

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA/UFSC
PROGRAMA DE EXPANSÃO CURSO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC - UnC - UNIPLAC

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MULHER & PODER:

**um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações
de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito final à obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Angelise Valladares Monteiro

LILIA APARECIDA KANAN

FLORIANÓPOLIS, MAIO 2.000

MULHER & PODER:

um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina

LILIA PARECIDA KANAN

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


Prof.^a Angelise Valladares Monteiro, Dr.^a
Orientadora


Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Membro


Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro

**Um dia... homens e mulheres vão se ver como indivíduos *diferentes* na forma e na maneira de conduzirem suas vidas e suas carreiras.
Mulheres e homens terão *diferentes* funções na sociedade.
Um dia... haverá uma explícita *diferença* no comportamento de homens e mulheres.**

Entretanto, neste dia, nenhum ser humano será considerado inferior, menos capaz ou inadequado para as oportunidades do mundo, apenas por ser diferente.

Neste dia todos vão somar suas diferenças para construir, partilhar suas visões para solucionar, dividir seus sonhos para criar um mundo novo e vibrante, cheio de paz, de esperança e de fraternidade.

Este dia será muito especial, haverá festas e futuro. Haverá trabalho e emoção. Será um dia de júbilo e fé. Este dia já está marcado na história do tempo. É um dia de quatro estações, de frio e de calor, de música e silêncio. Este será um dia que as pessoas serão eleitas por suas competências e avaliadas por seu caráter.

Um dia...

(Conselho Estadual da Mulher Empresária, 2000)

Aos meus filhos, **Rafael** e **Thiago**, por compreenderem minhas constantes ausências e por perdoarem meus esquecimentos.

Ao **Air**, meu cúmplice e companheiro de todas as horas.

À **Leila**, uma mulher especial.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece as pessoas e instituições abaixo nomeadas pelo apoio, incentivo e consideração recebidos quando da realização desse trabalho:

- ao Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da UFSC, na pessoa do seu Coordenador professor Doutor Nelson Colossi, por oportunizar o Curso de Mestrado na forma Interinstitucional. E, especialmente, pelo chamado à Videira;
- à professora Dra. Angelise Valladares Monteiro, orientadora, que se tornou uma grande amiga. Agradecimentos sinceros pelos ensinamentos, carinho e incentivo fundamentais para que a caminhada prosseguisse;
- a todos professores do Curso de Mestrado em Administração, por oportunizarem uma visão magnífica da docência na academia, com atenção especial ao professor Doutor José Carlos Zanelli, pela lição inequívoca de humildade diante do conhecimento e à professora Doutora Zuleica Patrício, por oferecer uma visão essencial e transcendente sobre a pesquisa.
- à Reitoria da UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense, por investir na capacitação dos docentes;
- ao professor Décio Luiz Poli, da UNIPLAC, pelo empenho decisivo na concretização do Curso de Mestrado em Administração na forma como foi desenvolvido;
- à Carmen Zanotto, Secretária Municipal de Saúde de Lages, Dr. Roesnilton Pucci, Diretor Geral do HGMTR, e a Ivoni Zambam Koech, Diretora Administrativa, por possibilitarem a realização desse trabalho;
- à professora Leila Regina Portal, companheira de viagem e de vida, mais que irmã mais que amiga – uma mulher muito especial. Infinitos agradecimentos por insistir na oportunidade de acesso à autora e pela inspiração e paciência demonstrada para ouvir;

- às Professoras da UNIPLAC, Ana Maria Ranzan Rigo, Maria Janete Vanoni e Rosa Maria Beal Donato, pelas contribuições em questões importantes vinculadas ao sucesso do estudo;
- aos funcionários do CPGA, com atenção especial ao Ivo Luza e Graziela Felix, por estabelecerem um elo entre os mestrandos e a Universidade na solução de problemas ou dúvidas;
- à Shandi Cardoso e demais bolsistas pesquisadores do Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Planejamento em Gestão Estratégica - NIEPGE/CPGA/UFSC;
- aos colegas de curso pelo ensinamento e amizade; jamais haverá uma turma tão especial quanto essa;
- às mulheres executivas entrevistadas pela disponibilidade e pronta acolhida e
- a todos que de alguma forma auxiliaram para a concretização de um objetivo de vida.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	02
1.2 OBJETIVOS.....	04
1.3 JUSTIFICATIVA.....	05
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	08
2.1 HISTÓRIA DA MULHER ATRAVÉS DOS TEMPOS.....	09
2.1.1 Evolução da Condição da Mulher.....	09
2.1.2 Presença da Mulher no Mercado de Trabalho na Perspectiva Mundial.....	15
2.1.2.1 Presença da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.....	27
2.2 PODER E LIDERANÇA.....	39
2.2.1 Poder.....	40
2.2.2 Liderança.....	51

3.	METODOLOGIA.....	85
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	85
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	86
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	87
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	88
3.5	DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	91
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	94
4.	ANÁLISE DE DADOS.....	97
4.1	SANTA CATARINA E A INDÚSTRIA TÊXTIL.....	97
4.2	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM FOCO.....	99
4.3	AS EXECUTIVAS E A FORMA DE ASCENSÃO AO CARGO.....	102
4.4	BASES DE INFLUÊNCIA E PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS PELAS EXECUTIVAS.....	103
4.4.1	Uso do poder.....	104
4.4.2	Forma de manifestar a influência.....	107
4.4.3	Forma de manter a influência.....	111
4.4.4	Forma de manter o <i>status</i>	114
4.4.5	Forma de administrar os conflitos.....	117
4.4.6	Postura esperada dos subordinados.....	121
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	128
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
	ANEXO: - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	140

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01.	RENDIMENTO MÉDIO REAL DOS OCUPADOS POR POSIÇÃO NA OCUPAÇÃO.....	29
QUADRO 02.	ITEM 'SEXO' NO MERCADO DE TRABALHO. PORCENTAGEM DOS TOTAIS DAS VAGAS OFERECIDAS.....	30
QUADRO 03.	PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO TOTAL DE PESSOAL OCUPADO NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO/ 1985/1997.....	31
QUADRO 04.	PORCENTAGEM DE MULHERES E SUA VARIAÇÃO NA HIERARQUIA DAS EMPRESAS.....	34
QUADRO 05.	A IDADE PARA ATINGIR OS CARGOS.	35
QUADRO 06.	ESTILOS DO PROCESSO DECISÓRIO DO SUPERIOR.....	64
QUADRO 07.	ATRIBUTOS MAIS CITADOS PELOS MODELOS DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA.....	78
QUADRO 08.	PRÁTICAS MAIS CITADAS PELOS MODELOS DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA.....	79
QUADRO 09.	MODELO PARA AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE LIDERANÇA, CONFORME CITAM OS PRINCIPAIS 'GURUS'.....	81
QUADRO 10.	RELAÇÃO DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS DE GRANDE PORTE DE SANTA CATARINA, QUE TÊM MULHERES NOS ALTOS ESCALÕES.....	88
QUADRO 11.	BASES DE INFLUÊNCIA E PRÁTICAS DE LIDERANÇA	91
QUADRO 12.	AS EXECUTIVAS DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES TÊXTEIS DE SANTA CATARINA E SUA PRESENÇA EM RELAÇÃO ÀS BASES DE INFLUÊNCIA E PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	127

RESUMO

A presença feminina no mundo dos negócios tem crescido ao longo do tempo. Nas últimas décadas, embora ainda restrita, a participação da mulher no comando de organizações tem sofrido modificações significativas, especialmente perante os novos desafios oriundos da abertura dos mercados, do maior acesso às informações e das novas demandas da atualidade. Com o intuito de estudar a dinâmica dos mecanismos e processos de liderança empresarial, este trabalho objetivou verificar as bases de influência de dirigentes mulheres no exercício da liderança. Fundamentadas em uma abordagem predominantemente qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as executivas dos altos escalões das maiores organizações industriais têxteis do Estado de Santa Catarina. A análise de conteúdo, a análise documental e a observação livre foram os procedimentos empregados no tratamento dos dados coletados. As líderes entrevistadas demonstraram que tanto recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os seguidores, quanto podem recorrer a autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. Em decorrência, transitam por várias bases de influência, independentemente de pessoas, tarefas, recursos ou situações envolvidos. Nestes termos, conclui-se que a teoria e a prática da liderança requerem visões integradas e multidimensionais, considerando-se a interdependência e complementariedade de aspectos intrínsecos e extrínsecos à diversidade humana e à dinâmica organizacional ao longo do tempo.

ABSTRACT

Women's presence in the business world has increased lately. In the last decades, although restrict, women's participation on the command of organizations has changed significantly, specially with respect to the new challenges of the open markets, the greater access to information and the present days new demands. Aiming to study the dynamicity and the mechanisms of companies leadership processes, this study attempted to verify the influence of manager women when occupying leadership positions. In order to achieve this goal, I carried out semi-structured interviews (predominantly founded on a qualitative approach) with important executives of the major textile industries in Santa Catarina state. The content and documental analysis, as well as the free observation were the procedures adopted to study the collected data. The leaders who were interviewed showed that the influence their subordinates they either make use of their charisma, experience, contacts and interpersonal skills to influence, as the formal authority of their position. As a result, they can go through several basis of influence, no matter what kind of people, tasks, resources or situations are involved in the process. Based on the observations, one may conclude that the leadership theory and practice call for intregated multidimensional views, considering the interdependence and complementarity of the extrinsic and intrinsic aspects of the human diversity and organizational dynamics, as time goes by.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da raça humana, o poder se organiza como fator de sobrevivência e, embora passados os séculos, seu exercício permaneceu vinculado ao subjugamento dos mais fracos e atrelado à posse. Com a Revolução Industrial o poder adquiriu um novo caráter e adentrou nas organizações como forma de garantir a produtividade através de posturas autoritárias e militaristas dos chefes em relação aos empregados.

A partir da década de 1930, o exercício do poder ganhou novas abordagens, quando algumas questões organizacionais obtiveram maior espaço para discussão, em função dos estudos e produções de psicólogos e sociólogos. Elton Mayo foi um dos autores importantes dessa época, em função de sua contribuição às teorias propostas pela Escola das Relações Humanas. Na década de 1950, a liderança e o poder passaram a ser tratados e analisados com mais cientificidade.

Muitos autores, como por exemplo, Katz e Kahn, Robert Tannenbaum, Alvin Toffler, Max Pagès, Edgar Schein, Peter Drucker, Michel Foucault, Gifford e Elizabeth Pinchot, Deming, John Kenneth Galbraith, entre tantos outros, foram pródigos em produções acerca desses temas. Contudo, estes estudos generalizaram a questão do exercício do poder no universo organizacional pouco considerando a atuação feminina na situação de liderança. Provavelmente porque as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações.

A partir de 1975, com a instalação pela ONU do Ano Internacional da Mulher, a questão feminina ganhou espaço não só nas discussões mas também como tema de pesquisas e estudos na área acadêmica. Desde então, uma farta literatura passou a ser produzida, enfocando diferentes aspectos da problemática feminina.

E, apesar de ser evidente em algumas dessas produções que a passagem do milênio encontra-se marcada por mudanças, discorrer sobre regras, normas, tabus, comportamentos, injustiças e frustrações converge inexoravelmente sobre a atuação da mulher em seus vários papéis. O fato do homem, chefe da casa, estar perdendo seu papel controlador sobre a família, à medida que não mais consegue sustentá-la sozinho e a mulher encorajada ao domínio público, ao trabalho extra-lar como forma de garantir a renda familiar, são fatores contributivos à uma nova ordem social.

Muito se tem discutido sobre este novo papel que se apresenta à mulher: ser profissional. Discute-se remuneração, jornada dupla de trabalho, tarefas e funções, capacitação entre outros assuntos de interesse relevante. A liderança, no entanto, e o exercício do poder exercidos e investigados a partir da atuação feminina, parecem constituir abordagens quase que inéditas, uma vez que a literatura pouco faz esta associação ou pouco fornece subsídios sobre o assunto.

Este estudo, ao lançar luz à atuação feminina acerca de sua liderança na gestão empresarial buscou contribuir para o rompimento de paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto econômico-produtivo. Além disso, a atualidade do tema e a realidade econômico-financeira, que impõem a participação feminina na composição da renda familiar, são razões que incitam a sua realização, tendo em vista a precariedade de informações e referenciais sobre esse tema.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A mulher está revendo sua posição e papel na sociedade, provavelmente, esse reposicionar-se é desencadeado pelo fato de ela constituir metade da população do mundo e, na maioria dos países, metade da força produtiva de trabalho, conforme referências de Naisbitt e Aburdene (1994). No Brasil, o índice de mulheres trabalhadoras é de cerca de 40%, em relação ao total da população economicamente ativa, segundo revela o IBGE no Anuário Estatístico do Brasil de 1997.

Paradoxalmente aos números indicados por Naisbitt e Aburdene (1994) um levantamento inicial a respeito permitiu observar que, não só no Brasil, mas em nível mundial, são poucas as mulheres que ocupam ou já ocuparam posições elevadas na hierarquia das organizações.

A marcante competitividade gerada pelas novas relações empresa/consumidor, bem como a globalização da economia, estão mudando, sobremaneira as estruturas empresariais. Torna-se impossível acreditar no sucesso de organizações que apresentem estruturas, hierarquias e organogramas inflexíveis ou rígidos o que, conseqüentemente, faz emergir uma nova cultura no universo

profissional. E a implantação de programas de qualidade total tornou-se um facilitador desse processo.

No estado de Santa Catarina, como de resto no Brasil, as mudanças nas práticas administrativas processam-se lentamente e acontecem, provavelmente, em função da necessidade de se manter a competitividade no mercado produtivo. No entanto, tais mudanças são mais perceptíveis nas grandes organizações.

Em levantamento realizado junto à Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC, verificou-se que havia no estado em 1999, ano de início dessa pesquisa, 102 indústrias de grande porte, isto é, que contavam em seu quadro de pessoal com 500 ou mais trabalhadores, conforme definição da própria FIESC. Destas organizações 15 tinham mulheres em cargos de alto escalão, portanto a presença de executivas foi constatada em apenas 15% das grandes indústrias do estado.

Tendo-se especificado mais ainda a busca de informações, encontrou-se que, como representantes da indústria têxtil, havia 29 indústrias. Nestas, constatou-se em 9 a presença da mulher nos altos escalões, ou seja, em 31% das indústrias têxteis constatou-se a presença feminina em cargos de presidência, vice-presidência ou direção.

Esses números podem ser representativos, caso seja considerada a influência da cultura e tradição patriarcal brasileiras que, historicamente, conduziram a mulher à posição de submissão e de ser liderada, o que pode ser um dos fatores que contribuem para a restrição ao acesso e, ao mesmo tempo, agregam dificuldades quanto à participação da mulher na liderança e/ou na administração de organizações.

Assim, este trabalho de pesquisa objetivou analisar, no universo organizacional do estado de Santa Catarina, a presença da mulher e suas práticas de liderança, uma vez que, em conformidade com o que acontece no mundo, as executivas mulheres constituem-se em minoria.

Em relação a esses questionamentos então, empreendeu-se uma investigação afim de responder a seguinte pergunta:

QUAIS AS BASES DE INFLUÊNCIA QUE CARACTERIZAM A LIDERANÇA DAS EXECUTIVAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE GRANDE PORTE DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE SANTA CATARINA?

A busca de resposta a essa questão, assenta-se no entendimento de que, apesar do acesso restrito da mulher a postos elevados na hierarquia organizacional, o conjunto de características eminentemente femininas, em termos de personalidade, pode estar contribuindo para a definição das práticas de liderança na administração das organizações do estado de Santa Catarina.

1.2 OBJETIVOS

Em termos gerais este estudo objetivou identificar as bases de influência que caracterizam a liderança das executivas nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina. Para tanto foi utilizado um modelo proposto por Motta (1998), incluindo-se conceitos de Hampton (1991) e Montana e Charnov (2000), adaptado aos objetivos dessa pesquisa. Nele foram elencadas as bases de influência autoridade, benevolência, corretagem do poder e auto-liderança que refletem as práticas de liderança por elas adotadas.

Com base na pergunta de pesquisa formulada, especificamente objetivou-se:

- a) Caracterizar a ascensão da mulher executiva ao poder;
- b) Identificar as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva, quanto ao uso do poder;
- c) Identificar as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva, para manifestar sua influência;
- d) Identificar as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva, a fim de manter sua influência;

- e) Identificar as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva, para manter seu *status* de poder;
- f) Identificar as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva, para administrar conflitos;
- g) Identificar quais são as posturas que a mulher executiva espera de seus subordinados;
- h) Determinar como se caracteriza a liderança da mulher executiva nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina

1.3 JUSTIFICATIVA

No século XIX, a mulher teve papel relevante no processo abolicionista, na formação do pensamento republicano e em vários momentos de crise da política nacional. Já no século XX, a participação da mulher na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviram para evidenciar o fato de que elas iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis.

A partir dos anos 60, pelo avanço dos processos de industrialização, as mulheres passaram cada vez mais a marcar presença no universo das organizações, uma vez que precisavam contribuir na composição da renda familiar, além disso podiam controlar e decidir pelo número de filhos que pretendiam ter, devido à descoberta do anticoncepcional.

E, no início do século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções já é uma realidade comprovada, contudo apenas algumas mulheres conseguem ocupar dentro do universo organizacional posições de liderança na administração.

Este estudo justifica-se à medida que pode contribuir para clarificar as posturas, atitudes e ações adotadas pela mulher executiva no exercício do poder, pois pode vir a fornecer elementos capazes de sugerir ações práticas e/ou que contribuam, para se entender a dinâmica profissional da mulher executiva e para a superação do desafio que ela enfrenta: o domínio público *versus* o domínio privado.

Um segundo motivo para a realização deste estudo, assenta-se no fato de que, apesar dos avanços observados nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de liderança, parece ser pouco provável que a discriminação sexual da mulher desapareça completamente, conforme assegurado por Fagenson e Thornhill (1997). Portanto, oportunizar, aqui, uma discussão pode contribuir não para resolver, mas para minimizar a problemática que envolve o tema.

A atualidade do assunto, a relevância da questão feminina dentro do universo organizacional e a precariedade de informações acerca do tema, aliados aos fatores já colocados, corroboraram com as justificativas do presente estudo.

Entende-se como importante e necessário o esclarecimento da atuação da mulher executiva como base para a adoção de estratégias que possam permitir a escalada das mulheres na hierarquia das organizações. A busca desse entendimento se configura como uma questão muito mais prática do que humanitária ou feminista, uma vez que a bibliografia acerca da liderança converge para o raciocínio básico de que a supercompetitividade entre as organizações e as economias mundiais estão a exigir mudanças em relação à força de trabalho. Deduz-se, então, que usar de todo o talento disponível é uma necessidade competitiva capaz de conduzir à sobrevivência, sucesso ou perpetuidade as organizações. E conhecer a realidade das práticas femininas quanto à liderança, pode significar uma forma de contribuição ao processo de mudanças por que passam as grandes indústrias de Santa Catarina, portanto esse foi o enfoque condutor da realização desta pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta de forma resumida o tema norteador, motivo da investigação realizada, buscando identificar a pergunta de pesquisa e os objetivos gerais e específicos a serem atingidos, como também os argumentos que justificam a sua realização. De forma bastante sucinta, foi caracterizado o ambiente, a sociedade, o contexto e a realidade na qual a mulher está inserida, com ênfase no universo produtivo e nas mudanças exigidas nessa entrada de milênio.

O segundo capítulo refere-se à base conceitual. Encontra-se nele o suporte teórico e as visões atuais e futuristas de diversos autores e articulistas sobre a relação da mulher com o domínio público e privado. Na primeira seção, há uma retrospectiva histórica sobre a evolução da condição da mulher, seu papel na sociedade e sua inserção no mercado de trabalho mundial e brasileiro. Em seguida, busca-se esclarecer aspectos que envolvem o poder, a liderança e as diversas

teorias formuladas, bem como as especificidades que as envolvem. Esse capítulo, contém, ainda, aspectos teóricos sobre os conflitos no ambiente organizacional e as formas ou técnicas empregadas na sua administração.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia que dá suporte à pesquisa. Nele são explicitadas as perguntas de pesquisa, as definições de termos, a delimitação do estudo, a caracterização da população enfocada e os métodos definidos, a fim de se poder coletar e analisar os dados. Inseridas nesse capítulo, acham-se as limitações decorrentes da elaboração de um levantamento de natureza predominantemente qualitativa.

No quarto capítulo, acontece a análise dos dados obtidos através da pesquisa, tendo como suporte os fundamentos teóricos descritos no segundo capítulo. E o quinto capítulo destina-se às conclusões deste estudo, bem como às recomendações para pesquisas futuras sobre o tema explorado no presente trabalho.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A partir da industrialização, a mulher passou a ocupar espaço de forma mais representativa nas organizações, pois até então ocupara, por longo tempo, postos pouco significativos, obedecendo à prática sociocultural de submissão ao homem. Nessa condição, era imperativo que privilegiasse o papel de mãe, esposa e dona de casa em detrimento do papel profissional, assim, sua identidade social e profissional atendia às práticas sociais.

Como é comum aos processos evolutivos, a mulher começou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e a suposta fragilidade inerente a sua condição, conseqüentemente, passou a marcar presença nas organizações conquistando espaços em posições que antes eram territórios demarcados exclusivamente para homens. Para que tal fato acontecesse, alguns fatores foram contributivos como: os novos modelos de células familiares que romperam com o tradicional, a evolução das relações conjugais, a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora e a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos.

Além disso a preocupação com as diversas formas de atuação da mulher passou também pelo crivo da Igreja Católica. Em carta às famílias, Exh. Apost. Familiaris Consortio, nº23, o Papa João Paulo II conclui que as funções da mulher, maternas, familiares ou públicas, deverão integrar-se entre si, caso se deseje que a evolução social e cultural seja verdadeira e plenamente humana.

Parece ser inegável, portanto, que tem início na sociedade ocidental um processo de reconhecimento da diferença entre os sexos, apenas, em termos de definições históricas, uma vez que as práticas e dinâmicas igualitárias estão sendo exigidas, cada vez mais, nas relações entre homens e mulheres. Apesar dessa revisão de conceitos pela sociedade ocidental, as mudanças efetivas e práticas, no universo organizacional, são pouco freqüentes, quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho. Isto se evidencia nos estudos de autores e articulistas dedicados a analisar a condição da mulher no mercado de trabalho e a sua ascensão na hierarquia das organizações. Nestes estudos encontra-se quase que unanimidade acerca da necessidade de mudança desta situação que prevalece ainda no anonimato encoberta por diversos estigmas.

2.1 A HISTÓRIA DA MULHER ATRAVÉS DOS TEMPOS

À entrada do terceiro milênio, o homem vive o desvelar de novas realidades onde mudanças profundas estão acontecendo. Nesse novo mundo, os valores encontram-se em transformação e entre eles, talvez, a mais significativa revisão de conceitos que se tem percebido acontece em relação ao papel das mulheres nos contextos profissional e cultural.

As mulheres além de estarem criando novas instituições, mudando os paradigmas e favorecendo o relacionamento humano em todas as áreas, ainda acham-se engajadas no processo de abertura ao diálogo, favorecendo as parcerias, o cooperativismo e as competências, em detrimento dos modelos econômicos predadores que marcaram, notadamente, as últimas décadas.

Assim os séculos fundamentados no medo, na força e na competição se encerraram, dando lugar a novos modelos de pensar e agir. E, ainda que a influência das mulheres, nesse processo, pareça ser de significativa importância, nem sempre foi assim, pois a sua busca pelo espaço e pelo respeito tem sido marcada por atuações e posturas críticas surpreendentes que, de certa forma, opuseram-se aos padrões previsíveis do comportamento feminino.

Os estudos de Muraro¹ (1997), serão tomados como referência para uma breve retrospectiva histórica acerca da presença da mulher nos vários períodos da humanidade e sua participação no domínio público *versus* privado.

2.1.1 Evolução da condição da mulher

Relata Muraro (1997) que, no espaço compreendido entre quatro milhões de anos atrás até cerca de cem a trinta mil anos, as primeiras formas de humanidade não eram tão hostis e cruéis quanto se acredita. Tratava-se de uma sociedade

¹ MURARO (1997), cita inúmeros autores em que se apoiou para fundamentar suas afirmações. Alguns: Willian (1969), Tanner (1981), Reiter (1975), Murdock (1949), Mead (1937), Cranstone (1969), Bamberger (1962), dentre outros.

primitiva onde a cooperação superava a competição. Fundamentalmente, as necessidades primordiais limitavam-se à proteção de todos os membros do grupo, principalmente, dos recém-nascidos e à cooperação na obtenção e divisão dos alimentos.

Seguindo a evolução histórica, encontram-se os hominídeos que se caracterizavam por serem pacíficos.

A base das primeiras sociedades humanas deve ter sido um conjunto de mães com seus filhos, associadas a outras mães e a outros machos que se juntavam ao grupo. Nessa sociedade o elemento fixo era a mulher e não o homem, portanto a ~~matrilocalidade~~ Muraro (1997) levanta ainda a hipótese de que as primeiras mulheres deviam ser economicamente independentes em função de sua centralidade.

Nas culturas de coleta – busca do alimento fornecido pela natureza – não havia poder e sim a predominância de um ou outro membro do grupo, deduzindo-se a possibilidade de existir o rodízio de lideranças. As comunidades deviam ser dirigidas pela persuasão e pelo consenso, muito mais do que pela força, até porque, fisicamente machos e fêmeas se assemelhavam.

No período que pode variar de duzentos a trinta e cinco mil anos, surge na face da Terra, o *Homo Sapiens*. Sendo a paternidade desconhecida e aleatória, os grupos, as sociedades, continuavam sendo matrilocais.

Muraro (1997) cita que, em função de algumas sociedades primitivas ainda existentes – os esquimós, os hazda da Tanzânia, os bosquímanos, os IK, os mbuti, os dogrib, os netslik e vários outros grupos africanos – pode-se inferir que a divisão das tarefas e do trabalho entre homens e mulheres era arbitrária, contudo, em função da gravidez e do costume de alimentar e proteger os filhos, as mulheres deviam ter a tarefa de prover alimentos ao grupo, enquanto os homens caçavam e pescavam mais para si próprios. Portanto, também neste período histórico, é possível deduzir que houve a continuidade da centralidade e da dominância da mulher.

Infere Muraro (1997) que, por volta do quinto milênio antes de Cristo, houve um significativo aumento da população a ser alimentada e, devido à necessidade de suprir essa população com alimentos, surgiram técnicas mais elaboradas para a provisão das sociedades. Com o surgimento destas, do arado, do trabalho braçal e pesado e, principalmente, da condição mais sedentária das populações, apareceram

os escravos e a efetiva divisão de tarefas. Em decorrência disso o homem passou a assumir um trabalho que até então era eminentemente feminino: o de provisão.

Para Muraro (1997), o arado gerou aquilo que inauguraria os novos tempos: o lucro, o excedente, conseqüentemente, as pequenas sociedades viram-se invadidas e dominadas por grupos maiores que confiscavam-lhes os espaços para novos e maiores assentamentos – era o surgimento das primeiras aldeias. Assim estava estabelecida a dominação em detrimento da dominância e com ela a autoridade centralizada – o patriarcado, com seus aportes de controle, o predomínio dos homens sobre as mulheres e o decorrente controle sexual sobre elas, estabelecendo-se, portanto, a relação baseada não mais na cooperação, mas sim no medo.

Com o surgimento do patriarcado, a emoção foi negada, prevalecendo a racionalidade, as práticas de violência e competição instalaram-se em todos os níveis e as práticas inteligentes tomaram lugar das práticas intuitivas. O domínio público foi restrito aos homens e o privado às mulheres e, entre elas, romperam-se os laços de afeto, uma vez que passaram a disputar o melhor ou o mais conveniente macho provedor.

Todos esses fatores, para Muraro (1997), vão pouco a pouco fazendo introjetar na mulher a inferioridade, revelada através da dependência psicológica em relação ao homem, em tendências masoquistas, através da plena aceitação da humilhação, da frigidez e carência sexual, recompensadas na relação com a prole.

Inconscientemente, a mulher passou a reprimir a inteligência e a iniciativa, desenvolvendo habilidades apenas para o domínio privado e este por ser não-produtivo, tornou-se menos valorizado que o domínio público.

Com o estabelecimento do patriarcado, valores de solidariedade, cooperação e partilha foram caracterizados como eminentemente femininos, sendo preteridos às práticas competitivas e egocêntricas, consoantes aos valores masculinos.

Dentro desse quadro surgiu o Christianismo que se constituiu numa forma de libertação dos oprimidos do Império Romano. O celibato passou a ser difundido entre homens e mulheres e, segundo Muraro (1997), há registros de que em alguns mosteiros as mulheres tinham tanta relevância quanto os bispos. Por outro lado, o Catolicismo assumiu um caráter excessivamente autoritário, centralizado e controlador, uma vez que os padres rejeitavam o corpo, as mulheres e os prazeres

corporais e a imagem da Virgem Maria, idealizada, favoreceu ainda mais a submissão feminina.

A autoridade papal foi o ápice do poder, contribuindo para que as mulheres e o prazer fossem considerados as causas do afastamento dos homens para com Deus e a transcendência.

Na Idade Média, as mulheres tinham o domínio privado: fiavam, teciam cuidavam de hortas e de animais. Os pais detinham a posse e controle das filhas, depois deles, os maridos. Considerando que os homens estavam quase sempre ocupados com guerras e cruzadas, as mulheres passaram a ser educadas, mas mesmo assim seu *status* não era elevado, pois eram consideradas exército de reserva dos homens. Quando os homens se achavam presentes, a cultura era responsabilidade deles, quando ausentes, a cultura era considerada coisa de mulher.

Durante a alta Idade Média, o feudalismo instituiu leis escritas, dando aos homens direitos e às mulheres restrições. Elas foram afastadas da política e da cultura, retornando ao domínio privado de onde a maioria nunca havia se afastado.

A partir do século XIII, as grandes mulheres da igreja desapareceram e junto desapareceu o acesso à Universidade, excetuando-se, nesse caso, as mulheres italianas e espanholas.

O domínio da Igreja, durante esse século, era absoluto. E dedicadas ao trabalho com enfermos – curavam e administravam remédios – , fato que fugia ao controle da Igreja, as mulheres foram condenadas ao extermínio na fogueira. A maioria das 'bruxas' queimadas eram viúvas, pobres ou solteiras, sem homem a defender-lhe os direitos e que, não raro, possuíam algum bem ou alguma terra cobiçada por vizinhos. Novamente o saber feminino foi sufocado.

Ao contrário do que acontecera até então, a Revolução Industrial, no período do Renascimento, propiciou o surgimento de fábricas e a decorrente aglomeração de massas ao seu redor. O poder passou a ser exercido mais pelos burgueses do que pelos senhores de terras e as mulheres pobres tiveram acesso ao domínio público, associando-o ao domínio privado. Durante esse período, embora as monarquias tenham sofrido abalos e tenham emergido as novas repúblicas – a revolução francesa, ao final do século XVIII, e a independência americana que colocaram esses países na era industrial –, o trabalho feminino nunca foi considerado produtivo, apenas o do homem.

Nessa mesma época surgiu o Protestantismo que destruiu conventos e mosteiros. Houve a segregação de meninos e meninas, quanto à nova educação e uma nova imagem de mulher passou a ser idealizada: o culto à domesticidade, à submissão e à piedade religiosa.

Durante o século XIX, o controle institucionalizou-se em função da capacidade produtiva e as mulheres começaram a se unir pelas questões da abolição da escravatura e do sufrágio. O movimento feminino ultrapassou sua base inicial, atingindo o mercado de trabalho, as mulheres passaram a desempenhar funções de secretárias, datilógrafas, telefonistas e professoras primárias. Neste mesmo século apareceram os primeiros sindicatos que eram comandados por homens.

A união das mulheres por objetivos comuns causou temor aos homens, tanto que em 08 de março de 1908, cento e cinquenta mulheres foram trancadas e queimadas vivas por seus patrões na fábrica onde trabalhavam, pois reivindicavam melhores salários e menor jornada de trabalho. Atualmente, neste dia, é comemorado o Dia Internacional da Mulher.

Em 1911, segundo Muraro (1997), quase oito milhões de mulheres trabalhavam fora de casa, mas percebiam um terço do salário dos homens. E, apenas em 1920, a maioria dos países deu à mulher o direito ao voto. No Brasil, esse direito só foi concedido em 1934.

Toffler (1983) discorre também sobre a história da participação da mulher no mercado de trabalho e coloca que, após a década de 1930, durante a Grande Depressão, as mulheres foram expulsas das fábricas, pois os homens tinham a prioridade ao emprego e, durante a Segunda Guerra Mundial, com os homens indo à luta, as mulheres foram convocadas para o trabalho. Finda a guerra, os homens voltaram e tinham a esperança de que “as mulheres trocassem de volta à cozinha.” (p.140). Segundo o autor, para que elas tomassem tal atitude, os meios de comunicação de massa daquele tempo passaram a dar valor às virtudes do não-emprego para as mulheres.

Lipman-Blumen (1999) assevera que a Segunda Guerra Mundial foi um divisor no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho. Observa que elas foram recrutadas para as mais diversas tarefas, quer seja na indústria de defesa, na construção de aviões, tanques e armamentos, ou ainda na condução de

comboios e na decodificação de comunicações inimigas, no entanto foram despedidas em massa, logo que a guerra acabou.

Os historiadores que reexaminaram alguns registros (Labor and Urban Affairs Archives da Wayne State University) concluíram que a maioria das mulheres trabalhadoras, na indústria da guerra, esperavam e não se ressentiram de serem demitidas, mas o que gerou nelas este sentimento, foi o fato de não serem recontratadas, de acordo com sua suposta antigüidade, quando a indústria retomou a produção no pós-guerra (Tobias e Anderson, *apud* Lipman-Blumen, 1999).

Na década de 1960, numa nova fase de expansão da economia americana, as mulheres foram recrutadas ao trabalho. Possivelmente, foi neste momento que começaram a questionar as limitações de suas próprias vidas e, como resultado disso, a atacar a estrutura subjacente de papéis da sociedade como um todo, dando início a movimentos organizados femininos.

É bastante provável que o catalisador dos inúmeros questionamentos e da conscientização para os direitos da mulher tenha sido o livro de Betty Friedan, *The Feminine Mystique*.

São raros os registros da presença da mulher no mercado de trabalho na década de 60. Lipman-Blumen (1999) relata que o U.S. Department of Labor contabilizou, nesse período 3,3% de advogadas, 6,8% de médicas, 0,9% de engenheiras e 4% de políticas no congresso, sendo que a "maioria destas haviam herdado seus cargos como viúvas políticas e eram tidas como anormalidade." (p.259).

A partir de 1970, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, masculino historicamente, no domínio público, mas ainda mantém dupla jornada de trabalho e continuam a perceber menos pelo mesmo trabalho realizado pelos homens.

Nesse início de milênio, continuam acontecendo alterações, embora lentas, nas relações seculares entre homens, mulheres e trabalho, e os primeiros estão adentrando ^ono domínio privado, cuidando da casa e educando os filhos, realizando tarefas que, até então, eram eminentemente femininas, até porque o papel único de provedor não satisfaz mais aos homens. Eles desejam o prazer emocional da educação dos filhos e passam a encarar com naturalidade o cuidado e a criação destes, aceitando que a esposa mantenha um emprego remunerado, enquanto eles

permanecem em casa cumprindo o inverso dos papéis impostos pela sociedade (Toffler, 1983).

2.1.2 A presença da mulher no mercado de trabalho na perspectiva mundial

A condição da mulher no mercado de trabalho é, basicamente a mesma em todos os continentes. Sobre o assunto, Steil (1997) revela que, em média, 45% de todas as pessoas no mercado de trabalho nos países ocidentais são mulheres, porém elas representam apenas 1% a 2% entre os altos administradores e 5 a 10% dos médios administradores.

Alguns redutos ainda permanecem fechados ou pouco abertos à presença da mulher, conforme Belle (1994), "a empresa antes de tudo é um mundo de homens, que não foi nem pensada por mulheres nem feita por elas." (p. 196).

Tal afirmação é consoante a um estudo proposto por Perreault (1994) onde foram elencados pelos empregadores entrevistados 14 critérios de clivagem, a partir das características do trabalho feminino. Eis:

- menor intensidade de esforço físico despendido;
- menor grau de dificuldade ou de complexidade;
- características repetitivas mais acentuadas;
- tarefas predominantemente manuais;
- séries mais longas;
- exigência maior de rapidez;
- mais sedentários que os trabalhos masculinos;
- poucas responsabilidades;
- perspectivas de promoção inferiores ou nulas para as mulheres;
- predominância das remunerações por produção;
- de preferência, trabalho na linha de produção;
- diferenciação nos horários de trabalho;
- ambiente físico menos ruim; e,
- disciplina do trabalho mais rigorosa (as mulheres parecem ser controladas de uma maneira mais estrita que os homens).

Algumas considerações deste estudo são significativas, quando se pretende elucidar a posição e perspectiva da mulher no mercado de trabalho, afinal as justificativas (que legitimam a clivagem) dadas pelos empregadores entrevistados no estudo, acabam tornando-se 'profecias que se auto-realizam':

· Se as mulheres são incapazes de ocupar certos cargos, é porque lhes faltam conhecimentos e, sobretudo, porque lhes falta "o sentido da mecânica". É também porque estão satisfeitas, porque elas não têm ambições, porque têm medo das máquinas grandes e porque aceitam salários com os quais os homens não se contentariam. Além disso, elas não poderiam comandar homens: eles não aceitariam. (Perreault, 1994, p.245).

Em que pese a busca pela igualdade e equidade de gênero, tem-se, portanto, uma realidade desfavorável ao universo feminino: as mulheres trabalhadoras vivenciam inúmeras dificuldades. Constituem-se em claros exemplos de obstáculos ao sucesso da mulher profissional a restrição aos postos de trabalho, à ascensão profissional com limites expressivos e às diferenças importantes na questão salarial, dentre outros.

· Além dos fatores, já citados, ainda recaem sobre a mulher as tarefas domésticas, a criação e educação dos filhos e a administração da casa que se somam às dificuldades enfrentadas em relação ao seu mercado de trabalho. Tais dificuldades exigem por parte da mulher dons de equilibrista e uma dupla carga de trabalho, como bem afirmou Perreault (1994, p.240): "as mulheres geralmente têm que organizar, planejar e executar o trabalho doméstico e cuidar tanto do cônjuge como das crianças."

Tornam-se evidentes as atitudes restritivas em relação às mulheres profissionais. Morrison (*apud* Miller e Lemons, 1998) identificou diversos tipos de problemas enfrentados por elas, em seus locais de trabalho, os quais somam-se à pressão normal para um desempenho ótimo. Talvez a maior pressão, porém, seja o trabalho ininterrupto, uma vez que, após passar o dia labutando, as mulheres ainda vão para casa onde enfrentam outras responsabilidades, como: a manutenção do relacionamento, cuidar e educar os filhos e administrar as rotinas domésticas. Morrison (*apud* Miller e Lemons, 1998) revela que existem outros obstáculos tradicionais enfrentados pelas mulheres, que "incluem a falta de um companheiro, a

falta de mentores, a falta de suporte de apoio de colegas ou de chefes e a expectativa de manter sua feminilidade.” (p.07).

No que se refere à posição ocupada pela mulher no trabalho e na sociedade, Muraro (1997) relata que as Nações Unidas levaram uma década, de 1975 a 1985, a chamada Década da Mulher, pesquisando em 121 países desenvolvidos e subdesenvolvidos, sobre sua condição e obtiveram as principais conclusões:

- as mulheres fazem dois terços do trabalho mundial e recebem um terço do salário total;
- de cada cem pessoas que possuem riqueza em termos formais, apenas uma é mulher;
- de cada cem pessoas que detêm posições de poder, apenas uma é mulher.(p.79).

Tendo como foco principal a mulher e conservando-se bastante atual, embora escrita em 1949, a obra de Beauvoir (1999) não poderia deixar de ser citada, por ser um clássico da temática. A respeito da mulher independente, a autora argumenta que aquela “que se liberta economicamente do homem nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica à do homem.” (p.451). Prossegue revelando que tanto homens quanto mulheres sentem-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher e que o sentimento, nesse caso, perspassado pelos seus superiores é de condescendência.

Na posição de liderança, enfatiza Beauvoir (1999), o homem têm o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência. Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva.” (p.470). Observa a autora que

encontra-se raramente na mulher um gosto pela aventura, pela experiência gratuita, uma curiosidade desinteressada; ela procura fazer carreira como outros constroem uma felicidade; permanece dominada, investida pelo universo masculino, não tem audácia de quebrar o teto, não se perde com paixão em seus projetos; considera sua vida ainda como uma empresa imanente: não visa um objeto e sim, através de um objeto, seu êxito subjetivo (p.471).

As razões que Beauvoir (1999) apresenta para tais atitudes são descritas com base na essência das práticas e posicionamentos femininos. Assim, entende a autora que:

o que falta essencialmente à mulher de hoje, para fazer grandes coisas, é o esquecimento de si: para se esquecer é preciso primeiramente que o indivíduo esteja solidamente certo, desde logo, que se encontrou. Recém-chegada ao mundo dos homens, e mal sustentada por eles, a mulher está ainda ocupada em se achar (p.471).

Com entendimento semelhante, Rubin (1997) fornece subsídios para o entendimento da psique feminina em relação as dificuldades de assumir posicionamentos. A autora alega que a insegurança das mulheres baseia-se na falta de coragem para “fazer mais do que poderia ser feito” (p.10) embora saibam reconhecer-se como espertas, e até mesmo inigualáveis. Para enfatizar suas afirmações, recorre ao discurso de posse de Nelson Mandela, em 1994, que, traduz em sua essência os sentimentos que asseguram a acomodação em relação a situação desfavorável e discriminatória da mulher:

Nosso grande medo não é o de que sejamos incapazes.
 Nosso maior medo é que sejamos poderosos além da medida. É nossa luz, não nossa escuridão, que mais nos amedronta.
 Nos perguntamos: “Quem sou eu para ser brilhante, atraente, talentoso e incrível?” Na verdade, quem é você para não ser tudo isso?...Bancar o pequeno não ajuda o mundo. Não há nada de brilhante em encolher-se para que outras pessoas não se sintam inseguras em torno de você.
 E à medida que deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo (p.15).

A evidenciar as características da personalidade feminina em relação ao exercício do poder, encontram-se as observações mencionadas por Sharpnack (*apud* Gomes, 1999) de que, na atualidade, o que é significativo é a capacidade de aprender, de contribuir e de fazer parcerias. E, ainda que as mulheres aprendam desde crianças a trabalhar em equipe, a priorizar relacionamentos e a ser mais cooperativas, no mundo do trabalho, elas revelam extrema timidez: tomam notas, mas não conduzem reuniões; muitas deixam de decidir para não parecerem

agressivas; falam coisas pela metade esperando ser entendidas; têm dificuldade para ser claras e objetivas e não sabem pedir aumento de salário: “os homens dizem: eu mereço. As mulheres pedem: você pode me dar?” (p.21).

Sob o enfoque do gênero Louro (1997) afirma que homens e mulheres não se constroem somente a partir de censuras ou repressões mas também através de práticas e relações que instituem inúmeros aspectos como gestos, modos de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas, portanto para a autora “os gêneros se produzem nas e pelas relações de poder.” (p.41).

Percebe-se, entretanto, que uma nova proposta feminina está em curso: não a de tomar o poder exclusivamente em suas mãos, da forma que, na maioria das vezes, é entendido: autoritário e opressor. Antes sim, no sentido de renovação desse conceito, onde o poder aparece “compartilhado, reconstruído democrático e em igualdade de condições” como salienta Campos (1992, p.31). A autora prossegue revelando mudanças que estão se processando na mente feminina: “acreditando-se igual ao homem, a mulher não mais aceita como justificável a hegemonia do gênero masculino, seja na família, nas relações de emprego ou no mundo da política, na vivência do lazer e do prazer.” (p.31).

São também importantes as constatações de Mills, Kerfoot e Knights (*apud* Steil, 1997), no que se refere à questão do gênero nas organizações.

...referências tendo como base o gênero estão incrustadas em quase todos os aspectos da vida organizacional, incluindo brincadeiras, políticas administrativas ou programas de marketing, metáforas utilizadas, linguagem das cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação face a face (p.63).

Verifica-se, privilegiando a questão do gênero, que o conflito entre homens e mulheres nas organizações é velado, encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam de maneira semelhante a qualquer forma de discriminação. Tais conflitos são fáceis de negar, difíceis de detectar e mais difíceis ainda, de estudar (Martin *apud* Steil, 1997).

Bowditch e Buono (1997), ao discorrerem sobre sexo, poder e liderança, embasados em um estudo sobre os papéis do sexo e características gerenciais,

revelam que os estereótipos básicos reforçam a tendência de identificar características masculinas – agressividade, por exemplo, como sendo gerenciais e características femininas – comunicação e cooperação, como não gerenciais por natureza. Essa crença é reforçada na psique das mulheres, porque há pouco em sua criação que as prepare para o papel de líder. Essa diferença, no entanto, somente se apresenta em estudos de laboratório, em ambientes reais de organizações, mulheres e homens em situações similares revelam igualdade de desempenho.

Bowditch e Buono (1997) citam que as mulheres têm sido mantidas nas periferias das organizações, devido à existência de um tipo de sexismo institucional, que impede sua ascensão. Além disso observam que as mulheres tendem a ser menos competitivas e assertivas que seus colegas homens.

A dificuldade de avanço da mulher na hierarquia das organizações representa um dos assuntos críticos da década de 90 e envolve recursos humanos, mas não é um produto do tempos atuais. E, embora existam questionamentos quanto ao progresso feminino em relação à igualdade no local de trabalho, isto é pouco discutido nos altos níveis da hierarquia administrativa e permanece ou confuso ou contraditório.

A ascensão profissional é motivo de análise de Dessault e Lizée (*apud* Perreault, 1994), onde se observa que, de forma sistemática, as mulheres são colocadas à distância dos sistemas de promoção, em especial, se a mão-de-obra é fortemente feminina. Ressaltam ainda que “há discriminação contra as mulheres nas empresas que empregam principalmente homens, sob a forma de escalas de promoção mais curtas e de exclusão dos cargos de gerência.” (p.243).

Uma revisão das condições que precederam o movimento mais intenso das mulheres, quanto às oportunidades e ao contexto profissional, nas décadas de 1980 e 1990, sugere que barreiras sempre existiram. Quando as mulheres alcançam um certo nível dentro das companhias, algumas vezes, defrontam-se com uma barreira invisível – o telhado de vidro – ,obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica a mulheres como um grupo impedido de avançar, porque são mulheres.

De acordo com um relatório americano, oriundo da Glass Ceilling Commission (1995) ou Comissão do Telhado de Vidro, as mulheres representam aproximadamente a metade da força de trabalho americana. Um sumário dos estudos que vai de 1985

a 1990 revelou que a percentagem de mulheres em cargos mais altos de administração variava de 1,1% a 5,1%.

Em oposição a esses dados encontra-se que, por exemplo, nos Estados Unidos, em 1991, o número de mulheres empregadas como executivas, administradoras e gerentes, representava 42%, mas o International Labor Organization indica que as mulheres alcançavam apenas 14% dos trabalhos executivos e administrativos no mundo todo. Observa-se, ainda, que mulheres em cargos mais elevados tendem a ocupar posições de apoio em recursos humanos ou comunicação e com salários menores, ou ainda, em marketing ou operações financeiras, o que limita um possível avanço na carreira (Lipman-Blumen, 1999).

Excetuando-se o papel de gerenciamento, há desproporção da presença feminina em qualquer nível das atividades administrativas. Em apenas quatro de nove segmentos industriais: financeiro, seguros, estatais, de serviços, de vendas e negócios de varejo, transporte, comunicação e utilidade pública as mulheres representam mais de 25% das posições administrativas, conforme relatório da Glass Ceiling Commission (1995).

Um estudo relatou que mais de 59% das empresas pesquisadas indicavam uma dificuldade entre moderada a grande para ter mulheres nos cargos mais elevados. Isso porque, geralmente, elas deixam o trabalho no pico de sua carreira, depois que as empresas investiram substancial tempo e dinheiro em custo com treinamento (Rosen, Miguel e Pierce, 1989).

Sobre a rotatividade profissional das mulheres, Caldwell *et. al.* (1990) asseguram que elas mudam muito mais de trabalho do que os homens. Isso, para os autores, afeta tanto a funcionária que está saindo, quanto a empresa sob o ponto de vista psicológico e financeiro. Verificando as razões para tais mudanças, Rosen *et. al.* (1989) observam que a causa mais freqüente é a aceitação de um trabalho similar em outra organização, seguido de um afastamento temporário/mudança de carreira; a terceira razão é traduzida pela possibilidade de montar seu próprio negócio.

Há também indicativos de que as mulheres costumam deixar seus empregos porque não são valorizadas, como também não o é o seu trabalho o que gera insatisfação e desadaptação. Elas, geralmente, procuram oportunidades mais interessantes em empresas menores, mas a maior razão para essa mudança de emprego, seja para montar seu próprio negócio ou para aceitar um trabalho similar

em outra organização, repousa no fato de terem recebido tratamento diferencial ou discriminatório no local onde trabalhavam (Morrison e Von Glinow, 1990).

O fenômeno do teto de vidro acha-se construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia, com bem revelou a Glass Ceiling Commission (1995).

Existem fatores capazes de indicar o caminho do sucesso para que mulheres executivas possam quebrar o telhado de vidro, são eles: ajuda de alguém hierarquicamente superior, relatos de experiências, feitos ou realizações passadas, motivação para o sucesso, habilidade de supervisionar e administrar subordinados, vontade de correr riscos e habilidade para mandar e ser decisiva (Miller e Lemons, 1998).

Outros fatores de ordem prática podem ser adicionados aos anteriores, como o planejamento na carreira e o constante auto-desenvolvimento. A par desses, as mulheres deveriam se educar para a mudança de um componente psicológico e cultural: ainda se acredita que ter filhos e um marido pode enfraquecer seu compromisso em alcançar objetivos profissionais.

Miller e Lemons (1998) recomendam às mulheres cujo desejo é quebrar os telhados de vidro que busquem a história de Lillian Gilbreth – primeira mulher em administração e primeira doutora em Psicologia –, pois ela superou inúmeros obstáculos nos redutos, eminentemente, masculinos do início do século XX, caracterizados por ambientes hostis às mulheres que se atreviam numa carreira profissional. Mesmo assim ela pôde dar total apoio e formação para seus onze filhos, quando da morte do marido, Frank Gilbreth. Os autores assim a descrevem: “Ela foi uma mulher otimista, dedicada, persistente e indomável; lidava com os conflitos, valorizando e acreditando na comunicação, no entendimento e na compreensão, muito mais do que no confronto ou submissão.” (p.08).

Bowditch e Buono (1997) destacam que, ironicamente, em função das alterações que se processam no ambiente organizacional, inerentes à mudança de milênio, algumas habilidades e características femininas tornam-se cada vez mais componentes de sucesso organizacional, no caso: a paciência para desenvolver relacionamentos e comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes. Prosseguem os autores revelando que “de fato, mesmo nos países em que

habitualmente consideramos que haja discriminação sexual, as mulheres executivas expatriadas parecem ter sucesso *porque* são mulheres, e não apesar de o serem.” (p.138).

Ao discorrer sobre discriminação no universo produtivo, Xavier e Franciacatto (1995) revelam a tendência de que os dirigentes anacrônicos e desinformados estão revendo seus posicionamentos, uma vez que a economia mundial exige mudanças demográficas em relação à força de trabalho. Entendem eles que não há mais espaço para preterir um profissional, devido ao seu sexo, cor ou apresentação pessoal, mas colocam que “a realidade ainda é diametralmente oposta a essa tendência.” (p.75). Esta afirmação encontra-se embasada em matéria do Financial Times que afirma: “dos administradores seniores das principais empresas listadas pela Fortune, 97% ainda são brancos e 95% são homens. A movimentação se dá ainda no nível das médias gerências.” (p.75).

Xavier e Franciacatto (1995) argumentam que usar todo o talento à disposição das organizações constitui-se em necessidade competitiva e visão de sucesso, pois a procura de novos mercados democratiza as oportunidades nas organizações. Afirmam eles que “resultados positivos transcendem cor e sexo.” (p.75).

Nesse contexto, talento pode ser traduzido como a capacidade da mulher para lidar e adaptar-se às diferenças existentes entre as práticas de homens e mulheres, quanto aos estilos de liderança. Janson e Londen (*apud* Miller e Lemons, 1998) citam, por exemplo, que os homens ainda são vistos mais como líderes autocráticos, enquanto a liderança das mulheres estaria mais voltada para as pessoas.

Recomendações significativas acerca da mulher empresária são encontradas nos estudos científicos, realizados por Wilkens (1989), onde a autora faz referência às sugestões de consultores e escritores sobre a administração de organizações. Salienta que, em geral, todos apontam para as mudanças que devem se processar nelas: (a) desenvolvimento de uma administração mais flexível; (b) adoção de um raciocínio mais intuitivo e menos linear; (c) tolerância à ineficiência ou inconsistência decorrentes de processos inovadores e criativos; (d) modificação das estruturas hierárquicas piramidais para outras mais próximas e interligadas; (e) estimulação de comunicação pessoal e (f) desenvolvimento de preocupação e empatia em relação às pessoas, quer sejam empregados ou clientes.

Assim, Wilkens (1989) detecta termos chaves: flexibilidade, raciocínio intuitivo, interconexão, empatia e preocupação pessoal que são características fortes, mas não, exclusivamente femininas. Assinala que, apesar das qualidades oferecidas por esse novo modelo de administração, o mundo das organizações não o reconhece, principalmente, porque o modelo masculino continua a dominar em sua hierarquia. Desta forma as mulheres que possuem essas características tendem a deixar as organizações para constituir seu próprio empreendimento. A autora cita que “essas novas empresárias estarão então livres para examinar seus recursos pessoais, reavaliar suas forças individuais e satisfazer seu potencial econômico.” (p.263).

Wilkens (1989), baseada nesse entendimento, traça um paralelo:

Essas mulheres terão sucesso sozinhas, mas nossas corporações não terão sucesso sem o equilíbrio e a perspectiva que o novo modelo, com traços associados ao sexo feminino, tem a oferecer. Assim como as mulheres sofrem quando alienadas de seu lado ativo e independente, também as corporações sofrem quando podadas de seu lado intuitivo e receptivo (p.263).

Recomenda, ainda, um equilíbrio entre os dois lados como saída estratégica ao impasse flagrado. Esse equilíbrio poderá ocorrer, pois as organizações naturalmente farão contato com essas mulheres empresárias, conseqüentemente, o modelo masculino de administrar sofrerá forte pressão, tanto interna quanto externamente, para integrar o modelo feminino em sua estrutura. Isso se constituirá num processo cíclico que auxiliará na produção das mudanças recomendadas pelos especialistas, escritores e consultores.

Ainda assim algumas informações demonstram que uma revolução no empreendedorismo, no domínio público, na liderança e no exercício do poder pela mulher, está em processo. Por exemplo, Naisbitt e Aburdene (1994) citam uma pesquisa americana:

-Em 1977, dois milhões de empresas de propriedades de mulheres atingiram um faturamento de 25 milhões de dólares. Em 1988, o número deste tipo de empresa aumentou para cinco milhões e o seu faturamento totalizou 83 milhões de dólares.

-De 1980 a 1988, o número total de empresários cresceu 56%, mas o número de mulheres empresárias aumentou 82%.

-No mesmo período, o faturamento total da estrutura empresarial do país subiu 56%, mas aquele do empresariado feminino aumentou 129% (p.93).

Dogar (1998) oportuniza uma interessante visão acerca da mulher empreendedora. Cita que “Caminhos ao Empreendimento” constituiu-se num relatório elaborado para a National Foundation for Women Business Owners – NFWBO, da Catalyst e do Committee 200, instituições americanas que se preocuparam com questões básicas como: porque as mulheres estão se tornando empreendedoras em números tão elevados? E como essas experiências se comparam a dos seus colegas homens?

O estudo examinou cerca de 800 negócios de homens e mulheres e os resultados dessa pesquisa acabaram por desafiar antigas noções. Enquanto 16% das mulheres empreendedoras citam o telhado de vidro como uma motivação para a sua carreira, mais de 40% dizem que saíram dos empregos, não pela ausência de oportunidades, mas por se sentirem chateadas e desmotivadas neles. O estudo observa que, embora as mulheres consigam se colocar em Wall Street, em firmas de advocacia, em grandes companhias, elas não sentem em seus empregadores liberdade suficiente para realizar suas ambições.

Outro importante apontamento do relatório é que as mulheres, donas de seus próprios negócios, têm mais experiência e melhor nível de conhecimento sobre administração do que suas predecessoras.

O estudo relata, também, que as mulheres empreendedoras têm se capitalizado de forma muito melhor e, se no início dos anos 90 costumavam exceder o limite de seu cartão de crédito para começar suas próprias companhias, no período compreendido entre 1992 a 1996, o uso de cartão de créditos para mulheres empreendedoras caiu de 52% para 23%. Isso não significa, necessariamente, que estão economizando mais, antes sim que estão tendo acesso a mais fundos ou ao dinheiro disponibilizado por bancos.

Em 1992 a NFWBO mostrou a existência de um grande número de mulheres empreendedoras o que acabou por forçar os bancos a reavaliar a forma como lhes concediam créditos. Os bancos começaram a ver um mercado aberto e promissor e deixaram de estigmatizar a mulher como investimento que oferece riscos. Em 1995, o Banco Wells Fargo decidiu emprestar 1 bilhão de dólares às mulheres, donas de

pequenos negócios. Estimava que esse dinheiro não teria retorno antes de quatro anos mas, ao final do primeiro ano, o banco disponibilizou um fundo de 10 bilhões de dólares para dar suporte a essa nova demanda de mulheres empreendedoras em função de que todo o investimento inicial já haver retornado (Dogar, 1998).

Na década de 90, de acordo com a NFWBO, o número de negócios de propriedade de mulheres cresceu cerca de 78%. Em 1998, esse tipo de negócio já oportunizava um a cada quatro empregos nas companhias americanas. Essa economia tem crescido muito nos últimos anos e vem favorecendo tanto aos empreendedores homens quanto às mulheres mas, observa esta instituição, que o número de mulheres empreendedoras supera duas vezes a média nacional, dentro da economia americana.

A NFWBO apresenta algumas razões para esse fenômeno: quando as mulheres começam seus próprios negócios, elas são menos tradicionais do que o homem, enquanto 60% dos homens empreendedores se restringem ao campo de atuação anterior, mais da metade das mulheres mudam de área ou ramo e vão perseguir uma nova direção, um novo caminho (Dogar, 1998. p.36). Corroborando com esses fatos, Somoggi (2000) cita os resultados de uma pesquisa da Catalyst, instituição de Nova York que estuda questões relacionadas a interesses femininos a qual apurou que, em 84% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune, há pelo menos uma mulher no conselho de administração, revelando um aumento de 21% em relação a 1994. Prossegue a articulista apontando que 39% das empresas, conforme a pesquisa, têm mulheres em seu conselho administrativo.

Gomes (1999), com base numa entrevista com Rayona Sharpnack, especialista americana em liderança feminina, revela que nos Estados Unidos existe um fundo de investimento que só aplica em papéis de companhias que dão poder para as mulheres. No período entre 1993 a 1999, esse fundo ganhou em média 26% ao ano, porque as empresas lideradas pelas mulheres estão fazendo muito sucesso.

É preciso considerar que o fator cultural ainda é restritivo e comum em muitas nações no que tange às práticas ilógicas de discriminação da mulher profissional, por isso, a opressão será motivo de inúmeras discussões, por muitos anos ainda.

Compreende-se que a multiplicidade de posturas e atuações tanto dos homens quanto das mulheres no exercício profissional deveria ser melhor considerada pelos detentores do poder, uma vez que a conduta humana jamais será única. Há que se analisar que existem características próprias de cada gênero e

cada situação exige comportamentos distintos. Assim, um padrão de comportamento masculino jamais será prerrogativa de superioridade e sucesso garantido.

Toffler (1983) entende como uma patologia social as suposições da superioridade masculina. Quando questionado sobre machismo e racismo, o autor revela reconhecer a diversidade humana, contudo sem encontrar justificativas para a opressão baseada nessa diversidade. Coloca que não seria necessário uma luta pelos direitos das mulheres, se estas não fossem, através dos tempos e em todas as culturas, “dominadas, violadas, restringidas, obstaculizadas ou, na melhor das hipóteses, sutilmente controladas pelos homens.” (p. 133).

No Brasil, observa-se que o universo da mulher trabalhadora não se constrói diferente das demais. A realidade do mercado de trabalho revela diferenças visíveis que vão desde o acesso ao mercado profissional, à dupla ou tripla jornada de trabalho e à salários menores em relação aos homens nas mesmas condições, entre tantos aspectos que minimizam e inferiorizam a participação da mulher nas organizações brasileiras.

2.1.2.1 Presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro

Segundo pesquisa do IBGE, no ano de 1995, havia no mercado de trabalho 29.820.663 mulheres, ou 40,1% da força de trabalho brasileira, o que revela um aumento da participação da mulher na população economicamente ativa, pois, no início da década de 40, essa participação era de 35%.

A distribuição nos setores de trabalho, de acordo com o IBGE, acontecia da seguinte forma: 29,8% ou cerca de 8 milhões de mulheres concentravam-se no setor de prestação de serviços; 6 milhões trabalhavam na agricultura; 4,5 milhões nas atividades sociais; 3,5 milhões no comércio e 2,5 milhões de mulheres se ocupavam das atividades industriais.

Em 1995, cerca de 59%, ou 16 milhões de mulheres, eram assalariadas no setor público e privado. Aproximadamente 4,8 milhões eram trabalhadoras domésticas, o que representa quase 30% do trabalho assalariado ou cerca de 17% da ocupação das mulheres. Na categoria de trabalho por conta própria, encontravam-se 16,6% das mulheres, enquanto 13% trabalhavam sem remuneração

financeira. Cerca de 9% desempenhavam atividades de subsistência, produzindo apenas para seu próprio consumo, sem estarem incorporadas ao mercado de trabalho, fosse ele formal ou informal e, apenas, 1,9% das mulheres encontravam-se na categoria de empregadoras.

Através dos dados extraídos de pesquisa do IBGE, em 1995, 54% das mulheres assalariadas, excetuando-se as funcionárias públicas e militares, trabalhavam sem carteira de trabalho assinada. Estavam incluídas neste total as empregadas domésticas, sendo que entre elas apenas 2,7% tinham registro em carteira.

Com o objetivo de revelar mais do universo profissional feminino brasileiro, encontram-se pesquisas do DIEESE (1999), de São Paulo. Uma delas, sobre emprego e desemprego foi publicada em matéria intitulada Equidade de Gênero e Negociações Coletivas.

Em relação à remuneração, o DIEESE-SP (1999) encontrou que:

as mulheres ganham menos que os homens, independente da situação: desempenho da economia, escolaridade, função ou cargo exercido. No ano de 1996, as mulheres que trabalhavam no setor de serviços tinham remuneração média de R\$ 721,00, o que vale a 70% dos rendimentos dos homens, de R\$ 1.042,00. Na indústria, as diferenças salariais são ainda maiores: as mulheres receberam, em média, 56% do valor real pago aos homens. Na média geral, os rendimentos das mulheres situam-se em R\$ 585,00, cerca de 60% dos R\$ 995,00 recebidos pelos homens, na Grande São Paulo (p.03).

As práticas discriminatórias, portanto ilógicas, adotadas no tratamento das mulheres profissionais atingem o valor do trabalho, muitas vezes, marcado por diferenças absurdas, fato que se pode constatar em várias situações. Quer seja no setor público ou privado, quer seja autônoma ou assalariada, quer seja empregadora ou empregada, a condição de mulher parece vir acompanhada de diferenciações em relação às questões salariais, evidentemente que parametrizadas em grau descendente. Portanto este é outro fator que vem inferiorizar a condição da participação feminina no universo produtivo: o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem tem em inúmeras empresas menor valor. O Quadro 01, citado pelo DIEESE-SP (1999, p.03), revela diferenças entre o rendimento médio real de mulheres e homens:

Quadro 01 - Rendimento Médio Real dos Ocupados por Posição na Ocupação Região Metropolitana de São Paulo – 1996

Posição na Ocupação	Rendimento em R\$	
	Mulheres	Homens
Inserções Formais	712	973
Setor Privado - com carteira assinada	661	926
Setor Público	855	1.304
Inserções Precárias	415	746
Assalariado - sem carteira assinada	372	534
Autônomo que trabalha para empresa	518	1.024
Autônomo que trabalha para o público	396	768
Empregador	1.616	2.458
Empregados Domésticos	276	nd
Mensalista - com carteira assinada	330	nd
Diarista - sem carteira assinada	254	nd

Fonte: DIEESE/SEADE. PED-SP Pesquisa de emprego e desemprego.
 Obs.: a) Infiator utilizado: ICV do DIEESE. Valores em reais de dezembro de 1996.
 b) nd: a amostra não comporta desagregação para esta categoria

O texto do DIEESE-SP (1999) também indica que:

os problemas relacionados às relações de trabalho e à intercessão entre o ambiente doméstico, a infra-estrutura pública e o trabalho (...) podem ser citados: as dificuldades de ascensão profissional, discriminação explícita ou implícita na contratação de mulheres casadas ou com filhos, exigências de exames de gravidez antes da contratação, abusos e/ou discriminação por parte das chefias, encarregados ou outros, assédio sexual, punições por faltas ou atrasos para cuidado dos filhos, condições ambientais e de saúde adversas, trabalho repetitivo ou penoso, entre outros (p.04).

Xavier e Franciacatto (1995), são autores que deram atenção às diferenças de remuneração entre homens e mulheres e baseados numa pesquisa realizada junto às executivas brasileiras, citam que dentre 307 entrevistadas, cerca de 54,7% entendem que a mulher ainda hoje percebe menos que o profissional do sexo masculino na mesma área e com idêntica função.

Esses números são apontados de forma otimista. Assim percebem os autores em função de encontrarem fundamentos positivos em trabalhos já realizados nesta área. Exemplificam este entendimento baseando-se no trabalho de mestrado da professora Cristina Larroundé de Paula Leite, de 1994, onde se encontra que “no começo do século, nos quadros gerenciais médios, o sexo masculino recebia salários 67% mais elevados que o feminino. Enquanto atualmente essa diferença caiu para 20% a 25%.” (Xavier e Franciacatto 1995, p.77).

O item ‘sexo’, no mercado de trabalho, é apontado pelos autores em termos de percentuais dos totais das vagas oferecidas. Os resultados da pesquisa desses autores refletiram uma realidade promissora para as mulheres profissionais. Observações importantes podem ser visualizadas no Quadro 02, a seguir.

Quadro 02 – Item ‘sexo’ no mercado de trabalho. Porcentagem dos totais das vagas oferecidas – 1º trimestre de 1995.

Mês	Homens	Mulheres	Indiferente
Janeiro	49% (342)	12% (82)	39% (267)
Fevereiro	40% (278)	12,2% (85)	47,8% (332)
Março	42,3% (391)	10,3% (96)	57,7% (534)
Total	42% (1011)	263	1 133
		58% (1396)	

Fonte: Xavier e Franciacatto. (1995, p.79).

Apesar de existir maior oferta de vagas para os homens, a falta de determinação do sexo, verificada no item ‘indiferente’, parece favorecer à mulher contribuindo para o aumento progressivo de sua participação no mercado de trabalho. Esse fato é constatado em pesquisa promovida pelo IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, com base em números do IBGE, onde se observa que, por exemplo, na indústria a participação feminina cresceu de 26,35% em 1985, para 28,13% em 1997 (Jansen, 1999). No Quadro 03, a seguir, encontra-se a evolução dessa participação, distribuída por setores industriais.

Alguns redutos, eminentemente, masculinos começam a ceder espaços para as mulheres. Isto é o que ocorre nos setores de bebidas, editorial/gráfico e mecânica

os quais revelaram, nos últimos quatro anos, um crescimento significativo em relação à absorção da mão-de-obra feminina. Segundo Jansen (1999), a explicação para isso reside no avanço tecnológico registrado nas indústrias que assegura uma demanda menor de esforço físico em comparação ao passado.

Quadro 03: Participação da mulher no total de pessoal ocupado na indústria de transformação/ 1985/1997.

SETOR	1985 (%)	1997 (%)
Metalúrgica	8,52	10,38
Material Elétrico / Comunicações	32,46	28,75
Produtos Alimentícios	24,10	35,61
Bebidas	9,05	14,87
Fumo	34,08	39,03
Química	17,04	17,94
Farmacêutica	32,84	35,89
Cosméticos / Perfumaria	33,20	38,37
Material Plástico	29,13	30,95
Editora / Gráfica	21,77	32,04
Mecânica	8,21	17,11
Material de Transporte	10,28	15,65
Borracha	14,71	22,55
Fio / Tecido	50,76	49,65
Vestuário	77,96	72,41
Calçado	45,26	49,30
Outros	19,89	16,47
Total	26,35	28,13

Fonte: IBGE/PNAD, 1985-1997 (apud Pinheiro, 1999)

Em termos nacionais, sob outro enfoque, encontra-se citado por Pinheiro (1999) que 42% das mulheres ocupadas têm o segundo grau completo, para um percentual de homens em torno de 34%. A articulista justifica esses percentuais em função da retração dos setores produtivos que fez com que as empresas

aumentassem as exigências em relação aos candidatos a uma vaga. Dessa forma, a escolaridade e a participação em cursos de capacitação profissional constituem-se em quesitos seletivos nos quais as mulheres estão levando vantagem em relação aos homens.

– Verifica-se, portanto, que as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial de seus companheiros. Tal afirmação alicerça-se nos resultados da pesquisa do DIEESE-SP (1999) onde se evidencia que “completando o 2º grau, as mulheres atingem uma remuneração média de R\$ 4,00 a hora, a mesma quantia recebida pelos homens com o 1º grau completo.” (p.03).

— Campos (1992) ousa mais em suas afirmativas acerca de um auto-investimento maior por parte da mulher, afinal para perceber o equivalente ao homem, nas mesmas funções, ela precisa ser “umas cinco vezes mais inteligente e duplamente mais competente do que ele.” (p.59).

A autora, após analisar o perfil da mulher empreendedora brasileira, afirma que poucas foram preparadas ou receberam formação que as impelisse ou estimulasse a trabalhar fora de casa e, mesmo amargando a falta de preparo, estão a provar sua competência. E, em 20% dos casos, quando a mulher ocupa um cargo executivo, que requer um diploma da área, ela acaba por exercer a profissão escolhida. Nos restantes 80%, ela cursou uma faculdade, mas não exerce a profissão de formação.

Um expressivo investimento no autodesenvolvimento, conseqüente da busca de um lugar no universo masculino, revela que a mulher está privilegiando suas habilidades e competências. É inegável que as diferenças entre os sexos na questão apropriação da cultura existem e podem ser constatados em vários artigos e estudos. Entre eles Caixeta (1999) chama a atenção, ao observar que entre os 68 formandos em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, no ano de 1966, havia apenas uma mulher. Em 1990, esta participação aumentou para 28% e, em 1998, as mulheres representavam 40% dos formandos desta mesma instituição. Continua a articulista, citando que as mulheres, nas Universidades Americanas, ficam com mais da metade dos diplomas de graduação e mestrado. Relata ainda que “na união européia, segundo dados da revista Newsweek, para cada 110 mulheres com diplomas universitários, há apenas 100 homens.” (p.123).

Observa-se, no entanto, uma realidade desfavorável à mulher no que se refere ao investimento em formação: as empresas tendem a investir mais nos

funcionários homens financiando seus estudos. Este fato fica comprovado nos resultados da pesquisa de Bertiol e Tonelli (1992), realizada com os inscritos em cursos do GVPEC (EAESP/FVG). Tal desvantagem torna-se para a mulher um desafio, conforme citam as autoras "(...) se as mulheres não recebem apoio institucional, elas buscam superar estas lacunas investindo elas mesmas em sua formação profissional." (p. 146). Os números encontrados, oferecendo sustentação a essas afirmações, mostram que 76,2% dos homens foram financiados por suas empresas, contra apenas 62,5% das mulheres.

Em outra matéria, referindo-se ao crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, o DIEESE-SP (1999) observa que a ascensão profissional da mulher brasileira é marcada por obstáculos, uma vez que 13% de mulheres exerciam função de direção ou planejamento, na região metropolitana de São Paulo no ano de 1996; 27% encontravam-se em funções de apoio, como serviços de escritório e serviços gerais, mas a maioria, 60%, trabalhavam nas atividades de execução.

Verifica-se, por esse estudo, considerando a posição no domicílio, que o aumento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho foi determinado basicamente por sua elevação entre as cônjuges. A taxa de 39,1%, em 1989, evoluiu para 48,5%, em 1996, determinando um crescimento de 24%. Nesse mesmo período, constata a matéria do DIEESE (1999), que a participação das mulheres, ocupantes da posição de chefe de família, apresentou crescimento de 3%, enquanto a relativa aos homens recuou em 1,5%. A razão desse aumento é explicada em termos de "maior participação das mulheres mais velhas e/ou das cônjuges, o que parece indicar motivos conjunturais para essa rápida incorporação." (p.02).

A princípio pode-se imaginar que o mercado de trabalho estaria a atrair as mulheres com ofertas de emprego, no entanto o DIEESE (1999) entende que a necessidade de ajudar a família a sobreviver, o desemprego e a deterioração da renda familiar são as razões que justificam o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, e razões estruturais como os efeitos da urbanização, mudanças nos padrões de organização familiar, taxas de fecundidade decrescentes, entre outras, parecem ficar relegadas a um segundo plano.

Quanto à capacidade empreendedora, as pesquisas de Campos (1992), identificam os fatores motivacionais ou as razões que têm levado as mulheres a

participar de grandes ou pequenos negócios: o desejo de alcançar a independência econômica; complementar o orçamento familiar; de realização profissional; a herança ou a continuidade do patrimônio existente; as mudanças e variações econômicas que provocam o desemprego e empurram as mulheres a abrir um negócio próprio; separações e divórcios e o crescimento do percentual de mulheres que se dedicam à política, chegam ao poder e, posteriormente, sentem a necessidade de administrar empresas.

As relações de gênero, as práticas administrativas e a condição da mulher no mercado de trabalho brasileiro, como de resto em todo mundo, estão passando por revisão, devido à pressão exercida por elas próprias na luta pela equidade salarial e igualdade na concepção e estrutura das organizações.

Em termos nacionais, a demarcar este avanço são significativos os resultados de um levantamento realizado por Case (1999). A pesquisa focalizou o universo de executivos, que formam o cadastro do Grupo Catho, e, para determinar diferenças de comportamento entre homens e mulheres, foram consultados 1.356 executivos, 26,98% de mulheres. Encontrou que de 1994 à 1995 as mulheres ocupavam 8,10% dos cargos mais altos das organizações. No biênio 96/97, esse índice subiu para 10,39% e em 98/99, atingiu 12,04%. Em cargos menores a participação da mulher vem aumentando, mas há variações, como demonstra o Quadro 04.

Quadro 04. Porcentagem de mulheres e sua variação na hierarquia das empresas.

Cargo	%Mulheres 1995	% Mulheres 1997	% Aumento
Presidente, Executivo Principal, Gerente Geral ou equivalente	8,10	10,39	28,30
Diretor	13,20	13,60	3,00
Gerente	12,42	15,61	25,70
Supervisor	15,67	20,85	33,10
Chefe	20,73	24,76	19,40
Encarregado	30,35	36,78	21,20
Coordenador	27,40	36,95	34,85
Assistente	49,62	57,56	16,00
Aumento - média			19,90

No biênio 98/99, a pesquisa citada revela os seguintes percentuais em relação à presença das mulheres na hierarquia das organizações: no cargo de diretor 16,01%, no cargo de gerente 17,32%, no cargo de encarregado 36,42%, no cargo de coordenador 34,60% e no cargo de assistente 58,81%.

↳ Outro dado interessante revelado pelo estudo de Case (1999), é que a participação feminina vem aumentando nos altos escalões das empresas e, em 1999, as mulheres representavam 12,4% dos cargos mais importantes. Também é significativo perceber que, em quatro anos, o número de mulheres nos altos escalões aumentou 48,6%.

↳ Case (1999) constatou que a mulher é promovida muito mais rápido, chegando aos altos cargos mais jovem que os homens, como bem o demonstra o Quadro 05.

Quadro 05. A Idade para Atingir os Cargos.

Cargo	Sexo	Idade mediana para atingir o cargo - Pós Plano Real
Presidente	homens	44,24
	mulheres	37,13
Diretor	homens	41,73
	mulheres	36,93
Gerente	homens	38,36
	mulheres	33,70
Supervisor	homens	31,60
	mulheres	32,65
Profissional	homens	31,17
Especializado	mulheres	30,77

Fonte: Case, (1999, p. 02).

Faquim (1999) ao referenciar a pesquisa anteriormente citada, observa que as executivas são promovidas mais rápido, mas permanecem nos cargos menos tempo. A autora coloca que das empresas cadastradas pelo Grupo Catho, componentes do universo pesquisado por Case (1999), as executivas distribuem-se

nos seguintes percentuais: 37,4% em relações públicas; 36,3% em recursos humanos; 19,6% no setor administrativo-financeiro; 16,1% no setor jurídico e 15,7% em processamento de dados.

A pesquisa de Case (1999) relata, ainda, que em empresas com faturamento acima de US\$ 100 milhões/ano, as mulheres recebem remuneração igual a dos homens para o mesmo cargo. Nas empresas médias e pequenas, porém, os executivos do sexo masculino recebem mais que as mulheres, para ocupar o mesmo cargo.

Pode-se constatar, observando o estudo Case (1999), que há mais oportunidades para a mulher executiva em empresas brasileiras pequenas e médias que nas grandes multinacionais, pois as empresas com capital estrangeiro contratam mulheres executivas numa proporção bem menor que as pequenas e médias.

Esse estudo prossegue verificando que a dupla jornada de trabalho empresa / família da executiva é causa de *stress* (53% das mulheres revelaram que tem muito ou intenso *stress* no trabalho contra 43% dos homens). Apesar do maior nível de *stress*, as mulheres estão mais satisfeitas com seu emprego que os homens: 69,3% das mulheres avaliaram como excelente ou boa sua satisfação geral, contra 64,66% dos homens.

Sem perder de vista o fato de que a mulher tem dupla jornada de trabalho, merecem destaque empresas brasileiras que avançam no processo de facilitação do trabalho feminino, oferecendo serviços de creche, horário flexível ou a possibilidade de trabalhar em casa. Nestlehner (*apud* Arruda, 1996) enumera algumas:

- a INCEPA, indústria cerâmica, emprega 2.500 funcionários, 20% mulheres, oferece creche, alimentação, assistência médica e dois períodos de intervalo destinados a prática da amamentação;
- a AVON, indústria de cosméticos, 2550 funcionários, 52% mulheres, oferece berçários, ocupa-se da formação profissional dos filhos menores de 14 anos e concede licença remunerada em casos de enfermidade dos filhos quando exige internação;
- a AZALÉIA, indústria de calçados, 6 mil funcionários, 35% mulheres, oferece creche, centros de educação complementar para os filhos, três intervalos para a prática da amamentação e estuda a possibilidade de tronar flexíveis os horários das áreas administrativas e de recursos humanos;
- a KODAK Brasileira, indústria eletrônica, 2.600 funcionários, 18% mulheres, monta os escritórios na casa dos funcionários do setor de vendas com mesa, cadeira, computador, impressora, linha telefônica e secretária eletrônica;

- a AABB, indústria eletrônica, 2.600 funcionários, 11% mulheres, tem um esquema de horário flexível para alguns departamentos e cede vagas de estacionamento de altos executivos – mais próximas à fábrica – para as mulheres grávidas (p.13).

Xavier e Franciacatto (1995), responsáveis por uma pesquisa nacional de opinião das executivas brasileiras, mostram que as mulheres estão menos ocupadas com as restrições na conquista de espaço e vagas nas organizações. Os resultados da pesquisa revelam que 43,7% das executivas, ou menos da metade do universo populacional do estudo, entende que ser mãe prejudica a carreira profissional; 78,2% das executivas entendem que as atividades do lar não ficam afetadas seriamente em função de trabalharem extra-lar e 52,4% opinaram que suas carreiras não têm se tornado obstáculo na educação dos filhos.

Sobre esses números os autores argumentam ainda:

(...)temos consciência de que se trata do universo executivo. A grande maioria das mulheres brasileiras, num país em desenvolvimento, ainda enfrenta a dupla ou tripla jornada de trabalho. Há, supomos, discriminações e violências de todos os tipos. Mas as mudanças começam a ocorrer, como sempre, do centro para a periferia (p.76).

Somoggi (2000) apresenta três razões para a tendência e ritmo do avanço feminino nas questões de poder as quais devem ser consideradas: a primeira razão é a falta de lógica da segregação, pois se uma mulher é mais competente, hábil, talentosa ou inteligente que um homem, não há razão para preteri-la das posições de mando e isto começa a ficar claro no âmbito das organizações.

A segunda razão é que não há diferenças, em termos de resultados, que possam ser consideradas ou ainda justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação: se vêm de uma cabeça masculina ou feminina. A terceira razão apresentada pela autora revela que

a genética deu às mulheres qualidades que negou aos homens, como uma visão que tende a ser mais abrangente, maior habilidade em lidar com pessoas e uma intuição mais acentuada. Mulheres tendem a exercer o poder valendo-se mais da persuasão do que de ordens e costumam ser mais seguras, adultas e frias nas questões que envolvem egos e vaidades

profissionais. Como essas características são muito bem-vindas no comando das empresas hoje em dia, há quem aposte que as mulheres realmente acabarão, no futuro, por dominar o mundo corporativo. Aos homens, caberá, sobretudo, o papel de subordinados. Se isso realmente acontecer, não deixará de ser outro desequilíbrio – dessa vez conquistado, e não produto de heranças culturais (p.13).

Assim, compreende-se que o processo de mudança na mentalidade administrativa nacional e de uma nova ordem social passa não só pela revisão da questão do gênero mas também pela não menos importante revisão, quanto à participação do homem na rotina doméstica e na educação dos filhos.

É possível perceber, quando se enfoca a educação, que o modelo do processo educacional brasileiro ainda objetiva a manutenção da ordem vigente e a supressão dos questionamentos, a fim de garantir atitudes disciplinadas e de tranqüilidade. Conservando-se fiel ao modelo proposto, há escolas que continuam educando as alunas para o lar, dessa forma condicionando-as para a submissão ao homem. Alicerçando-se em Belotti, (*apud* Segnini, 1996) sobre esse modelo de educação, encontra-se que ele: “reproduz a hierarquia da família burguesa, na qual o homem é entendido como chefe e a mulher como subordinada.” (p.98).

Por sua vez, a participação do homem no domínio privado, muitas vezes, motivado pelo desemprego ou pela economia doméstica, tem sido marcada pela realização de tarefas que, culturalmente, foram destinadas às mulheres.

E, ao cuidar da casa e educar os filhos, os homens podem estar fornecendo novos modelos às crianças. Isto pode ser, segundo Muraro (1997), o início do fim do patriarcado, pois entende que os filhos começam a ver com naturalidade esta nova sociedade pluralista e democrática que lhes é apresentada onde há consenso e predominância, não mais dominação, onde há rodízio de lideranças e práticas de solidariedade. Portanto a tendência futura é que haja a rejeição a qualquer forma de autoritarismo e opressão.

Toffler (1983) alude a uma visão futurista da condição feminina. O autor entende que durante a terceira onda (fenômeno por ele descrito) não serão totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, mas como novos valores estão emergindo, baseados nas mudanças de conceitos de homens e mulheres, acredita que “agora, pela primeira vez, a civilização está numa situação que é favorável e não contrária à libertação da mulher.” (p.146).

Esses pensamentos são consoantes às observações de Naisbitt e Aburdene (1994): as fontes do poder são o espírito e a força interior. Não preconizam os autores a força do matriarcado em substituição ao patriarcado, mas propõem um modelo de parceria entre homens e mulheres na construção de um mundo novo.

O entendimento de Ludwig (*apud* Somoggi, 2000), especialista em processos de aprendizagem, também é semelhante: “homens e mulheres estarão lado a lado, complementando-se no comando dos negócios.” (p.13). No entender do autor, as mulheres cuidarão de áreas que exijam o uso aplicado de intuição, emoção e versatilidade, enquanto os homens se incumbirão das análises, das linhas estratégicas e de manter o foco nos negócios. Cada um com seu estilo, concentrando-se nos pontos fortes que a natureza lhes deu.

Para Naisbitt e Aburdene (1994) não há retorno no processo de reposicionamento do papel feminino na sociedade, pois entendem que a libertação da mulher não é um fim, mas o início de muito trabalho. Prosseguem afirmando: “há todo um mundo lá fora que necessita ser totalmente transformado, para que homens e mulheres possam criar, desejar, construir e desfrutar.” (p.24).

A par de todas essas constatações, há evidências, manifestas pelos comportamentos das pessoas nos diversos grupos a que pertencem, de que novos entendimentos e posicionamento estão a emergir no que se refere à condição da mulher.

Deduz-se, por todos esses entendimentos apresentados, que o universo organizacional tem muito a contribuir na formação dos modelos de relacionamentos adotados a partir deste início de milênio. Faz-se necessário, contudo, a compreensão das atitudes e posturas que cohabitam a psique masculina e feminina. Entende-se que seja o poder e a liderança, as mais significativas, inseridas no contexto organizacional, a afetar as relações interpessoais.

2.2 PODER E LIDERANÇA

Liderança, poder, autoridade e influência são conceitos intrinsecamente relacionados, que determinam as estruturas de relações, atitudes e comportamentos no ambiente organizacional.

Com o intuito de clarificar tais conceitos, de modo a contribuir no estudo ora proposto, toma-se as definições de Stoner e Freeman (1999), onde:

- Autoridade Formal é o poder baseado na compreensão geral de que indivíduos ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização. Também chamado de poder legítimo (p.254).
- Poder é a capacidade de exercer influência, isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos (p.254).
- Influência é quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causam uma mudança na atitude ou no comportamento de outra pessoa ou outro grupo(p.254).
- Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo (p.344).

Doravante, de maneira didática discorrer-se-á sobre o exercício do poder e a prática da liderança, com base em teóricos e pesquisadores que contribuíram aos estudos destes fenômenos.

2.2.1 Poder

A congruência entre os interesses de uma organização e dos indivíduos que a integram bem como do seu relacionamento com a sociedade onde está inserida, determinam a orientação ideológica das empresas e esta, por sua vez, orienta a cultura e o clima ali existentes. Além disto, a incompreensão das diversas ideologias de uma empresa pode constituir-se em causa de conflitos internos.

À luz destas constatações, Morgan (1986) cita que:

(...)a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência devido a maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos entre as características mais objetivas de uma organização, uma visão representada enfatiza que eles são artifícios culturais que ajudam a esboçar a realidade habitual dentro de uma organização. (p.136).

Isto permite a dedução de que cada um dos aspectos que fazem parte do 'todo' organizacional trazem em si uma interpretação implícita, podendo ser traduzida como o desvelar da realidade compartilhada por quem integra tal ambiente e o vivencia.

Entende-se que o conceito de autoridade está arraigado à conduta e à vida das pessoas e, conseqüentemente, em todas as formas de organização. Torna-se difícil, portanto, imaginar uma organização sem uma liderança ou sem uma linha de autoridade claramente definidas, mas aspectos envolvendo a temática do poder, ainda, não são claramente compreendidos.

Stoner e Freeman (1999) elencam dois tipos de autoridade nas organizações: a autoridade formal e a funcional. Caracterizam a autoridade formal como sendo aquela onde o poder é exercido e baseado no direito de exercê-lo, dentro de certos limites reconhecidos. Nele há a compreensão por parte dos envolvidos do direito de ser exercida a influência, em virtude de posição ocupada dentro da organização. Sob este aspecto, o poder exercido também é conhecido como poder legítimo.

Estes autores fazem referência, também, à autoridade funcional. Para eles, ela se caracteriza pela autoridade de membros dos departamentos de *staff*, a fim de controlar ações ou resultados de departamentos que estejam diretamente relacionados a sua responsabilidade.

Muraro (1996), ao focalizar especificamente o poder, entende que ele se caracteriza pelo controle e pela manipulação, sendo o controle político a mais clara das manifestações do poder. Estaria, para a autora, o poder político a dar suporte ao poder econômico. Muraro (1996) enfatiza essa idéia, articulando suas afirmações a um relato histórico do poder das instituições, desde o Grupo da Távola Redonda, no fastígio do Império Britânico, na primeira década do século XX, até as eleições brasileiras de 1989.

Em Galbraith (1989) encontra-se uma análise histórica, provocando a reflexão sobre a transitoriedade das formas do exercício do poder e de suas conseqüências em todos os segmentos sociais a cada período do desenvolvimento social. A respeito dos fenômenos do poder, ele faz um exame abordando a complexidade de suas relações e aponta as três formas de exercê-lo: o poder condigno (de punição), o poder compensatório e o poder condicionado (mediante educação, treinamento). Entende o autor que a embasar essas três formas de poder estariam três fontes básicas, interdependentes: a personalidade, a propriedade e a organização. Assim,

esses instrumentos e fontes teriam sido usados historicamente de acordo com as relações sócio-econômicas de cada período.

Para que se possa compreender o poder, recorre-se a um autor clássico, Foucault (1995), que registrou que foi necessária a entrada no século XIX, para se entender o que era dominação; no entanto, para o autor, talvez ainda não se tenha o conhecimento do que realmente seja o poder. Alguns termos são empregados na tentativa de elucidação: "(...) essa coisa tão enigmática, ao mesmo tempo visível e invisível, presente e oculta, investida em toda parte, que se chama poder." (p.75).

Foucault (1995) segue questionando onde o poder é exercido, uma vez que se sabe, sem muita exatidão, "quem explora, para onde vai o lucro, por que mãos ele passa e onde ele se reinveste" (p.75), mas, especificamente, o que é poder, não está definido.

A abordagem de Foucault (1995) é mais situacional e filosófica do que de definição, uma vez que para ele:

(...) seria necessário saber até onde se exerce o poder, através de que revezamentos, e até que instâncias, freqüentemente ínfimas, de controle, de vigilância, de proibições, de coerção. Onde há poder, ele se exerce. Ninguém é propriamente falando, seu titular; e, no entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro; não se sabe ao certo quem o detém; mas se sabe quem não o possui (p.75).

É possível compreender que, mesmo para Foucault (1995), boa parte dessa teoria é passível de revisão, transformação e acidentalidade, sendo, conseqüentemente, provisória, uma vez que deve ser revista e reformulada à luz de novos elementos.

Machado (1995) presta auxílio para se compreender melhor os conceitos de Foucault (1995) sobre a genealogia do poder, ao perceber que suas análises

(...) não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. Não existe algo unitário e global chamado poder(...). O poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente (p.x).

Em *Vigiar e Punir*, Foucault (1987) cita que a disciplina fabrica os indivíduos que ela é a técnica específica de um poder que transforma os indivíduos em objetos e em instrumentos de seu exercício e, ao mesmo tempo:

não é um poder triunfante (...) é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente. Humildes modalidades, procedimentos menores, se os compararmos aos rituais majestosos da soberania ou aos grandes aparelhos de Estado (p.153).

Outro estudo considerado clássico, sobre os tipos de poder data de 1959. Seus autores, John French e Bertram Raven, (*apud* Stoner e Freeman, 1999), identificaram cinco fontes ou bases de poder. Cada um podendo ocorrer em qualquer nível hierárquico de uma organização. São eles:

1. poder de recompensa: poder que envolve gratificações ou recompensas pelo cumprimento de ordens ou objetivos;
2. poder coercitivo: poder que envolve punições ou ameaças para o atingimento de ordens ou objetivos;
3. poder legítimo: poder que envolve a autoridade formal ou legal de quem o exerce e a obrigação da aceitação implícita de sobre que é exercido;
4. poder de competência: poder que envolve os conhecimentos, competências ou habilidades de quem o exerce sobre aquele que não os possui;
5. poder de referência: poder que envolve o desejo do influenciado de se parecer ou se identificar com quem o exerce.

De maneira muito semelhante a essa, Bowditch e Buono (1997) referem-se aos tipos de poder. Acrescentam os autores que cada um desses cinco tipos enunciados caracteriza o poder como uma variável independente, ou seja, utilizado com o fim de obter resultados. O poder pode se caracterizar também como uma variável dependente ou situacional, quando se considera uma situação específica, ou é dado a alguém ou a algum grupo em função da natureza peculiar da situação. Dessa forma, o “poder pode ser conceitualizado como sendo a causa de certos comportamentos ou o resultado de certos fatores situacionais.” (p.119).

Pelo relato de Bowditch e Buono (1997) compreende-se como fatores situacionais de poder: a capacidade de lidar com a incerteza, quando um indivíduo ou grupo têm a maior probabilidade de acerto de respostas às demandas, a dificuldade de substituição de um grupo ou indivíduo, a centralidade organizacional em termos de trabalhos ou processos e a interdependência do papel e da tarefa, quando existe controle sobre as diversas contingências de outros grupos ou pessoas.

Pfeffer (1992), sobre o entendimento que há sobre o poder, observa que é comum nas organizações as pessoas o perceberem como sendo uma força arrasadora e negativa. Entretanto, para o autor, a falta de poder pode ser mais difícil para o bem-estar e ameaçar mais a convivência de todos os indivíduos inseridos nesse contexto, do que sua prevalência.

Em McClelland (*apud* Stoner e Freeman, 1999), é possível visualizar duas faces do poder: uma negativa e outra positiva. A face negativa é expressa pelo duo domínio-submissão e tende a permitir o surgimento de resistências à liderança ou à passividade dos subordinados, sendo, conseqüentemente, limitante às práticas administrativas. Já a face positiva se caracteriza pela preocupação com os objetivos coletivos ou grupais, “por ajudar na sua formulação e na sua execução. Implica exercer influência em favor de e não sobre os outros.” (p.257). Sendo assim, pode-se entender que exercer o poder, a influência ou mudar o comportamento das pessoas, não tem o mesmo sentido de motivá-las.

Sob este enfoque, percebe-se que, na correlação entre motivação e mudança de atitudes – poder exercido, encontra-se a visão de aceitação da autoridade envolvendo o consentimento ou a legitimação do poder por parte daqueles sobre os quais é exercido o poder.

Para Fischer (1996) é necessário uma “redefinição conceitual das formas de poder e dos mecanismos que o legitimam.” (p.71). A autora prossegue afirmando que:

...o caráter do poder passa a ser estritamente relacional, ramificado através de formas regionais e locais que se materializam nas práticas organizacionais cotidianas, ultrapassando os limites dos regulamentos, das normas e das próprias regras de direito constituído.(...) Logo, a própria contestação do poder, isto é, as resistências às intervenções, ações e decisões, ocorrem no interior dessas redes múltiplas de relações de força. (p.71).

Psicólogos, sociólogos, administradores e demais pesquisadores do comportamento humano têm se detido muito nas questões que envolvem o exercício do poder. Afinal, cabe à pessoa influenciada a decisão de mudar ou não de atitude, aceitando ou não o comando ou ordem que lhe é dada. Essa decisão passa a ser pessoal, a partir daí faz-se necessário compreender melhor o que motiva as pessoas a aceitarem ordens, a legitimarem o poder. Neste sentido, pode-se inferir que elementos como: confiança, compreensão, discernimento, coerência e habilidade, devam, necessariamente, estar presentes em momentos de decisão.

À luz destas afirmações, deduz-se que legitimar o poder é tarefa fundamental àquele que o exerce, pois, nesse contexto, torna-se evidente que, além de ser definido pela direção (autoridade formal ou poder legal), deve ser legitimado, compreendido e aceito por todos os envolvidos. No sentido de exemplificar a necessidade de legitimação do poder, encontra-se a situação descrita por Oliveira (1997):

... qualquer marginal, com um revólver na mão, pode influenciar o comportamento das pessoas, mas não podemos, nem de longe dizer, que elas estão agindo movidas por uma motivação – elas se comportam defensivamente e por medo da morte. Influenciar pelo medo e pela recompensa não faz com que as pessoas trabalhem em níveis de produtividade elevada (p.54).

Semelhante situação é revelada por Tannenbaum *et al.* (1974) que, ao considerarem a eficácia da influência à parte de conceitos morais e da avaliação ética, citam o exemplo do esforço de um bandido que, com mentira e coerção, tenta iniciar um jovem na prática do crime: isso pode ser um ato de influência altamente eficaz, embora desprezível.

Com vistas ao entendimento das razões pelas quais as pessoas podem vir a aceitar, reconhecer e legitimar o poder, se infere que o poder ilegítimo estaria a envolver a subserviência, o uso da força física, da ameaça, da manipulação de recompensas, punições e informações. Enquanto o poder legitimado envolveria os aspectos de confiança, compreensão, discussão de direitos e deveres, consenso, administração de conflitos, conhecimento e identificação.

Pode-se considerar, retomando o poder ilegítimo, que o medo decorrente dele, inibe a criatividade e a participação, deixando vir à tona o espírito defensivo que faz com que as pessoas, desconfiadas, permaneçam armadas, prontas para um

ataque. Ele cria não, apenas, resistências mas também faz surgir o ceticismo que é indicativo de auto-conceito rebaixado, como bem afirmou Oliveira (1997). Portanto o poder legítimo, eticamente conquistado e exercido, tende a favorecer a motivação das pessoas para a sua aceitação.

A compatibilizar esta afirmação, Gaudêncio (1995) relata que a coerção ou a ameaça não asseguram a aceitação ou obediência, ao contrário, as pessoas podem ser influenciadas sem necessariamente serem anuladas em suas vontades próprias.

Covey (1994) revela que as razões pelas quais as pessoas seguem um líder são diversas e complexas, mas as examina sob três perspectivas, cada qual com diferentes bases motivadoras e psicológicas: por medo – poder coercitivo; pelos benefícios auferidos – poder da utilidade e baseado em princípios – pela crença no líder, no que ele procura realizar e porque ele é digno de confiança, honrado e respeitado. O autor ressalta que cada um destes tipos de poder tem fundamentos diferentes e conduzem a diferentes resultados.

De outra forma, Pagès *et al.* (1987) fazem uma análise pluridimensional do poder, uma vez que entendem que o tema é abordado de forma fragmentada e isto acontece devido à existência de várias perspectivas. A perspectiva marxista, como fenômeno de alienação econômica; da perspectiva política, de imposição e de controle sobre as decisões e a organização do trabalho; da perspectiva ideológica, em termos de valores e da perspectiva psicológica, de dependência, de projeção e introjeção e sistemas inconscientes de defesa coletivos. Esses autores, no entanto, não conceitualizam o poder, antes sim, discorrem sobre suas dimensões nas organizações, na sua aplicabilidade e justificativas.

Outra abordagem acerca do conceito de poder é revelada por Griffin (1994). Assevera ele que o poder não pode ser categorizado, pois é dinâmico, não é inescrupuloso nem tampouco benevolente: “É apenas poder – poder em estado natural.” (p.15). Para o autor o poder está dentro de todas as organizações e a maneira com que os homens o utilizam, vai defini-lo como bom ou mau, limpo ou sujo.

Para Griffin (1994) o poder pode estar numa organização em atividade ou não, portanto não é algo óbvio, embora seja constante. Acha-se em grande proximidade com a liderança, sendo o precursor do sucesso na administração e, assevera o autor, são as habilidades e os talentos que capacitam alguém a conquistar o poder nas organizações.

Estes conceitos são, de certa forma, corroborados por Toffler (1995), ao afirmar que, em função do emprego incorreto ou indevido do termo, associou-se ao mesmo um aspecto negativo, no entanto, intrinsecamente, o poder não é bom ou mau. Prossegue ressaltando:

é um aspecto inevitável de todo relacionamento humano, e influencia tudo, de nossas relações sexuais ao emprego que temos, os carros que dirigimos, a televisão que assistimos, as esperanças que cultivamos. Em um grau maior do que a maioria imagina, nós somos o produto do poder (p. 27).

Como bem argumenta Hampton (1991) “um dos aspectos relativamente negligenciados nos cursos de Administração é relativo ao poder.” (p.55). Provavelmente, porque o poder é revestido, na grande maioria das vezes, de um aspecto sórdido, sobre o qual as pessoas não gostam de discutir francamente, pois é comum vir associada ao poder a idéia de servilismo e de comportamentos manipulativos, isto acontece, porque a temática foi proibida ao longo dos séculos, não devendo ser questionada ou discutida.

Para Oliveira (1997), o momento atual – final da década de 90 e início de um novo milênio – é de transformação mundial e está a sugerir uma reavaliação da temática que envolve o poder, uma vez que esta estrutura milenar está sendo constantemente questionada. Ressalta que jamais existirá qualquer fenômeno humano ou social sem que existam relações de poder.

Embora não defina ou conceitualize explicitamente o termo, o autor revela que “ter poder é influenciar.” (p.55). Sugere, ainda, que se desmistifique o poder, tema durante muito tempo considerado tabu, pois ele é necessário às organizações. Prossegue comentando que “a sensação de poder ou de influenciar no processo decisório e na definição dos projetos é um dos maiores motivadores do comportamento humano.” (p. 86).

Outra visão acerca do tema é proposta por Morgan (1986) ao salientar que “o poder é o meio através do qual conflitos e interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como.” (p.163).

Este autor percebe também a dualidade em termos de entendimentos sobre o poder, ao comentar que ele pode ser compreendido por algumas pessoas como um

recurso, como algo pertencente a alguém, enquanto outras podem entendê-lo como uma forma de relação social que se caracteriza por algum tipo de dependência.

Ainda em Morgan (1986) encontra-se a definição formulada pelo cientista político americano, Robert Dahl, “sugerindo que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.” (p.163).

Quanto a organicidade, Morgan (1986, p.190) acredita que o poder que já se tem estimula ou motiva a mantê-lo ou a conquistá-lo ainda mais fortemente, sendo “o poder uma via para o poder”. Prossegue revelando que ele pode ser empregado na troca de favores, como fonte de atração, conquista e sustento de “abelhas trabalhadoras” (grifo no original).

O autor comenta, ainda, ser indefinida a conceitualização do poder uma vez que ainda não está evidente

(...) se o poder é um recurso ou um relacionamento, se existe distinção entre poder e processo de dominação social e de controle, se o poder está, em última análise, ligado ao controle de capital e à estruturação do mundo econômico, ou se é importante distinguir entre poder real manifesto e o poder potencial (p.191).

Pinchot e Pinchot (1995) acreditam que o incentivo à diversidade e à comunidade das diferenças estariam a embasar a fundamental capacidade em termos de poder de competitividade das comunidades organizacionais, pois, quando se diminui o valor e o poder das diferenças, atinge-se apenas uma clareza de identidade duvidosa, mas ao se promover a integração das diversidades de talentos e de formas de pensar, alcança-se a resolução de vários problemas interdisciplinares e interculturais o que pode vir a ser interpretado como comprometimento.

Kanter (1977) observa que a posição, ocupada pelo detentor do poder, revela algumas características que podem influenciar o comportamento das pessoas. Dentre estas características encontram-se: a criticalidade que aponta a dependência para com a posição; a relevância que se traduz na relação da posição com as prioridades da empresa; a visibilidade que é resultante da visão do desempenho do ocupante da posição e a flexibilidade que é determinada pela autonomia redundante à posição.

Especificamente, porém, na administração de organizações, o poder pode então ser entendido como uma habilidade para influenciar as pessoas ou os acontecimentos e tal peculiaridade envolve questões pessoais e políticas. A habilidade referida representa a forma pela qual um líder estende sua influência para os outros, diferente de autoridade, pois esta é delegada pela alta administração. O poder então é conseguido, conquistado ou ganho pelos líderes com base em sua própria personalidade e em suas atitudes e ações.

A face política do poder estaria a envolver a forma pela qual os líderes conquistam e usam este poder, como controlam os eventos, acontecimentos e pessoas em função das metas organizacionais. Deduz-se, então, que a política estaria a envolver o equilíbrio do poder.

Sob o enfoque político do poder, Motta (1998) salienta que este se faz presente em todas as relações sociais, no entanto adquire significativa importância na vida organizacional, pois é nesse âmbito que estão determinadas e estabelecidas as relações de imposição e dependência no efetivo cumprimento de papéis e funções. Comenta ainda, que:

...se existe poder, existe comportamento político, ou seja, ações gerenciais para adquirir, desenvolver e usar o poder com o intuito de favorecer as preferências de quem age. Da mesma forma, usa-se o poder para bloquear preferências alheias e contrapor ações consideradas prejudiciais (p.156).

As ações gerenciais, referidas por Motta (1998), encontram-se explicitadas por Tracy (1994), ao indicar que o poder será conquistado pelo administrador que estimular a responsabilidade, delegar autoridade, buscar padrões de excelência, promover treinamentos e desenvolvimento das pessoas, incentivar as tomadas de decisão baseadas no conhecimento e na informação, praticar o *feedback* constante e exercitar práticas de reconhecimento, valorização, confiança, permissão e respeito.

Paralelamente, usando outros adjetivos, Covey (1994), elenca as dez ferramentas utilizadas pelos líderes, que determinam a legitimidade do poder, assim, resumindo-as: persuasão, paciência, cavalheirismo, aprendizado, aceitação, gentileza, abertura, compromisso compassivo, consistência e idoneidade.

No entender de Bowditch e Buono (1997) as bases do poder adicional dos líderes, excluindo-se o poder do cargo, constituem-se em acúmulo gradativo de habilidades. Os autores citam algumas delas: obter informações e idéias, avaliar quem realmente tem poder relevante para as diversas questões específicas, criar boas relações de trabalho com aqueles que têm interesses envolvidos, imaginar e criar programas de ação válidos, aperfeiçoar as habilidades de diagnóstico e interpessoais, construir redes de cooperação e apoio e manter uma boa imagem e um bom histórico.

A existência de conflitos, no ambiente organizacional e as formas ou técnicas adotadas para administrar diferenças, refletem a existência do poder implícito ou explícito no contexto. E esses, podem gerar dois tipos de efeitos: positivos ou negativos. Para Hampton (1991), os efeitos negativos acham-se associados aos sentimentos pesados, à dor e à hostilidade, experimentadas pelos protagonistas. Em decorrência da enorme energia acumulada, podem ocasionar a quebra do relacionamento, descabidas inferências e suposições sobre a intenção do outro, percepção de maldade do outro e a expansão do conflito somado ao problema que o originou.

Os efeitos positivos do conflito, por sua vez, acham-se associados à mobilização da energia e da tensão para o melhor desempenho e satisfação. Cita Hampton (1991) que “numerosos estudos demonstram que os grupos nos quais os participantes têm interesses diversos, expressam idéias diferentes, submetendo-as à crítica dos outros, sempre criam mais e melhores soluções.” (p.303).

Hampton (1991) descreve quatro modos para administrar um conflito: (a) acomodação – significa esconder, minimizar, negar ou tratar superficialmente o problema; (b) dominação – sugere que a solução é imposta por quem tem o poder, podendo frustrar os envolvidos; (c) compromisso – envolve cedência pelos envolvidos de parte daquilo que desejam, fato compreendido como insatisfação dos mesmos e (d) solução integrativa do problema – no entender de Follet (*apud* Hampton, 1991) significa que “quando dois desejos são integrados, significa que a solução foi encontrada e que ambos foram atendidos, de forma que nenhum lado teve de sacrificar coisa alguma.” (p.305).

No gerenciamento de conflitos envolvendo grupos, Montana e Charnov (2000) sugerem algumas estratégias: (a) abstenção – significa ignorar as causas do conflito ou promover a separação parcial ou total das partes envolvidas; (b) abrandamento –

visa à promoção da harmonia entre os grupos, através da “percepção de que o que é compartilhado é maior do que suas diferenças.” (p.334); (c) dominação ou intervenção do poder – resulta da imposição de uma solução pelo superior ou pela alta gerência; (d) acordo ou concessão mútua – objetiva temporizar, pelo menos parcialmente, a posição de cada parte envolvida e (e) confronto – considera a causa do conflito e enfatiza as metas da organização prioritárias em vez das metas individuais conflitantes.

Sendo assim, para a efetiva solução do conflito e para que as conseqüências do mesmo provoquem mudanças positivas são necessárias informações honestas e precisas, flexibilidade no julgamento, redefinição dos assuntos e, fundamentalmente, confiança entre os envolvidos e nas informações. Essa visão colaborativa na administração do conflito teria dois vencedores ao invés de um vencedor e um perdedor (Montana e Charnov, 2000).

As discussões que envolvem o poder são extensas, os entendimentos são inúmeros e merecem ser avaliados com apurada acuidade. Há também, que se associar ao estudo do poder as discussões sobre liderança para que se possa compreender as variáveis que envolvem a temática.

2.2.3 Liderança

Ainda que existam vários autores que se dedicaram e se dedicam ao estudo do tema, uma definição conceitual de liderança permanece pouco clara.

Bennis (1996) observa que “em certo sentido, liderança é como beleza; é difícil de definir, mas você sabe reconhecê-la quando a vê.” (p.13).

Essa percepção também é revelada por Katz e Kahn (1974), quando salientam que, mesmo entre os cientistas sociais, não há consenso sobre o conceito ou quanto à significação teórica de processos de liderança. Posicionam-se da mesma forma, quando discorrem sobre a relatividade de se formular um conceito, uma vez que há dois termos envolvidos: as pessoas influenciadas e quem as influencia. Deixam claro, no entanto, que sem seguidores não pode haver líder. Para os autores, portanto, ao se conceber liderança como uma capacidade, pode-

se incorrer em erro, pois ela depende das propriedades da situação e das pessoas sujeitas à liderança.

Katz e Kahn (1974) entendem que a liderança ocorre nas estruturas formais e que cada ato de influência para a consecução das metas organizacionais pode ser considerado um ato de liderança. Consequentemente, mesmo nos procedimentos de rotina podem ser observados atos de liderança, contudo revelam especial interesse pelos comportamentos individuais que transcendem o desempenho de rotina.

Esses autores, sem a preocupação de conceituar, consideram a essência da liderança “como um incremento à influência além e cima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização.” (p.343). Acrescentam a essa visão quatro motivos que justificam a necessidade da existência de líderes mesmo em organizações que já atingiram a maturidade: (a) a falta de completação e a imperfeição do desenho organizacional; (b) as mudanças nas condições do ambiente a que as organizações estão sujeitas; (c) a dinâmica interna enquanto sistemas abertos e (d) a natureza das afiliações humanas relacionada ao ajustamento entre os requisitos dos papéis a desempenhar e as necessidades das pessoas.

Katz e Kahn (1974) prosseguem observando que:

quando as pessoas são influenciadas para que se empenhem em conduta organizacionalmente relevante, ocorre liderança. Quando não é feita nenhuma tentativa de influência, não há liderança. Todavia, não nos contentamos em saber quando foi satisfeita a definição de liderança. Queremos saber se as transações de influência de liderança, quando ocorrem, têm os efeitos tensionados pelo líder. Desejamos também comparar a efetividade de diferentes atos e estilos de liderança e, ainda, das diferentes pessoas como líderes (p.351).

Conforme os autores, no ambiente organizacional, ocorrem três tipos de conduta de liderança as quais se traduzem em formulação de políticas, em interpolação de estrutura (improvisação) e no uso da estrutura formal para manter a organização em movimento (administração).

De modo semelhante às concepções de Katz e Kahn (1974), encontra-se também o entendimento de Bennis (1996) que argumenta: “expressar-se com plenitude e liberdade é a essência da liderança.” (14).

A preocupação com a essência da liderança também é percebida no discurso de Tannenbaum *et al.* (1970), para eles, apesar da liderança ser aplicada a todas as relações interpessoais onde há tentativas de influência, estão envolvidas variáveis situacionais ou transitórias.

Embora estes autores compreendam a liderança como sendo uma “influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas.” (p.42), sua prática se traduz num contexto dinâmico que envolve a personalidade do líder em relação à personalidade do liderado e as características próprias de cada situação em que é exercida.

Sobre a personalidade do líder Tannenbaum *et al.* (1970) ainda acrescentam que alguns atributos a ela associados podem estar vinculados à eficácia da liderança. Esses atributos seriam suas necessidades, suas capacidades perceptivo-nais e suas capacidades de ação.

Estes autores focalizam o líder como um “componente no sistema interativo cujas finalidades são a consecução das metas especificadas.” (p.63), e assim examinam a eficácia da liderança considerando as várias partes do sistema.

A prática da liderança pressupõe vários aspectos e a partir de uma observação empírica preliminar podem ser citados: a personalidade do líder e dos liderados, o comprometimento envolvido nessa relação, a delegação de poder, os estilos adotados para a prática, a situação e o contexto envolvidos, as mudanças que afetam o cenário organizacional, o estágio de maturidade da organização e sua estrutura, a cultura e as políticas vigentes, os processos de comunicação e a predisposição para a aprendizagem, a concorrência, as metas e objetivos determinados, o ambiente que envolve a organização e a comunidade na qual está inserida, dentre tantos outros.

Uma busca mais detalhada permite observar que muitos autores propuseram em várias teorias classificações de estilos de liderança. Algumas envolveram uma única dimensão, enquanto que outras envolveram duas ou mais formas para dimensionar os estilos.

Bergamini (1992) observa que “é importante que se procure um denominador que facilite a compreensão de que o ‘estilo’ de cada um possa ser tomado como sinônimo de marcas individuais que caracterizam sua identidade.” (p.102). Assim, para a autora, estilo de liderança refere-se à maneira própria de ser das pessoas,

que permite o seu reconhecimento e oferece aos demais um referencial de identificação.

Davis e Newstrom (1992) propõem uma diferenciação entre os estilos de liderança com base no uso de recompensas, de poder e de consideração *versus* estrutura. Desta forma revelam que os líderes positivos estariam a enfatizar recompensas como formas de motivação, enquanto que os líderes negativos estariam voltados às penalidades, agindo de forma a dominarem e serem superiores às pessoas.

Os autores, quando focalizam o uso do poder, classificam os líderes em (a) autocráticos, aqueles que centralizam o poder e a tomada de decisão em si mesmos; (b) participativos, aqueles que descentralizam a autoridade e as decisões e incentivam a participação dos subordinados; (c) rédeas soltas, aqueles que evitam o poder e a responsabilidade e são dependentes do grupo para o estabelecimento dos próprios objetivos e metas.

Quando o foco recai sobre o uso da consideração e estrutura, Davis e Newstrom (1992) propõem outros dois estilos de liderança: o primeiro, cuja orientação do líder está voltada para os empregados, e o outro, que apresenta o líder orientado para as tarefas. Sob este enfoque, os autores revelam que

os líderes que dão consideração estão preocupados com as necessidades humanas dos seus subordinados. Eles tentam construir um verdadeiro time de trabalho, dão apoio psicológico e ajudam seus subordinados quanto aos problemas que possam ter. Os líderes estruturados para as tarefas, por outro lado, acreditam que obtêm resultados mantendo as pessoas constantemente ocupadas e pressionando-as para que produzam (p.162).

De maneira semelhante, Hampton (1991) observa dois tipos básicos de liderança: o líder orientado para a tarefa e o orientado para as pessoas. Assim sendo, o tipo orientação à tarefa é descrito como sendo o que enquadra os líderes de estilo autocrático, restritivo, socialmente distante, diretivo e estruturalista. A orientação às pessoas envolve os líderes de estilos democrático, permissivo, participativo e bem-educado.

Lipman-Blumen (1999) propõe um mapeamento da liderança fundamentado em três estilos principais que se desdobram em nove estilos individuais. Desta forma, revela que o líder instrumental maximiza interações e apresenta os estilos

individuais (a) confiante, que dá poder; (b) pessoal, que convence; (c) social, que forma redes. O líder direto, domina as próprias tarefas e individualmente revela os estilos (a) intrínseco, que excede; (b) competitivo, que supera desempenhos; (c) de poder, que assume o comando. O líder relacional, contribui para as tarefas dos outros e apresenta os estilos individuais (a) vicário, que é mentor; (b) contribuinte, que presta ajuda; (c) colaborador, que une forças.

Ampliar a visão para além dos estilos de liderança, buscando subsídios históricos em relação ao tema afim de melhor compreendê-lo, converge para o entendimento que o interesse pelos aspectos que envolvem a liderança é milenar. Pode-se utilizar, por exemplo, a citação, de Sun Tzu (1998), em relação a arte da guerra que, embora não tenha sido precisada a data dos seus primeiros escritos – estima-se em dois mil anos antes de Cristo – , torna-se atual, quando o enfoque recai sobre a condução de homens com um único propósito e sobre as diferenças individuais:

O verdadeiro método, quando se tem homens no comando, comenta Chang Yu, consiste em utilizar o avaro e o tolo, o sábio e o valente e em dar a cada qual uma responsabilidade adequada. Não confie tarefas a quem não for capaz de cumpri-las. Selecione e dê a cada um responsabilidades proporcionais à sua competência (p.55).

Provavelmente, as primeiras discussões sistematizadas sobre esta temática sejam as registradas por Maquiavel (1977), no século XVI. Em seu entendimento a liderança envolve uma comunicação clara e objetiva onde as informações devem ser repassadas com precisão, em função da validade e eficácia das decisões, e todas as alternativas devem ser consideradas. Maquiavel (1977) deixa referências quanto à exigência de organização no trabalho e na qualidade das relações de trabalho entre todos os envolvidos no processo.

Nessa retrospectiva histórica, é possível encontrar também as análises de Carlyle, (*apud* Smith e Peterson, 1994), datadas de 1841, sobre a liderança heróica e as de Galton, (*apud* Smith e Peterson, 1994), em 1870, sobre as qualidades da liderança em termos de hereditariedade.

No século XX, encontram-se os estudos de Weber, (*apud* Smith e Peterson, 1994), que assinalou três bases sobre as quais recaem a autoridade do líder: (a) os

fundamentos racionais (autoridade legal), (b) os fundamentos tradicionais (autoridade tradicional) e (c) as bases carismáticas (autoridade carismática).

Nesse mesmo século, acontecem as maiores preocupações e produções sobre liderança, sendo que diversas foram as escolas de pensamento que contribuíram para a compreensão dessa temática. É possível agrupá-las em quatro categorias básicas: a abordagem de traços, a perspectiva comportamental ou funcional, a visão situacional ou contingencial e as novas teorias da liderança. E, ainda que as teorias ou abordagens acerca do assunto tenham sido criticadas por apresentarem restrições ou inconsistências, elas revelam valor, à medida que descrevem certos tipos de lideranças.

A Teoria dos Traços, segundo Stoner e Freeman (1999), constituiu-se num primeiro esforço de compreensão dos fenômenos que envolvem a liderança desencadeado por psicólogos e outros pesquisadores, interessados em identificar as características e os traços pessoais dos líderes. Para tanto utilizaram duas estratégias passíveis de mensuração: (1) fazer a comparação entre as características das pessoas que se revelaram líderes e as características das pessoas que não se mostravam líderes e (2) fazer a comparação dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

Bowditch e Buono (1997) revelam que, pelo resultado de estudos e pesquisas abrangentes, foram identificadas cinco características pessoais, aparentemente, associadas à liderança eficaz: inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade e conhecimentos relacionados às tarefas.

Argumentam os autores que essa teoria mostrou-se pouco útil, pois não se constatou relação entre tais características e a liderança eficaz, afinal nenhuma combinação dessas características difere os líderes dos não-líderes ou os líderes eficazes dos ineficazes.

Segundo Stoner e Freeman (1999), após ficar evidenciado que os líderes eficazes não possuíam quaisquer característica distintas dos não-líderes, os estudiosos e pesquisadores da liderança se dedicaram a identificar as características comportamentais dos líderes eficazes. Surgia assim, a Teoria comportamental e funcional. O interesse deixou de ser o que os líderes eficazes 'eram' e passou a ser 'o que faziam', pois entendiam os estudiosos que os comportamentos podem ser aprendidos. Seus pesquisadores concentraram-se em

dois aspectos do comportamento da liderança: (1) as funções da liderança e, (2) os estilos de liderança.

Uma das primeiras pesquisas levadas a efeito, nas palavras de Bowditch e Buono (1997), procurou avaliar as conseqüências de três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação do grupo de liderados: a liderança pelo comando – líder autocrático; a liderança pela geração de idéias e decisões grupais – líder democrático e a liderança através da total liberdade e mínima participação dos liderados – líder *laissez-faire*.

Pesquisadores da Universidade de Michigan (EUA) prosseguiram as pesquisas e determinaram duas orientações do líder: uma dirigida aos subordinados e outra dirigida à produção. Como resultado das pesquisas, deduziram que a liderança pelo estilo autocrático estava relacionada à orientação intensa para a produção, enquanto a liderança pelo estilo democrático apontava para a orientação aos subordinados.

Esses autores revelam que, de forma semelhante, pesquisadores da Universidade de Ohio (EUA) interessaram-se em clarificar como os líderes percebiam seu estilo de liderança e como esse era percebido pelos subordinados. Desenvolveram, assim, duas dimensões de liderança: (1) estrutura inicial (tendência a dizer o quê e como fazer) e (2) consideração pelos outros (preocupação com a satisfação e necessidades dos subordinados).

Os resultados apontam para o seguinte: líderes com forte estrutura inicial e pouca consideração são classificados como autoritários, enquanto aqueles com alta consideração e baixa estrutura inicial são considerados democráticos, embora não sejam exatas essas relações, podendo ocorrer alta ou baixa dosagem das duas dimensões simultaneamente. Contudo no entender de Stoner e Freeman (1999), ficou evidente que o nível alto nas duas dimensões não, necessariamente, resultava em qualidade no desempenho e na satisfação do grupo. A pesquisa, por conseguinte, não trouxe à luz dados conclusivos.

As conclusões dos estudos das Universidades de Michigan e Ohio giram em torno do fato que o estilo da liderança pode ser pluridimensional: tanto na orientação para as tarefas quanto para os subordinados, revelam-se fundamentais para quem exerce a liderança.

Nesse sentido, Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram a Grade Gerencial (ou *grid* gerencial) com o objetivo de mensurar a preocupação dos líderes

em relação às pessoas, às tarefas ou à produção. Caracteriza essa abordagem a possibilidade de treinamento à gerência de equipe, maximização dos atributos do líder, com o trabalho sendo realizado por pessoas comprometidas onde a interdependência, através de interesses comuns, leva a relações de confiança e respeito, conforme citam Stoner e Freeman (1999) e Bowditch e Buono (1997).

A Teoria da Imaturidade-Maturidade, como observam Bowditch e Buono (1997), constituiu-se em outra forma de avaliação e análise do comportamento de um líder. Seu principal representante é o psicólogo desenvolvimentista Argyris que analisou as diferenças comportamentais da infância à idade adulta e defendeu a necessidade de sete mudanças de personalidade para que as pessoas pudessem atingir a maturidade. Resumiu tendências no contínuo da imaturidade-maturidade onde são representadas propensões para todas as pessoas.

A Teoria dos Elos de Ligação de Likert, para Bowditch e Buono (1997), defendia que os gerentes eram representantes de dois grupos diferentes de trabalho: um de pessoas pelas quais eles eram responsáveis (supervisão) e outro perante o qual eram responsáveis, sendo ao mesmo tempo líderes e subordinados. Assim, eficácia na liderança seria exercer influência para cima e também liderar os de baixo. O escopo dessa teoria se refere a condição de um trabalho consciente com os superiores na hierarquia da organização, de modo a conquistar resultados para si, para seu chefe e para a empresa.

Bowditch e Buono (1997) prosseguem citando que trabalhos posteriores de Likert deram origem ao Sistema 4, abordagem que procurou identificar quatro perfis de características organizacionais: o Sistema 1 – Explorador-Autoritário onde os supervisores não confiam nos subordinados; o Sistema 2 – Benevolente-Autoritário; o Sistema 3 – Consultivo e o Sistema 4 – Participativo onde o estabelecimento de metas e tomada de decisão são atividades grupais. Essas abordagens, conforme os autores, necessitam ser investigadas e examinadas, sistematicamente, a par das diferenças individuais e das limitações situacionais da liderança.

Stoner e Freeman (1999) observam que alguns pesquisadores mostraram que a liderança eficaz não dependia, exclusivamente, de traços ou da opção por estilos. Desse modo começaram a identificar em cada situação quais os fatores que poderiam afetar a eficácia da liderança. O conjunto das teorias, resultantes dessa nova pesquisa, originou a Teoria Contingencial para a liderança onde se concentram os seguintes fatores e determinantes: (1) a liderança e seu estilo, depende da

personalidade, das experiências passadas e das expectativas do líder; (2) depende das expectativas e do comportamento do superior; (3) depende das exigências da tarefa; (4) depende das expectativas e comportamento dos pares; (5) depende das características, expectativas e comportamentos dos subordinados e (6) depende da cultura e política organizacionais.

A Teoria Contingencial de Fiedler, conforme descrevem Bowditch e Buono (1997), propõe a favorabilidade de uma situação à prática eficaz da liderança, isto é, o grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto onde a situação permite que a influência seja exercida sobre os subordinados. Para esse autor existem três variáveis situacionais básicas que determinam a favorabilidade de uma situação para o líder: (1) as relações entre o líder e os membros do grupo; (2) estrutura e definição das tarefas e (3) posição de poder do líder. Faz-se necessário considerar que esse modelo tem sido criticado, pois simplifica a análise da complexidade situacional da liderança e, além disso, as variáveis situacionais são difíceis de se avaliar.

Segundo o entendimento de Stoner e Freeman (1999) e Bowditch e Buono (1997), a Teoria do Caminho-Meta ou Caminho-Objetivo baseia-se no modelo da expectativa tendo sido formulada por Martin Evans e Robert House, possivelmente, originada das discrepâncias encontradas nas primeiras pesquisas da Universidade de Ohio (EUA) que apontavam para exceções, quanto a altos níveis de estrutura inicial e consideração como dimensões de liderança. O escopo dessa teoria provém da capacidade de um líder esclarecer o caminho do subordinado para os resultados e metas almejados, como podem alcançar altos níveis de desempenho e as recompensas associadas a eles. Dessa forma o líder direcionará os meios para um fim específico, aumentando a motivação na busca de um objetivo importante. Como essa teoria é relativamente recente e está sendo modificada, seus resultados não podem ser considerados consistentes, embora seja considerada promissora.

Os mesmos autores citam outra teoria: a Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, trata-se de uma das teorias contingenciais mais recentes e, através de um modelo abrangente, busca a integração dos conhecimentos sobre gerência e liderança.

Essa abordagem, conforme revelado por Bowditch e Buono (1997), procurou enfocar três fatores básicos: (1) orientação e direção, ou seja, a quantidade de comportamento orientado para o trabalho de um líder; (2) apoio sócio-emocional, ou

seja, a quantidade de comportamento voltado para os relacionamentos que um líder oferece e (3) o nível de disposição que os membros do grupo demonstram ao realizar uma função tarefa ou objetivo.

Prosseguem Bowditch e Buono (1997) citando que como os estudos da Universidade de Ohio, Hersey e Blanchard delinearam duas dimensões do comportamento de um líder: o comportamento de tarefa – estrutura inicial – e o comportamento de relacionamento – consideração. Assim, a combinação dessas duas dimensões formam quatro estilos de liderança e sugerem quatro estilos de decisão. Para os autores, contudo, o contexto de liderança envolve a disposição dos subordinados para a consecução das tarefas. A disposição é definida, então, em termos de (1) nível de motivação dos subordinados por resultados; (2) disposição e capacidade dos subordinados para assumirem tarefas e (3) instrução e experiência dos subordinados relevante às tarefas.

No entender de Stoner e Freeman (1999) essa teoria despertou interesse porque advoga uma liderança flexível e dinâmica, no entanto a principal dúvida decorrente é saber até que ponto os administradores são capazes, abertos e aptos para escolher o estilo de liderança em diferentes situações.

Bowditch e Buono (1997) citam outro modelo: o Modelo do Estilo Líder-Participação, de Vroom e Yetton, que busca focar o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisão. Essa abordagem se baseia em cinco estilos de liderança que vão desde o ‘altamente autocrático’ (A), passam pelo ‘consultivo’ (C) e atingem o ‘orientado para o grupo’, assim resumidos:

AI: você resolve o problema ou toma a decisão sozinho, usando as informações que dispõe no momento;

Ali: você obtém as informações necessárias de seus subordinados, e então decide sozinho quanto à solução do problema. Você pode ou não dizer aos subordinados qual é o problema ao obter as informações deles. O papel de seus subordinados na tomada de decisão é claramente o de favorecer as informações necessárias a você, e não o de criar ou avaliar soluções ou alternativas;

CI: você compartilha o problema com os subordinados envolvidos, individualmente, obtendo as idéias e as sugestões deles, sem reuni-los como grupo. Então você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência deles;

CII: você compartilha o problema com seus subordinados como grupo, obtendo coletivamente as idéias e sugestões deles. Então, você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência deles;

GII: você compartilha o problema com seus subordinados como grupo. Juntos vocês geram e avaliam alternativas, e procuram chegar a um acordo (consenso) quanto à solução. Seu papel é parecido com o de um moderador. Você não tenta influenciar o grupo a adotar sua solução, e está disposto a aceitar e implementar qualquer solução que conte com o apoio do grupo inteiro.

Dessa forma, o modelo é transposto em forma de fluxograma ou árvore de decisão. Há, conceitualmente, por trás dessa abordagem, três dimensões: (1) a racionalidade ou qualidade da decisão; (2) o compromisso ou aceitação por parte dos subordinados, para sua efetiva implementação e (3) as limitações de tempo (Bowditch e Buono, 1997).

Posteriormente, Vroom e Jago expandiram o modelo de Vroom e Yetton enfatizando-o “à qualidade da decisão gerencial à natureza do comprometimento do gerente com a qualidade da decisão.” Alertaram sobre a importância de se discernir uma boa decisão, mas de implantação cara, complicada ou demorada (Stoner e Freeman, 1999 p. 361).

Por ser recente essa teoria, ainda apresenta dúvidas e questionamentos. Apesar da afirmação de Fiedler, que é mais fácil alterar uma situação para se ajustar a um líder do que o inverso, essa abordagem revela uma interessante visão sobre a participação na tomada de decisão (Bowditch e Buono 1997).

A Teoria da Atribuição envolve conceitos de percepção e motivação. Essa teoria formula que “se um certo ato de liderança causa inicialmente um resultado comportamental, então, a cada vez que um observador notar aquele resultado ele atribuirá a liderança a uma pessoa próxima àquele resultado.” (Bowditch e Buono, 1997, p. 130). Dessa forma a atribuição de qualidade e estilo de liderança bem como a percepção são tão importantes do ponto de vista de outras pessoas da organização, quanto do ponto de vista de quem exerce a liderança.

Os autores citam a Teoria do Processamento de Informações-Sociais que estaria a envolver a utilidade do conceito de processamento de informações onde a atenção seletiva, a compreensão, a codificação, a armazenagem e recuperação e o

juízo estão configurados. Portanto essas pesquisas preconizam que grande parte do que se convencionou chamar de liderança depende da percepção de quem observa. Treinar pessoas para observar os aspectos específicos da liderança propicia a minimização da influência no processamento de informações, o que é questão de relevância, na medida em que permite treinar os subordinados, para compreender a natureza da liderança eficaz.

A Teoria das Relações Líder-Membro, segundo Bowditch e Buono (1997), sugere que os líderes têm diferentes formas de se relacionar com cada um de seus subordinados. Ao longo do tempo e da convivência, essas diferenças criam relações mais positivas (círculos internos) e mais negativas (círculos externos). A tendência é que os integrantes dos círculos internos recebam trabalhos mais interessantes, desafiantes, mais autonomia e melhores condições de trabalho.

Para Bowditch e Buono (1997) as teorias já descritas revelam um líder transacional que percebe a relação líder-subordinado como um processo de troca, estreitando a figura de líder a de um supervisor. No entanto a figura do líder transformacional, segundo as novas teorias da liderança, parece ser mais visionária, inspiradora, alguém com capacidade de liderar uma organização em períodos de grandes transformação, capaz de causar emoções intensas em seus seguidores, o que dá origem à Teoria da Liderança Transformacional ou Carismática, .

A Teoria da Liderança Transformacional de Bass, descrita por Stoner e Freeman (1999), explora os conceitos de líder transacional e transformacional enfatizando que esse último é capaz de motivar os subordinados a fazer além daquilo que, originalmente, era esperado, eleva os sentimentos de importância e valor das tarefas, faz transcender os interesses pessoais do subordinados em favor dos interesses da equipe ou da organização e aumenta o nível de necessidades para as mais altas, como a de auto-realização. Bass enfatiza que para um líder, nessas condições, revelar eficácia, deverá usar sua visão e sua energia pessoal a fim de motivar seus seguidores.

O Refinamento de Boyd, no entender desses mesmos autores, partiu da teoria de liderança transformacional, para postular que o novo líder é fundamentalmente necessário à época de incertezas e constantes mudanças no cenário organizacional. E deve apresentar habilidades como: (1) previsão; (2) persuasão; (3) conjugar aspectos múltiplos, envolvendo as necessidades econômicas, políticas, religiosas, psicológicas, sexuais, estéticas e físicas, para

promover a motivação, o engajamento e o compartilhamento de objetivos por parte dos subordinados; (4) dar poder e (5) auto-compreensão, habilidade introspectiva.

Stoner e Freeman (1999) citam, ainda, a Teoria da Liderança Carismática, de House a qual sugere que os líderes carismáticos têm elevados níveis de poder de referência, surgido da sua necessidade de influenciar os demais. Apresentam como características: demasiada autoconfiança, domínio e convicção; comunicam uma visão transcendente, conseguem o comprometimento dos seguidores, capturando-lhes as energias; exemplificam pelo próprio comportamento, as posturas e valores que adotam; comunicam altas expectativas e a confiança de que os seguidores as cumprirão. Essa teoria não foi amplamente pesquisada, mas revela o cuidado com o tipo de visão de tais líderes, afinal Adolf Hitler ficou conhecido, também, pelo seu carisma.

Stoner e Freeman (1999) descrevem a Abordagem Psicanalítica da Liderança de Kets de Vries onde está sugerido que, para se ter a compreensão da causa de algumas pessoas se tornarem líderes, é preciso a visão Psicanalítica de Freud, pois ela enuncia que os comportamentos têm motivação inconscientes. Sugere que para compreender a complexa dinâmica da liderança, deve-se fazer um *detour* a uma teoria mais básica da natureza humana.

O Romance da Liderança, conforme sugerem Bowditch e Buono (1997), preconiza que as pessoas têm um conceito romântico da liderança, muitas vezes atribuindo mais influência ao líder do que lhe poderia ser assegurado. Assim, concentram-se mais nos seguidores do que nos líderes, embora não os descartem. Enfatizam que, talvez, as pessoas necessitem de uma visão romantizada sobre um líder para guiá-las e ajudá-las a atingir as metas organizacionais.

Grupos Auto-Administrados e a Auto-liderança inauguram os novos conceitos sobre liderança e líderes. Os pesquisadores dessa abordagem, Manz e Sims, observam que a presença destes grupos permite a substituição de estratégias individuais por métodos grupais. Trata-se de uma abordagem participativa onde equipes de trabalho possuem habilidades para realizar as tarefas e poder para determinar métodos, atribuir responsabilidades e criar programas de trabalho. Sugere que os novos papéis de liderança, surgidos a partir de grupos auto-administrados, são mais eficazes que os tradicionais. Auto-liderança seria a capacidade dos trabalhadores motivarem a si próprios tanto para a realização de

tarefas interessantes e recompensadoras como para as pouco interessantes ou atraentes (Stoner e Freeman, 1999).

Além da existência das diversas teorias citadas, outro fator envolve aspectos da relação entre líder e liderado. Trata-se do fato de que não há mais tempo para práticas autoritárias e nem oportunidades para práticas heróicas. Essa posição encontra argumentos na importância dada à liderança participativa, revelada por Case (1999), através de uma sondagem, em nível nacional, com 1356 executivos que fizeram uma avaliação sobre seus superiores diretos.

Pelos resultados encontrados, observa-se que já não existem muitos líderes autoritários nas empresas, uma vez que apenas 3,5% atribuíram ao seu superior essa característica. E se de um lado há o decréscimo dos líderes autoritários, por outro lado a liderança participativa aparece com mais frequência nas respostas à pesquisa: 41,2% dos executivos entrevistados revelaram sempre contribuir nas decisões e que o ambiente com seu superior é participativo, no entanto 32,4% indicam que o ambiente é um pouco participativo e que, às vezes, contribuem nas decisões. O Quadro 06 permite a visualização dos resultados desta pesquisa.

Quadro 06. Estilos do processo decisório do superior.

Estilo de processo decisório do superior	%
Participativo: você contribui sempre com as decisões	41,2
Um pouco participativo: às vezes você contribui com as decisões	32,4
Você é consultado sempre; porém, seu superior decide	11,0
Às vezes você é consultado e seu superior decide	11,8
Autoritário	3,5

Fonte: Case (1999, p. 01)

Thomas e Silvana Case (1999), coordenadores da pesquisa, destacam que o desenvolvimento de um estilo de liderança participativa é fundamental para o sucesso do executivo, por entenderem que a postura esperada dos líderes é a formação de equipes. Para ambos, “quem não mantiver um relacionamento harmonioso com os colegas é literalmente extinto da organização.” (p.02). Observam que 11,1% das demissões de executivos se devem a problemas de relacionamento

com os outros funcionários. Neste ponto, há que se considerar as atitudes e os comportamentos que a prática da liderança envolve.

As posturas e atitudes de quem exerce a liderança e o poder nas organizações são questionadas pela sua repercussão em termos atitudinais das pessoas sobre as quais são exercidos. Há, porém, necessidade de se salientar que tais comportamentos dependem da situação da organização e de seu contexto: se a empresa vive um momento de sucesso, se enfrenta dificuldades, se está passando por processos de mudança, se é uma jovem empresa ou se já está com sua posição sedimentada no mercado.

Nesse sentido Schein (1996) faz uma análise da liderança nos diversos momentos da vida da organização. O autor entende que a principal função da liderança, nos estágios iniciais da organização, é suprir a energia necessária para que comece a ter êxito. Esta energia é o resultado das convicções pessoais, motivadora e geradora de estímulo aos colaboradores. Esse líder, segundo Schein (1996), recebe o nome de animador.

Quando a organização já tem potencial para sustentar-se no mercado, o líder aparece como criador de cultura, uma vez que suas crenças, valores e premissas vão sendo transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados e sua personalidade incorpora-se à cultura da organização. Nesse estágio, caso o líder vivencie conflitos do tipo controlar *versus* delegar, poderá criar uma organização doente com padrões desiguais de pontos fortes e fracos.

Quando a empresa atinge a maturidade, já adaptada à concorrência e ao mercado, a função do líder é sustentar a cultura, portanto deve ser perceptivo o suficiente para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva, reconhecendo suas limitações e favorecendo o despertar de outras formas de liderança. Ultrapassadas, porém, as fases de criação, crescimento e maturidade, advém a fase das mudanças, uma vez que essas são constantes em virtude dos avanços tecnológicos, dos fatores econômicos, políticos e socioculturais.

Assim, o líder deve conduzir e ser agente das mudanças: além de aprender novos conceitos e habilidades deve desaprender aquilo que não é mais de valor à organização, tarefa extremamente difícil e pesosa. Sob esse aspecto, Schein (1996) particulariza o que chamou de “redefinição cognitiva” que envolve:

(1) nova semântica – redefinir formalmente o significado de individualismo; (2) expandir as percepções para ampliar o modelo conceitual de individualismo a fim de incluir comportamentos solidários e competitivos (...) e, (3) desenvolver novos padrões de julgamento e avaliação do modo que o comportamento competitivo seja mais considerado negativo enquanto o colaborador, mais positivo (p.86).

Schein (1996), por fim, visualiza o líder do futuro como sendo aquele com capacidade e predisposição para “conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe e ser, acima de tudo, um eterno aprendiz.” (p.90).

Nesse mesmo exercício de visualização do futuro, Sacramento (1999) traça um paralelo entre as idéias de Porter (1986), Hamel e Prahalad (1997), Albrecht (1990, 1992, 1994) e Carlzon (1994). A partir daí sugere que o papel do administrador na construção do futuro estaria a exigir a compreensão do ambiente interno e externo à organização, a adoção, ao mesmo tempo, de atitudes disciplinadas, intuitivas e criativas e um significativo processo de percepção e avaliação. Tal esforço deve “agregar gerência e compreensão, do geral para o específico.” (p.45).

Smith e Peterson (1994) realizaram uma análise extensa sobre as diversas teorias que envolvem os processos de liderança, procurando relacioná-las às áreas da psicologia social e organizacional. Na tentativa de controlar o fenômeno ‘liderança’ aplicaram experimentos de laboratório, estudos de campo semi-experimentais e técnicas estatísticas sofisticadas. Desses conhecimentos concluíram que a liderança deve ser compreendida sob a análise da “maneira como as duas partes percebem e interpretam mutuamente suas ações, e da forma como tal procedimento induz os processos de influência.” (p. 51). Fundamentalmente, porém, os autores dão ênfase ao papel da cognição nas escolhas do líder e suas conseqüências nas ações concretas.

De outra forma, Covey (1994) coloca ênfase na afirmação de que as diversas teorias acerca da liderança e do poder têm mais valor aplicativo do que profético, uma vez que explicam como determinado líder surgiu e sobreviveu, mas são ineficazes no sentido de detecção de futuros líderes e no de cultivar a capacidade de liderança. Na mesma linha de pensamento, o autor considera ser mais importante voltar a atenção aos seguidores e não aos líderes. Dessa forma a liderança poderia ser avaliada através das respostas ao questionamento razão pela qual os

seguidores seguem um líder. E salienta que a opção pelo estilo de liderança e poder exercido será “limitado pela personalidade do líder, quem ele realmente é e o que ele veio a ser através de opções passadas, e por suas aptidões interativas, capacidade e história.” (p.87).

Esse não é o entendimento de Drucker (1996), ao afirmar, baseado em lições inequívocas decorrentes de 50 anos de experiência de observação, convivência, trabalho e estudo sobre e com líderes, que personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem.

Drucker (1996) constatou que os líderes eficazes tinham um único traço de personalidade em comum: eles pouco ou nada tinham de carisma e pouco tinham a ver com o termo ou seu significado, mas sabiam de quatro coisas simples: líder é alguém que possui seguidores; líder é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas; não basta ser amado ou admirado, afinal, popularidade não significa liderança e sim resultados; o líder serve de exemplo; é bem visível; liderança significa responsabilidade e não requer posição, privilégios, dinheiro ou títulos. E, por saberem estas quatro coisas simples, comportavam-se semelhantemente, de modo que:

1. perguntavam-se o que era preciso ser feito, antes de questionarem o que eles próprios desejam que fosse feito;
2. elegiam prioridades, de modo a verificar o que podiam e deviam fazer de importante;
3. questionavam missão e metas organizacionais constantemente, bem como em que se consistia o desempenho e os resultados da organização;
4. eram tolerantes com a diversidade das pessoas, mas intolerantes em relação ao desempenho, padrões e valores delas;
5. desfrutavam da capacidade de seus associados sem jamais temê-la;
6. tinham uma auto-imagem positiva na medida em que acreditavam e respeitavam a si próprios e em suas capacidades, resistindo a tentação de fazer coisas populares em vez de coisas certas.

As citações de Drucker (1996) permitem a dedução de duas características específicas acerca dos líderes eficazes: não são profetas, são pessoas ativas e sabem delegar, “mas não delegam algo que podem executar com excelência, aquilo

que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem.” (p.13).

Heskett e Schlesinger (1996) sugerem que os líderes, no final da década de 90, estariam propensos a confiar menos nas tradicionais concepções de autoridade posicional. Seu poder estaria alocado em áreas de especialização, como o uso da linguagem, das habilidades para ouvir, da propagação de valores, aumento dos recursos dos empregados, esclarecimentos dos valores essenciais e garantia de dignidade e na capacidade de promover relações. Resumidamente, os autores estariam a definir o poder relacional.

Observa-se que outros autores também discorrem sobre a necessidade de um reposicionamento dos líderes à entrada do próximo milênio. Bennis (1996) entende que manter o *status quo* é inaceitável e liderar significa criar uma estrutura organizacional onde a principal tarefa é a de gerar capital intelectual. Por sua vez, capital intelectual é entendido pelo autor como um termo que engloba idéias, *know-how*, inovações, cérebros, conhecimentos, especialização e reinvenção.

Para Bennis (1996): “o fator confiança prevalecerá como o mais fulcral para o sucesso de um líder.” (p.11). Sugere ainda uma receita, para que os líderes e as organizações do futuro alcancem o êxito e o sucesso almejados. Os ingredientes básicos são: (a) idéias, base da mudança, da reinvenção e do capital intelectual; (b) relações, envolvendo pessoas notáveis, prestigiadas, participantes, competentes e relevantes e (c) aventura, ligada a risco, coragem, curiosidade e desejo de ação.

Esse autor traça um perfil do líder de sucesso e aposta no êxito de uma nova geração de líderes que produzirão novas organizações e talvez um novo mundo. Serão suas características: educação ampla, curiosidade e entusiasmos ilimitados, confiança nas pessoas e no trabalho em equipe, disposição de correr riscos, compromisso com a excelência, visão e virtude, prontidão e devoção a crescimento de longo prazo, em vez de lucro a curto prazo. Eles serão, segundo o autor, capazes de administrar sonhos, acolher erros, estimular o reflexo e a discordância, enxergar longe, entender as simetrias e as diversidades e criar parcerias e alianças estratégicas.

Também citando a irreversibilidade do processo de transformação por que passam as organizações, seus recursos humanos e seus líderes Gonçalves (2000) observa que os funcionários estão tornando-se mais educados e politizados e, conseqüentemente, mais reivindicadores. Com as decisões espalhadas num

diversificado grupo de gerentes e especialistas mais intensas estão se tornando as políticas internas. Assim para o autor as organizações “carregam dentro de si as sementes de sua própria destruição” (p.06), logo a adaptação a essa nova condição passa a ser uma questão de sobrevivência. Sugere que se inicia nas organizações um processo abrangente de substituição de colaboradores em tempo total por colaboradores em tempo parcial e que se processa a diminuição de pessoal, através da busca dos melhores, mais qualificados e capacitados – recursos essenciais à competitividade.

Quanto ao processo decisório, no entender de Gonçalves (2000), os empregados passam a exercer maior pressão exigindo maior participação nas questões referentes ao seu trabalho. Observa ainda a existência de uma determinada tendência para a delegação do poder de decisão aos executores que têm como aporte de contato com as empresas, os meios eletrônicos.

É possível depreender, portanto, que de forma progressiva os líderes estariam distantes geograficamente de seus liderados e a liderança estaria articulada e presente, através e pela delegação do poder e da autonomia, quanto à tomada de decisão.

O posicionamento da liderança favorecendo as mudanças em direção ao aprendizado nas organizações é explicada por Senge (1996) sob dois aspectos ou dois ângulos de visão. O primeiro, visa questionar o motivo pelo qual os dirigentes ficam presos à visão de que apenas a cúpula pode dar início a mudanças significativas nas organizações, pois para o autor a relutância em abandonar o modelo conceitual familiar e o medo de inovar sem o consentimento oficial da hierarquia estariam a motivando a estagnação. O segundo aspecto é também uma proposta de visão de liderança diferenciada e baseada em três diferentes razões:

1. a aceitação da alta administração não é um bom substituto para o compromisso legítimo nas diversas camadas organizacionais;
2. quanto mais fortemente é exercido o poder hierárquico, mais obediência resulta, todavia, nada substitui o compromisso legítimo e necessário;
3. muitas vezes, as iniciativas da alta administração provocam os efeitos opostos aos esperados, como por exemplo as reestruturações e *downsizings* que podem provoca o temor, a desconfiança, a

competitividade e a insegurança interna, reduzindo a cooperação e colaboração e o comprometimento.

Senge (1996) sugere três tipos essenciais de líderes na construção de organizações voltadas para o aprendizado. Para ele os líderes de linhas locais podem ser precursores de novos experimentos e testar novos recursos de aprendizagem. Os líderes executivos devem apoiar os líderes de linha fornecendo a infra-estrutura para o aprendizado e guiando pelo exemplo. E os intercomunicadores são os semeadores de uma nova cultura que, através do livre trânsito na organização, identificam os elementos dispostos a colaborar com o processo de mudança.

A partir dessa visão, Senge (2000) reforça a idéia de que as organizações não deveriam ser administradas como máquinas e sim como organismos ou sistemas vivos, exigindo de todos seus membros a organização, a priorização do tempo, a reflexão e a criatividade. Assim os líderes deveriam comportar-se mais como jardineiros que cultivam o crescimento, através da semente da paixão e da imaginação, do que como administradores convencionais. Para o autor, os dois atributos, paixão e imaginação, representam "aquilo que realmente importa para as pessoas, o que lhes dá energia e esperanças, a crença de que tudo pode mudar, o que impele ao comprometimento." (p.22).

No tocante à alteração do conceito de liderança trazida pelas regras da nova economia que se impõe às organizações, Senge (2000) descarta a idéia de compartimentalização do poder no topo da hierarquia organizacional, pois observa que a liderança deve estar distribuída por toda a empresa e delegada a diferentes pessoas, em distintas posições, ou seja, nas "comunidades de liderança" (p.22). Para ele a maior dificuldade para a criação de tais comunidades de líderes está na incapacidade em se sustentar o comprometimento para com as mudanças. Esse comprometimento refere-se, principalmente, ao conhecimento e ao aprendizado.

Sob o viés do aprendizado, este autor ainda sustenta que ele está relacionado ao processo de tomada de decisão. Assim coloca que "quando você aprende uma coisa, aprende a fazer algo diferente, está tomando a decisão de fazer algo diferente. As mudanças mais significativas no processo de tomada de decisão não estão nas decisões em si, mas na conscientização." (p.19).

Gomes (1999), ao enfatizar as mudanças profundas que marcarão o destino da liderança e dos executivos, salienta que no futuro as pessoas trabalharão em

várias equipes ao mesmo tempo e que essa condição demandará a capacidade de liderar e de ser liderado, afinal o resultado do processo de globalização fará surgir um mundo corporativo em função de que “nenhuma empresa terá recursos e ferramentas para competir nesse mercado sozinha.” (p.39). Prossegue a articulista enfatizando que os líderes, em função da globalização, deverão ter habilidades interpessoais e também interculturais, pois será preciso lidar com diversidades que irão além de idade, sexo e raça, pois essas diversidades passarão pela nacionalidade e por todo um aporte cultural em termos de liderança.

Outra concepção a respeito dos atributos diferenciais da liderança é proposta por Tichy e Cohen (1999). Para esses autores as organizações precisam saber onde querem chegar, ou seja, ter uma visão corporativa e metas estabelecidas, mas somente isso não é suficiente. Segundo Tichy e Cohen (1999), as organizações precisam ter líderes que ofereçam além de uma visão, motivação e planos de ação.

No entender dos autores, atinge a vitória enquanto líder aquele que criar histórias recorrendo à estrutura clássica das narrativas ou explorando a sensibilidade universal, convencendo a audiência sobre os méritos de um programa, de uma política ou de um plano.

Tichy e Cohen (1999) relacionam três tipos de histórias que os líderes podem usar para engajar e motivar pessoas: do tipo (a) ‘quem sou eu’ – histórias pessoais dos líderes; (b) ‘quem somos nós’ – histórias de experiências e a estrutura racional de um líder e histórias de experiências conjuntas e atitudes das pessoas na organização e suas crenças compartilhadas e (c) histórias de futuro – histórias que perscrutam uma visão do futuro, do tipo ‘onde queremos chegar’ ou ‘o que queremos ser’.

Para estes autores os grandes líderes, a fim de auxiliar as pessoas a se desprenderem do presente e vislumbrarem um novo empreendimento ou uma nova proposta sem medo, usam e criam histórias sobre o futuro almejado. Não o fazem, no entanto, somente de forma descritiva, já que auxiliam as pessoas a entender os motivos e o que devem fazer para chegar lá.

Prosseguem argumentando que líderes vencedores fazem com que as pessoas realizem coisas insólitas e assustadoras e conseguem isso dramatizando razões e recompensas, bem como comportamentos necessários para atingir os objetivos desejados. E, justificam essa concepção acerca da liderança, revelando que histórias são ferramentas poderosas para envolver os colaboradores emocional

e intelectualmente e para conseguir conduzi-los a um determinado futuro. Afinal, para os autores os líderes de sucesso devem ter concepções educativas sobre idéias, valores e energia e, através de histórias, conseguir a união desses fatores que ensinam e motivam colaboradores em direção ao futuro de sucesso.

Concepção semelhante a essa, em algumas particularidades, é apresentada por Wood (2000), quando discorre que as organizações cada vez mais estão se transformando em “reinos mágicos, em que o espaço simbólico é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados.” (p.20). Dessa forma o autor propõe o conceito de Organizações de Simbolismo Intensivo (OSIs), caracterizadas pela liderança simbólica onde líderes e liderados utilizam técnicas de gerenciamento da impressão e as inovações são tratadas como eventos dramáticos. Portanto nas OSIs a liderança é “um processo essencialmente simbólico, compreendendo a construção social de imagens e significados.” (p.24).

Para Wood (2000) o líder simbólico tem como atribuições: a transformação de questões complexas e ambíguas em questões solúveis; deve encaminhar decisões e definir ações por meio de esquemas interpretativos e do fornecimento de referenciais; precisa estabelecer limites e explicar o significado da realidade para seus liderados; deve sistematizar as experiências coletivas de forma aceitável e, por fim, instituir ligação entre os significados compartilhados existentes.

Sob o enfoque do perfil do líder, Lutz (2000) evidencia que os melhores são humildes, entusiastas e auto-confiantes. Tanto que não temem perder o respeito e a credibilidade e conseguem a disciplina mesmo quando brincam com os funcionários, riem de si próprios, ou quando assumem a responsabilidade por algo que não deu certo. Prossegue em seu pensamento, observando que as falhas no perfil seriam atribuídas ao ego enorme de alguns que necessitam estar no centro das atenções, intimidam os outros, impõem suas opiniões e acreditam que liderar é criar medo, gerando nos liderados ansiedade e apreensão quanto às suas reações. Tais atitudes seriam destrutivas, uma vez que o medo gerado impele as pessoas a não criarem ou a não se arrisquem. O líder permissivo tende a perder a disciplina e o sentido de urgência. O líder inseguro precisa rodear-se de amigos para receber aprovação e o líder opressivo tende a disseminar a opressão por todos os níveis hierárquicos.

Paralelamente e apesar dessas idéias, Lutz (2000) enfatiza ainda que:

um líder não é um bom menino; tem que inspirar respeito, não amor. Deve até provocar medo: das consequências, por não cumprir o exigido; da punição por não trabalhar bem ou por um ato desonesto; da crítica, por não terminar as tarefas a tempo (p.27).

Ao referir-se ao medo Lutz (2000) esclarece que é um medo “diferente daquele de fazer um grande esforço, assumir um risco, para que depois o chefe nos culpe se o resultado não foi o desejado.” (p.27).

Ao se reproduzir estas idéias de há que se abrir espaço para um tema pouco abordado nas diversas teorias ou enunciados sobre liderança: a questão ética. Robbins (2000), por exemplo, enfatiza de que o líder eficaz há que considerar, eticamente, os meios que utiliza para alcançar suas metas, bem como o conteúdo das mesmas. Sobre a ética em relação às metas organizacionais, menciona Jack Welch, líder eficaz por conseguir excelentes lucros para os acionistas, mas que é considerado um dos executivos mais odiados e é duramente criticado. Outro exemplo, em relação ao questionamento dos meios conduzindo às metas, é Bill Gates, que atingiu o sucesso mundial por meio de uma cultura de trabalho extremamente exigente.

Em relação ao conteúdo das metas organizacionais, Robbins (2000) salienta que posicionamentos éticos devem considerar se as mudanças almejadas pelo líder são moralmente aceitáveis. Exemplifica que não há ética na construção do sucesso de uma organização quando esta vende produtos prejudiciais à saúde ou faz propagandas enganosas.

Entende-se, pelas observações de Robbins (2000), que a liderança não é isenta de valores e que há que se considerar um líder como eficaz pelos meios e conteúdos de suas metas.

Sob outro enfoque, Motta (1998) revela duas controvérsias básicas que estão a marcar a teoria gerencial moderna quanto à liderança: a primeira refere-se às características inatas ou adquiridas, caso dependam de traços de personalidade ou de aprendizagem em relação a essa controvérsia, encontra-se a observação de Drucker (1996) de que a liderança deve e pode ser aprendida. A segunda controvérsia, refere-se às características individuais de liderança, se são universais, aplicáveis a qualquer organização ou se são situacionais, dependendo do contexto onde o líder está inserido.

O autor prossegue comentando a eficácia gerencial na forma de seis proposições:

1. mudanças nos estilos de liderança gerencial são afetadas pela eficácia da organização mesmo quando se considera fatores não-controláveis externos às empresas e que impõem diversos limites gerenciais;
2. a eficácia da gerência, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho, depende da capacidade do líder em influenciar a percepção de cada indivíduo sobre objetivos e tarefas organizacionais;
3. a liderança constitui um fenômeno grupal em que o compartilhamento do poder gerencial e a tentativa de aumentar o poder dos subordinados são mais eficazes do que a prática da liderança na perspectiva individualista e heróica. A respeito disso, encontra-se o mesmo pensamento em Useem (1999) e Drucker (1996), ou seja, todos os três autores são contundentes ao afirmar que a delegação de poderes fortalece o poder do líder. Neste sentido, encontra-se ainda a afirmação de Schein (1996) de que a eficiência do líder estará baseada em sua capacidade e disposição para compartilhar poder e controle, permitindo e incentivando o florescimento de lideranças por toda organização;
4. a liderança efetiva e compartilhada exige ação prévia gerencial para alterar as expectativas dos subordinados, construídas tradicionalmente na idéia de que o líder irá, por si só, comandar e se responsabilizar pelos destinos ou pelo futuro da organização.
5. a eficácia da liderança gerencial se caracteriza pela confiança mútua e lealdade sendo dependente do estabelecimento de relações cooperativas com os subordinados;
6. o alcance de objetivos comuns é decorrente da liderança efetiva gerada pelo comprometimento e entusiasmo entre os liderados.

O pensamento de que a liderança afeta o comprometimento dos liderados também é observado por Senge (1996).

Para Motta (1998) a liderança é como qualquer outro processo de influência social, sendo coletivo e compartilhado entre todos os membros de um grupo. A legitimação da liderança decorre da aceitação do líder e o poder desse encontra-se,

em grande parte, no próprio grupo. Assim para o autor o líder investe no poder dos liderados "rearticulando o poder em consonância com o poder de si próprio para obter uma aliança grupai no que tange a objetivos comuns." (p.211).

Motta (1998) revela ainda a necessidade de se criar nos liderados a sensação do espaço próprio onde eles possam usar de criatividade e assim se auto-realizar na execução de suas tarefas. A liderança, então é "um estímulo a iniciativa e não a conformidade. É a expressão diária de apoio e confiança, e não de sanções ou reativação de receios; é o desenvolvimento de um verdadeiro sentimento de interdependência entre pares com respeito às individualidades." (p.211).

O autor argumenta, também, que a distância social pode ser empregada, a princípio, como garantia de poder, afim de reforçar a autoridade do líder e, apesar de equivocada, esta idéia ainda é perpetuada pela imagem tradicional da liderança: a supremacia do líder em relação ao grupo, como ente distanciado, inatingível e intocável pelo grupo.

Discordando dessa imagem tradicional da liderança, inúmeros estudos sobre a liderança e administração participativa revelam que a excelência empresarial e o efetivo exercício do poder está mais próximo daqueles que diminuem o distanciamento entre líderes e liderados. Motta (1998), buscando enfatizar este aspecto destaca três atitudes e comportamentos de distanciamento em prol da liderança:

1. o distanciamento geográfico, onde através de símbolos de poder, como grandes espaços físicos exclusivos, entrada em elevadores privativos e barreiras de acesso acabam por onerar e prejudicar as comunicações internas, tornando os líderes inacessíveis, pouco vistos ou reconhecidos;
2. as atitudes de independência, onde os líderes aparecem como senhores absolutos da verdade, como magistrados, frios no trato, apesar de apresentar neutralidade. Nesta condição, tornam seus subordinados inseguros e hesitantes e acabam recebendo a rejeição dos subordinados em função do não-reconhecimento do papel de líder pela frieza do trato;
3. as práticas de hábitos discrepantes e manejo de símbolos de status, onde o líder coloca-se no centro das atenções, exigindo formalidade excessiva e um ritual burocrático planejado. Em tais condições, evita participar de atividades sociais, paralelas ou quaisquer outras que possam afetar o *status* que pretende manter; controla mais do que libera, prende-se

rigidamente às normas, muito mais do que aos valores organizacionais e, conseqüentemente, confia mais na estrutura do que nas pessoas.

Ainda em Motta (1998), encontram-se elencadas as habilidades e qualidades de um líder, obtidas através de pesquisas acadêmicas, relatos autobiográficos e diversos estudos sobre a atuação do líder e do exercício do poder. Para esse autor, na dimensão organizacional, envolvendo as habilidades de domínio do contexto e o conhecimento total sobre a empresa, os líderes devem orientar-se a fim de entender a missão da organização e saber comunicá-la de maneira realista e atraente, como também devem conhecer a ambiência social, econômica e política da organização e os objetivos organizacionais.

Sob o enfoque desta dimensão, Motta (1998) revela que os líderes devem ter orientação e visão de futuro, baseadas na intuição, na perspectiva de vida e na experiência e conhecimento da organização, afinal, o autor percebe que um importante compromisso do líder é para com o futuro.

O autor, observando a partir da dimensão interpessoal, acredita que os líderes devem reconhecer o valor das pessoas através do reconhecimento, da valorização, de elogios e da singularização dos subordinados. Devem também aprender a aceitar as pessoas como elas são e não como gostariam que fossem, manifestando o respeito à complexidade de cada indivíduo, sua história e suas experiências, nunca de maneira ilusória, mas, realista, conquistando as pessoas diariamente.

Motta (1998), referindo-se a essa dimensão, coloca que os líderes devem promover e valorizar a proximidade das relações, para que haja o reconhecimento da liderança, no entanto o autor percebe que a proximidade não garante as relações. Outro fator importante para o exercício da liderança é a confiança nas pessoas, base de qualquer relacionamento, ao mesmo tempo um sentimento traduzido na permissividade, quanto ao desenvolvimento de métodos próprios de trabalho.

A comunicação, segundo Motta (1998), é o meio gerencial ou o instrumento para que o líder possa apreender os valores, as crenças, os hábitos e os símbolos que definem a cultura organizacional. Portanto ao facilitar a interação e promover os canais de comunicação abertos, o líder atrai a atenção dos funcionários para a inovação e estimula a interação constante.

Para Motta (1998) o líder deve praticar a gestão ambulante através da aproximação geográfica com os liderados, a fim de promover o acesso e abertura, a proximidade e a informalidade com os subordinados. Observa, ainda, que as qualidades de um líder envolvem as habilidades anteriormente descritas, mas elas seriam insuficientes, se consideradas isoladamente. Entende que é possível ter visão sem ter seguidores, como se pode ter compartilhamento da visão sem comprometimento ou, ainda, pode ter habilidades e visão, mas não ter confiança projetada.

Por fim, baseando-se na literatura pertinente, o autor ressalta as qualidades de um líder: o conhecimento de si próprio, a iniciativa, a coragem, a persistência e a integridade que, muitas vezes, prevalecem sobre a inteligência, o bom senso, a competência e a experiência. Estas qualidades se traduziriam em competências.

Klemp Júnior (1999) realizou ampla pesquisa junto a organizações que possuem alcance mundial buscando identificar as tendências comuns de competências de liderança. Analisou os modelos próprios de cada uma e verificou que, apesar de terem sido desenvolvidos a partir de 1993, em 1999 continuavam em uso.

O primeiro passo dado por Klemp Jr. (1999), para estabelecer uma linguagem comum, foi diferenciar dois tipos de competência: 'práticas' que se referem ao que as pessoas fazem, ao exercer suas funções, para obter resultados e 'atributos' que se referem aos conhecimentos, técnicas e outras características trazidas pelas pessoas para a função, permitindo-lhes exercer as tarefas de liderança. Para o autor, "atributos são matéria-prima para o desempenho e habilidades necessárias para exercer a função. Práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos" e exemplifica essa diferenciação através da seguinte colocação: "as práticas dependem dos atributos. Não é possível "tomar decisões duras" (prática) sem um alto grau de "autoconfiança" (atributo)." (p. 134, grifo no original).

Ao analisar o conteúdo dos 62 modelos de liderança pesquisados, o autor encontrou 30 atributos e 30 práticas. Por processo de codificação, foram revelados três tipos de modelos de liderança: concentrado nos atributos, concentrado nas práticas e mistos. Assim o primeiro resultado concludente da pesquisa revela que 65% das empresas adotam modelos mistos; 27% adotam modelos que priorizam as práticas em modelos mistos e apenas 8% adotam modelos concentrados em

atributos. Os principais atributos e práticas, encontrados pela pesquisa, podem ser visualizados nos Quadros 07 e 08, a seguir.

Quadro 07. Atributos mais citados pelos modelos de competência de liderança.

ATRIBUTOS MAIS CITADOS	%	OUTROS ATRIBUTOS	%
Integridade, sinceridade, ética	77%	Iniciativa, orientação para ação	58%
Capacidade de realização	76%	Capacidade de comunicação	52%
Habilidade de lidar com pessoas	73%	Energia, entusiasmo	50%
Orientação para o aprendizado	73%	Habilidade política	50%
Capacidade de direcionar e controlar	66%	Cooperação	48%
Capacidade de influenciar pessoas	64%	Raciocínio analítico	48%
Raciocínio estratégico	64%	Responsabilidade, comprometimento	48%
Compreensão de conceitos	63%	Capacidade de julgamento	44%
Flexibilidade, adaptabilidade	61%	Capacidade de tomar decisões	44%
Autoconfiança, coragem	60%	Conhecimento do negócio	40%

Fonte: Klemp Jr. (1999, p. 136)

Em função dessas indicações, Klemp Jr. (1999) propõe um modelo completo de competência de liderança: “são cinco metacompetências relativas a atributos: conhecimento, crescimento, ego, QI e inteligência emocional; e quatro metacompetências relativas às práticas: dizer, vender, iniciar e relacionar-se.” (p.132).

Klemp Jr. (1999) conclui a pesquisa, tecendo algumas recomendações sobre as melhores práticas: ser seletivo – as competências não devem passar de dez; selecionar de acordo com os atributos e gerenciar conforme as práticas; usar as nove metacompetências como gabarito; rever as competências de tempos em tempos e manter claros os conceitos. Com estas recomendações o autor acredita que o sucesso das práticas gerenciais poderá ser alcançado por todos aqueles que fazem uso do poder e exercem atividades de liderança no âmbito das organizações.

Quadro 08. Práticas mais citadas pelos modelos de competência de liderança.

PRÁTICAS MAIS CITADAS	%	OUTRAS PRÁTICAS	%
Desenvolver pessoas	64%	Cooperar/participar de equipes	36%
Obter resultados	55%	Criar equipes	36%
Concentrar-se no cliente	52%	Desenvolver soluções criativas	34%
Comunicar-se	52%	Criar ambiente de alto desempenho	32%
Orientar a visão e a direção	46%	Impulsionar mudanças	32%
Criar laços de relacionamento comercial	43%	Ser um modelo em sua função	29%
Tomar decisões	41%	Gerenciar a diversidade/valorizar o outro	29%
Gerenciar o desempenho	39%	Desenvolver estratégias	25%
Influenciar a organização	38%	Assumir responsabilidade pelas coisas	23%

Fonte: Klemp Jr. (1999, p. 140)

No sentido de complementar o assunto liderança, explana-se o entendimento crítico e severo de Boyett e Boyett (1999) em relação aos principais pensadores do tema, a quem chamam de 'gurus' da liderança. Revelam que oferecer liderança tornou-se uma questão muito lucrativa; "alguns dos 'gurus' mais conhecidos faturam mais de US\$ 500.000 por mês distribuindo conselhos. Grandes empresas norte-americanas gastam aproximadamente US\$ 15 bilhões por ano em treinamentos e consultorias." (p.17).

Os autores, a respeito de vários posicionamentos propostos por aqueles que discutem o tema 'liderança', oferecem a sua visão acreditando que Peter Drucker esteja bastante próximo da realidade quando afirma que personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem. Enfatizam que

embora possam existir algumas características comuns a muitos líderes, como o desejo de liderar, a disposição de correr riscos, a necessidade de conquista e assim por diante, essas características não são necessariamente compartilhadas por todos os líderes (p.27).

No entender de Boyett e Boyett (1999) é provável que se consiga compreender melhor os líderes, caso sejam menos focalizados seus traços pessoais e melhor observado o relacionamento entre eles e os seus seguidores.

Boyett e Boyett (1999) apontam também alguns modelos para avaliar o potencial de liderança que existe em cada um. O Quadro 09, a seguir, apresenta a visualização das idéias dos principais 'gurus'.

Com o objetivo de relacionar o tema 'liderança' à questão feminina, foco desse estudo, apresenta-se a visão demarcada pela questão do gênero, apresentada por Robbins (2000).

Este autor oferece os resultados de pesquisas onde observa-se que as mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático de liderança, porque encorajam a partilha do poder e da informação, a participação e conduzem as situações com vistas a aumentar a auto-estima dos liderados. Os homens, por sua vez, estariam mais propensos a adotar um estilo diretivo de comando e controle, recorrendo a autoridade formal de seu cargo como base de influência.

Robbins (2000) prossegue dando ênfase na idéia de que as organizações, a partir da entrada do novo milênio, estariam se conduzindo a valorizar a flexibilidade, o trabalho em equipe, e a confiança, em substituição a estruturas rígidas, ao individualismo competitivo ao controle e sigilo. Desta forma, entende o autor que, "os estilos de liderança adotados pelas mulheres podem torná-las melhores para negociar, já que são menos propensas do que os homens a se concentrar em ganhos, perdas e competição." (p.414).

Quadro 11. Modelo para avaliação do potencial de liderança, conforme citam os principais gurus.

WARREN BENNIS	BURT NANUS	JAMES O'TOOLE	STEPHEN COVEY	MAX DePREE	JOHN GARDNER
Característica Básica	Mega-Habilidade	Característica	Característica	Atributo	Atributo
Integridade	Altos padrões de integridade	Integridade	Ser proativo	Integridade	Confiança
Paixão orientadora	Domínio da mudança	Saber ouvir	Começar com o resultado em mente	Vulnerabilidade	Vitalidade física e energia
Confiança	Visão de futuro	Responsabilidade	Colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar	Respeito pelo futuro, consideração pelo presente, compreensão do passado	Capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades
Curiosidade	Aprendizado previdente	Respeito pelos seguidores	Pensar sempre em vencer	Consciência do espírito humano	Disposição para aceitar responsabilidades
Ousadia	Desenho organizacional		Tentar primeiro entender, depois ser entendido	Coragem nos relacionamentos	Inteligência e capacidade de julgamento
	Domínio da interdependência		Buscar a sinergia	Senso de humor	Compreensão dos seguidores e de suas necessidades
	Iniciativa		Aprimorar	Energia e curiosidade intelectual	Habilidade para lidar com pessoas
				Discernimento	Aptidão para as tarefas
				Capacidade de previsão	Necessidade de conquista
				Amplitude	Capacidade de conquistar e manter confiança
				Conforto com a ambiguidade	Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem
				Presença	Coragem, resolução e perseverança
					Ascendência, domínio e afirmação
					Capacidade de motivar

Fonte: Boyett e Boyett (1999, p. 19-24)

A discussão da temática que envolve a liderança é extensa e, por vezes, polêmica, principalmente quando associa-se a ela motivações culturais. Assim sendo, pode-se observar que, ainda que homens e mulheres estejam mudando sua concepção sobre o espaço e a condição feminina nas sociedades, alguns atributos, características, habilidades ou estilos, conforme denominam os diversos autores, determinam rigorosos padrões de excelência em termos de liderança. E, por razões culturais ou históricas estes padrões foram ou ainda são, costumeiramente, associados às práticas masculinas.

À medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, suscitaram questionamentos importantes, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher. Em decorrência, estudos científicos sobre a atuação e liderança feminina no ambiente organizacional foram levadas a efeito. Lipman-Blumen² (1999), resume as conclusões das principais pesquisas:

- não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança;
- são impossíveis de ser diferenciadas a liderança de mulheres e de homens em situações similares;
- as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens;
- a natureza das tarefas pode fazer a diferença: grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher;
- há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de forma distinta, mesmo quando eles ou elas agem similarmente. Os homens são classificados como mais eficientes do que as mulheres;
- as percepções a respeito da eficácia das mulheres líderes são mistas e conflitantes;
- poucas diferenças de condutas foram consistentemente documentadas, apesar dos estereótipos duradouros. A competitividade é a única diferença

² Lipman-Blumen (1999) cita as pesquisas de Bass (1990), Eskilson e Wiley (1976), Adams e Yoder (1985), Eagly (1991), Smith (1986), Seifert (1984) e Lipman-Blumen e outros (no prelo).

entre a conduta de líderes masculinos e femininos. Os homens ganham neste quesito;

- a tentativa de identificação de diferenças entre os sexos na eficácia do líder, na motivação, personalidade ou estilo de liderança, resultou em fracasso;
- em relação às tarefas – domínio e desempenho – as mulheres se apresentam mais direcionadas do que os homens;
- diferenças de percepções de subordinados, quanto à liderança masculina e feminina se apresentam mais freqüentemente em situações de laboratório do que em organizações reais;
- crenças e atitudes sobre as mulheres nos papéis de liderança, gradualmente, começam a mudar.

Deste apanhado, conclui-se então, que o poder parece ser semelhantemente importante, para homens e mulheres e ambos começam a vivenciar a anulação da questão do gênero para avaliação da eficácia das práticas de liderança no contexto organizacional. Contudo, existem inúmeros aspectos que envolvem a especificidade da liderança que merecem ser considerados e discutidos.

Através da evolução histórica, conceitos, definições e enunciados anteriormente citados, visualiza-se que as transformações e novas exigências do mercado e das sociedades estão a exigir dos administradores uma nova postura diante das questões que envolvem o exercício do poder e da liderança.

Percebe-se que os gestores estão buscando a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, a integração organizacional como fato, a unicidade, a tecnologia e recursos voltados às metas organizacionais e satisfação de clientes, a produtividade como resultado e o comprometimento substituindo a lealdade. Todos estes fatores parecem convergir à qualidade de produtos/serviços e a qualidade de vida.

O desempenho qualitativo, então, acha-se referenciado na ligação entre o indivíduo e a organização dentre outros fatores, quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento das práticas do exercício da liderança como ferramenta a embasar a condução de ações de mudanças, conseqüentemente, este fato deixa de ser preocupação exclusiva da área de Recursos Humanos, tornando-se obrigatoriedade dentro do papel gerencial.

Apreender informações, oriundas do exercício do poder e da prática de liderança, concede às organizações e seus dirigentes a possibilidade de planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas com seus clientes internos, como condição básica para a satisfação dos clientes externos e, numa instância maior e não menos significativa, para com a sociedade e a comunidade na qual está inserida.

Ao associar-se o exercício do poder e a prática da liderança à atuação feminina, objetivo desse trabalho, é significativo citar Belle (1994) para fundamentar uma revisão de posicionamentos, importante em épocas de profundas transformações, como as que atravessam todas as formas de organização da sociedade:

(...) analisar o acesso, na empresa, de mulheres investidas de um certo nível de responsabilidade, e por consequência afastadas dos esquemas tradicionais de submissão que pesam ainda sobre as secretárias e operárias, significa compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo das organizações. E estudar as reações que suscitam, tanto junto aos homens como junto às mulheres, esta redefinição de papéis profissionais nos conduz a questionar o papel mais fundamental que exerceram desde o início da humanidade, a diferenciação de sexo na organização social (p.197).

Com o intuito de sustentar os objetivos desta pesquisa, apresentou-se neste capítulo uma base teórico-empírica a respeito do poder, da liderança e de suas práticas, privilegiando-se a evolução histórica da presença feminina diante das condições impostas pela sociedade. Priorizou-se, também, o destaque das qualidades, habilidades, conhecimentos e comportamento que devem permear as atitudes ou compor os traços característicos de um líder, no efetivo exercício da liderança.

A partir de tal revisão e considerando-se a relevância da investigação das bases de influência que caracterizam a liderança das mulheres executivas do alto escalão de organizações de grande porte, se autoritária, benevolente, de corretagem (distribuição de poder) ou de incentivo à autoliderança, é que se expõem, a seguir, os procedimentos metodológicos que conduziram as ações da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem, como foco principal, apresentar a metodologia utilizada nesta pesquisa, com o propósito de estabelecer as bases de influência que caracterizam a liderança de executivas mulheres, em organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina. Para tanto, buscou-se envolver o conhecimento dos comportamentos, das posturas típicas, atitudes, ações e formas de influência por elas adotadas e manifestas.

Para dar sustentação ao trabalho científico, procurou-se privilegiar a fundamentação teórico-empírica com o apoio de um referencial metodológico consistente e lógico. Portanto toda a explicitação dos fenômenos estudados no processo de pesquisa foi direcionada por esse referencial como também os procedimentos usados à investigação e à explanação das conclusões e dos resultados. Entende-se então que a metodologia possibilita a compreensão das características e peculiaridades dos fenômenos apreendidos da realidade.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

O presente estudo esteve baseado numa abordagem predominantemente qualitativa de pesquisa, já que objetivou o exame de sujeitos ocupantes de posições específicas em termos de poder e liderança. Aliado a isso, considere-se, ainda, a condição de entrever a vivência da realidade e das práticas adotadas no contexto organizacional, por meio de questionamentos, discussões e análise dos diversos fatores que envolvem o tema.

Esta pesquisa caracteriza-se pelo *design* de levantamento, que, segundo Gil (1995), apresenta, como vantagem, “o conhecimento direto da realidade, à medida em que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões.” (p.77). Além disso é preciso ressaltar que as pesquisas relacionadas a esta metodologia permitem conhecer comportamentos através de uma interrogação direta das pessoas, característica de estudos do tipo descritivo-analíticos. Destaca-se também o esforço em levantar informações tão profundas quanto possível, das

bases de influência e das práticas de liderança adotadas pelas mulheres executivas, dirigentes das grandes indústrias de Santa Catarina. O emprego dessa metodologia favoreceu o estabelecimento de uma relação entre teoria e prática organizacional uma vez que permitiu a ênfase na interpretação em contexto e na totalidade.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base nas considerações apresentadas e com o objetivo de responder ao problema formulado, este estudo foi direcionado por oito perguntas de pesquisa:

1) Como se caracteriza a ascensão da mulher executiva no poder?

2) Quais são as práticas de liderança, adotadas pela mulher executiva, quanto ao uso do poder?

3) Quais são as práticas de liderança adotadas pela mulher executiva para manifestar sua influência?

4) Quais são as práticas de liderança, adotadas pela mulher executiva, para manter sua influência?

5) Quais são as práticas de liderança, adotadas pela mulher executiva, a fim de manter seu *status* de poder?

6) Quais são as práticas de liderança, adotadas pela mulher executiva, na administração de conflitos?

7) Quais são as posturas que a mulher executiva espera de seus subordinados?

8) Como se caracteriza a liderança da mulher executiva nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população desta pesquisa compreendeu as organizações industriais de grande porte de Santa Catarina, isto é, as que apresentavam 500 ou mais funcionários em seu quadro de pessoal, no ano de 1999, data de início do estudo. A definição de grande empresa acha-se fundamentada em citações da Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC (1998). A amostra pesquisada foi caracterizada por organizações do ramo da indústria têxtil, situadas em Santa Catarina, pois foi neste segmento industrial que concentrou-se o maior número de sujeitos.

As mulheres, atuantes em posição de liderança, nas indústrias do ramo têxtil representaram os sujeitos participantes da pesquisa. Dentro do que se objetivou investigar, não era relevante a condição de acesso da mulher executiva ao exercício do poder, se eram fundadoras, herdeiras ou funcionárias de carreira da organização. Sendo assim, foram entrevistadas executivas mulheres atuantes nos altos escalões hierárquicos de organizações; precisamente, reportou-se ao primeiro e ao segundo escalão da hierarquia organizacional, uma vez que se teve a clareza de ser, nessas posições, que a mulher poderia, efetivamente, contribuir aos objetivos da pesquisa.

O Quadro 10, a seguir, relaciona as indústrias têxteis, de grande porte, do Estado, que tinham ou têm executivas nos altos escalões, conforme listagem fornecida pela FIESC (1999).

Quadro 10 Relação de indústrias têxteis, de grande porte, de Santa Catarina, que têm mulheres nos altos escalões.

EMPRESA	N.º DE FUNCIONÁRIOS	EXECUTIVA(S)	CIDADE
COMPANHIA FABRIL LEPPER	900	G. M. L.B.	JOINVILLE
		H. L.	
		M. R. R.A.	
FÁBRICA DE CADARÇOS E BORDADOS HAÇO LTDA	938	C. C. L.	BLUMENAU
		E. C.	
DALMAR TÊXTIL LTDA	939	A.W.D.	JARAGUÁ DO SUL
KYLY INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA	528	C.M. P. M.	POMERODE
MALHARIA BRANDILI LTDA	654	L. E. B. B.	APIÚNA
MALHARIA MANZ LTDA	1.900	B. G.	JOINVILLE
MALHARIA DIANA LTDA	984	R. B.	TIMBÓ
		D.J.B.F.	
		M. B. C.	
MALWEE MALHAS LTDA	4.500	L. K. W.	JARAGUÁ DO SUL / POMERODE / BLUMENAU
ZANOTTI IND. E COMÉRCIO DE ELÁSTICOS LTDA	509	M. Z.	JARAGUÁ DO SUL

Fonte: FIESC, 1999.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A fim de estabelecer um primeiro contato com as executivas mulheres, em dezembro de 1999, procedeu-se um telefonema para cada organização selecionada, onde foram explicados os objetivos da pesquisa. Em seguida, a Coordenação do CPGA/UFSC enviou *fax-simile* contendo a apresentação formal da entrevistadora. Somente após essa apresentação, foi mantido um segundo contato – via telefone – visando ao agendamento das entrevistas que, em virtude das férias de final de ano, somente foram agendadas para o mês de fevereiro de 2000.

É importante salientar que, já no primeiro telefonema, duas das nove empresas revelaram a impossibilidade de realização da pesquisa, uma vez que numa a executiva havia se afastado em caráter definitivo da Diretoria Geral, por motivos de saúde. Na outra, embora o nome da executiva constasse da relação fornecida pela FIESC, ela não atuava “profissionalmente na organização, apenas seu marido”, segundo informações colhidas. Numa terceira empresa, o acesso às duas executivas não foi possível, pois estavam em viagem de negócios à América do Norte. Uma executiva negou-se a conceder entrevista alegando falta de tempo. Outra executiva por motivos particulares interrompeu os depoimentos, conseqüentemente, das quatorze executivas elencadas na relação da FIESC (1999), oito executivas foram completamente entrevistadas.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas, que permitiram a categorização das respostas. A opção pela entrevista semi-estruturada deve-se ao fato de se constituir num instrumental com base sociológica, que permite o entendimento do conjunto de valores, de normas e de crenças do entrevistado. Desta forma favorece uma captação de informações profundas e menos censuradas. Conforme Gil (1996), esta técnica apresenta, ainda, a vantagem de poder ser dirigida, ao longo de seu curso, para pontos relevantes que o pesquisador tem interesse em explorar.

A entrevista semi-estruturada oportunizou às executivas a possibilidade de expressar sua compreensão, interpretação e visão da realidade organizacional, especificamente, no que diz respeito às práticas de liderança por elas adotadas. Possibilitou também o esclarecimento, por meio de relatos e exemplos, de fatos ou fenômenos que envolviam as suas relações com os subordinados. Além disso complementaram os dados primários, a observação livre e assistemática dos ambientes organizacionais da população pesquisada, a dinâmica dos relacionamentos organizacionais formalizados e não formalizados, como também as situações típicas vivenciadas na rotina organizacional.

Esse procedimento possibilitou ainda a caracterização do ambiente físico e o registro de algumas situações presenciadas nos diversos setores das indústrias pesquisadas. Essas observações foram sistematicamente anotadas, num diário de campo, com a intenção de registrar as manifestações simbólico-culturais, para que pudessem ser confrontados com os relatos das mulheres executivas entrevistadas. Para Triviños (1987), a observação livre fornece a possibilidade de se individualizar

ou agrupar os fatos ou fenômenos, com o intuito de se descobrir os aspectos aparentiais profundos, inseridos numa realidade que é indivisível.

As entrevistas foram realizadas tendo como base um roteiro (anexo 1), com o objetivo de sistematizar ou direcionar a atenção da pesquisadora para os pontos de interesse referentes ao tema central. O roteiro, por sua vez, ficou representado por sete tópicos: ascensão ao cargo; ordens e controle; decisões e solução de problemas; sugestões, críticas e elogios; acesso, contatos, visita, comemorações; conflitos e expectativas de resposta ou comportamento do subordinado. Todos baseados nas perguntas de pesquisa e ordenados de modo a oferecer um encadeamento relativo às suas análises.

É importante salientar que, ao final das entrevistas, foi oferecida às executivas a oportunidade de tecerem comentários gerais sobre o que consideravam relevantes para os resultados da pesquisa. E todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2000, com duração média de duas horas, tendo sido utilizado um gravador como recurso para o registro das informações.

No primeiro momento de contato pessoal com a executiva, estabelecia-se um *rapport* com o objetivo de deixá-la à vontade e prepará-la para a entrevista. Nessa situação, eram apresentados os objetivos da pesquisa e feito o pedido de permissão para gravação e também era assegurado o anonimato das informações ou depoimentos.

Anteriormente à aplicação do instrumento para coleta de dados, foi realizada uma entrevista piloto, sem valor quanto aos resultados encontrados e não incluída neste estudo cujo objetivo era o 'ensaio', mas que veio determinar as alterações, inclusões e exclusões de direcionamentos.

Os fatores investigados, através do instrumento de pesquisa, permitiram uma análise descritivo/analítica que correspondia à abordagem metodológica adotada. A análise de conteúdo se configurou no tratamento da totalidade dos dados primários, recurso importante para o conhecimento dos fatos, dos atributos e das opiniões dos sujeitos pesquisados, como também de sua evolução e tendências, expressos em mensagens simbólicas ou em comunicações formalizadas (Bruyne *et al.*, 1977; Richardson, 1989).

Os dados secundários foram coletados mediante a consulta de documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, publicações periódicas, impressos

comemorativos e de divulgação da organização, disponibilizados para a coleta de informações e explorados por meio da análise documental.

3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Procurou-se pesquisar, neste trabalho, as bases que fundamentam a liderança e o exercício do poder exercido pela mulher executiva catarinense. Também constituiu interesse desta pesquisa, verificar quais as formas adotadas pela executiva para manifestar e manter sua influência e seu *status* de poder. Ainda eram pontos de interesse fatores ligados à postura que ela espera de seus subordinados e à prática adotada na administração dos conflitos. Portanto em conformidade com as concepções atuais em termos de liderança, foi utilizado na pesquisa o modelo proposto por Motta (1998), incluindo-se adaptações de Hampton (1991) e Montana e Charnov (2000). No Quadro 11, a seguir, encontra-se a visualização desta proposta.

Quadro 11. Bases de influência e práticas de liderança

PRÁTICAS DE LIDERANÇA	BASES DE INFLUÊNCIA			
	AUTORIDADE	BENEVOLÊNCIA	CORRETAGEM DO PODER	AUTO-LIDERANÇA
USO DO PODER	USAM O PODER DO CARGO	USAM O PODER DA PERSUASÃO/ BONDADDE	USAM O PODER DOS LIDERADOS	APROVEITAM O POTENCIAL DA AUTO-LIDERANÇA
FORMA DE MANIFESTAR A INFLUÊNCIA	EMITEM ORDENS	ANUNCIAM QUE O CONSENSO FOI OBTIDO EM CONVERSAS ANTERIORES	BUSCAM O CONSENSO E COMPROMETIMENTO POR NEGOCIAÇÕES CONSTANTES	ENCORAJAM A AUTONOMIA
FORMA DE MANTER A INFLUÊNCIA	REFORÇO DO PODER	REFORÇO DA ATENÇÃO E DA POSSIBILIDADE DE RECOMPENSAR	REFORÇO DO COMPROMETIMENTO POR IDÉIAS COMUNS	ENCORAJAM O AUTO-REFORÇO, AUTO-AVALIAÇÃO E DA AUTO-OBSERVAÇÃO
FORMA DE MANTER O STATUS	RECUPERAÇÃO CONSTANTE DA 'DISTÂNCIA SOCIAL'	INTEGRAÇÃO PARCIAL	INTEGRAÇÃO COMO OBJETIVO CONSTANTE	INTEGRAÇÃO PELA COOPERAÇÃO E ASSOCIAÇÃO
FORMA DE ADMINISTRAR CONFLITOS	ABSTENÇÃO OU DOMINAÇÃO	ABRANDAMENTO	CONFRONTO	SOLUÇÃO INTEGRATIVA DO PROBLEMA
POSTURA ESPERADA DOS SUBORDINADOS	SUBMISSÃO	COMPREENSÃO E CONSENTIMENTO	ALIANÇA	ASSOCIAÇÃO NA DETERMINAÇÃO DE MÉTODOS, RESPONS., CROGRAMAS DE TRABALHO E RESULTADOS

Fonte: adaptado de Motta (1998), Hampton (1991) e Montana e Charnov (2000).

Há que se considerar que, apesar da revisão bibliográfica acerca do tema central de pesquisa, a definição conceitual de liderança permanece pouco clara. Encontram-se vários autores que discorrem a respeito da liderança, mas sob determinados aspectos suas concepções são divergentes o que permite entrever inconsistências ou incertezas, quanto a um conceito propriamente dito. Em função disso apresenta-se as definições e os principais termos necessários à compreensão dos conceitos inerentes a este trabalho.

- Abstenção refere-se a técnica ou estilo de administração de conflitos, onde a postura do líder é de ignorá-lo ou de não desejar tratar as suas causas.
- Abrandamento diz respeito a técnica de administração de conflitos, onde o líder reconhece que existe o problema mas enfatiza, principalmente, a harmonia na organização. Nesta condição, busca o consenso entre os envolvidos para que eles percebam que o que compartilham é maior que suas diferenças.
- Autoridade refere-se ao poder baseado no reconhecimento da legitimidade ou da legalidade da tentativa de exercer influência.
- Auto-liderança diz respeito ao estímulo da capacidade dos trabalhadores motivarem a si próprios para executar tanto tarefas naturalmente recompensadoras quanto tarefas necessárias, às vezes não atraentes. Refere-se também à descentralização do poder do líder aos liderados, através de práticas que favoreçam a autonomia plena e a auto-avaliação. O líder que estimula a auto-liderança questiona aos seus liderados: quais serão nossas próximas metas? Como atingi-las?
- Benevolência refere-se ao poder pessoal do líder, utilizado para que sejam atingidos os objetivos ou metas pretendidos.
- Bases de influência correspondem ao tipo de poder empregado a fim de que sejam atingidos os objetivos ou metas definidos. Podem ser bases autoritárias, benevolentes, de corretagem ou distribuição do poder, ou ainda, baseadas no estímulo à auto-liderança.
- Confronto refere-se a forma de administração de conflitos, onde o líder considera suas causas e enfatiza o entendimento e a obtenção das metas da organização em substituição das metas individuais.
- Corretagem do poder refere-se ao investimento feito pelo líder, no poder dos liderados, com o objetivo de obter uma coesão grupal no alcance das metas.

Nesta situação o líder coloca aos seus liderados: estas são nossas metas. Como atingi-la?

- Dominação representa uma técnica de administração de conflitos, onde o líder impõem a solução preferida, pois tem poder para tanto.
- Forma de manifestar influência diz respeito aos comportamentos e as expressões adotadas pelo líder para comunicar uma decisão ou solicitar que algo seja feito pelos subordinados.
- Forma de manter a influência compreende os comportamentos adotados pelo líder para garantir a continuidade da influência que ela exerce sobre os subordinados.
- Forma de manter o *status* refere-se aos comportamentos adotados pelo líder a fim de garantir o respeito à hierarquia do cargo por ela ocupado.
- Forma de administrar os conflitos se traduz pela maneira como as divergências, entre duas ou mais partes ou posições, são tratadas ou administradas pelo líder. Neste estudo são consideradas as quatro formas: abstenção/dominação, abrandamento, confronto e solução integrativa do problema.
- Influência diz respeito a qualquer ação ou exemplo de comportamento que possa causar uma mudança na atitude ou no comportamento de outra pessoa ou outro grupo.
- Liderança é aplicável a todas as relações interpessoais em que estão envolvidas as tentativas de influência para que seja atingida uma meta ou metas específicas.
- Postura esperada dos subordinados diz respeito as expectativas que o líder tem, em termos de resposta às suas solicitações, traduzidas pelos comportamentos, atitudes e expressões dos subordinados.
- Práticas de liderança são as posturas típicas, comportamentos ou ações adotadas pelo líder no exercício das funções de liderança.
- Solução integrativa do problema refere-se a técnica de administração de conflitos, onde o líder, pelo estímulo à criatividade, conduz os liderados a encontrarem uma solução para o problema, que sirva completamente aos interesses de cada um. Assim, uma nova solução pode surgir, satisfazendo a todos os envolvidos.
- Uso do poder é entendido como a capacidade de exercer influência, isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos,

levado a efeito através da forma como são emitidas as ordens de como é praticado o controle de pessoas ou de resultados.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o intuito de identificar as bases de influência, predominantemente, adotadas nas grandes indústrias têxteis de Santa Catarina, procedeu-se a uma pesquisa junto às executivas mulheres, no comando dessas indústrias. Apesar de sustentado por fundamentos teóricos consistentes, o estudo revelou algumas restrições de natureza teórica e metodológica.

Extrapolando-se o contexto objetivo e prático, passível de mensuração, entende-se que há um caráter limitante à compreensão das atitudes das pessoas, quando se necessita categorizá-las pelas posturas ou práticas adotadas, uma vez que cada uma é um produto de sua história, experiências, crenças, valores, conceitos e preconceitos que se manifestam em virtude das mais diversas relações entre elas e os indivíduos que integram seu contexto.

Embora a ênfase na objetividade que se buscou empreender, há que se considerar aspectos subjetivos ou intrínsecos presentes nos depoimentos das executivas entrevistadas e estes, por questão de ordem, não foram analisados ou considerados, fato que se entendeu como uma limitação.

Em relação às informações de caráter teórico-científico, o acesso revelou-se limitado, uma vez que a bibliografia pesquisada faz referência às práticas de liderança ou aos comportamentos discriminatórios em relação à mulher, sem que haja, em iguais proporções, a produção de material que descreva ou discorra sobre as especificidades da liderança feminina. O modelo que descreve as bases de influência pesquisadas constituiu-se de adaptações de autores, o que leva a crer que foram construídos através da visão masculina de liderança. Neste sentido o entendimento dos conceitos e teorias revelou propriedades ou atributos isentos das características próprias do gênero feminino.

A dificuldade no acesso aos sujeitos da pesquisa revelou importante restrição, vinculada às dificuldades de agenda para uma entrevista de, no mínimo duas horas.

A realidade encontrada, embora não fosse objeto dessa pesquisa, mostrou que todas as indústrias têxteis de Santa Catarina onde há executivas mulheres nos altos escalões, são empresas cuja administração é familiar, conduzidas pelos fundadores ou fundadoras e seus filhos/filhas. Deste fato depreende-se que a forma de ascensão da mulher ao poder foi decorrente de um processo natural, por herança. Portanto a limitação encontrada se traduziu também pela impossibilidade de entrevistar executivas de carreira. Infere-se que, a especificidade da condição de fundadora ou herdeira e da administração familiar, num contexto onde mãe e filha assumem outros papéis, além dos de parentesco, podem estar demarcando as práticas de liderança adotadas e o seu perfil administrativo.

Constituíram-se em fatores de limitação, de igual importância, os procedimentos metodológicos utilizados. O levantamento, método adotado para a pesquisa, trouxe implícita a tendência de restringir os resultados aos limites das características específicas das organizações têxteis familiares, dirigidas por mulheres. A razão para essa prudência reside na impossibilidade de generalização dos resultados encontrados que este método sucinta. Entretanto algumas questões observadas, através deste estudo, organizam-se como referencial para o exame do tema norteador em outras organizações com características similares.

Nos segmentos indústria, comércio e serviços foi encontrado um elevado número de organizações que poderiam constituir a amostra de pesquisa, o que se tornaria inviável em função da abordagem qualitativa que se objetivava empreender. O tipo de organização selecionada para o estudo, por este motivo, foi a industrial-têxtil e a razão da escolha desse segmento prendeu-se ao fato de concentrar o maior número de sujeitos. Essa seleção acabou por se constituir em outra limitação.

Ainda como limitações apontadas, postula-se sobre a natureza dos dados e as técnicas utilizadas para a coleta e análise. Há que se considerar, nesse âmbito, a fidedignidade dos dados primários, à medida que se referem aos depoimentos das executivas mulheres entrevistadas, pode-se inferir a relatividade dos depoimentos decorrentes de interpretações próprias as quais podem ter manifestado conceitos e posturas de líderes, conforme padrões de excelência, sem contudo, haver a ação prática efetiva.

Finalmente, salienta-se a subjetividade inerente à utilização da técnica de análise de conteúdo e à análise dos dados coletados. Apesar da proposta de manter a objetividade na sua aplicação, não se pode assegurar a total isenção da

percepção e interpretação da própria pesquisadora, já que a abordagem qualitativa permite uma aproximação maior à realidade investigada, oriunda de constantes reflexões acerca das informações disponíveis.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo será enfocada a análise dos dados de pesquisa, elaborada de acordo com os fundamentos teóricos descritos no segundo capítulo deste estudo e, através dela, busca-se evidenciar as bases de influência que caracterizam a liderança das executivas mulheres nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina.

A primeira seção abrange uma descrição sucinta do universo industrial de Santa Catarina, com ênfase na contextualização da indústria têxtil, relacionando-se os principais indicadores que o caracterizam. A seção seguinte apresenta a estrutura das organizações pesquisadas e um breve histórico de cada uma delas. A terceira seção apresenta um perfil das executivas entrevistadas e sua forma de ascensão na hierarquia da organização a que pertencem. A quarta seção revela, através das práticas de liderança adotadas pelas executivas, as bases de influência que caracterizam o exercício de seu poder. Por fim, na quinta seção procura-se identificar, à luz dos dados precedentes, as conclusões deste estudo, caracterizar a liderança das mulher executivas nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina e oferecer recomendações para futuros estudos.

4.1 SANTA CATARINA E A INDÚSTRIA TÊXTIL

O estado de Santa Catarina destaca-se no cenário nacional, principalmente, no setor terciário, por se tratar de uma zona costeira muito procurada por brasileiros e estrangeiros. Apesar do potencial turístico, alguns indicadores são igualmente significativos. Vale citar, por exemplo, que o estado ocupa, no *ranking* nacional, a quarta colocação referente ao índice de desenvolvimento humano (IDH) que combina e articula três componentes: longevidade, nível educacional e acesso à recursos. Já, em nível internacional, Santa Catarina ocupa a 53ª posição em relação ao IDH, conforme citam o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA/1996.

Com a finalidade de caracterizar as indústrias desse estado, principalmente, as têxteis, tomou-se, como referencial de indicadores, os dados fornecidos pela Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC (1998, 2000).

Desta forma encontra-se que o complexo têxtil deste estado conta com 4.151 empresas, entre micros (3.521), pequenas (498), médias (103) e grandes (29) empresas que empregam 84.237 trabalhadores.

Os valores financiados pelos Bancos de Desenvolvimento (BRDE, BADESC) no ano de 1997, para a indústria têxtil representaram 8,7% do total disponibilizados para o estado de Santa Catarina.

A capacidade instalada desse ramo industrial, em 1998, apresentava o índice aproximado de 82%, demonstrando um aumento de cerca de 8% em relação ao ano anterior. Em 1999, este índice revelou-se novamente ascendente, ficando em torno de 88%.

O comportamento das vendas de produtos têxteis, em 1997, apresentava uma variação de aproximadamente 7%. Este mesmo índice mostrou uma variação de -7%, em 1998, o que representa retração, se comparado ao percentual observado no ano anterior, mas houve, em 1999, um aumento em torno de 6% da variação das vendas. Em 1998, as vendas dos produtos têxteis eram assim dirigidas: 8% para o próprio estado, 74% para os demais estado do país e 18% para o exterior.

Através de dados mais recentes, disponibilizados via *on line* (FIESC, 2000), observa-se que roupas de toucador, cozinha e tecidos atoalhados ocuparam o quinto lugar no *ranking* dos produtos exportados pelo estado em 1999, com um volume de US\$/FOB 130.463.935,00, o que representou um aumento de aproximadamente 1,5% em relação ao ano de 1998.

O ano de 1998 revelou retração no percentual de pessoal empregado neste segmento industrial, cerca de -1%, mas significativamente menor que no ano anterior que foi de aproximadamente -14%. Em 1999, constata-se novamente retração da empregabilidade em torno de -1,5%.

Em relação às horas trabalhadas na produção, a indústria têxtil apresentou, em 1998, uma variação anual de cerca de -13%. No ano anterior, essa variação ficava em torno de -3%. E o salário bruto médio da mão-de-obra deste ramo, em dezembro de 1998, era de R\$ 1.039,88, já o salário líquido, nesse mesmo período,

era de R\$ 483,56. Através da interpretação destes dados pode-se deduzir que o ano de 1999 revelou-se promissor para a indústria têxtil.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM FOCO

A relação das indústrias de grande porte de Santa Catarina fornecida pela FIESC (1999) permitiu entrever 102 organizações. Estas contavam em seus quadros diretivos com 345 executivos e 21 executivas, ou seja, a presença de mulheres nos altos escalões aparece em 6% das maiores indústrias do Estado.

No ramo têxtil encontrou-se 29 indústrias e em 9 destas a presença de mulheres nos altos escalões foi constatada. Estes números conduzem a seguinte interpretação: em 31% das indústrias têxteis de Santa Catarina é observada a presença de mulheres nos altos escalões. O número de executivas neste segmento é de 14, assim, analisando-se a relação da presença de executivas nas grandes indústrias do Estado (21) e nas indústrias têxteis (14) constata-se um percentual de 66,6% do total especificamente neste segmento. Portanto, o maior quantitativo de sujeitos se concentrou no ramo têxtil, o que veio a definir a orientação da pesquisa.

Devido à necessidade de conhecer a empresa pesquisada e algumas de suas especificidades, apresenta-se, a seguir, um breve resumo da história dessas indústrias, seus principais produtos e a sua capacidade produtiva, bem como sua dimensão estrutural-física em termos de parque industrial.

As informações descritas foram colhidas nas próprias empresas, pelos relatos das entrevistadas, em material promocional ou de divulgação e junto à Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC.

Vale aqui ressaltar que, por solicitação das executivas entrevistadas, serão colocadas, nesta pesquisa, apenas as iniciais das pessoas envolvidas no relato, mantendo-as assim no anonimato.

MALHARIA MALWEE: com sede situada em Jaraguá do Sul, é uma das maiores malharias do país, contando com 4.500 funcionários, dos quais 2.800 em Jaraguá do Sul e os demais nas fábricas de Pomerode e Blumenau. Atualmente produz três milhões de peças confeccionadas. Foi fundada em 1968, pelo

empresário W.W. a partir de uma empresa familiar, iniciada por seus pais em 1906. Até 1968, a empresa incluía loja, laticínios, frigoríficos e uma exportadora de tabacos. Atualmente, faz parte também desse grupo um posto de gasolina, uma loja de departamentos e um engenho de arroz.

A preocupação com a ecologia torna essa empresa um exemplo a ser seguido, pois possui um aterro ecológico industrial, com capacidade para 68.164 m³ e uma estação de tratamento de efluentes. Além disso criou um parque ecológico, compreendendo 1.5000.000 m² de área, cortado por 15 km de estradas conduzindo a 17 lagoas. Tem em sua área verde, 35 mil árvores plantadas. Em 1982, o Parque foi doado aos funcionários da empresa, surgindo uma associação recreativa. Quando do falecimento do Sr. W.W., assumiram a direção da empresa seus três filhos, porém, hoje, os principais executivos são o filho mais velho e sua esposa, uma vez que compraram a participação societária dos irmãos.

CIA FABRIL LEPPER: situada em Joinville, conta com 900 colaboradores. Fabrica, principalmente, toalhas de mesa e banho, colchas, roupões, cortinas e jogos de cozinha. Sua produção anual é de 3.600 toneladas e seu faturamento de US\$ 55 milhões (1997). Atua no ramo têxtil, desde 1907, por iniciativa do alemão, H.A.L., que aos 12 anos de idade imigrou com seus pais para o Brasil. Inicialmente o foco principal de seus negócios era a fabricação de tecidos vendidos em rolos, passando depois à confecção de toalhas e panos de copa. Há cerca de 25 anos foi comprada pelo atual diretor presidente e sua esposa. Tem como empresas coligadas uma fiação, uma indústria e comércio de representações, uma corretora de câmbio e títulos e uma empresa de turismo. Em seu quadro diretivo há um diretor presidente, três diretoras vice-presidentas, um diretor superintendente e um diretor administrativo.

MALHARIA BRANDILLI: localizada em Apiúna, emprega cerca de 700 trabalhadores diretos e 500 indiretos, através da terceirização de alguns serviços. Seu volume de produção anual é de 2.000 toneladas de produtos – conjuntos infantis em malha e algodão – com um faturamento de R\$ 35,1 milhões (1997). A empresa foi fundada em 1964, pelo Sr. C.H.B. e sua esposa. Inicialmente, o casal e três funcionários se dedicavam à produção de conjuntos de batizado. Com o crescimento dos negócios, a linha de produtos evoluiu de acordo com as exigências

do mercado e a empresa passou a produzir artigos de lã 100% acrílico. Após a aquisição de teares circulares também se dedicou ao fabrico de artigos de malha 100% algodão. Atualmente, consome cerca de 200 toneladas/mês de fio de algodão que é sua principal matéria prima. Seu parque fabril tem 12.500 m² de área construída. E preocupada com a preservação ecológica, implantou um sistema de tratamento de efluentes e viabilizou um programa próprio de reflorestamento com mais de 1,7 milhões de eucaliptos plantados. Em 1997, o Sr. C.H.B. faleceu, deixando a empresa sob a direção de sua esposa e de dois filhos.

MALHARIA KYLLY: localiza-se em Pomerode e tem cerca de 650 funcionários diretos. Seus principais produtos são conjuntos de duas peças em malha de algodão para crianças de até 08 anos. É interessante observar que essa empresa foi criada em 1985, na residência de seus proprietários, Sr. S.M. e sua esposa, por insistência dela em comprar um tear profissional. Ele a princípio não fazia parte da empresa, pois tinha outra atividade profissional. Um primo veio juntar-se à sociedade meses depois, mas acabou retirando-se. Foi quando o Sr. E.M., irmão do Sr. S.M., comprou a parte do sócio retirante. Com o crescimento dos negócios, houve a necessidade de ampliação da estrutura física.

MALHARIA DIANA: localizada em Timbó, conta com cerca de mil funcionários. Fabrica, principalmente, roupas para adultos. Foi constituída em 1958, com um nome diferente do atual, pelo esforço e espírito empreendedor do Sr. G.B., de sua esposa e dos pais dele. Funcionava numa garagem de 30m² e a operacionalização da produção – cerca de cinco mil peças/mês – ficava por conta dos sócios e de quatro funcionários e era voltada a confecção de conjuntos para recém-nascidos e bebês. O mercado consumidor exigiu mudanças na linha de produtos e, em 1966, com a fusão com uma beneficiadora de fios, a nova empresa formada passou a receber a atual denominação jurídica. Em 1975, houve a transferência das instalações para o parque industrial, num terreno de 67.554m² e área construída de 25.151m² onde ainda está situada. Hoje, a direção da empresa está sob a responsabilidade da viúva do Sr. G.B. e de quatro de seus filhos, sendo composta por uma diretora presidenta, um diretor comercial, uma diretora industrial, uma diretora de suprimentos e um diretor financeiro.

MALHARIA MANZ: situada em Joinville, a empresa tem 1900 funcionários diretos e indiretos. Inicialmente fabricava artigos em acrílico, posteriormente, voltou-se à produção para malhas de algodão. A empresa foi fundada na década de 50, mas foi comprada, em 1983, pelos atuais diretores proprietários, Sr. I.G. e sua esposa, quando ela se retirou da diretoria de uma das empresas da amostra.

4.3 AS EXECUTIVAS ENTREVISTADAS E A FORMA DE ASCENSÃO AO CARGO

É importante salientar que, em nenhum momento houve a intenção de separar as executivas fundadoras em grupo distinto das executivas herdeiras, no que se refere à análise ou interpretação dos resultados. Contudo isto acabou configurando-se naturalmente, uma vez que os dois grupos apresentaram características específicas que, por vezes, os distinguia em relação às bases de influência adotadas.

Com o intuito de preservar a identidade das executivas mulheres entrevistadas e de suas empresas, situação unanimemente exigida como condição às entrevistas, adotou-se uma padronização para permitir à pesquisadora sua identificação. Isto posto chegou-se as seguintes constatações:

- todas as executivas mulheres entrevistadas fazem parte de empresas familiares;
- assumiram cargos executivos em função de, ou serem as fundadoras proprietárias, ou suas herdeiras;
- cinco executivas são fundadoras das empresas;
- três executivas são herdeiras diretas;
- duas executivas dirigem a empresa sob a presidência de suas mães;
- a terceira executiva herdeira, adentrou na empresa pela via do casamento, quando do início de suas atividades. Nesta ocasião a organização tinha mais dois sócios, que, com o passar do tempo, venderam suas ações societárias para ela e para o marido.
- uma executiva foi herdeira de uma empresa do ramo têxtil (contida na amostra), mas em função de incompatibilização com um sócio-irmão, vendeu suas

ações societárias, vindo a fundar, juntamente com o marido, a empresa que atualmente dirige;

- nenhuma das executivas entrevistadas fez carreira na organização, ou seja, já iniciaram suas atividades em postos elevados da hierarquia. No entanto, todas demonstraram naturalidade de propósitos em relação a esse fato;

- dentre as executivas fundadoras, três têm o primeiro grau, uma não chegou a completar o segundo grau e uma tem curso técnico.

- uma executiva herdeira tem o segundo grau completo e duas tem o terceiro grau;

- nenhuma revelou ter cursos específicos ou treinamentos na área de liderança;

- as executivas entrevistadas situam-se na faixa etária que compreende 37 a 66 anos.

Pode-se observar ainda que em quatro das seis empresas em foco, acha-se evidente a preocupação com a formação dos sucessores que estão sendo ou serão preparados para receber a empresa, quando do afastamento dos atuais executivos.

Outra constatação feita é que, em quatro dentre as seis empresas da amostra pesquisada, há preocupação com a profissionalização e capacitação do escalão hierárquico imediatamente inferior ao nível das elevadas diretorias. Tal atitude é justificada, em função de interesses imediatos de desenvolvimento da própria empresa e também como um aporte de segurança para os futuros diretores herdeiros, quando de seu ingresso nelas.

4.4 BASES DE INFLUÊNCIA E PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTAS PELAS EXECUTIVAS

Apresenta-se a seguir, basendo-se no modelo proposto neste estudo, as bases de influência que caracterizam a liderança das executivas das organizações de grande porte da indústria têxtil do Estado de Santa Catarina. Neste sentido, a identificação resultou da relação entre as posturas adotadas e descritas nos depoimentos e as práticas de lideranças que o modelo contempla.

4.4.1 Uso do poder

A base de influência autoridade, determina que as executivas fundadoras usem com mais freqüência o poder do cargo que exercem, mesmo em relação aos filhos que compõem as Diretorias. Os depoimentos, a seguir, ilustram essa afirmação:

- (...) sempre a última palavra é minha e minhas ordens não são discutidas, são executadas (E1F-A);
- (...) tem coisas que levo à reunião com meus filhos, muito embora a última palavra seja minha; meu cargo exige que eu aja assim e quando quero que alguma coisa seja feita, não aceito discussões, nem por parte dos meus filhos (E1F-A);
- (...) eu disse ao encarregado: tem que ser feito, tem que dar tempo e você vai fazer porque sou eu quem está mandando (E1F-A);
- (...) eu tenho que sentir como eles estão trabalhando. O funcionário tem que ver que o dono participa, que ele está controlando... Como é a história? São os olhos do dono que engordam o gado... Eu gosto de ver as coisas no lugar (E2F-B);
- (...) ando pela fábrica para ver que coisas estão acontecendo e eles têm que ver que eu, como [cargo], estou de olho no que acontece por lá. Alguns dias atrás peguei um furo grande... (E4F-C);
- (...) faço eles [os funcionários] doarem sangue regularmente; se eu que sou a [cargo] dão, eles têm que doar também (E8F-F);
- (...) eu vou conferir se o que mandei fazer foi feito e como foi feito (E8F-F).

Ao adotarem a posição hierárquica do cargo e o poder dele decorrente, visando o controle e a consecução de metas e objetivos, as executivas citadas acreditam estar reforçando sua autoridade e liderança. Entendem que igualar-se ao grupo poderia significar a redução da autoridade.

Em relação a tal posicionamento, Motta (1998) refere que acreditar na diferença hierárquica dos cargos, faz com que o dirigente desenvolva uma visão negativa das atitudes, comportamentos e crenças de seus subordinados e busque os culpados pelos erros, acabando por acreditar que seria mais fácil comandar, se não fossem as más condutas dos mesmos.

As executivas, ao agirem usando a liderança racional, parecem ver a situação e os subordinados, através de seus próprios preconceitos, fato referido por Hampton (1991), quando trata da bagagem pessoal do líder.

O poder emanado por esse posicionamento dá ao líder a força de controlar os recursos, recompensando ou punindo outras pessoas e “é aceito pelos outros porque eles acreditam que seja desejável e necessário para manter a ordem e desencorajar a anarquia na sociedade.” (Davis e Newstrom, 1992, p.157).

Apesar de parecer fora de uso, essa prática aparece com certa frequência nas organizações contemporâneas familiares. É decorrente dela a influência sobre pessoas para “fazerem o que o superior solicita, manda, prefere ou exige, devido à ameaça implícita ou explícita de que de outra forma sofrerão o que mais receiam ou terão menos daquilo que gostam – trabalho enjoado ou menos aumento salarial.” (Cohen, 1999, p.123).

As atitudes de independência, que caracterizam as executivas fundadoras, colocam-nas como senhoras absolutas da verdade ou como magistradas, apesar de apresentarem neutralidade. Podem acabar gerando a rejeição dos subordinados em função do não-reconhecimento do papel de líder. A dureza no trato, revestido de firmeza, pode concorrer também para a eclosão de sentimentos de hesitação e insegurança por parte dos mesmos (Motta, 1998).

A base de influência benevolência, determina o emprego da persuasão e da bondade pela executiva para controlar pessoas e resultados. Os depoimentos a seguir refletem a prática de liderança observada:

- (...) sempre que quero alguma coisa eu tenho o jeito certo para mandar. Não custa nada dar uma ordem com firmeza, mas com jeitinho (E1F-A);
- (...) vou chegando devagar, como quem não quer nada e vou conseguindo todas as coisas que quero... uma palavra amiga, uma atenção especial...(E2F-B);
- (...) quando eu quero que algo seja feito, eu peço ou digo: precisamos fazer isso, seria bom que fosse feito aquilo (...) eu ganho mais agindo assim do que se impusesse a minha idéia. Eles me dão em troca o que quero ou preciso (E3H-B);
- (...) é mais fácil eles [os supervisores, encarregados] mudarem de comportamento, quando eu os chamo aqui, no particular, e explico porquê que eles têm que mudar. Tem sempre um jeito especial, uma palavra especial que a gente pode usar, com carinho, para convencê-los. Se não der certo, aí eu ordeno (E4F-C);
- (...) sabe aquele jeito, que só mulher tem, para conseguir as coisas? Pois é. É fundamental, às vezes agir como ‘mãezona’ (E6H-D);
- (...) eu gosto de trabalhar em conjunto com todos. Sabe, aquela coisa que vem de cima? Eu não gosto disso. Não é meu estilo. Eu divido muito com minha equipe. Não é por imposição... jamais. É tudo muito negociado, explicado, discutido. Eu acho que tudo se resolve conversando, funciona melhor (E7F-E);

(...) procuro sempre estar atenta ao que eles necessitam, e eles, em contrapartida, em função da minha atenção, retribuem fazendo um bom trabalho. Não tenho queixas (E7F-E);

(...) o fato de eu saber o nome de praticamente todos, dar a atenção que precisam, ter sempre um sorriso na boca, às vezes resolver seus problemas, que para eles é tão grande e para nós, basta um simples telefonema para resolver, faz com que eu consiga deles tudo o que preciso. Acho que é por isso que obedecem mais rapidamente a mim do que ao [Diretor] (E8F-F).

A relação baseada nesta prática se fundamenta nas trocas de favores e apoio e no recebimento de lealdade indiscutível, entretanto o nível de produtividade pode variar com a qualidade da relação de troca estabelecida.

Davis e Newstrom (1992), ao discorrerem sobre tais práticas, asseveram que “as trocas sociais repousam na poderosa norma de reciprocidade da sociedade, onde duas pessoas em relacionamento contínuo sentem forte obrigação de repor seus débitos sociais uns com os outros.” (p.157).

Cohen (1999), por sua vez, alude que esta é uma estratégia bastante comum e muito eficaz para influenciar as pessoas a fazerem o que lhes é solicitado. Observa que “é usada muitas vezes porque funciona em todos os sentidos da hierarquia da organização e porque pode ser utilizada com muitas ‘moedas’ diferentes” (p.123).

A base de influência corretagem do poder, observada nas posturas das executivas, determina a delegação de autoridade e a demonstração do uso do poder dos liderados em relação à mudanças ou ao controle das situações, pessoas e resultados e foi constatada através das seguintes colocações:

(...) procuro envolver a todos para conseguir as mudanças (E3H-B);

(...) a idéia de mandar... Não faz parte de minha maneira de trabalhar. Muito mais eu penso em compartilhar. Por isso que a idéia de trabalhar em equipe, que eu enfatizei tanto é muito importante. Os funcionários fazem parte da minha vida profissional e meu cargo é mais que um cargo, é um trabalho. Acho uma coisa muito pequena essa coisa de ‘cargo’, de poder mandar..(E5H-C);

(...) não imponho nada, jamais. Todos os assuntos são discutidos com a equipe. As informações vêm deles. Eu acho que assim funciona melhor (E6H-D);

(...) eles têm, e sabem que têm, total liberdade de me questionar ou de discutir comigo coisas que dizem respeito à empresa (E6H-D);

(...) as decisões tomo junto com as pessoas. Aquelas envolvidas no processo. Decidimos juntos o que vamos lançar (E7F-E).

Compreende-se que esta prática de liderança e a correspondente base de influência se traduzem pela valorização das pessoas envolvidas e trazem, como conseqüência, o comprometimento destas para com os resultados pretendidos.

Estas práticas encontram consonância à proposição de Useem (1999, p.74), onde é manifestado que “a delegação de poder de maneira criteriosa aumenta o poder de quem o delega”, pois ao conceder mais autoridade e boas ferramentas à execução dos serviços, os líderes aumentam sua influência. Afirma também que “não se trata apenas de ter seguidores, mas principalmente de saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores. Quanto mais liderança existir, mais eficiente será o gerente”.

Segundo Kanaane (1999), esse estilo administrativo de liderança oportuniza a discussão da decisão a ser tomada, favorecendo o consenso, uma vez que considera como fundamental e necessária a “perspectiva dos indivíduos interagirem e trocarem entre si experiências individuais.” (p.43).

4.4.2 Forma de manifestar a influência

A base de influência autoridade, é determinante dos comportamentos e das expressões adotadas pela executiva para comunicar uma decisão ou solicitar que algo seja feito pelos subordinados. As entrevistas realizadas permitiram observar então, a repetição dos padrões adotados em relação ao uso do poder anteriormente descritos. Assim, as executivas fundadoras demonstraram uma certa tendência para comunicar decisões na forma de imposição, a fim de que sejam cumpridos os objetivos estabelecidos ou suas ordens. A solução de problemas também decorre de modo a garantir o poder do cargo onde estão investidas. Os seguintes depoimentos confirmam o exposto:

(...) têm coisas que eu faço questão de levar à reunião com meus filhos, embora a última palavra seja a minha, como [cargo] devo agir assim. Principalmente o que se refere à negócios. (...) e eles me obedecem, evidentemente (E1F-A);

(...) eu sempre faço com que eles pensem e reflitam sobre minha decisão. No final, eles concordam comigo. E é isso que eu espero deles. Eles sempre acatam minha decisão. Mesmo com os encarregados e

supervisores, eu não tenho dificuldade para tomar ou comunicar uma decisão (E1F-A);
 (...) olha, a decisão do meu marido e minha tem que ser aceita (E2F-B);
 (...) eu digo: -eu preciso disso e ninguém contesta (E2F-B);
 (...) eu resolvi então assumir tudo. Fechei as torneiras! Disse: -aqui não se investe mais nada a não ser depois de pago as contas, e cumpra-se! (E4F-C);
 (...) eu ouço todos. Mas a última palavra é minha. Até porque eles pedem que a última palavra seja minha. Sou mãe e [cargo], e meus [% de participação societária] também contam. Eu digo: -é assim que será feito. E pronto! (E4F-C);
 (...) cada um respeita a área do outro, mas se precisar ser decidido alguma coisa, quem decide sou eu e eu mesma comunico a decisão que tomei (E8F-F);
 (...) você faz uma reunião e tem que acompanhar...ver o que foi feito, ver se as pessoas fizeram o que foi comunicado. Se o que foi decidido foi realmente feito. (...) o pessoal ainda é muito dependente. São muito inseguros. (...) Eles também não têm autonomia para decidir coisas grandes (E8F-F);
 (...) mas muita coisa sobra para mim. Principalmente as decisões finais (E8F-F);
 (...) eu já decido tudo na hora e sei que a responsabilidade pela decisão é minha. E ninguém contesta. E assim eu ganho tempo (E8F-F);

As condutas adotadas refletem a intenção de controlar mais e liberar menos. Tal posicionamento, em termos de manifestação de influência, é entendido por Minicucci (1996) como algo que “tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos (...) e tornar o liderado inseguro.” (p.293).

A justificativa para esta forma de atuação, reside no fato de que não pretendem apenas exibir o poder que têm ou revelar o seu controle sobre os demais, mas por estarem intimamente persuadidas de que só elas são capazes de tomar decisões importantes (Kets de Vries e Miller, 1991).

Outras colocações demonstraram que, para manifestar a influência, as executivas costumam utilizar o argumento que o consenso foi obtido em conversas anteriores, prática que se sedimenta na base de influência benevolência. Alguns exemplos desta constatação:

(...) temos uma reunião semanal com a Diretoria (...) aí nós discutimos os assuntos e eles são votados. (...) depois, repasso a quem de direito o que em conjunto decidimos. Mas para levar algo à diretoria eu recolho informações, converso com os envolvidos, decido e divido a decisão com a Diretoria, que acata ou não (E3H-B);

(...) há coisas que sou obrigada a dizer a eles que a diretoria não aprovou. Não gosto de agir assim, mas sei que, às vezes, este é o caminho que se apresenta (E5h-C);

(...) às vezes, pela abertura que lhes dou, eles solicitam coisas absurdas. Eu respondo que o Setor Pessoal não admite, ou que o Financeiro vetou, ou que Vendas não aprovou...(E6H-D);

(...) Eu comunico a ele o que foi decidido e ele comunica aos demais (E7F-E).

Ao adotarem esta conduta, as executivas entrevistadas demonstraram a intenção de evitar um confronto com os subordinados em torno de uma decisão já tomada. Isto porque alguns aspectos relacionados ao exercício do poder e da liderança pela mulher são frutos de condicionamentos psicológicos e culturais.

Ehrardt (1996) destaca, sob este enfoque, que a mulher apenas consegue aproveitar eficazmente o poder, se for detentora de uma boa situação dentro da estrutura social da organização, pois é imperativo a integração no traçado relacional da empresa. E para receber o reconhecimento e o respeito dos demais é preciso "um certo grau de estima, não ao preço de ser boazinha e de hipocrisia, mas conquistado através do respeito mútuo, da confiabilidade, franqueza e distância sóbria." (p.66).

A base de influência corretagem do poder traduz a busca do consenso e do comprometimento por negociações constantes como forma de manifestação da influência das executivas. Esta prática de liderança é refletida nos seguintes depoimentos:

(...) tem decisões que precisam ser tomadas e que é importante que os consulte; aí eu divido a responsabilidade da decisão com eles. E é tão interessante que eles são capazes de fazer coisas impossíveis em função disso (E3H-B);

(...) dou espaço para que eles apresentem propostas. Permito que eles apontem soluções. Conforme a amplitude de uma decisão, se não envolver valores que precisam ser aprovados pela Diretoria, eles têm autonomia (E3H-B);

(...) veja o que acontece para a escolha do amostruário. Estão todos envolvidos, vendas, suprimentos, desenvolvimento de produtos e produção. Portanto, não será uma decisão somente minha (E5H-C);

(...) então analisamos...tantos aprovaram, tantos não aprovaram... e aí, juntos, fazemos uma média... sempre, sempre em conjunto. Mas visualizando a empresa em primeiro lugar. Não é esse ou aquele, é a empresa (E6H-D);

(...) eu acho que o lado positivo de meu trabalho é poder e saber dividir decisões e responsabilidades (E6H-D);

(...) e eu sou assim, nem me sinto, como você chama, mesmo? Executiva ou chefe. Eu lidero uma equipe grande. Decisões precisam ser tomadas. Mas, acho que minha maior virtude é ouvir o que eles têm a me dizer, tratá-los com respeito e consideração, fazer negociações e colocá-los ao meu lado na hora de tomar decisões. Isso em todos os momentos (E6H-D).

Observa-se que a liderança é um processo que deve envolver as pessoas e, quando compartilhado entre todos os membros do grupo, produz como resultado o comprometimento.

Sobre a adoção desta prática de liderança, encontra-se em Cohen (1999) que “gerentes que partilham o poder com seus subordinados geram maior compromisso e mais qualificações na tomada de decisões, o que contribui para um aperfeiçoamento do desempenho do grupo.” (p.129). Dessa forma o crédito do gerente tende a se elevar em função do aumento do desempenho, decorrem daí mais recursos e informações que constituem para o autor a base do poder.

Motta (1998) revela a necessidade de criar nos liderados a sensação do espaço próprio, onde possam usar de criatividade e assim se auto-realizar na execução de suas tarefas. A liderança, então é “um estímulo a iniciativa e não a conformidade (...). É o desenvolvimento de um verdadeiro sentimento de interdependência entre pares com respeito às individualidades.” (p.211).

Os depoimentos refletiram a legitimação decorrente da aceitação de sua liderança. Dessa forma seu poder encontra-se, em grande parte, no poder dos liderados e agem, rearticulando-o ao poder de si próprias, com o intuito de promover a aliança grupal com vistas ao alcance de objetivos comuns (Motta,1998).

A base de influência auto-liderança, determina que o encorajamento à autonomia seja a forma de manifestar a influência da executiva e foi encontrado nos depoimentos de uma entrevistada apenas. Eis o depoimento:

(...) temos alguns grupos onde são trabalhadas diversas áreas. São pessoas que vêm de diferentes setores. Estes grupos participam dos estudos de problemas existentes nas diversas áreas. Onde existe um problema de fio, por exemplo, não se reúnem somente o pessoal da fiação. O grupo tem que envolver alguém da malharia, da confecção... todos analisam o problema porque, as vezes, a solução para um setor pode significar um problema para o setor seguinte. Então eles tentam resolver em conjunto o problema que poderá atingir a todos. Dentro disso, implantam uma melhoria. Eu procuro participar destas reuniões, mas não é

sempre que dá. As vezes o problema vem a mim já solucionado. Eu apenas tomo conhecimento dele e da solução encontrada. Nesse sentido eles têm muita autonomia. Não dá para eu ficar envolvida com tudo... Eu estimo a iniciativa deles. Mas, evidentemente, quando a solução significar investimentos ou altos custos, minha intervenção é necessária na reunião da Diretoria (E5H-C);

Atitude importante, para quem pretende estimular a auto-liderança, é o estímulo à possibilidade de abertura às novas idéias, o acesso permanente aos subordinados, a busca de soluções e a identificação de problemas que começam pela delegação de autoridade e responsabilidade. Desta forma a liderança é estimulada com o intuito de revelar a confiança existente entre os envolvidos.

Ao adotar tal prática, a executiva revela uma visão de liderança organizacional que é capaz de unir as pessoas e lhes dar um propósito comum. Isso se traduz no *empowerment*, que, segundo Cohen (1999),

existe em uma empresa quando os empregados dos níveis inferiores da escala hierárquica sentem que se espera deles, de boa fé, o exercício da iniciativa em prol da missão mesmo quando esta se situa fora dos limites de suas responsabilidades normais; e que se sua iniciativa conduzir a um erro – mesmo grave – eles podem ficar confiantes de que não serão arbitrariamente punidos por ter tomado tal iniciativa (p.32).

4.4.3 Forma de manter a influência

A base de influência autoridade, determina os comportamentos e expressões adotados pela executiva, para garantir a continuidade da influência exercida sobre os subordinados e permite verificar que, com mais freqüência, são as executivas fundadoras que agem com o intuito de reforçar o poder que já têm. Desta forma observou-se que para elas é mais fácil criticar os colaboradores do que elogiar, porém as críticas são feitas em relação ao trabalho e não às pessoas. Ainda que tenham demonstrado preocupação com o fato de evitar humilhações, as executivas mostraram também ser pouco receptivas a sugestões e a adoção de posturas, no sentido de conservar a distância hierárquica. Algumas colocações confirmam essa afirmação:

(...) eu chego assim, com bastante garra, com autoridade e segurança e digo: -tem que dar certo, eu preciso que dê certo! Parece que isso os motiva (E1F-A);

(...) eles não são de sugerir muito. Acho que são tímidos demais para isso. Acho que têm um pouco de vergonha de mim pelo fato de eu ser a dona da empresa (E2F-B);

(...) e quando as coisas estão erradas eu falo na hora. Quando alguém merece um elogio eu sou muito justa, muito embora eu não goste de ficar elogiando muito. Mas quando merece ser chamado a atenção, eu chamo mesmo. Claro, isso sem humilhar ninguém. E se precisar despedir, eu mando embora mesmo. Já aconteceu. E eles sabem do meu jeito. Eles me conhecem bem (E4F-C);

(...) tenho um pouco de receio de elogiar, eles podem se acomodar com os elogios e achar que já fizeram tudo o que poderia ser feito (E8F-F).

Estas atitudes são adotadas, para garantir que a autoridade não seja questionada ou contestada pelos subordinados. Assegura-se por esta base de influência a obediência que deve ser uma constante no relacionamento do liderados para com a executiva. A dificuldade em tecer elogios fundamenta-se na preocupação para com a acomodação e as críticas são abertas e diretas. A obediência, porém, não garante o comprometimento como afirmou Senge (1996).

A base de influência benevolência, determina a prática de liderança em que o reforço na atenção e na possibilidade de recompensar é adotada como forma para manter a influência sobre os subordinados. Foi identificada através dos seguintes depoimentos:

(...) bem, depende; na realidade o elogio depende do que eles me oferecem... (E1F-A);

(...) o elogio que faço é proporcional ao trabalho realizado (E2F-B);

(...) quando uma meta, daquelas tipo missão impossível, é cumprida com perfeição, nós costumamos recompensá-los (E2F-B);

(...) outro aspecto que vale a pena falar é que tanto os coordenadores quanto os supervisores sabem que existem compensações quando da realização de um bom trabalho, quando fazem aquilo que queremos ou planejamos que seja feito ou quando uma meta foi atingida. Se as coisas todas são bem feitas é justo que eles sejam reconhecidos. É o mérito mesmo! Creio que isso faz parte de estratégias de motivação. Eu, particularmente tomo alguns cuidados em relação a isso. Acho que a recompensa deve ser proporcional ao esforço e que não pode ser constante, porque aí se torna um padrão e o interesse deixa de existir. Sobrevém a obrigatoriedade de recompensar. Mas é evidente que quando desejamos que algo seja feito com perfeição, ou que um esforço adicional é necessário, recompensas devem existir (E3H-B);

(...) se bem que trabalhamos com números, vamos acompanhando a carreira da pessoa, verificando seu progresso...até por uma questão de

incentivos no salário. Se uma peça vendeu muito, foi do agrado do comprador, seu trabalho é reconhecido e ele é, portanto, merecedor de nossa atenção (E6H-D);

(...) Todas as pessoas gostam de ser elogiadas; isso as motiva. Elogiando, reforçando e dando a atenção de que precisam é que eu consigo que eles, em troca, produzam um bom trabalho. Agindo assim eu consigo tudo o que quero deles. E até por isso eles me respeitam e acatam meus pedidos (E7F-E).

Essas posturas são empregadas para garantir a consecução dos objetivos por meio de troca de favores. É evidente que as retribuições se relacionam com o desempenho dos subordinados, a partir das expectativas deles próprios. Se a retribuição é percebida como valiosa, o desempenho pode ser melhorado, caso contrário, tende a cair. Os depoimentos parecem convergir para a idéia de que, recompensando, conquistarão o respeito e a admiração dos subordinados.

Tal modelo paternalista adotado no sentido de manter a influência, tende a evitar discórdias e promover uma ação de grupo feliz e efetiva, mas desencoraja nos liderados a possibilidade de tomarem decisões, cometerem erros e aprenderem com as próprias experiências (Minicucci, 1996).

O encorajamento ao auto-reforço, auto-avaliação e auto-observação, constitui a prática de liderança determinada pela base de influência auto-liderança e ficou evidente nas colocações transcritas:

(...) vou ser repetitiva, mas é tudo muito informal e democrático. Todas [ênfase] as idéias são ouvidas, acatadas. Todos são ouvidos, independentemente se é uma crítica ou uma sugestão. Crítica, crítica... na realidade não existe a crítica. O que existe é o apontamento de alguma coisa que está errada e que pode ser mudada. E são eles que estão lá e que, portanto têm mais conhecimento e noção das coisas que acontecem e o que pode ser feito ou melhorado. É muito importante ouvir quem, de fato [ênfase], executa o trabalho ou faz com que seja executado. Eles sabem avaliar o trabalho que fazem. Sabem dos problemas, das dificuldades, das possíveis soluções...muito melhor do que nós, que não somos quem executa, apenas quem planeja. Não há crise nenhuma em relação a isso. E para isso eles são incentivados (E3H-B);

(...) temos que saber enxergar no dia a dia o que podemos fazer para melhorar em cada situação. Mesmo que a pessoa tenha errado, esse caminho que ela tomou deve ser considerado. Eu não costumo criticá-los por terem errado. Costumo auxiliá-los a perceber o que houve de modo que eles mesmos apontem a solução e se conscientizem que o caminho que tomaram não é o melhor. A pessoa, por si só, vai entender que cometeu um erro. Ela somente tende a melhorar com isso. Se eu criticar

ela... normalmente as pessoas se fecham com uma crítica. Acredito muito mais na autocrítica do que em alguém a ficar apontando... (E5H-C);
 (...) o processo é esse: eles vêm com sugestões; desde o chão de fábrica as sugestões vêm evoluindo; normalmente as sugestões são verbais (...) então são trabalhadas em todos os níveis antes de chegar a mim. As vezes eles conseguem trazer soluções tão simples e tão boas, que surpreendem, que merecem elogios. E o interessante é que eles próprios reconhecem seus méritos. Tanto quanto eu... O que faço é apenas encorajá-los a se valorizarem (E5H-C);
 (...) e acho que consigo brincar, falar uma besteira e ao mesmo tempo administrar o trabalho e resultados. Eles sabem se auto-avaliar e sabem que eu não quero saber quem fez ou encontrar culpados. Nós todos temos que produzir resultados e por eles somos todos responsáveis (E6H-D);
 (...) eu tenho a impressão que eles sabem até onde ir e não abusam porque conhecem os limites do próprio grupo. Eles próprios conseguem reconhecer quando fazem um bom trabalho e sabem ser críticos em relação a resultados (E6H-D);

Pela adoção destas posturas em relação aos subordinados, as executivas revelaram que compartilhando responsabilidades e promovendo a abertura às novas idéias ou às críticas reforçam a legitimidade da liderança e a coerência dos objetivos da organização. E estimulando a autoconfiança reconhecem o valor das pessoas. Em última análise, estão gerando o comprometimento dos subordinados para com a empresa, seus objetivos e metas.

Tal enfoque, por considerar o indivíduo no centro do processo de trabalho, tende a gerar aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual e grupai. Assim a autonomia, a liberdade, a independência, a criatividade e a auto-avaliação resultam da consideração do líder no poder pessoal inerente a cada indivíduo (Kanaane, 1999).

Cohen (1999) revela semelhante visão em relação ao poder compartilhado entre líderes e liderados. O autor entende que é a melhor atitude para aumentar a própria influência, pois essa prática resulta em melhor desempenho, maior dedicação e melhoria contínua dos subordinados.

4.4.4 Forma de manter o *status*

Em relação aos comportamentos adotados pelas executivas, no sentido de garantir o respeito à hierarquia do cargo por elas ocupado, traduzidos pela distância

geográfica existente e pelo desejo e uso de símbolos de poder, ficou constado que todas excluem estas práticas de suas rotinas com os funcionários. Observou-se que o respeito à hierarquia é exigido e mantido, mas os símbolos de poder, como por exemplo, entradas ou elevadores exclusivos e rotinas rígidas para contatos, não são utilizados.

Duas situações foram encontradas: a integração parcial, sem contudo haver um efetivo envolvimento e a integração como objetivo constante. A primeira, se fundamenta na base de influência benevolência e pode ser detectada através dos seguintes depoimentos:

(...) quase nunca os funcionários se aproximam quando eu passo visita na fábrica. Somente os encarregados. Claro, se eu me aproximar eles me recebem muito bem (...) No final de ano, por exemplo, eu sempre fico na portaria me despedindo deles. Com aperto de mãe e tudo. Isso é importante tanto para eles, quanto para nós. Eu me sinto gratificada nessas ocasiões embora que durante o ano não seja possível um envolvimento maior (E1F-A);

(...) na festa eles se aproximam, conversam, contam coisas, com uma certa reserva, a gente nota (E1F-A);

(...) me sinto igual. Eu não sou melhor do que eles. Apenas que sou a dona da fábrica. Com muita humildade eu conduzo esta fábrica. Nunca o dinheiro me subiu para a cabeça. Exijo respeito. Olha, até nem preciso exigir. Todos me respeitam, mas é com carinho. Não é aquele respeito de medo, de barreira...(E1F-A);

(...) todos sabem que têm acesso a nós. Normalmente o que acontece é que, por vergonha ou timidez deles, as coisas chegam até nós por intermédio dos gerentes ou supervisores (E2F-B);

(...) eu chefei muito tempo a produção. Tratava todo mundo igual. Claro, eu era a chefe. Mas no meu pensamento não tinha ninguém melhor do que outro (E4F-C);

(...) faço questão de fazer isso. Parece que eles dão mais valor aquele presentinho quando é entregue por mim. É uma das poucas oportunidades que eu posso estar bem próxima a eles (E4F-C).

Estas situações descritas permitem inferir que não houve demonstração clara de distância imposta pelas executivas em relação aos subordinados, no entanto não existiu por parte delas a demonstração de preocupação com a proximidade como prática usual, somente como prática esporádica.

Sob estas práticas Motta (1998) argumenta que a formalidade acentuada imposta aos relacionamentos acaba criando um grande teatro e os líderes, ao se colocarem no centro, criam barreiras às comunicações e obstaculizam o exercício da

liderança. O autor ainda enfatiza que “nada mais longe da admiração e respeito dos funcionários do que a formalidade excessiva, o ritual burocrático inconseqüente e o exotismo pré-fabricado.” (p.214).

A outra prática de liderança revelada, integração como objetivo constante, se fundamenta na base de influência corretagem do poder e foi percebida nas falas transcritas:

(...) a rotina aqui é muito informal. É o dia a dia. Não há burocracia. Essa coisa hierárquica aqui é muito “democrática” [risos]. Os funcionários, qualquer um, chegam a nós sem problemas. Então não há aquele negócio de barreiras. Ele entra, com licença, e pronto. Não existem barreiras nem formais, nem informais. E também porque nós nos fazemos muito próximos aos funcionários. Eu sempre vou à produção. Nessa oportunidade as pessoas me procuram por um ou outro motivo (E3H-B);

(...) portas abertas. Quando eles precisam falar comigo as portas estão sempre abertas. Às vezes, evidentemente eles tem que aguardar para falar comigo. Mas o acesso é direto. Não precisam marcar hora, não existe rotina nisso... (E5H-C);

(...) eles vão à minha sala, ou conversam comigo quando me encontram pela fábrica. No dia a dia eu passo pela fábrica e é mais uma oportunidade que eles tem de me falar (E5H-C);

(...) sim, mas não consigo ir a todos os setores. A gente acaba parando num setor, tem um assunto, se demora mais... Nessas oportunidades eles falam das rotinas, reclamam de alguma coisa, solicitam outras, trazem idéias ou problemas que ocorrem no dia a dia. Quando eu passo por lá eles me falam, ou mesmo me chamam por telefone. E eu os ouço, sempre (E5H-C);

(...) percorro os setores para ter um contato mais direto, mais próximo com todos os funcionários, não somente com os coordenadores. Não são somente eles que vêm e falam. Nem eu me dirijo somente a eles. Muitas vezes eu vou na confecção, passo lá pelo meio do pessoal, converso com as encarregadas dos diversos setores e elas também vêm falar comigo. Isso não é nada formal por aqui. A gente não tem... nosso organograma não é tão rígido assim que me impeça de conversar com uma encarregada sem falar com o coordenador. Tanto que sempre tive liberdade com todos eles e eles também têm para comigo... de vir a minha sala para qualquer situação...inclusive os funcionários... quando eles passam por alguma situação, ou quando têm problemas com os supervisores deles, eles vem até mim, diretamente (E5H-C);

(...) não gosto que me chamem de senhora, dona.. Eu digo para qualquer funcionário: meu nome é ... (E5H-C);

(...) por mim todos podem me chamar pelo nome, numa boa. Eu os abraço... eu estou aberta para eles virem falar comigo, trocarem idéias, desabafarem... A impressão que eu tenho é que nenhum deles tem medo ou receio disso. Uma coisa que eu não tenho dúvida é que eles sabem que podem chegar até mim, trazer sugestões, fazer críticas. Até porque eu já recebi crítica deles (E6H-D);

(...) todos, todos mesmo, sabem que podem vir a qualquer hora a minha sala. Quer seja por motivo pessoal ou profissional. Se eles vêm até nós é porque têm motivos. Ninguém sai do seu trabalho e vem aqui jogar

conversa fora. Nós não podemos dar as costas aos problemas ou dificuldades deles (E7F-E);
 (...) se precisam, ligam para meu ramal. Todos têm contato direto comigo. Os encarregados os supervisores. Todos. Ou eles vêm a mim, ou pedem que eu vá no setor. Até os próprios funcionários. Quem precisa realmente falar comigo, sabe que eu estou aqui para isso. É lógico que eu não posso atender a todos num único momento. Às vezes, quando eu não consigo atendê-los, venho em outro horário. Combino uma hora, chego mais cedo... Eles têm total liberdade para falar comigo (E8F-F);
 (...) conheço a todos pelo nome (E8F-F).

A adoção destas práticas permite que seja constatada a preocupação com a valorização das relações pessoais próximas. Ao oportunizarem a proximidade, as executivas favorecem a abertura dos canais de comunicação, facilitando sobremaneira o conhecimento dos subordinados. O estímulo à interação constante promove o estabelecimento de uma atmosfera de confiança e valorização dos mesmos, como consequência, a figura do líder próximo faculta a interdependência e envolvimento para um trabalho em equipe.

As relações com pessoas dos diversos escalões são traduzidas em benefícios que se assentam no desprezo de rotinas rígidas de contato e na adoção de práticas que estimulam a proximidade. Ao se fazerem acessíveis, as executivas favorecem a possibilidade de troca de conhecimentos, úteis à administração e aos subordinados (Cohen, 1999).

4.4.5 Forma de administrar conflitos

A forma como as executivas administram os conflitos, traduzidas pelo comportamento adotado no tratamento das divergências, e determinada pela base de influência autoridade permite perceber que as executivas fundadoras fazem uso freqüente da dominação. Os depoimentos, a seguir, ilustram o exposto.

(...) as vezes surgem alguns problemas entre eles, até entre meus filhos, afinal cada um coordena uma área e vê os interesses da sua área. Nessas ocasiões eu deixo de ser a mãe. Resolvo a situação como uma profissional. Tomo a decisão e comunico. Pronto! O problema deixou de existir (E1F-A);

(...) sempre há uma certa rivalidade, disputa entre vendas e produção, mas aqui se trabalha muito bem (...). Trato sempre de resolver os problemas entre eles. Às vezes tenho que me impor nesse sentido (E2F-B);
 (...) chamo todo mundo e converso. Faço todos entenderem que acima das briguinhas entre eles existe uma empresa que precisa que eles trabalhem direito. E faço isso com muita firmeza, usando de toda minha autoridade (E2F-B);
 (...) Eu estou sempre tentando conciliar todos; às vezes tenho que me impor nesse sentido (E4F-C);
 (...) mas é tudo negociado. Brigas entre os supervisores eu intercedo sempre... Eu chamo todo mundo aqui, vejo as dificuldades de cada um, ouço as explicações e resolvo o problema, ou melhor, acabo com o problema (E8F-F).

Desses relatos faz-se a seguinte leitura: as executivas, muitas vezes, resolvem os conflitos impondo soluções, sem levar em consideração o fato de que os envolvidos podem sair do confronto frustrados pelo não alcance de suas metas individuais. Assim ao fazer uso da dominação como técnica, não consideram suas causas.

Tal procedimento poderá revitalizar o conflito existente ou ainda dar origem a novos conflitos, às vezes, maiores e mais graves do que o original. Hampton (1991) cita como outras conseqüências da prática de dominação à solução de conflitos onde:

o fluxo de comunicação e de informação é distorcido, com participantes falando apenas com aqueles que gostam e com os que concordam com eles. Decisões de baixa qualidade são tomadas: aceitação unilateral de decisões impostas e falta de decisões necessárias podem resultar de pessoas que não interagem ou interagem com intenções rígidas, hostis e com mente estreita (p.302-303).

Portanto suprimir o conflito não significa removê-lo, pois “a supressão apenas garante que o conflito se desenvolva de formas indiretas, com as quais é muito mais difícil lidar.” (Cohen, 1999, p.66).

A base de influência benevolência, determina a adoção da prática de liderança abrandamento adotada na administração dos conflitos. Encontrou-se, nas entrevistas, que as executivas objetivam a promoção da harmonia entre os envolvidos.

(...) depois que resolvo os problemas entre os filhos, que acontecem em função de seus interesses, as vezes eles ficam um tempo sem falar comigo. Aí eu os chamo e ajo como mãe, faço um carinho e pronto, desfaz-se o clima. (E1F-A);

(...) as divergências entre eles não são pessoais. Acho que se fossem seria pior. São sempre divergências em relação ao trabalho, o que é muito natural... mas, no final, eu trato de fazer com que tudo fique bem (E2F-B);

(...) eu ouço a todos e tento fazer com que todos cheguem a um consenso ou interiro para que alguém ceda... (E2F-B);

(...) eu chamo todo mundo, converso, ouço, e trato de apaziguar os ânimos. No final, como já disse, tudo fica bem (E2F-B);

(...) sempre conversando. Sempre! Ouvindo muito. Tratando de conciliar. Eu sou muito coração (E3H-B);

(...) depois que a gente toma a decisão, mesmo os que são contra tratam de trabalhar junto com os que são a favor. Para que tudo dê certo. E eu conduzo para que as coisas sejam assim (E4F-C);

(...) todas as divergências são trabalhadas e sempre [ênfase] nós decidimos em conjunto. Nossa função, da diretoria, é conciliar tudo. Esse entendimento nós temos. É lógico que nem todos ficam totalmente satisfeitos, principalmente aqueles que cedem. Mas, no final, acabam convencidos e acabam compreendendo e aceitando a decisão (E5H-C);

(...) quando surgem divergências os assuntos são sempre discutidos.... A gente tem que conciliar tudo para não perder a eficiência das vendas e da malharia... (E5H-C);

(...) eu negocio e tento administrar as dificuldades, os conflitos... se bem que as vezes é preciso saber de onde vem o conflito. As vezes é apenas uma pessoa que está envolvida. Se é feita uma reunião para saber o que está acontecendo e a pessoa envolvida estiver presente, aí ninguém fala nada. Então eu chamo um, chamo outro, levanto informações, procuro saber de todos o que está acontecendo. Ouço muito. Procuro ver se a causa do atrito não é uma pessoa apenas. Procuro perceber se não é uma pessoa que está desagregando o grupo. Se for, se eu tiver certeza, chamo a pessoa no particular e converso, na tentativa de fazer com que ela veja e se conscientize do que está acontecendo. No particular, porque se é uma pessoa que desagrega, ninguém vai ficar a vontade para falar coisa alguma (E6H-D);

(...) até agora não existiram grandes problemas. Mas eu sempre procuro ouvir todos os envolvidos. Eu procuro agir com bom senso e promover a paz. Quando sei que tem alguma coisa entre eles, chamo aqui, os dois e trato de fazer eles esclarecerem e saírem se dando bem de novo. Sem dúvida, eu procuro restabelecer a harmonia entre eles (E7F-E);

(...) as vezes, quando tenho que me impor para resolver os problemas, preciso dar uma atenção especial a eles, para que não fiquem magoados. E eu sou assim, carinhosa com todos (E8F-F).

A adoção de tais práticas acabam, com o passar do tempo, gerando insatisfação, pois nenhum dos envolvidos sente-se vencedor ou perdedor diante da solução encontrada, assim como nenhuma das partes ficou completamente satisfeita (Montana e Charnov, 2000).

A base de influência corretagem de poder configura outra prática de liderança adotada com vistas a solução para os conflitos. Esta, considera sua(s) causa(s) e coloca ênfase nos objetivos da organização que devem estar acima dos objetivos individuais dos envolvidos. A prática do confronto se revelou através das colocações de uma das executivas entrevistadas:

(...) normalmente eu chamo os envolvidos e deixo eles discutirem. Primeiro converso com eles individualmente e peço que tentem resolver a situação. A medida que eu vejo que a coisa não está evoluindo, eu os chamo novamente e converso com eles ao mesmo tempo. Procuo deixar claro, que eles precisam entender que são adultos. Começa por aí. Tentar encontrar juntos a raiz do problema, ou a causa da divergência é o primeiro passo para terminar com ela. O lado emocional, nessas horas tem que ser deixado de lado. Você tem que olhar a solução do problema, não quem é o culpado pelo problema. Eu nunca fui de procurar culpados... (E5H-C);

Essa técnica de solução é funcional, pois força os envolvidos a estabelecerem acordos em função das suas exigências ou expectativas individuais. Embora a executiva não resolva diretamente o problema, oportuniza um clima de entendimento que vem a ser favorável à busca de soluções, porém, caso essa situação não seja bem administrada, acarretará um dispêndio grande de energia por parte de todos. Outro risco, quanto à adoção dessa técnica, é o de se dedicar muito tempo em busca das causas, em detrimento das soluções (Montana e Charnov, 2000).

Interessante foi constatar que uma das executivas usa a base de influência benevolência, que determina a técnica de liderança de abrandamento, quando da necessidade de administrar os conflitos pessoais no ambiente de trabalho, contudo em relação a conflitos decorrentes de decisões a serem tomadas, observa-se a presença da base de influência auto-liderança. A prática de liderança adota é a solução integrativa de problemas. O depoimento a seguir ilustra essa observação.

(...) normalmente eu chamo todo mundo aqui, os envolvidos. Na hora! Prá coisa não ir adiante! Chamo todos e juntos analisamos a causa do problema. Se é em relação a uma escolha ou decisão, nós analisamos o que significa para cada um aquela decisão e o porquê da não-opção pela outra. Tudo é analisado, os prós e contras de cada um que está envolvido. E é lógico, analisamos as conseqüências de todas as possibilidades. Aí

sim, juntos chegamos a melhor decisão, que é aquela em que todos saem ganhando e que ninguém fica com o título de perdedor (E6H-D);

A executiva deixou claro que promove a integração de todos os envolvidos no que se refere à solução de conflitos oriundos da tomada de decisão. Agindo assim, não estabelece limites para a criatividade, nem tampouco coloca as pessoas diante de situações mutuamente excludentes, do tipo 'um ganha, outro perde'. Revelou que promove a discussão de possibilidades, na busca de uma solução que beneficie a todos, do tipo 'todos ganham'.

Observa Cohen (1999) que soluções sinérgicas surgem da discussão de vários pontos de vista de diferentes participantes, pois os melhores aspectos podem ser reunidos para formar uma nova e criativa solução, superior às idéias vistas isoladamente. "Assim, quando adequadamente utilizadas, mais cabeças podem ser melhores do que uma única cabeça na geração e avaliação de idéias e no desenvolvimento de resultados realmente inovadores." (p.46).

4.4.6 Postura esperada dos subordinados

A base de influência autoridade determina a prática de liderança em que as expectativas de respostas dos subordinados às solicitações é de submissão. As executivas fundadoras esperam, com mais freqüência, este comportamento de réplica. As colocações, a seguir, ratificam a observação.

(...) os homens me respeitam muito, me ouvem sempre. Se algum não concorda comigo, se afasta e depois vê que estava errado; retorna e me diz: -é isso mesmo que a senhora falou; a senhora estava certa! E é isso que eu espero deles (E1F-A);

(...) eu aprendi uma coisa com meu marido que dizia: -você não pode levar muito em conta as picuinhas. Você tem que olhar os resultados! Então eu passo por cima daquilo. As vezes eu deixo eles emburrados uma semana. As vezes isso faz bem. Porque no final eles acatam o que eu falei ou decidi (E4F-C);

(...) eu já decido tudo na hora e sei que a responsabilidade pela decisão é minha. E ninguém contesta. E eles sabem que é isso que eu espero deles. Uma vez que eu decidi, tá decidido; não que eu não possa voltar atrás, mas minhas decisões devem ser sempre cumpridas. Muito embora eu faça

isso tudo com muita simplicidade, sem arrogância. E assim eu ganho tempo (E8F-F).

Por essa expectativa observou-se que a obediência irrestrita é o comportamento que deve prevalecer na relação dos subordinados para com essas executivas. Inúmeros autores, porém, afirmam que a obediência não é garantia de comprometimento. Frutos de tais expectativas podem ser a incompreensão, a hostilidade, a prática de sabotagem e um ambiente de insegurança, uma vez que o medo é o sentimento predominante.

Ao esperarem a submissão, as executivas demonstram a necessidade de prevalência de sua vontade sobre a vontade dos demais. Isso se traduz, implicitamente, na noção repassada aos subordinados de que, em qualquer confronto, sua vontade prevalecerá, sendo, portanto, melhor evitá-los, situação semelhante a descrição de Griffin (1993), quanto à administração pela força.

Pode-se perceber que, apesar da obediência e submissão esperadas, essas executivas atuam rigidamente, mas com certa delicadeza, procurando não ferir os sentimentos dos subordinados e acreditam que assim acontece.

A compreensão e o consentimento como expectativa de resposta foram observados na prática de liderança adotada pelas executivas e determinada pela base de influência benevolência. As seguintes colocações permitem este entendimento.:

(...) era muito bom as pessoas sentarem na minha frente e virem me agradecer...Tem gente que eu ajudei a construir a casa, coloquei as máquinas lá dentro, só faltei ensinar a costurar, mas até isso eu fiz: mandei uma pessoa ensinar. Eles vêm, me agradecem e isso me gratifica. Eu somente espero que reconheçam nosso esforço e nosso investimento neles (E1F-A);

(...) nós, da Diretoria, planejamos as metas. Às vezes elas são bem elevadas. Principalmente neste caso, eu espero que eles concordem conosco e aceitem o desafio (E3H-B);

(...) depois que eu tomo a decisão, mesmo os que são contra tratam de trabalhar junto com os que são a favor. Para que tudo dê certo e eu espero que eles compreendam (E4F-C);

(...) eu espero que eles façam o que tem que ser feito sem que eu precise ficar mandando ou cobrando. Eu espero mesmo é que eles compreendam nossas razões (E5H-C);

(...) quando solicito alguma coisa, espero que eles consigam compreender os motivos que tenho e que aceitem minhas razões (E7F-E).

Por estes depoimentos pode-se entrever que essas executivas não encorajam a participação e a criatividade dos subordinados. Ao agirem dessa forma pretendem gerar sentimento de gratidão, ao invés de confiança e as relações baseadas nessas expectativas acabam sendo limitadas e pouco construtivas com o passar do tempo.

A aliança, como comportamento de resposta esperado, foi percebida como a prática de liderança adotada pela executivas. Esta prática é determinada pela base de influência corretagem do poder e constatada nas seguintes colocações:

- (...) nossa empresa é de todos (...). Eu só espero que todos sintam-se responsáveis pelo sucesso da empresa e trabalhem em prol de seu sucesso, unindo-se a nós e aos nossos objetivos. Porque somente se todos trabalharem unidos é que podemos vencer a concorrência e nos mantermos no mercado (E2F-B);
- (...) espero que aproveitem a autonomia que é dada e que nisto não haja desgaste para ninguém (E5H-C);
- (...) espero que trabalhem junto comigo e não para mim. Antes de eles serem meus funcionários, eles são gente; gente que pensa e sente (E6H-D);
- (...) eu espero que eles trabalhem nessa empresa como se ela fosse deles. Espero que eles se sintam unidos a mim e ao meu marido para que essa empresa sempre vá para a frente. Tenho certeza de que o objetivo de prosperar não é só nosso: é de todos nossos funcionários (E7F-E).

A expectativa de resposta dos subordinados refletiu a preocupação com o envolvimento de todos à consecução dos objetivos a que as executivas se propõem. Tal atitude tem reflexos no comprometimento dos envolvidos na relação, sendo que a valorização das pessoas e a interdependência vêm colaborar com o trabalho da equipe.

Uma executiva revelou esperar, como resposta de seus subordinados, a associação na determinação de métodos e responsabilidades, de programas de trabalho e resultados. Esta prática de liderança é determinada pela base de influência auto-liderança e pode ser observada na seguinte colocação.

- (...) Somente espero que eles sintam-se parte integrante desse processo e da empresa. Que assumam suas responsabilidades, que tenham visão, que aproveitem a autonomia que têm e que, em função de tudo isso, consigam estabelecer metas, para si próprios e para seus setores... E que consigam cumpri-las, que é o mais importante [risos] (E5H-C).

Através deste depoimento, observou-se a expectativa de auto-liderança como resposta às solicitações da executiva. Ao incentivar essa prática ela demonstra coragem, confiança, desprendimento e visão de futuro que, muitas vezes, prevalecem sobre práticas apenas inteligentes.

Esperar que as pessoas atuem sem supervisão externa, contando com seus próprios recursos em termos de liderança, planejamento e controle requer muito desprendimento de um líder. E, além da demonstração de segurança em seu poder, tal prática reflete o incentivo à auto-liderança e conduz os empregados a “colocar no trabalho suas identidades pessoais.” (Cohen, 1999, p. 80), o que se trata de uma postura fundamental para quem deseja gerar comprometimento em substituição à lealdade.

Isto posto, tem-se a clareza de que as análises empreendidas permitem algumas contribuições em termos teóricos, muito mais do que práticos que se manifesta com o objetivo de determinar como se caracteriza a liderança da mulher executiva nas organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina.

Nestes termos, com o objetivo de relacionar-se a liderança revelada pelas executivas mulheres às teorias formuladas pelos diversos autores, empreendeu-se uma análise pelo viés da contrariedade ou da exclusão.

Desta forma, as observações realizadas conduzem a interpretação de que as características pessoais das entrevistadas não apresentam congruência relevante. Por vezes, são divergentes. Não revelam traços pessoais que possam distingui-las dos seus subordinados, por exemplo, no que se refere à liderança, conseqüentemente, não há como relacionar suas posturas à Teoria dos traços (Smith e Peterson, 1994; Stoner e Freeman, 1999).

A liderança das executivas revelou-se pluridimensional, orientando-se, por vezes, para as tarefas e, em outras ocasiões, para os subordinados; conseqüentemente, não se enquadram somente nas Teorias comportamentais e funcionais (Montana e Charvov, 2000; Stoner e Freeman, 1999)

A posição de poder, a estrutura das tarefas e a relação com os subordinados, mesmo que conjugados, não são determinantes para as posturas que as executivas assumem no exercício do poder. As situações não delimitam ou determinam as ações adotadas. Nem tampouco pode-se perceber um equilíbrio variado da orientação para as pessoas e para as tarefas, adaptado às diferenças dos níveis de maturidade dos subordinados. A eficácia da ação de liderança não se revela afetada

pela favorabilidade da situação. Não houve a demonstração de ações efetivas, de preocupação, de interesse ou de análise da situação que pudessem ser relacionadas ao escopo único da Teoria Contingencial/situacional. (Lipman-Blumen, 1999; Montana e Charnov, 2000; Stoner e Freeman, 1999).

As expectativas dos subordinados em relação às tarefas, recompensas adequadas para sua realização e o significado destas recompensas, não foram identificados, de forma freqüente ou constante, como sendo um padrão adotado pelas executivas, o que inviabiliza a identificação de sua liderança associada à Teoria Contingencial/ caminho-objetivo (Smith e Peterson, 1994; Montana e Charnov, 2000).

Não ficaram evidenciadas, como padrão, ações promotoras de motivação e incentivo à auto-realização dos subordinados. A visão pessoal e energia das executivas, a inspirar seus liderados não foram percebidas de forma constante. Comportamentos como levar em conta as necessidades de desenvolvimento de cada liderado, e, capacidade para inspirar a dedicação de esforços extras ao alcance das metas propostas, apresentaram-se como ações esporádicas, de uma ou outra entrevistada. Portanto não se pode enquadrar, unicamente, as executivas na qualidade dos líderes, descritos pela Teoria da Liderança Transformacional (Smith e Peterson, 1994; Stoner e Freeman, 1999; Robbins, 2000)

As posturas reveladas pelas executivas, não as configuram como líderes carismáticas, uma vez que não adotam como prática permanente, o estímulo ao desenvolvimento de altas expectativas dos subordinados. As entrevistadas também não têm o hábito de comunicar visões transcendentais e conseguem lealdade, mais do que comprometimento, como resposta às ações de liderança. Embora reconheçam suas próprias forças, saibam aproveitá-las e demonstrem autoconfiança, principalmente, em relação às decisões, não há como associar sua liderança exclusivamente à Teoria da Liderança Carismática (Robbins, 2000; Stoner e Freeman, 1999).

Não se encontrou constância no incentivo aos subordinados para que determinem seus próprios métodos, suas tarefas e responsabilidades. A prevalência de situações motivadoras de auto-reforço, auto-observação e auto-avaliação dos subordinados não é uma ação habitual de todas as executivas. Conseqüentemente, não há razões que fundamentem seus comportamentos unicamente à Teoria da Auto-liderança (Stoner e Freeman, 1999).

Assim sendo, determinar uma única base de influência que possa caracterizar a liderança das executivas mulheres significa incorrer em erro. Há que se considerar, neste sentido, que as interações entre as executivas, os liderados, as situações e as tarefas revelaram-se dinâmicas e não determinadas por um único estilo, traço ou teoria.

Apesar disto, os depoimentos colhidos permitem algumas interpretações significativas. Por exemplo, observou-se que a socialização das mulheres, ordinariamente, enfatiza os estilos relacionais, revelados pelas práticas de liderança de todas as entrevistadas. A um só tempo elas conseguem conjugar fatores antagônicos como as forças sociais, a interdependência, a autodependência e a autonomia, contudo, aparentemente, as executivas fundadoras tendem a exercer uma liderança baseada, predominantemente, no autoritarismo.

As constatações remetem ao entendimento que as executivas fundadoras percebem o poder que possuem, como uma forma óbvia de conseguir que as coisas sejam feitas. Elas raramente descartam a possibilidade de assumir o comando, pois acreditam que é, simplesmente, a coisa certa a fazer (Lipman-Blumen, 1999).

As executivas herdeiras, por não terem vivenciado os percalços da construção dos alicerces da empresa e pela influência da educação menos rígida que receberam, diferentemente das executivas fundadoras, encaram as tarefas de liderança de forma mais livre e flexível, dando ênfase aos aspectos sócio-emocionais dos contextos. Observou-se, igualmente, que procuram realizar seus objetivos por vias não tão diretas quanto às fundadoras. Elas apreciam desafios, mas não gostam de serem vistas a si próprias ou de serem vistas como abertamente competitivas, talvez, porque esta seja uma característica eminentemente masculina portanto, negociam mais do que determinam.

Esta questão envolve todo um legado cultural, prevalecente sobre a mulher e estabelecido por contradições significativas. Em sua educação, conforme os modelos modernos de formação, ensinam-lhes e exigem que sejam fortes, enfrentem problemas e conquistem independência, mas sejam igualmente femininas, dóceis, colaborativas, cooperativas e negociadoras. Tamanha ambivalência pode sugerir a existência de contraposições em relação, neste caso, às bases de influência a serem adotadas no exercício do poder. O quadro 12, a seguir, permite a visualização das executivas em relação às bases de influência e práticas de liderança que demarcam sua conduta enquanto gestoras.

Quadro 12. As executivas das grandes organizações têxteis de Santa Catarina e sua presença em relação às Bases de Influência e Práticas de Liderança.

PRÁTICAS DE LIDERANÇA	BASES DE INFLUÊNCIA			
	AUTORIDADE	BENEVOLÊNCIA	CORRETAGEM DO PODER	AUTO-LIDERANÇA
USO DO PODER	1,2,4,8	1,2,3,4,6,7,8	3,5,6,7	
FORMA DE MANIFESTAR A INFLUÊNCIA	1,2,4,8	3,5,6,7	3,5,6	5
FORMA DE MANTER A INFLUÊNCIA	1,2,4,8	1,2,3,6,7		3,5,6
FORMA DE MANTER O STATUS		1,2,4	3,5,6,7,8	
FORMA DE ADMINIS-TRAR CONFLITOS	1,2,4,8	1,2,3,4,5,6,7,8	5	6
POSTURA ESPERADA DOS SUBORDINADOS	1,4,8	1,3,4,5,7	2,5,6,7	5

Fonte: adaptado de Motta (1998), Hampton (1991) e Montana e Charnov (2000).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante séculos coube à mulher apenas o domínio privado: cuidar da casa e dos filhos. A partir do século XX, ela entrou, com mais consistência, no mundo produtivo, masculino historicamente, reivindicando espaços no domínio público.

As consequências do rompimento deste paradigma milenar podem ser constatadas, por exemplo, pela atuação de mulheres que desempenham ou desempenharam significativos papéis nas sociedades de seus países. Lipman-Blumen (1999) cita nomes como Indira Gandhi, na Índia; Corazón Aquino, nas Filipinas; Benazir Bhutto, no Paquistão; Tansu Cillar, na Turquia; Kim Campbell, no Canadá; Margaret Thatcher, na Inglaterra; Mary Robinson, na Irlanda; Elena Lagadinova, na Bulgária; Edith Cresson, na França e Gro Brundtland, na Noruega, que registram a escalada da mulher ao poder, revitalizada pela minimização dos estereótipos associados às práticas femininas.

Apesar disto, no início deste século, a condição da mulher encontra-se ainda restrita, quanto à ascensão na hierarquia das organizações, mas tal situação começa a se modificar em função da competitividade que marca a relação entre as empresas.

Em decorrência da nova realidade que se apresenta ao universo feminino e consoante com as crescentes exigências administrativo-organizacionais e de mercado, este trabalho objetivou verificar as bases de influência que caracterizam a liderança das executivas dos altos escalões da indústria têxtil de Santa Catarina.

Isto posto, percebe-se que a elevação da participação feminina nos mais diversos setores e uma nova proposta de liderança, que entende como ilógica a segregação da mulher dos cargos diretivos e muito motivada pela necessidade de sobrevivência das organizações, são razões que contribuem para um aumento das oportunidades às executivas mulheres. As especificidades da liderança feminina passam por oportunas discussões e começam a produzir resultados.

Ao se buscar particularizar estas percepções e centralizando o tema de pesquisa no âmbito das organizações focadas no estudo, conclui-se que a ascensão das mulheres executivas ao poder ocorreu por serem elas as fundadoras proprietárias ou suas herdeiras, uma vez que todas fazem parte de empresas cuja administração central está em poder da família.

O perfil administrativo, no que se refere ao uso do poder – refletido pela emissão de ordens e pelo controle exercido e encontrado, predominantemente, nas práticas de liderança das executivas fundadoras, é determinado pela base de influência autoridade. Revelou-se pela necessidade da aceitação, sem discussão, das ordens emitidas. O aporte de controle, igualmente, se processa pelo uso do poder do cargo onde estão investidas.

As executivas herdeiras adotam, com mais frequência, as práticas de liderança determinadas pela base de influência corretagem do poder. Suas ações são refletidas pelo envolvimento de todos e pela delegação de autoridade e responsabilidades.

Entretanto, tanto a postura das executivas fundadoras, quanto das executivas herdeiras está marcadamente entrelaçada às práticas que envolvem a persuasão e a bondade. Os comportamentos relacionais explicitados justificam-se à medida em que é herança cultural da mulher, por exemplo, o fato de, em sua educação, prevalecerem noções de como tornar a vida das pessoas agradável. A esse respeito Ehrardt (1996) menciona que o aumento de influência e poder provoca o medo na mulher de perder a estima das pessoas, porque é difícil para ela exigir um comportamento ou uma resposta que, para si própria é desagradável.

A fim de manifestar sua influência conclui-se que a prática de liderança, freqüentemente, adotada pelas executivas fundadoras é determinada pela base de influência autoridade. Elas costumam centralizar o poder em si mesmas, estruturando as situações de trabalho de forma a conseguir o desejado, assumindo toda a autoridade e responsabilidade. Presas às normas e rotinas, demonstraram confiar pouco na capacidade de seus subordinados, conseqüentemente, a emissão de ordens prevalece na relação com os mesmos. Dessa forma, as decisões são comunicadas, nunca discutidas.

As executivas herdeiras, manifestam que sua influência é determinada pelas bases de influência benevolência e corretagem de poder, com mais frequência à delegação de responsabilidades do que ao estímulo da autonomia às decisões.

A análise da necessidade de garantia da continuidade da influência, consideradas pelos comportamentos de abertura à sugestões, pela postura ao tecer críticas e pelos elogios formulados, não revelou concordância em relação à adoção de uma prática de liderança supostamente definida. Não foi possível, pelos depoimentos, detectar uma única base de influência que seja determinante das

práticas de liderança adotadas. As bases de influência ora revelaram-se como sendo autoridade, ora benevolência ou ainda, auto-liderança, independentemente das situações, recursos, instrumentos ou envolvidos.

Sob outro enfoque de análise encontrou-se que as executivas entrevistadas excluem práticas de distanciamento geográfico, exemplos da base de influência autoridade, de suas rotinas com os funcionários. Símbolos de poder como: grandes espaços físicos exclusivos, entrada em elevadores privativos e barreiras de acesso que tornam os líderes inacessíveis não foram identificados, quer seja através dos depoimentos, quer seja pela observação da pesquisadora (Motta, 1998). Conclui-se então, que a forma de que utilizam para manter o *status* de poder, refletida pelos comportamentos adotados à garantia do respeito à hierarquia do cargo, está sustentada pelas bases de influência benevolência e corretagem de poder, com maior predominância da última possibilidade.

No convívio com situações conflitivas entre as pessoas a quem dirigem, as executivas fundadoras exercem seu poder com vistas a acabar com as oposições, posturas determinadas pela base de influência autoridade. Não se portam de maneira a esconder ou ignorar o fato, pelo contrário, agem, muitas vezes, impondo uma solução. Apesar disto, tanto as executivas fundadoras quanto as herdeiras, adotam, predominantemente, as práticas de liderança determinadas pela base de influência benevolência. Assim, ao promoverem a harmonia entre os envolvidos, demonstram que todos ou alguém deverá ceder de seu posicionamento. Desta forma seu compromisso se caracteriza por temporizar ou acalmar os ânimos, o que somente percebem como possível, através de sua interferência.

Como resultado das manifestações da influência exercida, as mulheres executivas esperam de seus subordinados uma ampla variedade de posturas. Num primeiro momento, desejam a obediência, mas como uma resposta baseada na compreensão e na aliança diante das solicitações que, numa instância maior, refletem os objetivos da empresa que elas acreditam encarnar. Entretanto, sob este aspecto de análise, se estabelece um padrão pouco claro às conclusões. As práticas de liderança adotadas se sustentam nas bases de influência autoridade, benevolência, de corretagem de poder e, pouco freqüentemente, na auto-liderança.

Outros aspectos analisados, permitem concluir que a tendência de liderar pela inclusão é maior entre as executivas herdeiras. As executivas fundadoras abandonam este estilo e atuam de modo mais autocrático.

Observou-se também que as líderes entrevistadas tanto recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os seguidores, quanto podem recorrer à autoridade formal de seu cargo como recurso de sustentação e manifestação de poder. Consequentemente conclui-se que as executivas adotam diferentes estilos de liderança: o direto, traduzido pelo domínio das próprias tarefas; o relacional refletido pelas contribuições às tarefas dos outros; e o instrumental, exteriorizado pela maximização das interações (Lipman-Blumen, 1999).

Em decorrência, transitam por várias bases de influência, independentemente de pessoas, tarefas, recursos ou situações envolvidos para atingirem seus objetivos ou metas. Por vezes retomam antigas estratégias – se valem da aparência, da inteligência, do humor, da intuição, da perspicácia, porte, ou até do sobrenome, mas, por vezes são visionárias e futuristas na habilidade de exercer o poder, adotando um repertório distintamente diferente de estilos, políticas e instrumentos. Neste sentido sua liderança é pluridimensional: por vezes orientada para as tarefas e, em outras ocasiões, para os subordinados.

Nestes termos, conclui-se que a teoria e a prática da liderança devem ser consideradas através de visões integradas e multidimensionais, pois requerem considerações acerca da interdependência e complementariedade de aspectos intrínsecos e extrínsecos relativos à diversidade humana e à dinâmica organizacional.

Salienta-se ainda que, embora as pessoas trabalhem associadas, as equipes tendem, nas organizações, a tornar-se uma unidade de trabalho, o que é mais significativo que o esforço individualizado (Drucker, 1994). E isso pode sugerir que a inteligência emocional, envolvendo as aptidões que ajudam as pessoas a harmonizarem-se, intensamente presente na conduta de todas as executivas entrevistadas, deve se tornar tão valorizada quanto um bem do local de trabalho, fundamental para o sucesso de líderes e de organizações (Goleman, 1995).

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área da liderança feminina:

- verificar as bases de influência e as práticas de liderança junto às executivas de carreira, considerando-se que o fenômeno do teto de vidro constitui-se

em fator de impedimento à ascensão da mulher profissional e, conseqüentemente, podem revelar diversidade de posturas em relação às encontradas neste estudo;

- estudar a liderança feminina junto aos médios escalões, uma vez que quando se busca a generalização de resultados há que se considerar as características dos diversos níveis hierárquicos;

- verificar a liderança feminina no âmbito de outras organizações como, por exemplo, as públicas, as voltadas ao comércio e serviços, ou ainda as pertencentes a outros ramos industriais, pois estes segmentos podem revelar especificidades significativas às práticas da liderança, não encontradas no segmento industrial têxtil.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, M. C. C. Relação empresa família: o papel da mulher. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n.3, p.6-13, jul./set. 1996.
- BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: fatos e mitos**. 10.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. v.1.
- _____. **O segundo sexo: a experiência vivida**. 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. v.2.
- BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização : dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v.2. p.195-231.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BETTIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. Mulher executiva e suas relações de trabalho. In: XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1992, São Paulo. **Anais...** Canela: ANPAD, 1992. v.8, p. 145-152.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAMPOS, Tiny Machado de. **Ser mulher, o desafio**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CASE, Thomas A. **A mulher no mercado de trabalho**. (on line) 1999. Endereço eletrônico <http://www.catho.com.br>.
- _____. **Os autoritários estão em baixa**. (on line) 1999. Endereço eletrônico <http://www.catho.com.br>.
- (CAIXETA, Neli. Poderosas! As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil. **Exame**, São Paulo, maio.1999. v.687, n. 9, p.122-133.)
- CALDWELL, D.F. *et al.* Building organizational commitment: a multiform study. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, n.5, p. 245-261, sept. 1990.

- COHEN, Allan R. **MBA: curso prático : administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DIEESE/SEADE. **Equidade de gênero nas negociações coletivas**. (on line) 1999. Endereço eletrônico <http://www.dieese.org.br>.
- _____. **Cresce a participação da mulher no mercado de trabalho**. (on line) 1999. Endereço eletrônico <http://www.dieese.org.br>.
- DOGAR, Rana. The Top 500 : Women owned businesses. **Working Woman**. New York, v. 23, n. 5, p.35-40, may. 1998.
- DRUCKER, Peter F. Nem todos os generais foram mortos. Prefácio. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 11-14.
- _____. **A era da transformação social**. São Paulo: Futura, 1994.
- EHRARTDT, Ute. **Meninas boazinhas vão para o céu : as más vão à luta**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- FAGENSON, Ellen A.; LEWIS, Andréa E. Executivas: treinamento exclusivo. **HSM Management**, São Paulo, n.3, p.112-118, jul./ago.1997.
- FAQUIM, Lucilene. **Lugar de mulher é na empresa**. (on line) 1999. Endereço eletrônico http://www.quattro.com.br.rhsintese/ed09_16.html.
- FIESC, Federação das Indústrias de Santa Catarina. **Santa Catarina em dados**. Florianópolis: Fiesc, v.9, p.1-116. 1998.
- _____. **Santa Catarina em dados**. (on line) 2000. Endereço eletrônico <http://www.fiescnet.com.br>.
- FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição em organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria, (Coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 63-87.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- _____. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Man at work: como o ser humano se torna e se mantém produtivo**. São Paulo: Mennon, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

- _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1995.
- GLASS CEILING COMMISSION. **A solid investment** : making use the nation's human capital. Washington D.C : U.S. Departament of Labor, 1995.
- GOLÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p.06-17, abr./jun.1998.
- GOLLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GOMES, Maria Tereza. Prepare-se para o futuro. **Você S. A.** São Paulo, v.1, n.5, p.37-45, nov. 1998.
- _____. Quebre o telhado de vidro. **Você S. A.** São Paulo, v.1, n.12, p.20-21 jun. 1999.
- GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- HESKETT, James L.; SCHLESINGER, Leonard A. Líderes que moldam e mantêm uma cultura voltada para o desempenho. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 129-136.
- IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Anuário estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro, 1998.
- JANSEN, Roberta. Mulher começa a virar o jogo no mundo do trabalho. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 19 set. 1999. Caderno B, p.1.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações** : o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R; MILLER, Danny. Relações de transferência da empresa : confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v.2. p. 103-121.

- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1990.
- KLEMP JÚNIOR, George O. Competências de liderança. **HSM Management**, São Paulo, n.17, p.18-22, nov/dez. 2000.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva** : como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LOURO, Guaciara Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LUTZ, Robert. A paixão de dirigir. **HSM Management**, São Paulo, n.19, p.18-22, mar./abr.2000.
- MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. Introdução. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal. p. vii-xxiii. 1995.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Atlas, 1977.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MILLER, Thomas R., LEMONS, Mary A. Breaking the glass ceiling : lessons from a management pioner. **SAM Advanced Management Journal**. Texas, v.63, n.1. p.4-9, winter, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1986.
- MORRISON, A.M., VON GLINOW, M.A. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v.45, p.200-208, feb. 1990.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MURARO, Rose Marie. **Os seis meses em que fui homem**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.
- _____. **A mulher no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Mega tendência para as mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- NESTLEHNER, Wanda. Mamãe trabalha. **Cláudia**. São Paulo, p.145-151, jul. 1994.

- OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional** : base para a gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFEFFER, Jeffrey. **Managing with power**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PERREAULT, Michel. A diferenciação sexual no trabalho : condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2v, p.233-251. 1994.
- PINCHOT, Gilford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PINHEIRO, Liliana. Mulheres já têm maior escolaridade. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 19 set. 1999. Caderno B, p.3.
- ROSEN, B.; MIGUEL, M.; PIERCE, E. Stemming the exodus of women managers. **Human Resource Management**. n.28. p. 475-491. winter, 1989.
- RICHARDSON, Robert *et al.* **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração** : mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RUBIN, Harriet. **A princesa**: Maquiavel para mulheres. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SACRAMENTO, Francisco. A construção do futuro. **Revista de Relações Humanas**. São Paulo, n.17, p.42-45, dez. 1999.
- SCHEIN, Edgar H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p.81-90.
- SEGNINI, Liliana R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria, (coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.
- SENGE, Peter M. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível. In HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 65-80.
- _____. Além da 5ª disciplina. **HSM Management**, São Paulo, v.19, p.18-22, mar./abr.2000.

- SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- STEIL, Andrea V. Organizações, gênero e posição hierárquica : compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, jul./set.1997.
- SOMOGGI, Laura. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. **Você S.A.** São Paulo, v.3, n.19, p.12-14, jan. 2000.
- STONER, J; FREEMAN, R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TANENBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TICHY, Noel M; COHEN, Eli. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível organizacional**. São Paulo: Educator, 1999.
- TOFFLER, Alvin. **Powershift - as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- _____. **Previsões e premissas : uma entrevista com o autor de Choque do Futuro e A Terceira Onda**. Rio de Janeiro. Record, 1983.
- THIOLLENT, Michel J.M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980.
- TRACY, Diane. **Dez passos para o empowerment : um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores Associados. 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6.ed. Curitiba, 1996.
- USEEM, Michael. A hora de ser líder. **Você S.A.** São Paulo, v.1, n.10, p.68-75, abr.1999.
- XAVIER, R. A .P; FRANCIACATTO, C. **Executivo : a carreira em transição**. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1995.
- WILKENS, Joanne. **A mulher empreendedora : como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

WOOD JÚNIOR, Thomas. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p.20-28, jan./mar. 2000.

ANEXO

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Dados de Identificação:

Nome:

Idade:

Grau de instrução:

Cargo:

Estado Civil:

Filhos?

Nº de subordinados diretos:

- 1) A senhora poderia me contar a história desta empresa? O que aconteceu para que ela chegasse a ocupar a posição de destaque que ocupa?
- 2) Qual foi sua trajetória na empresa? Como foi que chegou a ocupar o cargo de...?
- 3) Em sua função de líder, como a senhora age quando necessita mudar o comportamento ou as atitudes de seus subordinados? Poderia me dar exemplos?
- 4) A senhora costuma verificar se suas ordens/solicitações são concretizadas? Em caso positivo, como age e porque?
- 5) Suponhamos que exista uma tarefa que precisa ser realizada pelos seus subordinados. Como ~~age~~ senhora age neste sentido? Poderia me dar exemplos?
- 6) A senhora poderia me falar como chega às decisões que precisam ser tomadas?
- 7) Suponhamos que exista uma decisão a ser repassada aos seus subordinados. Neste caso, como a senhora a transmite para eles? Poderia me dar exemplos?
- 8) Como a senhora se dirige aos seus subordinados, quando necessita de alguma coisa, ou informação, ou ainda, que alguma tarefa seja executada? Poderia me dar exemplos?
- 9) E eles, como agem quando necessitam de algo da senhora?
- 10) Seus subordinados costumam discutir ou questionar decisões / tarefas com a senhora? Porque? Poderia me dar exemplos de como a senhora age neste caso? E eles, como agem?

- 11) A senhora costuma elogiar seus funcionários? Se positivo, porque? Poderia me dar exemplos?
- 12) A senhora costuma criticar, chamar a atenção de seus funcionários? Se positivo, porque? Poderia me dar exemplos?
- 13) Suponhamos que seus subordinados tenham sugestões a lhe fazer. Neste caso, como eles agem?
- 14) A senhora costuma passar pelos diversos setores da empresa? Com qual freqüência? Porque age desta forma?
- 15) Esta empresa costuma fazer festas ou comemorações que envolvam os funcionários?
- 16) Nestas ocasiões, a senhora costuma participar? Como?
- 17) Nestas ocasiões, ainda, como os funcionários se comportam em relação a senhora?
- 18) Se um subordinado quer ou precisa lhe falar, como ele age?
- 19) Acredito que a senhora seja uma pessoa respeitada pelos seus subordinados. Neste sentido, como eles costumam manifestar esse respeito?
- 20) Suponhamos que exista uma divergência entre seus subordinados, ou entre eles e a senhora. Neste caso, como a senhora age? Poderia me dar exemplos?
- 21) Como a senhora espera que seus funcionários se comportem, quando lhes solicita alguma coisa? Qual a resposta de comportamento que espera deles? Poderia me dar exemplos de como eles agem diante de suas solicitações?
- 22) O que a senhora espera de seus subordinados?
- 23) Sobre a posição elevada que a senhora ocupa nesta empresa, teria alguma coisa, ainda, que a senhora poderia querer me falar e que eu não tenha perguntado?