintes resultados:

Quanto às práticas que um líder deve assumir, ou seja, como ele deve se portar na sua liderança, os respondentes foram convidados a responder a seguinte questão: “Na sua opinião, no exercício da liderança, pode-se dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de”. Como resposta, foram apontados os seguintes resultados com suas respectivas porcentagens.

Valorizar o outro..... 47%	Orientar a visão e a direção..... 27%
Tomar decisões..... 46%	Desenvolver soluções criativas..... 27%
Comunicar-se bem..... 44%	Desenvolver pessoas..... 26%
Influenciar a organização..... 41%	Ser um modelo em sua função..... 23%
Obter resultados..... 34%	Impulsionar mudanças..... 21%
Desenvolver estratégias..... 29%	Gerenciar a diversidade..... 21%
Criar um ambiente de alto desempenho.. 29%	Criar equipes..... 20%
Assumir responsabilidades..... 29%	Outros..... 36%

Tabela 1: Práticas do Líder

Fonte: SOUZA NETO; CALVOSA, (2006)

Quanto aos atributos, ou seja, às prerrogativas necessárias à liderança, os respondentes foram convidados a responder a seguinte questão: “Em sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são”. Como resposta, foram apontados os seguintes resultados com suas respectivas porcentagens.

Ética / Integridade..... 63%	Capacidade de comunicação..... 24%
Habilidade de lidar com pessoas 59%	Comprometimento..... 23%
Capacidade de influenciar pessoas..... 48%	Raciocínio estratégico..... 22%
Iniciativa (proatividade)..... 40%	Conhecimento e informação..... 21%
Flexibilidade..... 29%	Energia e entusiasmo..... 21%
Capacidade de direcionar e controlar..... 27%	Responsabilidade..... 20%
Capacidade de tomar decisões..... 27%	Outros..... 51%
Autoconfiança..... 25%	

Tabela 2: Atributos do Líder

Fonte: SOUZA NETO; CALVOSA, (2006)

Em relação às características e qualidades do líder, foi feito o seguinte questionamento: Para você, um líder verdadeiro é...? Como resposta, foram apontados os seguintes resultados com suas respectivas porcentagens.

Conduz as pessoas a um objetivo..... 37%	Desenvolve pessoas..... 7%
Influencia pessoas..... 35%	É carismático..... 7%
Motiva seus colaboradores..... 17%	É bom ouvinte..... 7%
É um bom comunicador..... 15%	Administra conflitos..... 6%
Toma decisões..... 13%	Tem comprometimento..... 5%
Se relaciona bem com seus seguidores... 12%	É flexível..... 5%
É próativo..... 12%	Possui visão de futuro..... 4%
Assume responsabilidades..... 10%	Assume riscos..... 4%
Trabalha com equipes multifuncionais..... 9%	Possui alto índice de conh. Técnico..... 4%
É ético..... 9%	Outros..... 16%

Tabela 3: Características e qualidades do Líder

Fonte: SOUZA NETO; CALVOSA, (2006)

É importante ressaltar que nos dois primeiros questionamentos foi elencada uma lista de opções para que os respondentes escolhessem cinco alternativas entre elas. Já, na terceira, isso não aconteceu; o questionamento não previu alternativas cabendo ao respondente citar diretamente a resposta.

2.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL FEMININO

No decorrer da história da sociedade foram estabelecidas as perspectivas sociais que abrangem a sociedade como um todo. Dentro dessa realidade, estão também as questões relacionadas ao papel feminino e masculino, ou seja, o estabelecimento do lugar do homem e da mulher na sociedade.

O quadro abaixo demonstra, em linhas gerais, a evolução histórica dessas realidades.

PERÍODO	PRINCIPAIS REALIDADES
Pré-história	<ul style="list-style-type: none"> - Homens e Mulheres governavam juntos o mundo. - O papel da mulher na procriação dava a ela uma posição de destaque, chegando muitas vezes a governar o grupo.
Sociedade Neolítica Sedentária	<ul style="list-style-type: none"> - Fim do papel primordial da mulher - o homem desenvolve a capacidade de raciocinar e já não é mais objeto do meio ambiente - a guerra se converte em uma forma de vida - o homem descobre seu papel na procriação - estabelecimento da supremacia masculina e com ela a propriedade privada da mulher.
Período histórico	<ul style="list-style-type: none"> - cisão entre o masculino e o feminino, entre o público e o privado. - as relações vitais são passadas a ser autoritárias e hierárquicas. - surge o Patriarcado (domínio e importância do masculino) - Na Polis Grega a mulher é cidadã de segunda classe. - Na Europa Medieval O homem era considerado superior a mulher, que era tida como objeto de pecado. Surge a visão misógina. - Século XVI surge o Protestantismo. Possibilidade de rompimento com a visão misógina devido ao acesso da mulher as Escrituras o que possibilitou contato com habilidades intelectuais.

	<p>- No Iluminismo surge a visão antropocêntrica. A sociedade toma o lugar de Deus. A esposa se torna propriedade do homem. Determinismo biológico.</p> <p>- Revolução Francesa: Início da luta pelos direitos da mulher. Surgem movimentos na França e na Inglaterra. Embora não representaram grandes avanços.</p> <p>- Revolução industrial: Retoma-se a luta em favor dos direitos da mulher. Torna-se difícil colocar alguma objeção aos direitos da mulher como cidadã. Teoria da Naturalidade entre homem e mulher.</p> <p>- Final do século XIX.</p>
--	--

Quadro 1: Adaptado de Paz (1998)

Nesse contexto, torna-se importante estabelecer mais detalhes sobre a entrada da mulher no mercado de trabalho.

Castells (1999, apud MOURÃO, 2006), afirma que “em relação ao processo de redefinição do lugar e do papel da mulher na sociedade, três fatores foram apontados”:

- 1) entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho remunerado, devido ao crescimento de uma economia informacional global;
- 2) uso da pílula anticoncepcional para o controle reprodutivo e
- 3) impulso poderoso promovido pelas mulheres e por um movimento feminista multifacetado.

Ainda, segundo ela, são apontadas três realidades que ajudaram a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho remunerado:

- Transformações na estrutura da economia e do trabalho, ou seja, a informatização, a integração em rede e a globalização da economia, como também a segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero.
- Expansão da economia de serviços. Entretanto, há de se considerar que esse fenômeno tem pouco alterado o grau de “mixidade” intra-setorial, dado o perfil da segregação ocupacional de gênero: no setor de serviços, as mulheres permanecem majoritárias (mais de 70%) nas atividades de saúde e ensino (setor

privado e público), na administração pública e nos serviços pessoais, atividades moldadas pelo tradicional lugar do feminino na esfera da reprodução.

- Maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” das relações de trabalho, ou seja, ocupações em que ocorrem descontinuidades de tempo, menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais, aumento das formas de trabalho em domicílio e por conta própria e da informalidade em geral.

2.3 GÊNERO

2.3.1 Representações de Gênero

As representações de gênero remetem a um contexto social bastante amplo, além de incluir outras representações, como classes sociais, etnias, relações de subordinação, de hierarquia etc..

Dessa forma, entende-se que as representações de gênero são próprias da cultura e por ela é alimentada. Sendo assim, acaba por legitimar muitas vezes a opressão nas diversas relações sociais existentes.

É nesse contexto que vão se estabelecendo aquilo que é próprio do homem e próprio da mulher. Os papéis acabam por serem bem definidos, e, diante do contexto histórico de dominação masculina, a mulher acaba por ter relegado o seu papel de liderança, cabendo ao homem sua efetivação. Tal afirmação é explicitada na ideia de Adler (2002, apud Duarte, D’Oliveira; GOMES, 2009):

Por exemplo, a expectativa/crença comum do homem como agressivo, independente, pouco emocional, objectivo, dominante, activo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso, suporta a imagem do homem como líder. Ao contrário, a mulher caracterizada como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, tem minado a sua imagem enquanto líder.

Como consequência, essa maneira de se retratar o feminino na sociedade, bem como o seu papel acaba por relacionar a impossibilidade de uma mulher desempenhar positivamente a liderança.

“É por isso, que aos líderes são correlacionadas características como a instrumentalidade, a autonomia e a orientação para resultados, o que não é geralmente assumido como típico das mulheres”. (Billing e Alvesson (2000), apud DUARTE, D’OLIVEIRA; GOMES (2009).

Construímos então a hipótese de que as mulheres, por não possuírem ainda autonomia para adotar um estilo de gestão segundo um modelo próprio, privilegiariam modelos que remetem à representação do comportamento masculino. Os homens, por sua vez, ao avaliarem uma mulher em cargo executivo, talvez tendessem a julgar seu estilo de atuação como rígido, sempre que esse comportamento fosse relacionado à hierarquia e ao exercício do poder.

De acordo com Eagly e Carli (2007 apud DUARTE, D’OLIVEIRA; GOMES, 2009), “a melhor metáfora para os confrontos que a mulher possui no seu percurso profissional é o labirinto, com três grandes muros: estereótipos de gênero, teto de vidro e o abismo de vidro”.

Os estereótipos acabam por relacionar a liderança a uma realidade eminentemente masculina. Chegando ao ponto de entender que ser um líder eficaz e ser mulher é algo contraditório.

“As mulheres, ao serem estereotipadas como emocionais, são naturalmente excluídas das posições de liderança, com exceção das poucas que possuem a capacidade de pensar como homens” (Carvalho, 2000, apud DUARTE, D’OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Segundo Jackson, Engstrom e Emmers-Sommer (2007, apud DUARTE, D’OLIVEIRA e GOMES, 2009), Os estereótipos sociais conduzem a três consequências negativas para a mulher, quais sejam:

- Atitudes menos favoráveis face à mulher líder;
- Maior dificuldade da mulher em alcançar papéis de liderança de elite;
- Avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher.

A teoria do Teto de Vidro, “trata de uma metáfora para descrever uma barreira invisível que dificulta o avanço e a promoção da mulher a posições de topo:

elas vêem os seus colegas serem promovidos enquanto elas não o são”. (Kee, 2006, apud DUARTE; GOMES; OLIVEIRA, 2009).

Segundo a Comissão Europeia (Instituto Nacional de Estatística) e Heidrick e Struggles (Taborda, 2007, apud DUARTE, D’OLIVEIRA; GOMES, 2009), alguns dos recentes números da desigualdade na sociedade ocidental são:

- As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da Fortune 500.
- constituem 2% dos presidentes executivos.
- ocupam 15% dos lugares de direção.
- Um em cada cinco lugares de topo é ocupado por mulheres.
- 10% dos gestores de topo são mulheres.
- 46% das empresas europeias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração.
- 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa.

Paralelo a isso ainda há questões relacionadas as perspectivas de promoção.

As promoções são mais lentas para as mulheres do que para os homens com qualificações equivalentes, e em contextos culturalmente femininos, os homens ascendem a posições de supervisão e administração mais facilmente que as mulheres (Eagly e Carli, 2007, apud DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Segundo Ryan, Haslam e Postmes, (2007, apud Duarte, Gomes e Oliveira, 2009), “a mulher é mais fortemente selecionada para posições de liderança quando a performance da organização se encontra numa situação de declínio, do que em momentos de progresso”. O que se entende por abismo de vidro.

Portanto, continuam a existir estes fenómenos discriminatórios que poderão continuar a prejudicar as avaliações subjetivas em relação ao desempenho do líder feminino. (DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2009)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica em questão pode ser classificada, conforme seu tipo, como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema (ZANELLA, 2006). Ela também afirma que tal pesquisa tem um referencial teórico como base para analisar a realidade a ser estudada e pode ter como realidade de estudo uma pessoa ou um grupo de pessoas, um programa ou um projeto que está sendo desenvolvido em uma organização, dentre muitas outras situações que ocorrem nas organizações.

Trujillo Ferrari (1982, apud ZANELLA, 2006) enfatiza que além da finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento.

A natureza da pesquisa é quantitativa, pois se preocupa com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Ainda como característica pode-se enumerar:

- Tem como objetivo a generalização dos dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela.
- Utilizam uma amostra representativa da população para mensurar qualidades.
- É apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Segundo (GIL, 1991) essa classificação pode ser entendida segundo as seguintes características:

- Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com

o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

- Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos ela pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e de levantamento. Segundo Gil (1991), suas características são:

- Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

A população foi constituída por homens a partir dos 18 anos de idade, da qual foi extraída uma amostra não probabilística.

Segundo Barbeta (2005, apud Zanella, 2006), “nesse tipo de amostragem, o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado elemento ser selecionado como parte da amostra”, isto é, a probabilidade de seleção não é igual para todos os elementos da população. É importante salientar que, nas amostras não probabilísticas, o pesquisador não pode generalizar as constatações além da amostra em si.

As razões para o uso de amostragem não probabilística, para Mattar (1999), são:

- não existir outra alternativa viável;
- é mais viável na prática;

- o tempo, os recursos financeiros, materiais e humanos são menores do que na probabilística.

Dentre os tipos básicos de amostras não probabilísticas a usada, no primeiro momento, foi a conhecida como “bola de neve”. Tal tipo de amostra se caracteriza pelo fato de após serem identificados alguns participantes é pedido a eles que indiquem outras pessoas que possam vir a se tornarem participantes e assim sucessivamente formando o que se pode chamar de “bola de neve”.

Num segundo momento, pelo fato da aplicação do primeiro método não ter sido suficiente para se atingir a amostra entendida como ideal, foi utilizada também à aplicação presencial do questionário de pesquisa. Para essa aplicação foram escolhidas aleatoriamente duas Faculdades particulares, devido a facilidade da aplicação que teve como referência a busca do máximo possível de respondentes, não sendo delimitado nenhuma característica pontual.

O quadro abaixo mostra como a amostra foi constituída:

Caracterização da Amostra	
E-mail (“bola de neve”)	113
Faculdade A	170
Faculdade B	108

Dos 391 questionários respondidos 13 foram descartados por não terem sido respondidos por completo, o que resultou numa amostra de 378 respondentes.

Os dados pessoais dos respondentes podem ser descritos da seguinte forma:

DADOS PESSOAIS	
IDADE	
Entre 18 e 30 anos	248
Entre 31 e 40 anos	96

Entre 41 a 50 anos	28
Mais de 50 anos	6
ESCOLARIDADE	
Nível Básico	0
Nível Médio	200
Nível Superior	142
Pós Graduação	32
ESTADO CIVIL	
Solteiro	208
Casado	156
Separado	10
Viúvo	4
TEMPO DE SERVIÇO	
Até 5 anos	194
De 6 a 20 anos	154
De 21 a 30 anos	26
Mais de 30 anos	4

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado.

Zanella (2006) define o questionário da seguinte forma:

O questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), comportamentais (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição circunstância).

O questionário em questão é validado (FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Os estereótipos e preconceitos de gênero no contexto das organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília, Anais... Brasília, [S.L.], 2006.)

Ele é composto por 34 perguntas fechadas cuja escala de resposta varia da seguinte forma:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo						Concordo
totalmente						totalmente

O instrumento da pesquisa foi um questionário constituído de uma série ordenada de perguntas fechadas, que coletou informações descritivas, comportamentais e preferenciais. Nas perguntas descritivas foi utilizada a escala nominal para que fosse possível enquadrar o perfil social do colaborador e nas perguntas comportamentais e preferenciais foi utilizada a escalas por intervalo para que a mensuração dos dados e sua objetividade ficassem mais claras.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O primeiro procedimento de coleta utilizado foi o envio do questionário de pesquisa, através de correio eletrônico, para um numero determinado de componentes da população solicitando aos mesmos que o respondessem e em seguida o encaminhassem a outros homens maiores de 18 anos de sua lista de contatos com o pedido de reenvio para outros possíveis respondentes.

No e-mail enviado, após pequena apresentação da pesquisa e de seu objetivo, foi apresentado um link de acesso ao questionário que era respondido eletronicamente, enviado a um site específico o qual gerava uma planilha no programa Excel com todos os dados referentes às respostas.

Porém, dessa forma não foi possível alcançar o número ideal de participantes, o que levou a busca de outra estratégia para se atingir a meta de questionários respondidos.

Optou-se, portanto, pela aplicação do questionário pessoalmente em turmas de universitários de duas Faculdades particulares. Os questionários impressos foram distribuídos nas turmas, sem distinção de curso e semestre, e foram respondidos, totalizando assim a amostra.

Após a aplicação de todos os questionários seus dados foram organizados e consolidados numa planilha a qual serviu de base para a elaboração de gráficos nos quais foram priorizadas as porcentagens de cada opção da escala de grau de variação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados através dos gráficos gerados a partir da tabulação dos dados da pesquisa. Tais gráficos foram gerados através da priorização das porcentagens atingidas em cada grau da escala de respostas.

As porcentagens referentes aos dados pessoais são descritas a partir dos seguintes gráficos:

Dado 1 - Idade

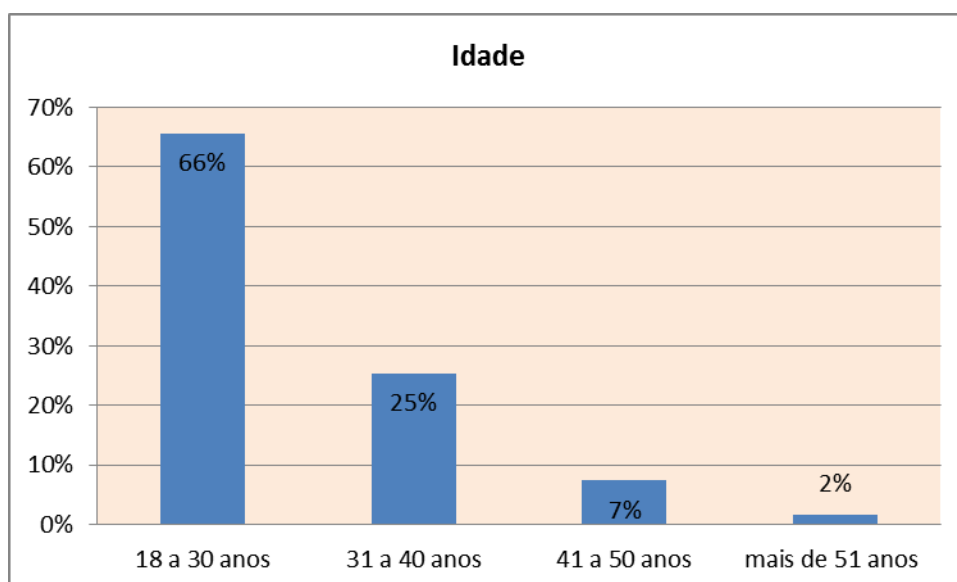


Gráfico 1 – Idade

Nota-se em relação aos dados pessoais que há uma concentração maior de participantes com idade entre 18 e 30 anos totalizando 66% da amostra.

Dado 2 – Escolaridade

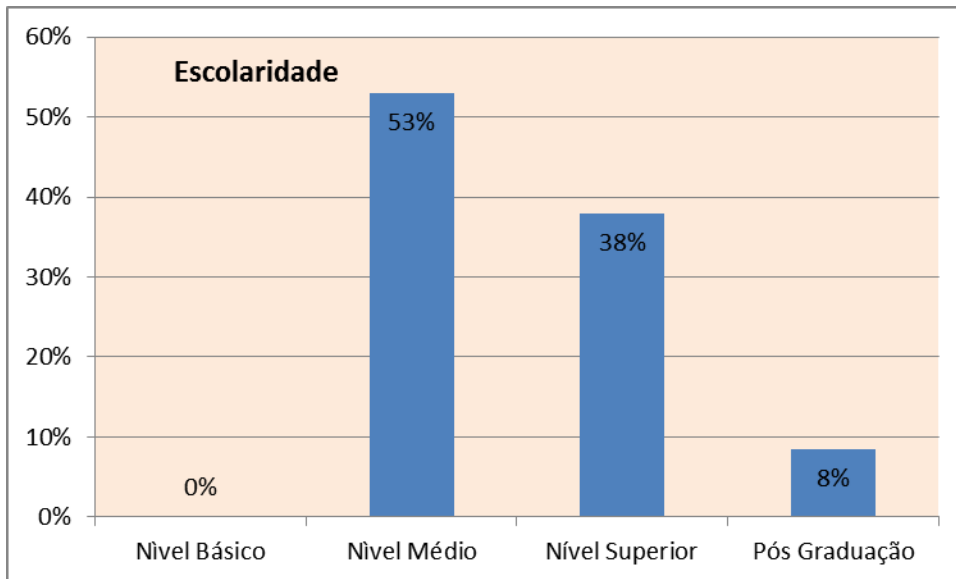


Gráfico 2 – Escolaridade

Quanto à escolaridade houve uma prevalência de 53% de participantes com nível médio, seguidos de 38% de participantes com nível superior. Tais porcentagens foram as mais representativas pelo fato de não se ter nenhum respondente com nível básico e a porcentagem de Pós Graduados representou apenas 8% da totalidade.

Dado 3 – Estado Civil

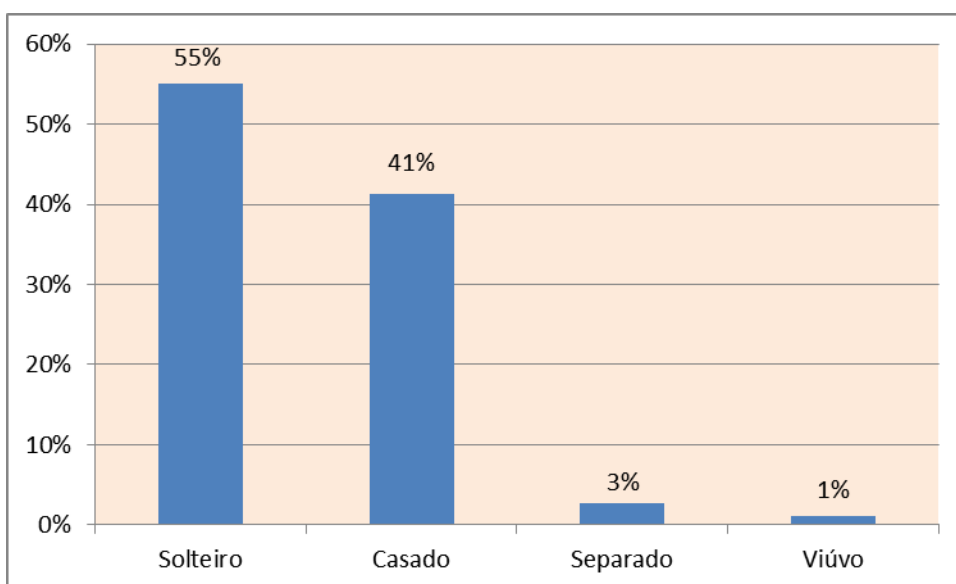


Gráfico 3 – Estado Civil

Já em relação ao estado civil a maior prevalência foi de solteiros que representaram 55%, seguidos dos casados que representaram 41% do total da amostra.

Dado 4 – Tempo de Serviço

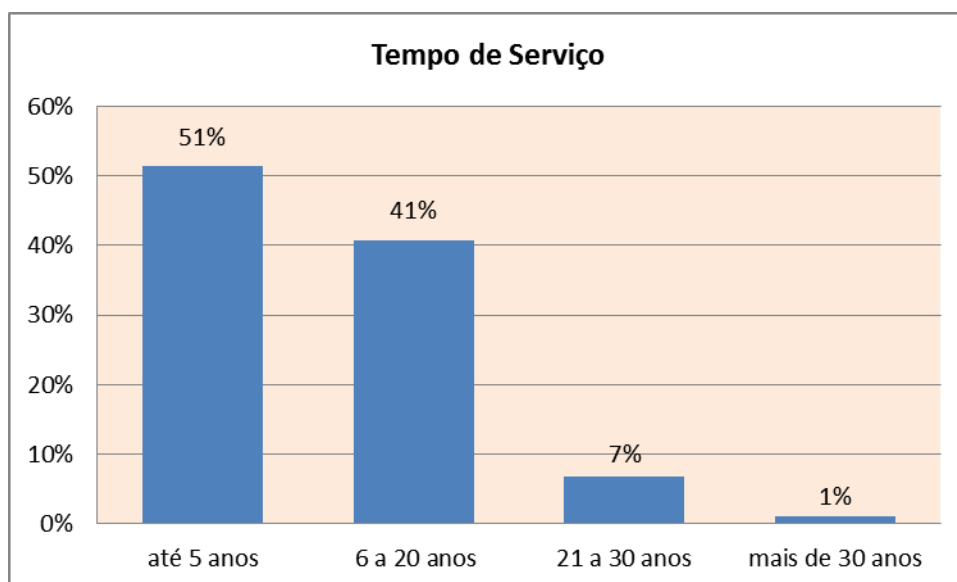


Gráfico 4 – Tempo de Serviço

O tempo de serviço dos participantes teve como maior concentração o tempo até 5 anos com 51%, seguido do tempo de 6 a 20 anos com 41%.

Bloco 2 – Questões

A escala usada para o grau de concordância em relação às afirmativas que compuseram o instrumento de pesquisa era formado pela seguinte variação:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente						Concordo totalmente

Será considerado para efeito de avaliação dos resultados que os graus 1, 2 e 3 estão representando o sentido de discordância parcial ou total, e os graus 5, 6 e 7 o sentido de concordância parcial ou total. Sendo assim a expressão grau de discordância ou concordância geral se referira justamente a soma desses itens que

expressam uma variação entre o concordar ou discordar em certo sentido até o concordar ou discordar totalmente.

Dessa forma pode-se inferir que o grau 4 representa exatamente a linha de limite entre o discordar e concordar, o que o coloca como uma possibilidade, de certa forma, neutra em relação as afirmações, pois poderia pender em certo sentido para qualquer um dos lados.

Questão 1 - As reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de comando nas organizações são exageradas.

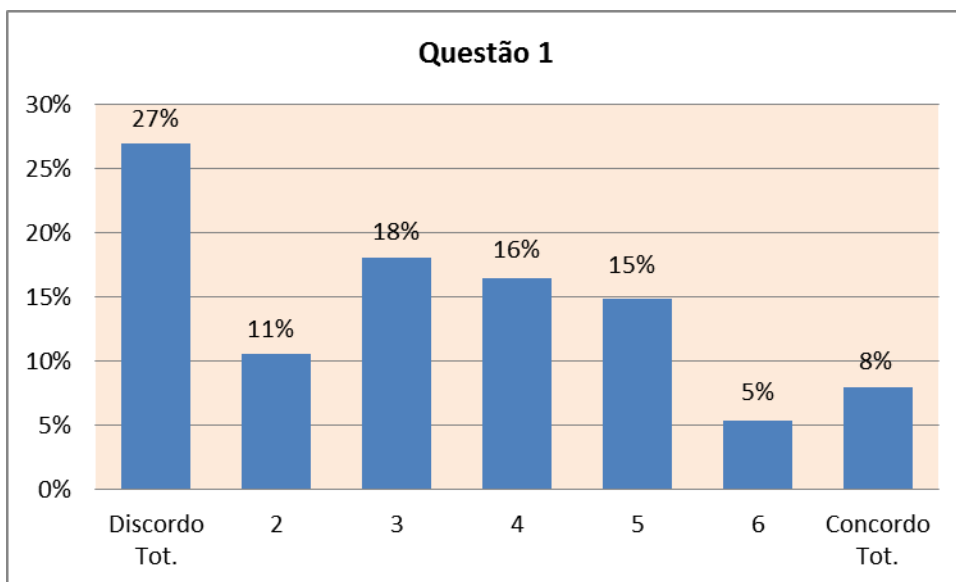


Gráfico 5 – Questão 1

Em relação se as reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de comando são exageradas o maior grau de prevalencia com 27% foi o discordo totalmente.

O índice geral de discordância (total e parcial somados) equivaleram a 56%. Já o de concordancia apenas 28%.

Questão 2 - As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de comando nas organizações.

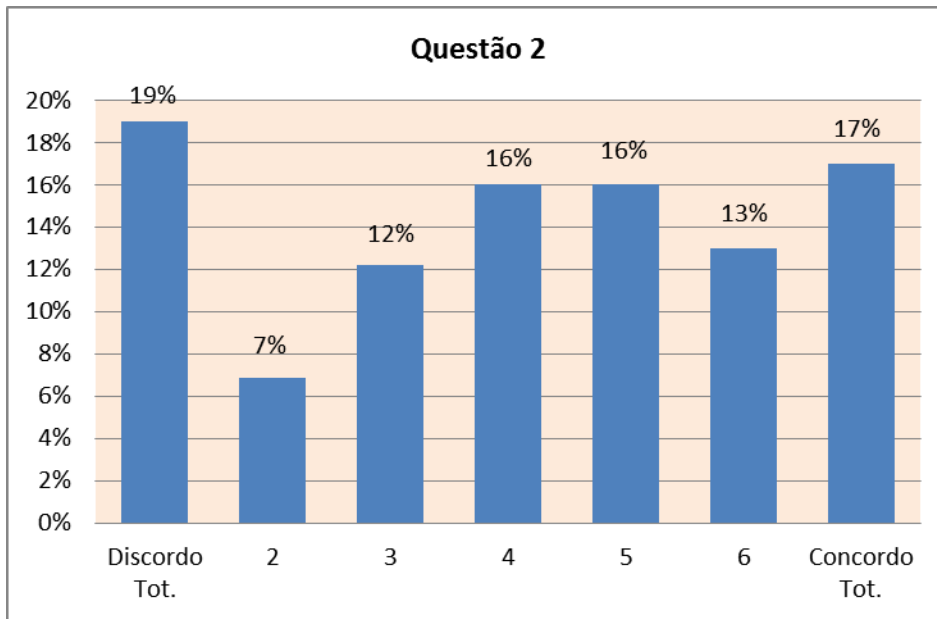


Gráfico 6 – Questão 2

No item 2 o maior grau de prevalência individual foi o item discordo totalmente com 19%.

O índice geral de discordância representou 38% do total, já o de concordância 46%.

Infere-se nesse sentido que conforme o referencial teórico as mulheres ainda são consideradas como mais sensíveis que os homens, o que é considerado como uma representação de gênero.

Questão 3 - Devido a pressões sociais, muitas empresas acabam por contratar gerentes mulheres sub-qualificadas.

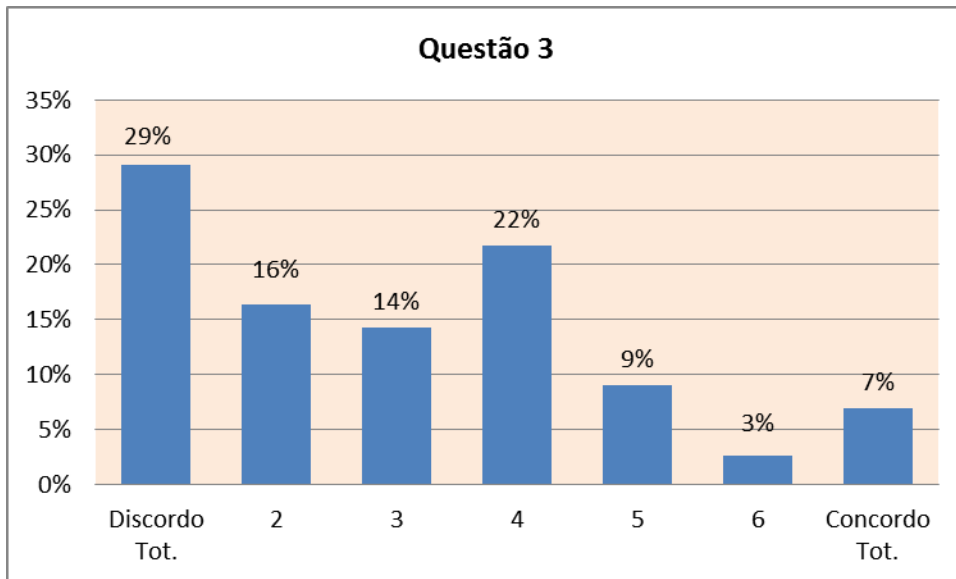


Gráfico 7 – Questão 3

O item 3 teve como maior índice de prevalência individual, com 29%, foi grau discordo totalmente.

Já o índice geral de discordância totalizou 59% e o de concordância 19%.

Dessa forma é importante destacar que o grau 4, que representa o limite entre concordar e discordar foi de 22%. Sendo assim, infere-se que a maioria dos respondentes discordam que as pressões sociais impulsionam muitas empresas a contratarem gerentes mulheres subqualificadas.

Questão 4 - Nenhuma executiva que se preze deve ser censurada por colocar o trabalho na frente da família.

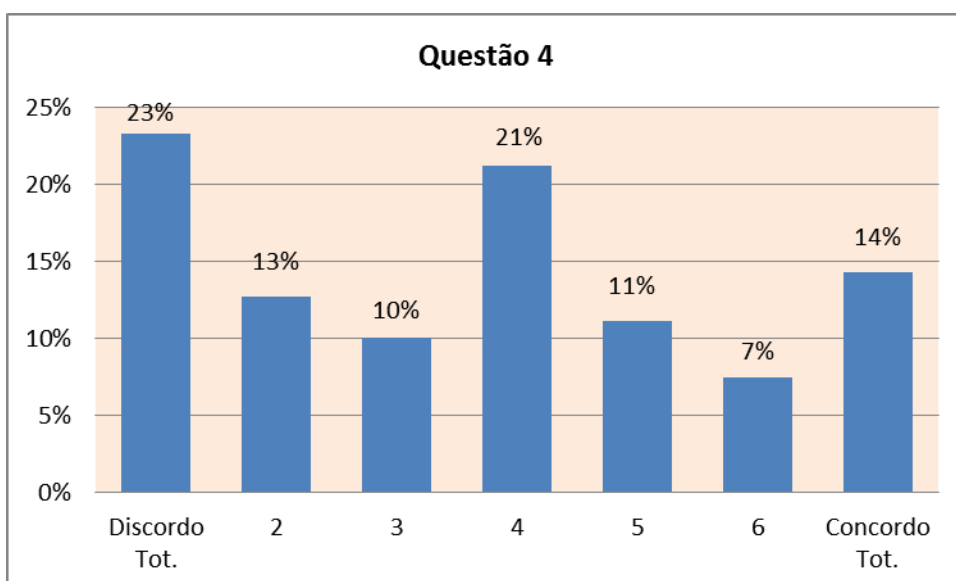


Gráfico 8 – Questão 4

Nesse item percebe-se que individualmente dois graus obtiveram o maior índice com pouca diferença entre eles: o discordo totalmente com 23% e o grau 4 com 21%.

O índice geral de discordância teve como resultado 46% e o de concordância 32%.

Com esses resultados infere-se que a maioria dos respondentes não concorda com a afirmação que diz que nenhuma executiva que se preze deve ser censurada por colocar o trabalho na frente da família.

Dessa forma, pode-se inferir que os homens acreditam que as mulheres ainda devem ser censuradas por colocarem o trabalho a frente da família, em certo sentido pode-se entender que a mulher tem como obrigação o cuidado com a família.

Questão 5 - As mulheres executivas teriam mais sucesso se fossem pacientes, ao invés de forçarem mudanças drásticas.

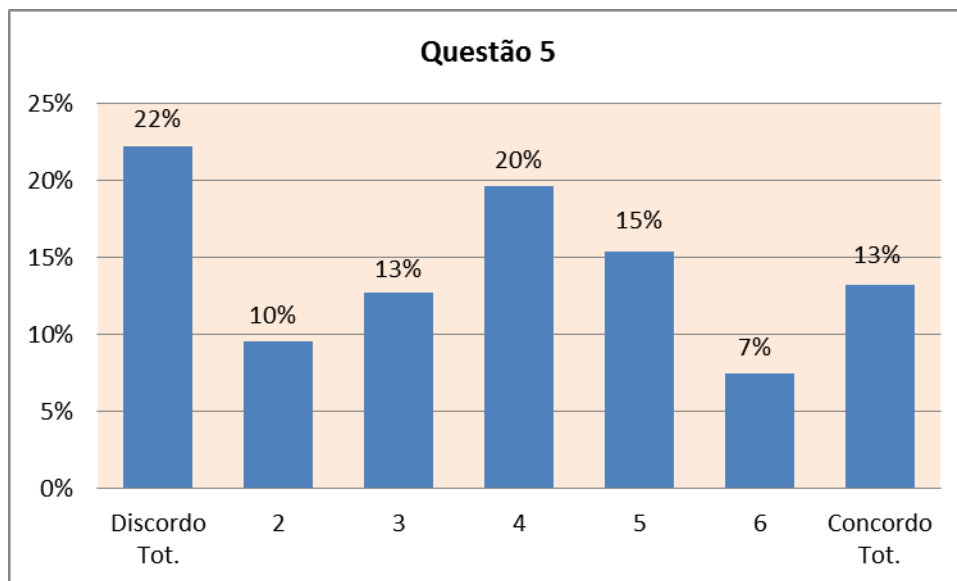


Gráfico 9 – Questão 5

No item 5 o maior grau de prevalência individual foi o discordo totalmente com 22% seguido bem de perto pelo grau 4 com 20%.

O índice geral de discordância foi de 45% e de concordância de 35 %. Novamente se percebe uma tendência maior a discordância em relação a afirmação desse item. Sendo assim a maioria dos respondentes discordam que as mulheres executivas teriam mais sucesso se fossem pacientes ao invés de forçarem mudanças drásticas.

Questão 6 – Os homens são melhores gestores que as mulheres porque têm maior propensão a correr riscos e aceitar desafios.

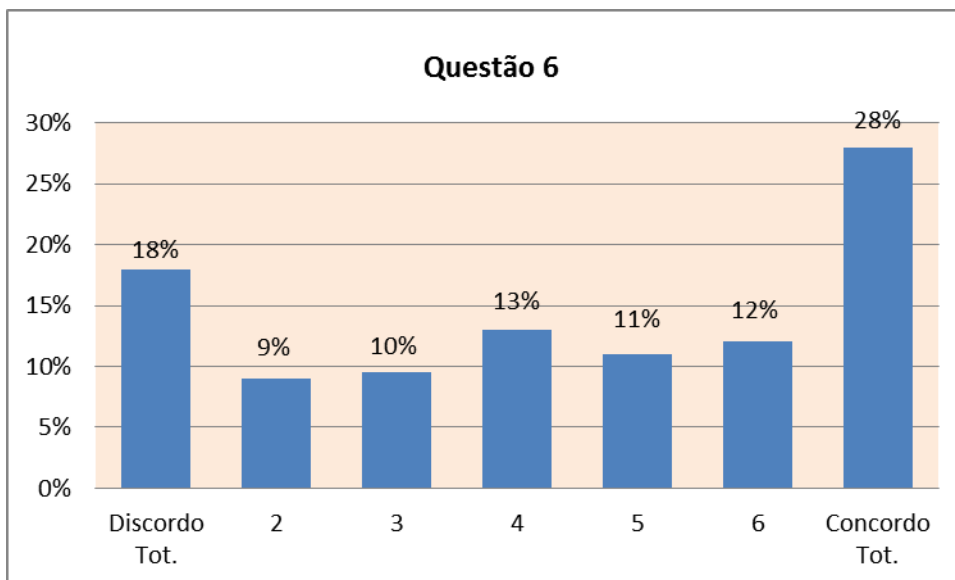


Gráfico 10 – Questão 6

No item 6 o maior grau de prevalência individual foi o concordo totalmente com 28%.

O grau geral de discordância foi de 37% e de concordância de 51%.

Diante do exposto pode-se inferir que mais da metade dos respondentes acredita que os homens são melhores gestores que as mulheres porque os mesmos tem maior propensão correr riscos e a aceitar desafios. Tais qualidades são acreditadas como próprias do sexo masculino, pois nas representações de gênero as características de um bom líder são muitas vezes entendidas como próprias das realidades masculinas.

Questão 7 – Muitos gestores para não parecerem machistas, acabam por privilegiar as Gerentes mulheres.

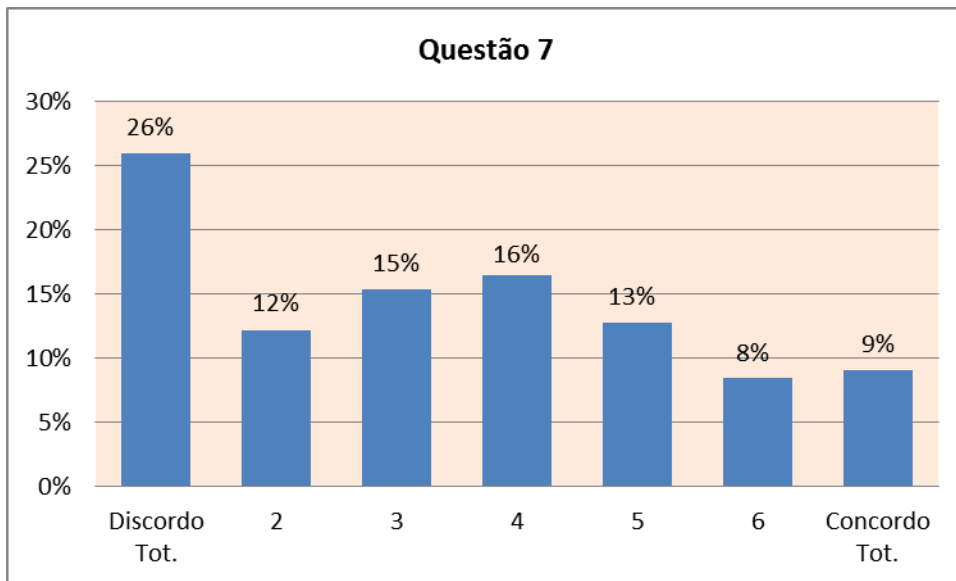


Gráfico 11 – Questão 7

No item 7 o grau individual de maior prevalência foi novamente o discordo totalmente com 26%. Vale a pena ressaltar que os outros 74% foram bem diluídos entre os seus graus restantes com um certo equilíbrio de representatividade.

Já o grau geral de discordância foi de 53% e de concordância de 30%. O que se nota uma tendência maior em se discordar que muitos gestores para não parecerem machistas acabam por privilegiar as gerentes mulheres.

Questão 8 – Apesar de muita coisa ter mudado, as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das empresas.

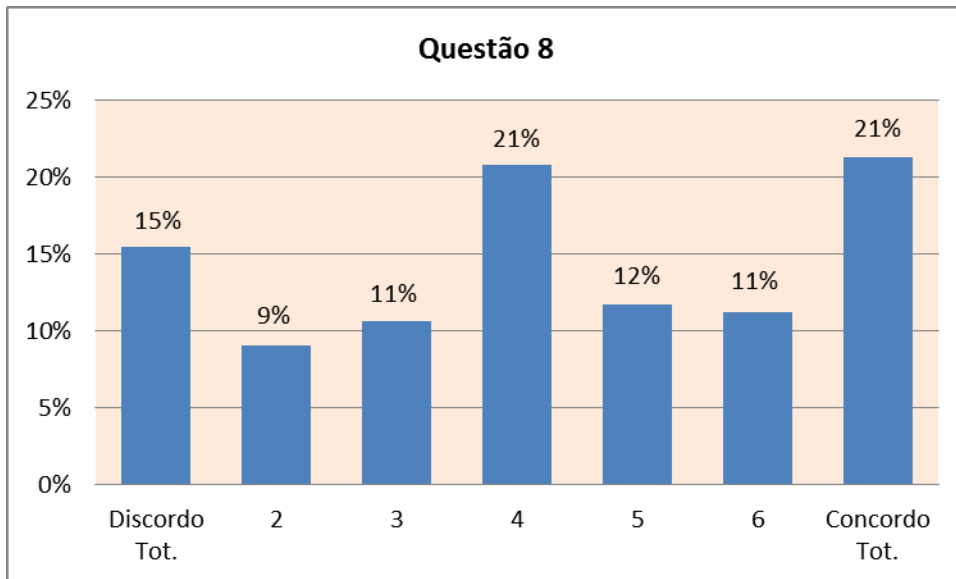


Gráfico 12 – Questão 8

Nesse item dois graus obtiveram o maior índice de prevalência com 21%: o concordo totalmente e o grau 4.

O índice geral de discordância somou 35% e o de concordância 44%.

Dessa forma a maioria dos respondentes concorda que as mulheres executivas ainda são tratadas de forma injusta dentro das empresas.

Questão 9 – É natural que, nas organizações, as mulheres desempenhem cargos de comando com menos frequência que os homens.

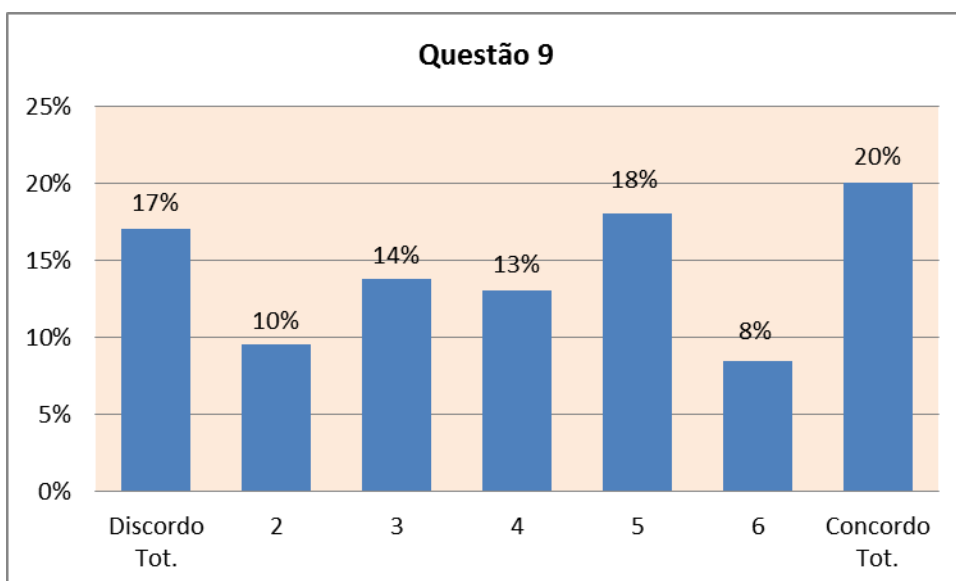


Gráfico 13 – Questão 9

O grau com maior prevalência individual foi o concordo totalmente com 20%.

O índice geral de discordância foi de 41% e o de concordância de 46%.

Nota-se aqui que permanece a ideia de que é mais natural que os cargos de comando sejam com mais frequência ocupados por homens. Interessante ressaltar que a diferença entre o concordar e o discordar com essa afirmação foi apenas de 5%.

Questão 10 – O reconhecimento de um trabalho bem feito é mais importante para os executivos que para as mulheres executivas.

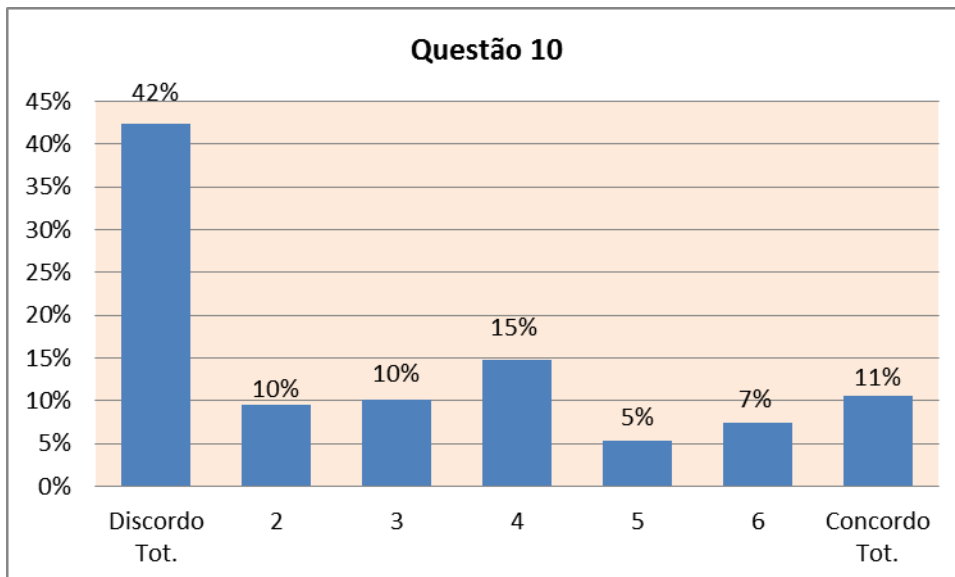


Gráfico 14 – Questão 10

Esse item teve uma prevalência individual bem acentuada do grau discordo totalmente com 42%. Isso se mostra pelo fato de que o segundo maior grau foi o número 4 com apenas 15%.

O índice geral de discordância foi de 62% e o de concordância de 23%. Sendo assim a grande maioria não acredita que o reconhecimento de um trabalho bem feito é mais importante para os executivos que para as mulheres executivas.

Questão 11 – As mulheres executivas são capazes de lidar com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens.

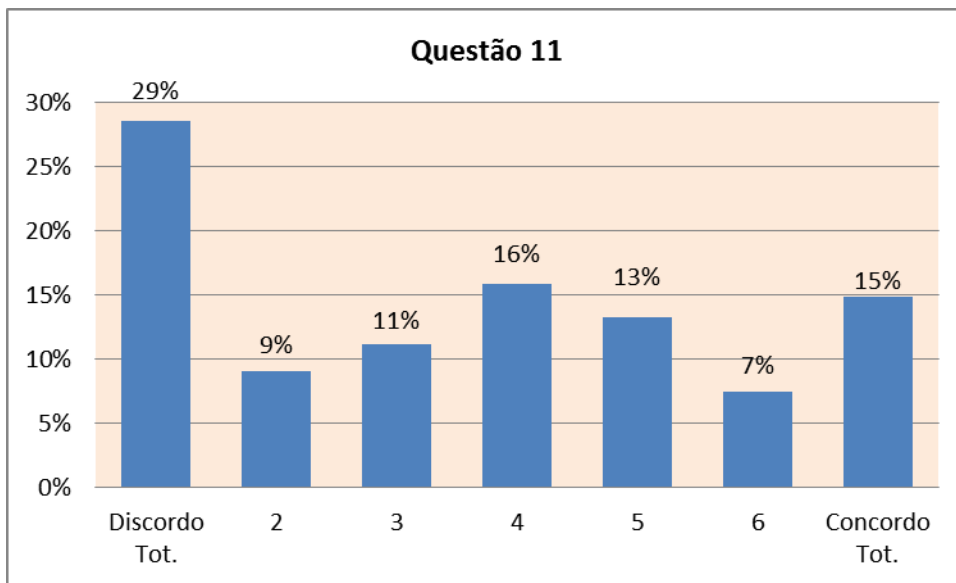


Gráfico 15 – Questão 11

O maior grau individual de prevalência foi o discordo totalmente com 29%. Interessante notar que o segundo e o terceiro maior grau individual foi o grau 4 com 16% e o concordo totalmente com 15%.

O índice geral de discordância somou 49% e o de concordância 35%.

Sendo assim, infere-se que quase a metade dos respondentes não concorda que as mulheres executivas são capazes de lidar com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens.

Aqui se entende que é o homem que tem mais capacidade de lidar com situações estressantes, trazendo novamente a ideia de que a melhor é mais frágil nas situações de comando.

Questão 12 – A preocupação excessiva em superar os homens impede as mulheres executivas de terem ideias originais.

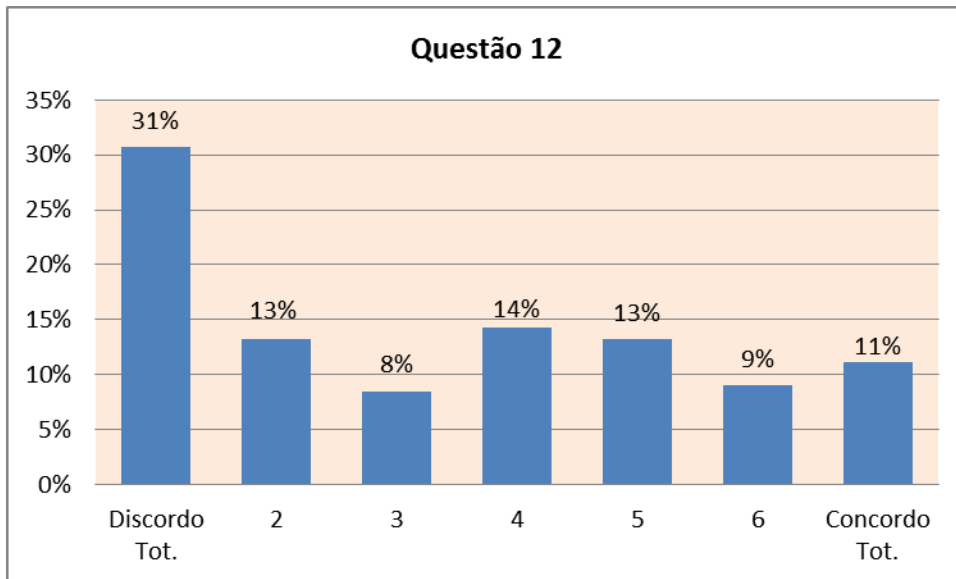


Gráfico 16 – Questão 12

Novamente o grau com maior índice de frequência foi o discordo totalmente com 31%.

O índice geral de discordância foi de 52% e o de concordância de 33%.

Dessa forma 31% dos respondentes discordam totalmente e pelo menos mais 21% discordam de uma alguma forma de que a preocupação excessiva em superar os homens impede as mulheres executivas de terem ideias originais.

Questão 13 – O exercício de cargos de comando nas Organizações é mais difícil para as mulheres porque elas têm medo de cometer erros.

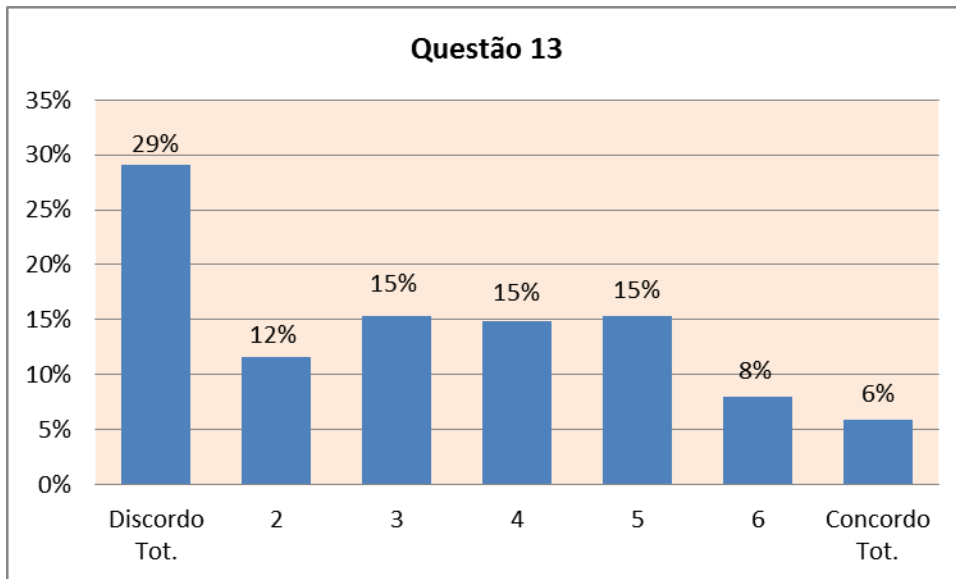


Gráfico 17 – Questão 13

O maior grau de prevalência individual foi o discordo totalmente com 29%.

Interessante notar que houve um equilíbrio no centro da escala (itens 3, 4 e 5) com 15%.

O índice geral de discordância foi de 56% e do de concordância de 29%.

Nota-se uma porcentagem significativa de respondentes discordam que o exercício de cargos de comando nas organizações é mais difícil para as mulheres porque ela tem medo de cometer erros.

Questão 14- Os homens ainda não levam muito a sério as ideias e opiniões das mulheres executivas.

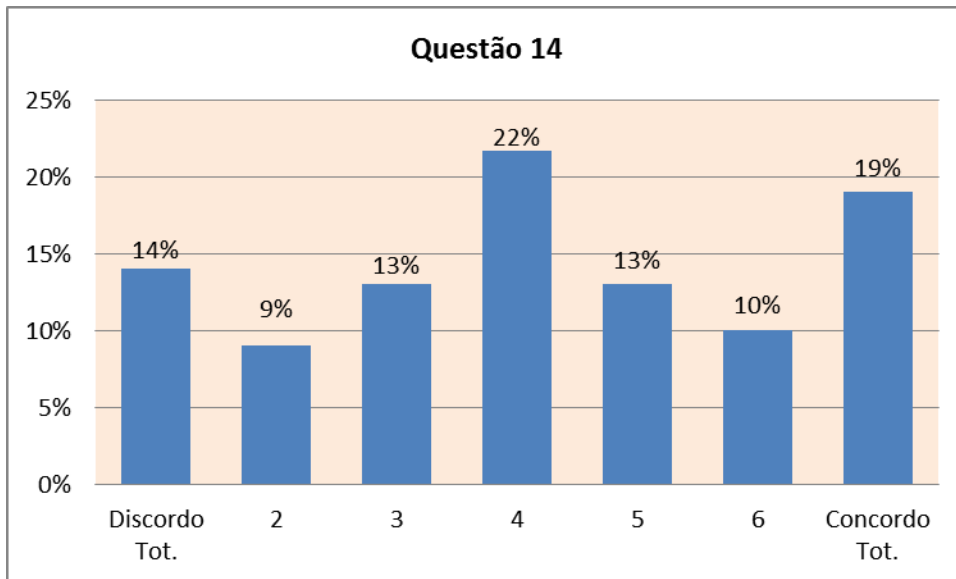


Gráfico 18 – Questão 14

O maior grau individual de prevalência aqui foi o grau 4 com 22%, seguido bem de perto pelo concordo totalmente com 19%.

O índice geral de discordância foi de 36% e o de concordância de 42%.

Nota-se, portanto um interessante resultado já que se pode considerar o grau 4 como uma realidade de indecisão, pois esta no limite entre discordar e concordar.

Dessa forma, pouco menos da metade dos respondentes entendem que é verdade que os homens ainda não levam muito a sério as ideias e opiniões das mulheres executivas.

O que pode revelar ainda a estranheza que os homens sentem por serem liderados por mulheres.

Questão 15 – Para manterem suas posições de comando nas organizações as mulheres têm que ser melhores líderes que os homens.

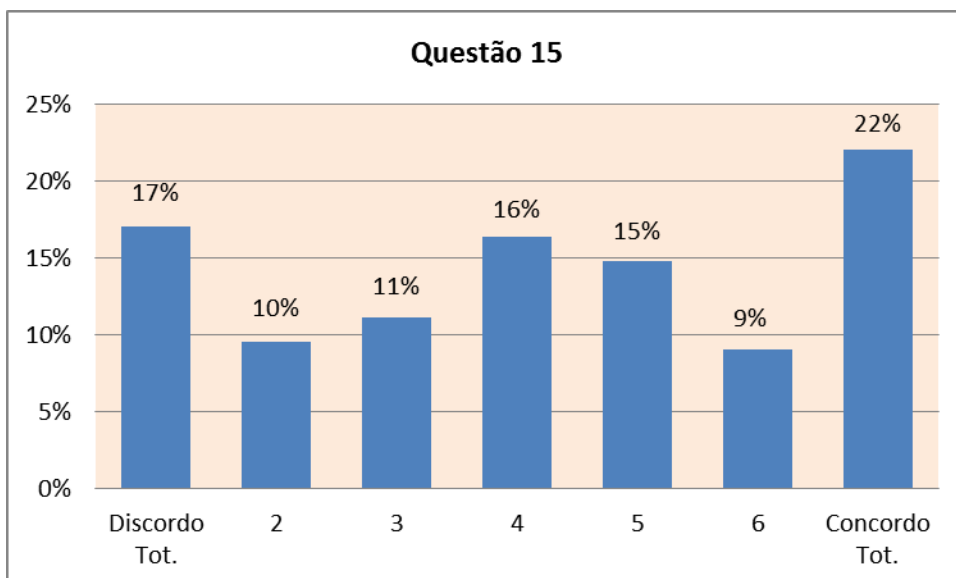


Gráfico 19 – Questão 15

O maior grau individual de prevalência foi o concordo totalmente com 22%, seguido bem de perto com o concordo totalmente com 17%.

O índice geral de discordância foi de 41% e o de concordância de 43%. O que demonstra um equilíbrio interessante entre concorda e discordar. O que é reforçado pelo fato de que o grau 4 atingiu 16%.

Mesmo assim, a maioria dos homens acreditam que para uma mulher se manter em situação de comando ela precisa ser melhor que os homens.

Questão 16 – As mulheres possuem mais habilidades que os homens para serem executivas bem sucedidas.

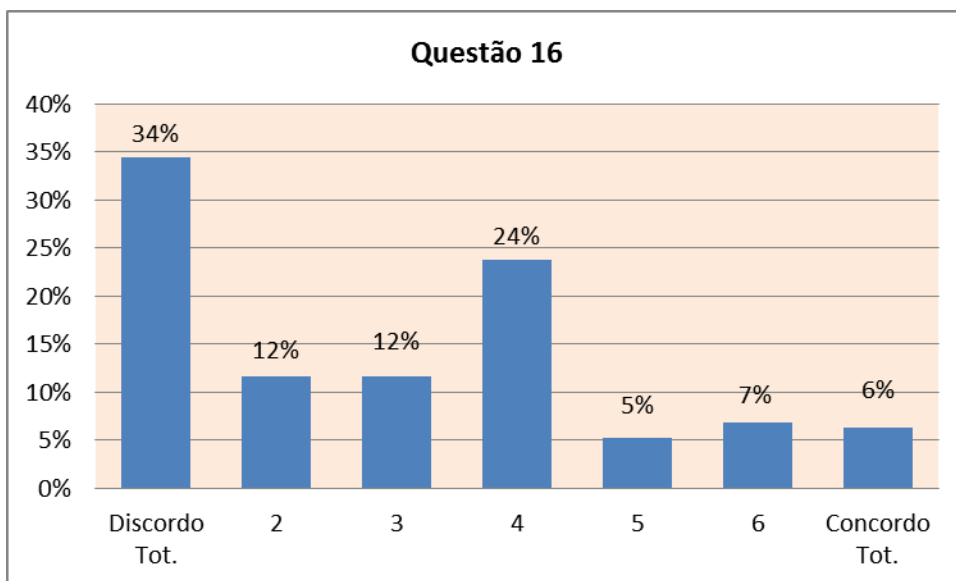


Gráfico 20 – Questão 16

Aqui o maior grau de prevalência foi o discordo totalmente com 34%.

O índice de discordância foi de 57% contra apenas 18% de concordância. O grau 4 atingiu 24%, um índice maior do que o de concordância.

Infer-se, portanto, que é muito significativo o grau de discordância em relação às mulheres possuírem mais habilidades que os homens para serem executivas bem sucedidas.

Infer-se que para os respondentes os homens possuem mais habilidades para serem bem sucedidos nas organizações.

Questão 17 – Numa situação difícil, uma mulher executiva é mais propensa a sucumbir a pressão que um homem executivo.

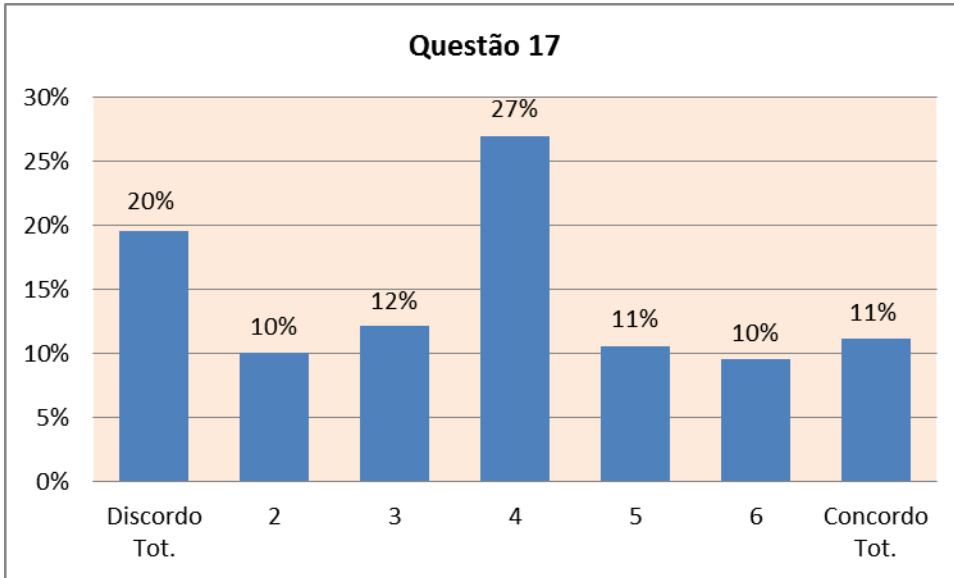


Gráfico 21 – Questão 17

Nesse item o grau de maior prevalência foi o grau 4 com 27%.

O índice de discordância foi de 42% e o de concordância de 32%.

Parece aqui que há uma grande quantidade de indecisos em relação a uma mulher executiva numa situação difícil ser mais propensa a sucumbir a pressão que um homem executivo. Mesmo sendo de 42% o grau de discordância.

Questão 18 – Embora as mulheres possam ser boas gestoras, os homens são melhores.

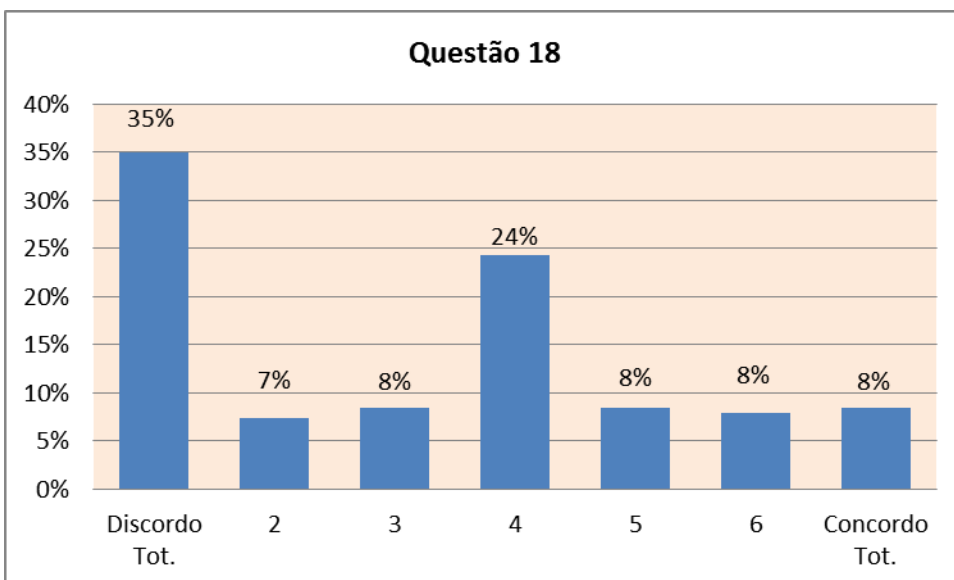


Gráfico 22 – Questão 18

O maior grau de prevalência é o discordo totalmente com 35%. Porém, mais uma vez o grau 4 tem um índice grande de prevalência 24%.

O índice geral de discordância atingiu 50% e o de concordância de 24%.

Infere-se aqui que pelo menos metade dos respondentes não concordam com a afirmação de que embora as mulheres possam ser boas gestoras, os homens são melhores. O que chama atenção é o alto índice de indecisos.

Questão 19 – É difícil trabalhar com uma gerente mulher.

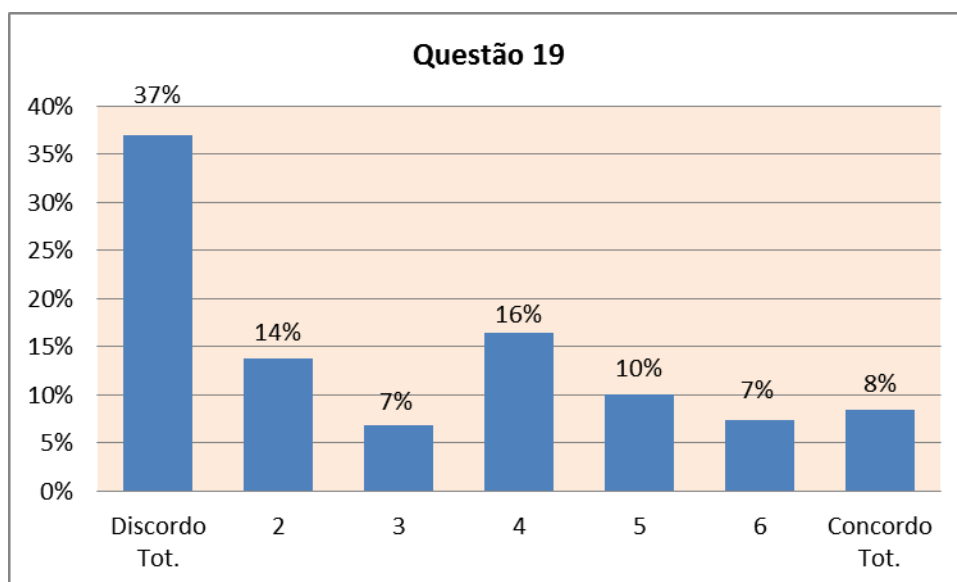


Gráfico 23 – Questão 19

O maior índice de prevalência com 37% foi o discordo totalmente.

O índice de discordância atingiu 58% e o de concordância 25%. Dessa forma mais da metade dos respondentes não acreditam que seja difícil trabalhar com uma gerente mulher.

Questão 20 – As mulheres têm temperamento mais adequado que os homens para assumir posições de comando nas Organizações.

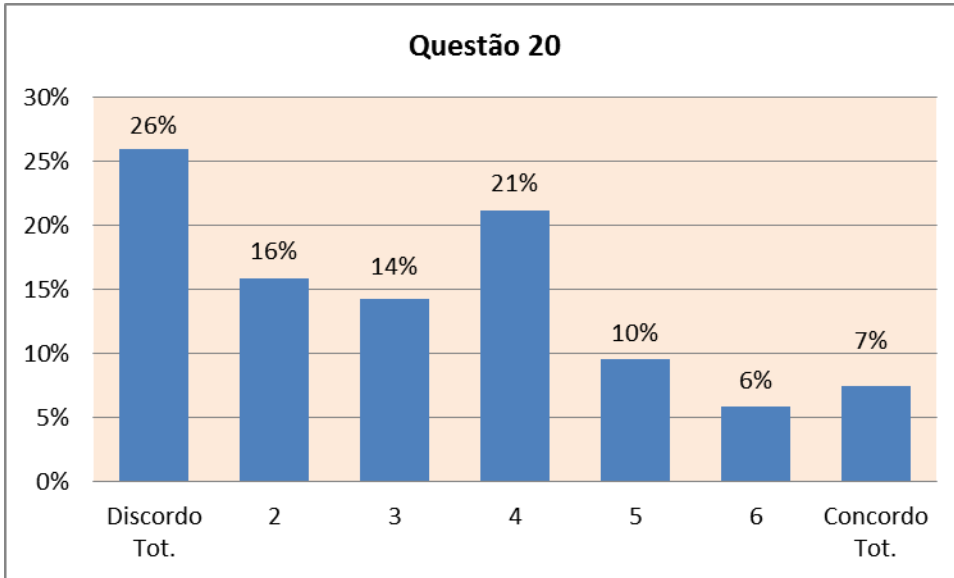


Gráfico 24 – Questão 20

A maior porcentagem aqui do grau discordo totalmente com 26% seguido do item 4 com 21%.

O índice geral de discordância foi de 56% e o de concordância de 23%. Nota-se que mais da metade dos respondentes não entendem que as mulheres têm temperamento mais adequado que os homens para assumir posições de comando nas organizações.

Questão 21 – É compreensível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens a cargos gerenciais.

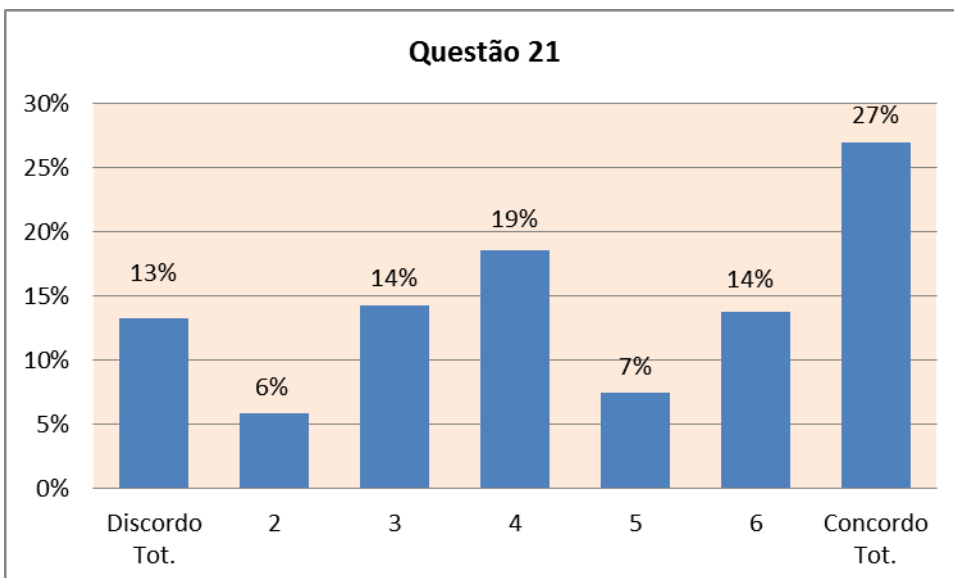


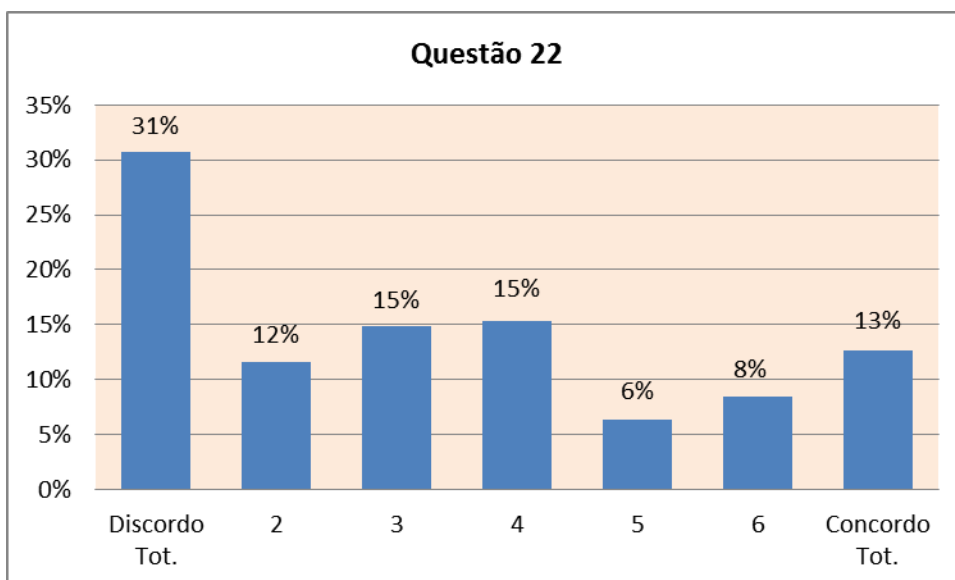
Gráfico 25 – Questão 21

Ao contrario do padrão que norteou as questões anteriores, aqui o maior grau de prevalência ficou por conta do concordo totalmente com 27%.

O índice de discordância foi de 33% e o de concordância foi de 48% e o de discordância de 33%.

Sendo assim, infere-se que quase a metade dos respondentes concorda que é compressível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens a cargos gerenciais.

Questão 22 – O melhor que as mulheres executivas têm a fazer é se dedicarem totalmente ao trabalho, ao invés de perderem tempo com outras reivindicações.

**Gráfico 26 – Questão 22**

No item 22 o maior grau de prevalência foi o discordo totalmente com 31%, ressaltando que o segundo maior grau atingiu apenas 15%.

O índice de discordância foi de 58% e o de concordância de 27%.

Infere-se que pelo menos 58% dos respondentes não concordam que o melhor que as mulheres executivas tem a fazer é se dedicarem totalmente ao trabalho ao invés de perderem tempo com outras reivindicações.

Porem, é preciso destacar que o grau 4 obteve 15% do total das respostas.

Questão 23 – As mulheres executivas acabam por adotar traços e comportamentos Masculinos.

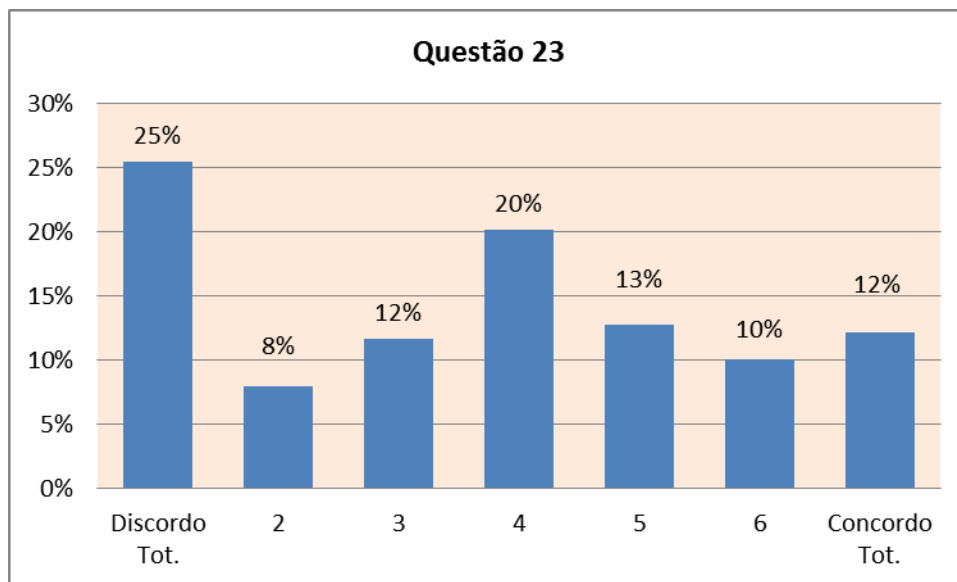


Gráfico 27 – Questão 23

O maior grau de prevalência desse item é de 25% e se refere ao discordo totalmente. Porém o item 4 alcançou 20% das respostas. O que demonstra um índice alto na linha de limite entre o discordar e o concordar.

O índice geral de discordância foi de 45% e o de concordância de 35%. Ressalta-se aqui que quase a metade dos respondentes não concorda com a afirmativa que diz que as mulheres executivas acabam por adotar traços e comportamentos masculinos.

Vale lembrar que o índice concordo totalmente e o grau 4 estão muito próximos.

Questão 24 – As mulheres não devem assumir cargos gerenciais se sabem que serão discriminadas.

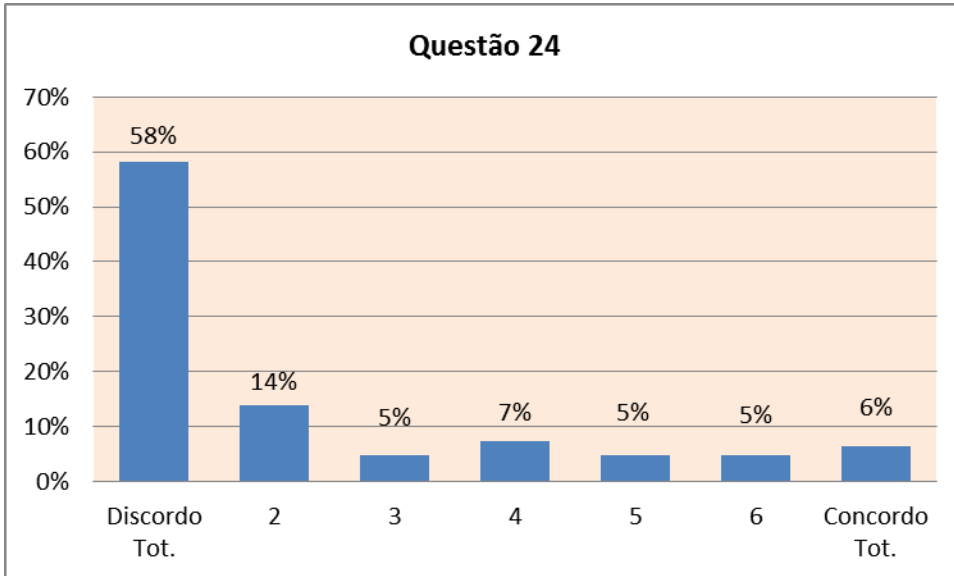


Gráfico 28 – Questão 24

Aqui nesse item, o grau de maior prevalência, discordo totalmente, atingiu uma alta porcentagem, 58%. O que somado aos outros índices de discordância alcançaram 77%.

Já o índice geral de concordância alcançou apenas 16%. Dessa forma a grande maioria discorda da afirmação de que as mulheres não devem assumir cargos gerenciais se sabem que serão discriminadas.

Questão 25 – Nos últimos anos as mulheres executivas vêm obtendo das empresas mais privilégios do que elas merecem.

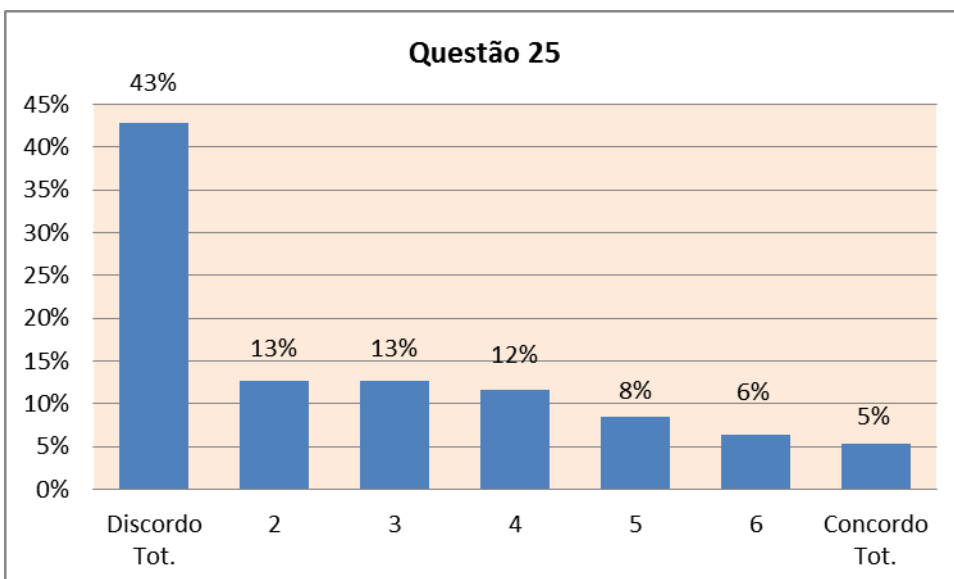
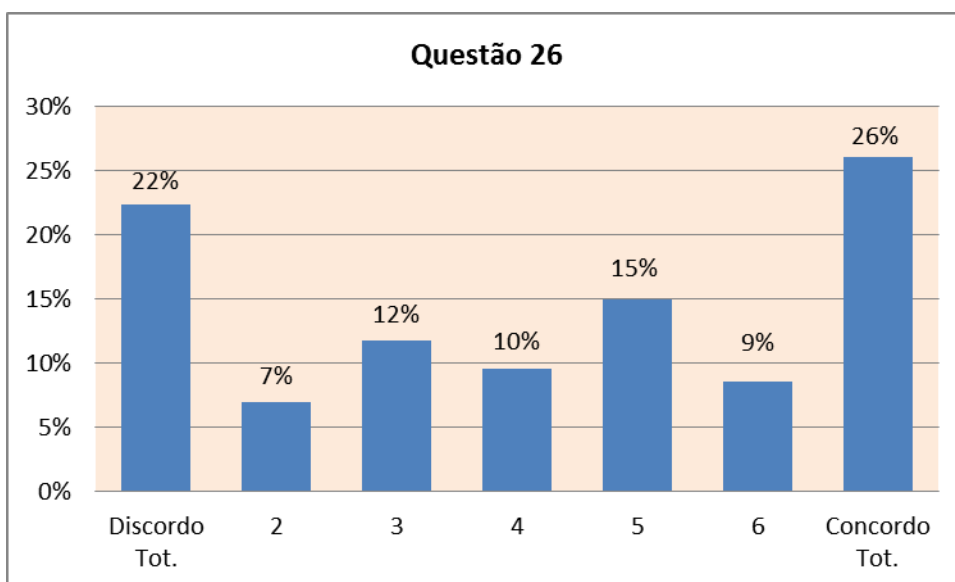


Gráfico 29 – Questão 25

Nesse Item 43% dos respondentes discordaram totalmente. O índice geral aqui de discordância atingiu 69% e o de concordância apenas 19%.

Infere-se, portanto, que o índice de discordância é muito significativo. Dessa forma, a grande maioria dos respondentes não concorda que nos últimos anos as mulheres executivas vem obtendo das empresas mais privilégios do que elas merecem.

Questão 26 – Há funções gerenciais que são mais próprias para homens que para mulheres.

**Gráfico 30 – Questão 26**

Nesse item os dois maiores graus de prevalência foram os extremos discordo totalmente com 22% e o concordo totalmente com 26%.

O índice geral de discordância foi de 41% e o de concordância de 50%.

Infere-se que pelo menos 50% dos respondentes concorda que há funções gerenciais que são mais próprias para homens que para mulheres.

Interessante notar que há um equilíbrio entre os extremos de todos os graus da escala.

Comparando com a literatura estudada, infere-se que os respondentes entendem que existem funções gerenciais que devem ser ocupadas por mulheres, elas são próprias de homens.

Questão 27 - A discriminação contra as mulheres que ocupam cargos de comando não é mais um problema nas empresas brasileiras

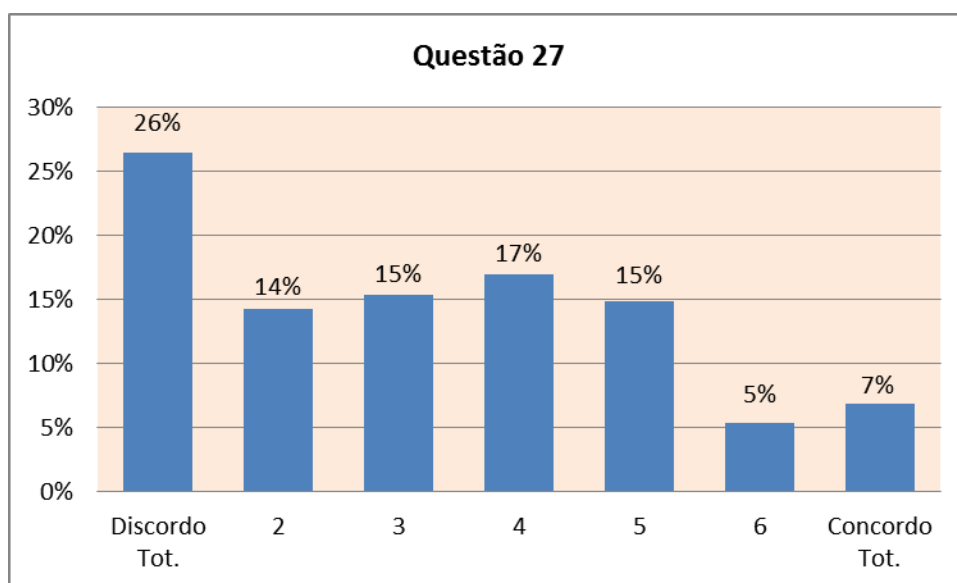


Gráfico 31 – Questão 27

O maior grau de prevalência foi o discordo totalmente com 26%.

O índice geral de discordância totalizou 55% e o de concordância de 27%. Portanto, mais da metade dos respondentes discordam da afirmativa que diz que a discriminação contra as mulheres que ocupam cargos de comando não é mais um problema nas empresas brasileiras.

Questão 28 – A preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais.

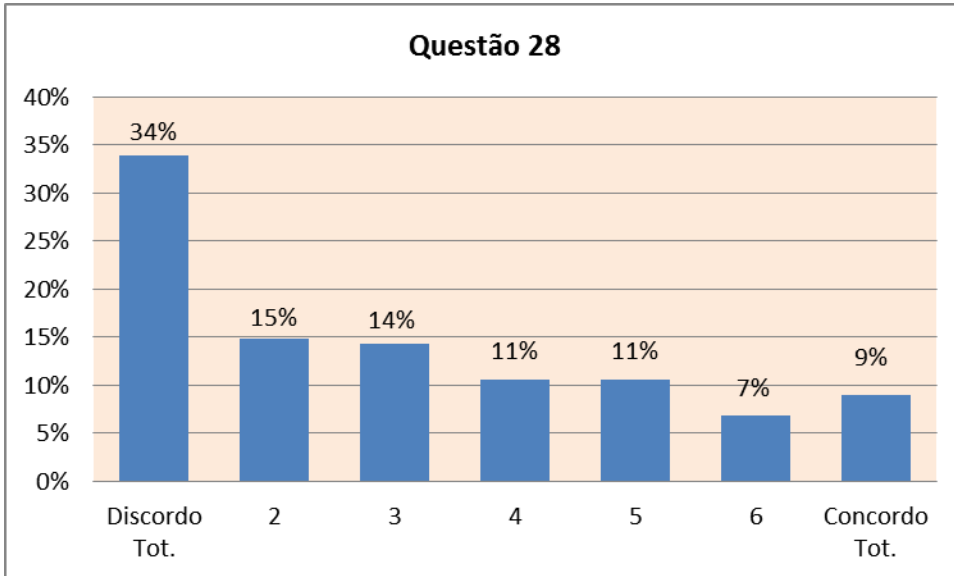


Gráfico 32 – Questão 28

O grau discordo totalmente obteve a maior porcentagem de respostas com 34%. O índice geral de discordância teve como total 63% e o de concordância 27%. Dessa forma há uma grande representatividade daqueles que discordam da afirmação que diz que a preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais.

Questão 29 – As mulheres executivas têm mais capacidade de iniciativa que os homens executivos.

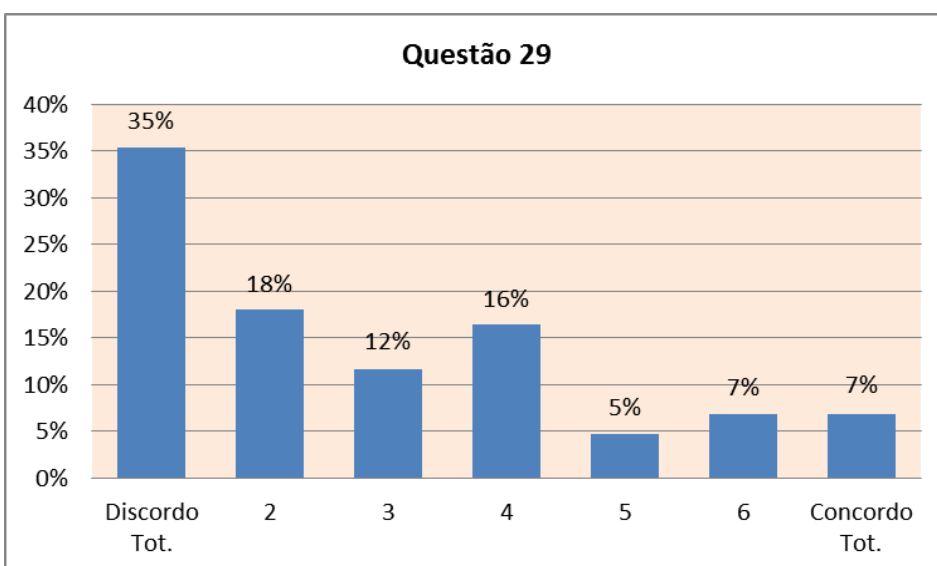


Gráfico 33 – Questão 29

A maior porcentagem de respostas se concentrou no grau de discordo totalmente com 35%.

O total geral de discordância alcançou 55% e o de concordância 18%. Desse modo mais da metade dos respondentes não concordam que as mulheres executivas têm mais capacidade de iniciativa que os homens executivos.

Questão 30 – As mulheres frequentemente deixam de assumir cargos gerenciais devido a discriminação de que são vítimas.

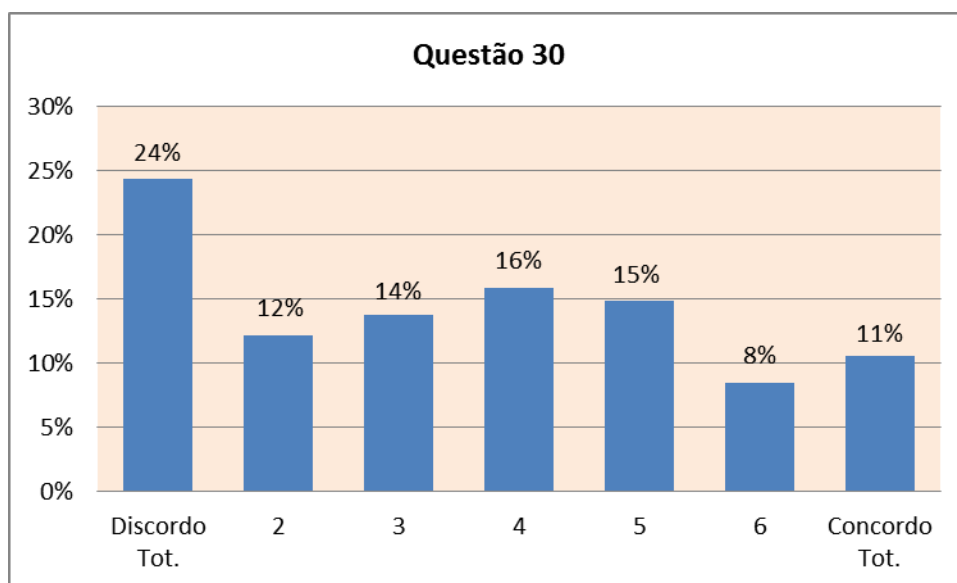


Gráfico 34 – Questão 30

A maior frequência individual foi de 24% com o grau discordo totalmente.

O índice de discordância foi de 50% e o de concordância foi de 34%. Sendo assim, pelo menos metade dos respondentes entende que não é verdade que as mulheres frequentemente deixam de assumir cargos gerenciais devido a discriminação de que são vítimas.

Questão 31 – Em caso de nomeações e promoções para postos de comando, as mulheres devem ser consideradas da mesma forma que os homens.

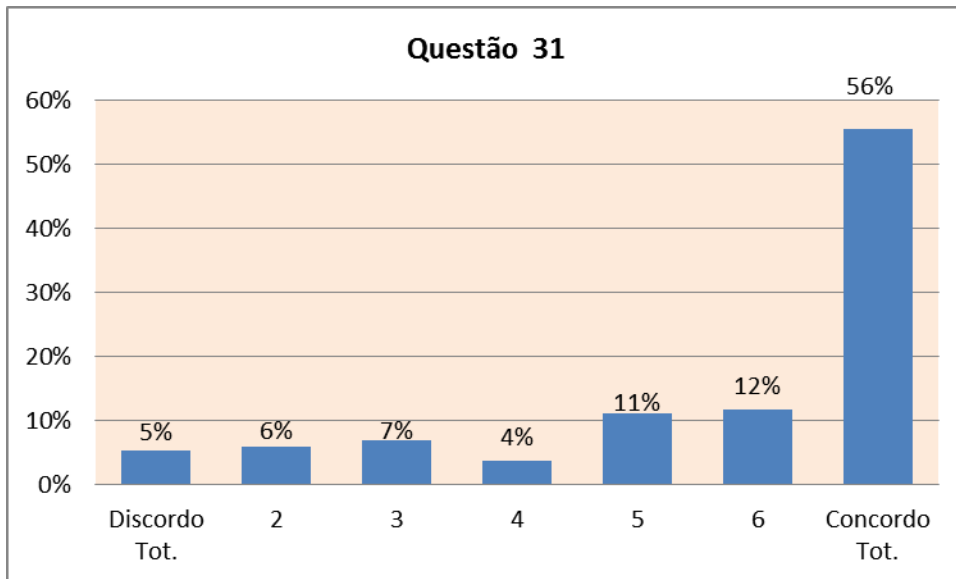


Gráfico 35 – Questão 31

Nesse item nota-se que o grau concordo totalmente alcançou o índice de 56%, sendo assim a maior porcentagem individual.

O índice geral de discordância foi de apenas 17% e o de concordância de 79%. O que demonstra que a grande maioria dos respondentes concorda com a afirmação de que em caso de nomeações e promoções para postos de comando, as mulheres devem ser consideradas da mesma forma que os homens.

Questão 32 – As mulheres, mais que os homens, tendem a deixar que as emoções influenciem seu comportamento como executivos.

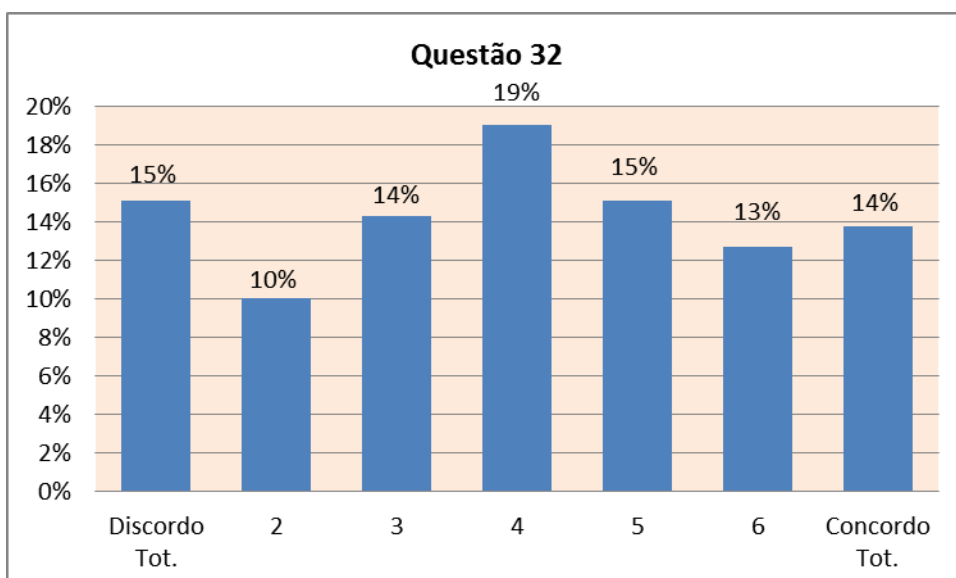
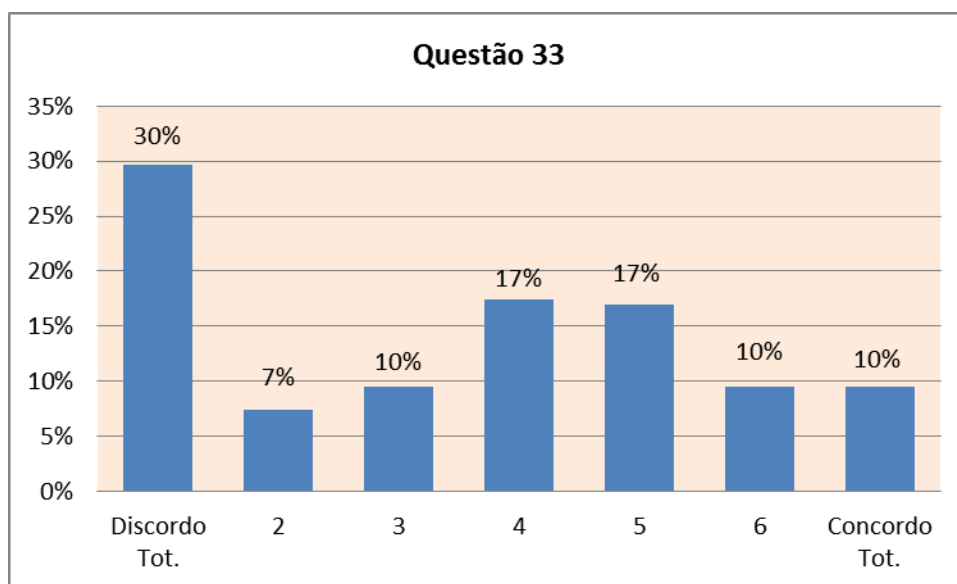


Gráfico 36 – Questão 32

Nota-se nesse item um equilíbrio entre todos os graus da escala. Com apenas 19% o grau 4 atingiu a maior frequência de respostas. Os demais graus variaram entre 15%, 14%, 13% e 10%.

Sendo assim o grau de discordância ficou em 39% e o de concordância em 42%.

Infere-se que os respondentes acreditam que as mulheres são mais emotivas que os homens, o que remete a representações de gênero que afirma que o homem deve ser mais racional e a mulher mais emotiva.

Questão 33 – As pessoas resistem em cumprir ordens de gerentes mulheres.**Gráfico 37 – Questão 33**

O maior grau de respostas ficou concentrado no discordo totalmente com 30%.

O índice geral de discordância totalizou 47% e o de concordância 37%.

Infere-se que quase metade dos respondentes não concorda com a afirmação de que as pessoas resistem em cumprir ordens de gerentes mulheres.

Questão 34 – As mulheres, por serem mais afetuosas, acabam se tornando melhores gestoras que os homens.

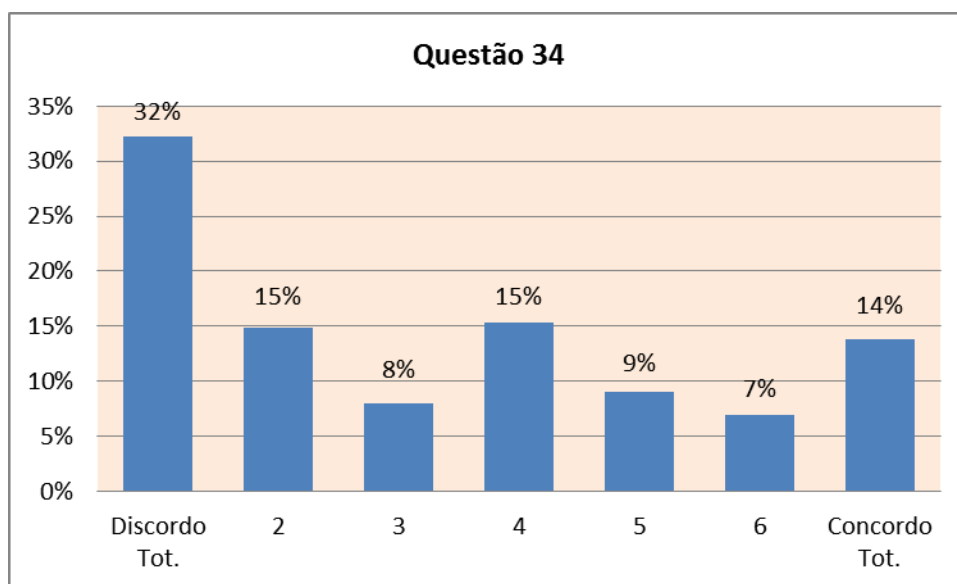


Gráfico 38 – Questão 34

O grau que atingiu o maior número de respostas foi o discordo totalmente com 32%.

O índice geral de discordância totalizou 55% e o de concordância 30%.

Sendo assim, ao menos 55% dos respondentes não concordam com a afirmação que diz que as mulheres, por serem mais afetuosas, acabam se tornando melhores gestoras que os homens.

Segundo tais resultados é possível verificar conformidades com as teorias expostas no referencial teórico.

Segundo Jackson, Engstrom e Emmers-Sommer (2007, apud DUARTE, D'OLIVEIRA e GOMES, 2009), Os estereótipos sociais conduzem a três consequências negativas para a mulher, quais sejam:

- Atitudes menos favoráveis face à mulher líder;
- Maior dificuldade da mulher em alcançar papéis de liderança de elite;
- Avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher.

Em relação aos objetivos específicos verificou-se que a visão que os homens têm sobre mulheres em posição de liderança é marcada pelas representações de gênero e tem relação direta com uma comparação em relação aos homens e é entendida ainda como algo menos favorável.

Pode-se verificar também que a liderança feminina se contrapõe ao papel da mulher em relação à casa e filhos e por isso elas são censuradas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A liderança feminina é um tema importantíssimo para o cenário atual no qual cada vez mais as mulheres conquistam espaços que há décadas atrás não haveria a mínima possibilidade de serem alcançados.

Nesse contexto, o número de mulheres em posição de liderança é crescente, mesmo que com certas restrições, como por exemplo, salários menores, e com menos poder de atuação que os homens, essa é uma realidade que merece muito estudo e muita reflexão para a administração.

Entender o que os próprios homens pensam a respeito dessa atuação feminina, e mais, perceber se esse entendimento está envolto por representações de gênero, entendidas como uma construção histórica valorativa dos papéis femininos e masculinos, é um caminho propício para o estabelecimento mais coerente de relações de trabalho e liderança que efetivem a objetivo maior de qualquer organização que é o de prosperar em sua missão enquanto instituição.

Evidenciou-se na aplicação da pesquisa que de forma geral as representações de gênero permeiam o entendimento do homem a cerca da liderança feminina.

É importante destacar que a maioria dos respondentes cerca de 66% tem idade até 30 anos, e 25% até 40 anos. O que caracteriza uma amostra bem representativa de homens relativamente jovens, que iniciaram sua participação no mercado de trabalho já em companhia de mulheres, que muitas vezes já ocupavam cargos de liderança.

Outro dado importante para a análise dos dados é o fato de que de maneira geral não houve muita diferença, ou mesmo uma diferença significativa entre o discordar e o concordar na escala aplicada. Além de se ter uma porcentagem de diferenciação pequena em relação aos índices gerais de discordância e concordância, o grau 4 que era linha limite entre o discordar e o concordar de maneira geral sempre foi relativamente alto, demonstrando um certo equilíbrio nas pontuações.

De maneira pontual, verificou-se que em vários momentos as representações de gênero permearam a visão que os homens tem sobre as mulheres em posição de liderança.

Eles acreditam que as mulheres são mais sensíveis e mais emotivas que os homens. O que faz com que as executivas muito mais que os homens acabem por deixar a emoção influenciar em seu comportamento dentro da empresa. O que remete ao fato de que uma representação de gênero diz respeito a capacidade do homem de ser mais racional e da mulher de mais emocional.

Outra conclusão que pode ser inferida é a de os respondentes entendem que os homens são melhores gestores que as mulheres, primeiro por serem mais propensos a correr riscos, segundo por que embora às mulheres sejam boas gestoras os homens ainda são melhores. O que remete ao entendimento de que a liderança é mais própria para os homens, pois esses detêm características mais próximas para tal. O que ficou ainda mais evidenciado no fato de que a maioria dos respondentes entende que existem funções gerenciais que são mais próprias para homens do que para mulheres.

Nessa linha de raciocínio infere-se ainda que para que uma mulher continue numa posição de liderança ela deve ser melhor, deve superar o homem.

Em relação ao papel feminino dentro da sociedade e mais especificamente dentro da família, ficou evidenciada que as mulheres devem ser censuradas por colocarem o trabalho a frente da família. Infere-se aqui que o papel primeiro da mulher deve ser estar a frente da família e não ocupando cargos de liderança em empresas.

Porém, a preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos não as impede de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais.

Uma conclusão interessante é de que a maioria dos respondentes não intendem que as mulheres em situação de comando acabam por reproduzirem gestos e atitudes masculinas.

Por outro lado, os respondentes entendem que as reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de comando nas organizações não são exageradas, que as mulheres executivas são tratadas de maneira injusta

dentro das empresas, que os homens não levam muito a sério as opiniões e ideias das mulheres executivas e que é compreensível a revolta das mulheres no que diz respeito a sua atuação como líder dentro das empresas. Embora seja natural que as mulheres desempenhem com menos frequência cargos de comando do que os homens.

Dessa forma, verifica-se que tanto o objetivo geral quanto os específicos foram alcançados. Percebe-se que de certa forma as representações de gênero permeiam o conceito que os homens tem a respeito da liderança feminina, que antes da liderança institucional a mulher deve presar pelo cuidado com a família, que os respondentes não entendem que há resistência dos homens em receber ordens de mulheres e também que apesar de tudo os homens ainda são melhores líderes que as mulheres.

Os resultados foram bem satisfatórios, pois estão ligados às teorias utilizadas em relação a liderança e representações de gênero. São bem interessantes porque parecem demonstrar uma certa mudança no que diz respeito à radicalidade da visão masculina sobre os papéis femininos, pois não se percebe nenhum resultado extremo, mais ao contrario um certo equilíbrio nas respostas.

Sendo assim nota-se a importância dessa pesquisa, pois serve de reflexão a cerca dos processos e rotinas de trabalho quando envolvem a liderança por parte de uma mulher. Lança uma luz sobre as ideias masculinas e abre espaço para novas perspectivas no momento em que se vislumbra certa mudança de paradigmas antes tão bem justificados.

Torna-se interessante, nesse contexto, que este trabalho seja confrontado e completado com outros estudos, como por exemplo a visão hoje da própria mulher sobre a liderança feminina do ponto de vista de quem é liderada, e também um recorte de gerações, pois se poderia verificar se homens mais velhos trazem ou não com mais rigidez tais representações de gênero a cerca da liderança feminina.

Como limitação entende-se que o método primário de aplicação do instrumento de pesquisa, “bola de neve”, não surtiu o efeito esperado. Dessa forma foi necessária uma mudança de estratégia, que pode ter restringido as características da amostra, pois privilegiou estudantes universitários.

Conclui-se, portanto, que a liderança feminina ainda carece de pressupostos mais coerentes para serem avaliadas. Não se pode mais conceber que as representações de gênero ainda possam permear realidades tão complexas em uma sociedade que vive a era do conhecimento e da quebra de preconceitos. Uma gestora não pode ser avaliada negativamente por ser mulher, assim como um gestor não pode ser avaliado positivamente por ser homem, tais graus de avaliação precisam passar pela análise de competências e de resultados.

REFERÊNCIAS

- DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa; GOMES, Jorge. Imperium femininis: Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. [online]. jul. 2009, v. 8, n. 3 [citado 28 Setembro 2010], p.12-24. Disponível na World Wide Web:
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1645-4464.
- FERREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamento de Comportamento Organizacional**. 2 Edição Avenida de Berna - Lisboa: Fundação Calouse Gulbenkian, 2004.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.
- GARDNER, John W.. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTTER, John P. Os Líderes Necessários. In: JULIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).
- MOURÃO, Tânia Maria Fontenelle; GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes Gerenciadas por Mulheres**: Representações Sociais. Disponível em: <www.scielo.br/prc>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- PAZ, Olga Cecília Maldonado de. **Lideranças Femininas Inter Transacionais na Globalização: Oito casos no Brasil e na Colômbia**. 1998. 185 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Departamento de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e**. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da Ufsc, 2001.
- SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Maecello Vinicius Doria. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, Janeiro / Abril – 2006. Disponível em:
<<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/234>>. Acesso em: 05 ago. 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianopolis: Sead/ufsc, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Pesquisa

ESCALA DE ATITUDES SOBRE A MULHER EXECUTIVA

Indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo a respeito das mulheres que ocupam postos de comando nas organizações, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente						Concordo totalmente	

1. As reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de comando nas organizações são exageradas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de comando nas organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Devido a pressões sociais, muitas empresas acabam por contratar gerentes mulheres sub-qualificadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Nenhuma executiva que se preze deve ser censurada por colocar o trabalho na frente da família

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. As mulheres executivas teriam mais sucesso se fossem pacientes, ao invés de forçarem mudanças drásticas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Os homens são melhores gestores que as mulheres porque têm maior propensão a correr riscos e a aceitar desafios

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Muitos gestores, para não parecerem machistas, acabam por privilegiar as gerentes mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Apesar de muita coisa ter mudado, as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das empresas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. É natural que, nas organizações, as mulheres desempenhem cargos de comando com menos freqüência que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. O reconhecimento de um trabalho bem feito é mais importante para os executivos que para as mulheres executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. As mulheres executivas são capazes de lidar com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. A preocupação excessiva em superar os homens impede as mulheres executivas de terem idéias originais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. O exercício de cargos de comando nas organizações é mais difícil para as mulheres porque elas têm medo de cometer erros

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Os homens ainda não levam muito a sério as idéias e opiniões das mulheres executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Para manterem suas posições de comando nas organizações as mulheres têm que ser melhores líderes que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. As mulheres possuem mais habilidades que os homens para serem executivas bem sucedidas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Numa situação difícil, uma mulher executiva é mais propensa a sucumbir à pressão que um homem executivo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Embora as mulheres possam ser boas gestoras, os homens são melhores

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. É difícil trabalhar com uma gerente mulher

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. As mulheres têm temperamento mais adequado que os homens para assumir posições de comando nas organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. É compreensível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens a cargos gerenciais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. O melhor que as mulheres executivas têm a fazer é se dedicarem totalmente ao trabalho, ao invés de perderem tempo com outras rei-

vindicações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23 As mulheres executivas acabam por adotar traços e comportamentos masculinos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24 As mulheres não devem assumir cargos gerenciais se sabem que serão discriminadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Nos últimos anos as mulheres executivas vêm obtendo das empresas mais privilégios do que elas merecem

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Há funções gerenciais que são mais próprias para homens que para mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. A discriminação contra as mulheres que ocupam cargos de comando não é mais um problema nas empresas brasileiras

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. A preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. As mulheres executivas têm mais capacidade de iniciativa que os homens executivos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. As mulheres freqüentemente deixam de assumir cargos gerenciais devido à discriminação de que são vítimas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Em caso de nomeações e promoções para postos de comando, as mulheres devem ser consideradas da mesma forma que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. As mulheres, mais que os homens, tendem a deixar que suas emoções influenciem seu comportamento como executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

33. As pessoas resistem em cumprir ordens de gerentes mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. As mulheres, por serem mais afetuosas, acabam se tornando melhores gestoras que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Os estereótipos e preconceitos de gênero no contexto das organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília, **Anais...** Brasília, [S.L.], 2006.