

Nota Pedagógica

Liderança feminina e equidade de gênero: o que leva uma organização engajada em política de equidade de gênero a não conseguir implementá-la?*

*Elaborado por: Jaqueline Pereira Cardoso Reis e
Marília Vargas Loyolla
(2014)*

Temas a serem trabalhados:

A) A liderança e a gestão de pessoas nas organizações

Há 20 anos, a discussão sobre liderança foi intensificada com o intuito de traçar características, talentos e perfil do líder eficaz (MIGUELES, 2008). A cada ano que passa, junto com as transformações organizacionais e da sociedade, a relação entre líderes e liderados é modificada.

A liderança é uma habilidade que traz motivação e influencia aos liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam com entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe e da comunidade da qual fazem parte (MARQUES, 2012).

Também é uma característica pessoal que, de maneira geral, considera a experiência e o repertório do indivíduo ao longo de sua trajetória de vida e profissional. Nesse caso, o estilo pessoal e comportamental do líder influenciará os processos e as pessoas de sua equipe (MELLO; ORTEGA, 2012).

Na visão de Guimarães (2012), os estudos sobre a evolução dos conceitos de liderança, no decorrer dos anos, destacaram enfoques e tipologias tais como: traços de personalidade, estilos comportamentais, aspectos situacionais ou contingenciais, administração do sentido e ênfase na arquitetura organizacional.

O enfoque dos estudos sobre liderança, portanto, evoluiu entre as características pessoais do líder, a relação entre líder e liderado, o fenômeno da liderança – considerando o líder, os liderados e a situação, e abordando os aspectos organizacionais.

Quanto ao gerenciamento de pessoas, a partir da análise das teorias de McGregor, Maslow e Taylor nos diversos cenários da

organização, Drucker (2010) concluiu que os gestores não administram pessoas, que o desafio consiste em liderar essas pessoas, fazendo com que cada indivíduo possa desenvolver pontos fortes específicos, assim como ampliar o conhecimento.

Nesse contexto, a relação entre líder e liderado exige do primeiro competências específicas, considerando as características pessoais e necessidades individuais dos membros da equipe.

B) A mulher no contexto organizacional

Apesar dos avanços sociais, políticos e econômicos que melhoraram a situação de muitas mulheres nos últimos anos e que provocaram uma reflexão cultural, ainda persiste o fenômeno de segregação sexual nos empregos e nas organizações, além da desigualdade de remuneração entre os sexos (ADLER; IZRAELI, 1988; BERTHOIN-ANTAL; IZRAELI, 1993; BROWN; PECHMAN, 1987; DAVIDSON; COOPER, 1984; GAME; PRINGLE, 1984; KOVALAEINEN, 1993; MORGAN, 1984; RESKIN; ROOS; STROBER, 1984; STROBER; ARNOLD, 1987; UNITED NATIONS, 1995 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 2007).

Há uma tendência de feminização da pobreza, em função da concentração de situações de baixa renda familiar em lares cuja mantenedora é uma mulher sozinha, podendo essa estar desempregada ou dependente da assistência social (PEARCE, 1978 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 2007).

Percebe-se, inclusive, uma queda na remuneração em profissões tipicamente masculinas e de nível superior, a partir do momento em que essas atividades passaram a ser dominadas pelo sexo feminino (STROBER, 1984 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 2007).

Sob esse aspecto, as habilidades relacionais, capacidades empáticas e sensibilidade interpessoal passaram a ser consideradas competências humanas críticas (GRANT, 1986 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 2007).

Estudos recentes afirmam que as diferenças das mulheres, em relação aos traços de caráter e socialização, são vantagens para a efetividade corporativa (GRANT, 1986; JELINEK; ADLER, 1988; HELGESEN, 1980; LODEN, 1985; ROSENER, 1990, 1995 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 2007).

Tem-se que a distinção entre os sexos é natural, haja vista que especializa as mulheres à gestação e criação dos filhos (DOUGLAS, 1998).

Sobre esse assunto, Bruschini *et al.* (2008) evidencia a relação entre as esferas reprodutiva e produtiva de uma mulher, uma vez que a presença de filhos pequenos é o maior dificultador para a atividade produtiva feminina, haja vista que cuidar dos filhos é uma prática que mais consome o tempo de trabalho doméstico das mulheres.

Por estarem sobrecarregadas na esfera reprodutiva, essas mulheres, mães de filhos pequenos, tendem a apresentar taxas de produtividade mais baixas que as demais, principalmente se as crianças tiverem até dois anos de idade (BRUSCHINI *et al.*, 2008).

Enquanto isso, há estereótipos e padrões de comportamento construídos ao logo da história da humanidade que envolvem os gêneros masculino e feminino. No caso, o homem se caracteriza pela bravura, independência, confiança, racionalidade, lógica, força e coragem. A mulher, por sua vez, seria doce, cuidadosa, frágil, sensível, intuitiva, emocional e dependente (WELCH, 2002).

Para Welch (2002), homens e mulheres agem de forma diferente, não em função da fisiologia, mas quanto ao comportamento. Por isso, dependendo do contexto, ambos apresentam uma mistura dos comportamentos estereotipados como femininos e masculinos, ou seja, podem ser bravos, doces, independentes, dependentes, confiantes, racionais, intuitivos, lógicos, fortes, corajosos, cuidadosos, sensíveis, emocionais, sutis; enfim, a forma como atuam independe do gênero, mas do estilo variável que adotam em determinado momento.

Alegoricamente, o homem tem a reputação de ser frio, racional, lógico e decidido; não se arrepende, não olha para trás; age com a cabeça, não com o coração. Enquanto isso, a mulher figura como indecisa, intuitiva e ilógica; deixa as emoções tomarem conta da razão; sofrem para decidir e se arrependem depois. Esses conceitos ilustram as crenças existentes relativas ao masculino e feminino, mitos que não refletem a realidade (WELCH, 2002).

C) A estratégia organizacional e a liderança feminina

O Brasil está em 62ª posição no *Ranking* de Desigualdade¹, desde 2003. Apesar de ter melhorado em relação aos anos anteriores, ainda está longe do ideal.

Da mesma forma, da lista da Fortune 500 de 2013, apenas 4% das organizações são lideradas por *Chiefs Executive Officer* – CEOs do sexo feminino. Portanto, apesar de uma preocupação maior e do estímulo para a equidade de gênero, percebe-se ainda a inferioridade feminina bastante expressiva nos cargos de liderança do alta escalão.

Muito mais do que um estereótipo, tornar-se um líder vai além do desenvolvimento de um papel de liderança, consiste em adquirir os requisitos desse papel, no qual a importância da assertividade é essencial para o resultado. Ibarra, Ely e Kolb (2013) assim entendem essa situação:

Envolve uma mudança fundamental de identidade. Inadvertidamente, as organizações minam esse processo quando aconselham as mulheres a procurar, de forma proativa, papéis de liderança sem abordar também políticas e práticas que comunicam uma incompatibilidade entre como as mulheres são vistas e as qualidades e experiências que as pessoas tendem a associar aos líderes. (IBARRA, ELY E KOLB, 2013, p. 44)

Destaca-se que para o sexo feminino alterar a sua identidade não é uma tarefa fácil. É preciso desempenhar uma credibilidade quando na prática associam-se os comportamentos de liderança com práticas masculinas.

Quanto ao papel das empresas, necessário adotarem uma estratégia e práticas para o reparo dessa posição. Assim, haverá incentivo e motivação para as mulheres buscarem os papéis no topo da pirâmide. A execução dessa função ocorre de maneira mais eficiente quando a visibilidade e as oportunidades de apresentar o seu trabalho são encorajadas pelas empresas (IBARRA; ELY; KOLB, 2013).

Groysberg e Connolly (2013) elencam ações para uma cultura inclusiva pelas empresas, como medir a diversidade e a inclusão, responsabilizar os

¹ Dados oficiais do Relatório Anual do Fórum Econômico Mundial, 2003.

gestores quando essa inclusão não faz parte dos objetivos dos mesmos e apoiar a flexibilidade do trabalho feminino, muitas vezes necessária para o desempenho da mãe, da mulher e da executiva.

Nesse sentido, práticas de desenvolvimento de liderança fazem parte de pequenas conquistas dentro das empresas mais preocupadas com a equidade de gênero.

Para reverter a situação de desigualdade, cabe à mulher a segurança na decisão por seu desempenho como líder, redobrando, assim, o esforço para ser valorizada em função de seu trabalho, competências, habilidades e atitudes, afastando a questão do gênero desse processo.

Algumas mulheres que ocupam cargos de liderança tendem a minimizar a feminilidade e adotar uma postura mais rígida no trabalho, com o intuito de passarem uma imagem masculinizada que reporte a uma conduta competente, deixando de lado o perfil mais carismático e envolvente, estereotipado para o sexo feminino.

D) A equidade de gênero

É impossível pensar em um país desenvolvido sustentavelmente sem a preocupação da equidade de gênero, que abrange, inclusive, a questão da pobreza, de acordo com o relatório da Organização das Nações Unidas e do Banco Mundial:

A ONU e o relatório *A Armadilha do Gênero – Mulheres, Violência e Pobreza*, do Banco Mundial, revelam que mais de 70% dos pobres e dos muito pobres do mundo são mulheres e, dos restantes 30%, boa parte é de crianças do sexo masculino dependendo delas. Considera-se que 86% da pobreza tem a ver com mulheres.

O *Global Gender Report* de 2012, do Banco Mundial, confirma a relação entre as desigualdades de gêneros e a pobreza de uma nação, pois os países mais desiguais são também os mais pobres. É que mulheres pobres propagam famílias pobres. (GAMA; MIGUELES; SOMAVILLA, 2014, p. 39).

De acordo com o Censo 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 10 anos a população feminina superou 10 milhões. Contudo, segundo o apontamento do relatório *Tendências Mundiais de Empregos das Mulheres da Organização Internacional do Trabalho*² (OIT), a crise global aumentou ainda mais a distância do gênero, que já apresentava, em 2007, a taxa de 5,8% do desemprego feminino, enquanto o masculino beirava 5,3%.

O mesmo relatório identificou que o aumento foi caracterizado por um conjunto de fatores, como diferenças da base educacional, preconceito e aumento do trabalho temporário, aliado ainda à questão da saída do mercado de trabalho (e retorno, caso possível), em função de necessidades da família³.

² Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/taxa-de-desemprego-das-mulheres-sobe-mais-que-dos-homens-com-crise-diz-oit-7005724>>

³ Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/taxa-de-desemprego-das-mulheres-sobe-mais-que-dos-homens-com-crise-diz-oit-7005724>>

Segundo o diretor de emprego da OIT, combater a desigualdade de gênero pode melhorar o crescimento econômico e a qualidade de vida, assim como, no caso dos países em desenvolvimento, possibilita contribuir para a redução da pobreza⁴.

É notória a necessária mudança de cultura da sociedade, bem como promover o incentivo e o engajamento das pessoas com vistas a combater a distinção entre os gêneros, alterando o cenário atual.

Do trabalho em sala:

Para ampliar os debates em sala, além das perguntas propostas no final do caso, indicamos os seguintes textos e filmes que perpassam questões relacionadas às mulheres no mercado de trabalho e aos estereótipos relativos ao gênero, tais como:

Textos

- Caso Apple
- Descobrindo o oceano azul
- Liderança feminina no mercado de trabalho
- Mulheres na liderança

Filmes

- O Diabo veste Prada
- Recém-chegada
- Potiche – Esposa Troféu
- A Dama de Ferro

O tema é bastante abrangente e atual, permitindo, assim, uma ampla discussão sobre as experiências individuais relacionadas ao contexto apresentado. Há várias possibilidades de condução das atividades em sala, entre as quais sugerimos as seguintes:

1) Após a leitura do estudo de caso, divide-se a turma em grupos. Cada grupo deve receber um texto da leitura (anexo), de forma a promover o aprofundamento do conhecimento do assunto, propiciando mais elementos para posterior discussão. Ao final, cada grupo deverá responder às questões propostas, defendendo as ideias e, principalmente, indicando quem seria o empregado contratado, caso fizesse parte da banca avaliadora.

2) O professor escolhe um trecho de um dos filmes indicados e, após apresentá-lo para o grupo, indica a leitura individual do estudo de caso, juntamente com as perguntas que devem ser respondidas. Depois que cada aluno responder, o professor deve convidar alguns alunos para exporem suas opiniões sobre o assunto e, particularmente, sobre o caso; propor que se coloquem no lugar da banca examinadora.

3) O professor pode ainda propor uma simulação e dividir a turma em grupos para que cada um interprete um ator da banca avaliadora do processo seletivo. Os grupos que representarão os atores “Raimundo Braga”, “Alfredo Lima” e “João de Souza” deverão apresentar argumentos (diferentes dos identificados no estudo de caso) para a escolha do funcionário “José Almeida”. Os grupos que interpretarem “Amanda Flores” e “Marta Santos” deverão argumentar a favor da contratação de “Ana Guedes”.

4 Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/taxa-de-desemprego-das-mulheres-sobe-mais-que-dos-homens-com-crise-diz-oit-7005724>>

O tempo das dinâmicas depende da quantidade de alunos em sala de aula. Contudo, o estudo apresenta questões relevantes que podem promover mais de uma aula para discussão e debate, considerando a possibilidade de introduzir conceitos relativos aos temas envolvidos.

Ressalta-se, ainda, que este estudo de caso permite que o professor desenvolva outras atividades, com maior ou menor grau de aprofundamento nos temas, considerando o perfil dos participantes e o objetivo do curso.

Links para os textos

1) Caso Apple. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/noticias-destaques/doutora-sociologia-organizacao-condena-proposta-%E2%80%9Ccreprodutiva%E2%80%9D-apple>>

2) GAMA C.; MIGUELES C.; SOMAVILLA V. Descobrimo um Oceano Azul com a força de trabalho feminina. *HSM Management*, n. 102, p. 38-45, jan.– fev. 2014. Disponível em: <<http://www.animaeducacao.com.br/wp-content/uploads/2014/03/Descobrimo-um-oceano-azul-com-a-for%C3%A7a-de-trabalho-feminina.pdf>>

3) FLEURY, M. T. L. Liderança Feminina no Mercado de Trabalho: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. *GV Executivo*, v. 12, n. 1, jan. - jun. 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.digital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634/19366>>

4) Mulheres na liderança (caderno especial sobre o tema, disponível para assinantes da HBR Brasil)

Foco: As mulheres na liderança. *Harvard Business Review*, set. 2013. Disponível em:

<<http://www.hbrbr.com.br/revista/setembro-2013>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/mulheres-em-ascensao-barreiras-invisiveis>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/mulheres-no-local-de-trabalho-sumario-da-pesquisa>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/como-mulheres-decidem>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/grandes-lideres-que-fazem-o-mix-da-diversidade-funcionar>>

Referências bibliográficas

BRUSCHINI, C.; COSTA, A. O.; HIRATA, H.; *et al.* (Orgs.). *Mercado de Trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CALÁS, M. B; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISHER, T. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 273 – 327.

DOUGLAS, M. *Como as instituições pensam*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

DRUCKER, P. F. *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir, 2010

GAMA C.; MIGUELES C.; SOMAVILLA V. Descobrimo um Oceano Azul com a força de trabalho feminina. *HSM Management*, n. 102, p. 38-45, jan.– fev. 2014.

GUIMARÃES, G. *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora, 2012.

GROYSBERG, B.; CONNOLY, K. Grande líderes que fazem o “mix” da diversidade funcionária. *Harvard Business Review*, p. 50-58, set. 2013.

IBARRA, H; ELY, R; KOLB, D. Mulheres em ascensão: as barreiras invisíveis. *Harvard Business Review*, p. 42-49, set. 2013.

MARQUES, J. R. *Leader Coach: coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MELLO, J. B.; ORTEGA, M. *Práticas da gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas*. São Paulo: Alaúde Editorial: Nova Cultural, 2012.

MIGUELES, C. Para que precisamos de líderes?. *Fundação Dom Cabral*, v. 4. ano 2, p. 8-14, 2008.

RIBEIRO, F. Taxa de desemprego das mulheres sobe mais que a dos homens com a crise, diz OIT. *O Globo*. 11 dez. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/taxa-de-desemprego-das-mulheres-sobe-mais-que-dos-homens-com-cri-se-diz-oi-t-7005724>>. Acesso em: 04 set.2014.

WELCH, D. *Decisions, decisions: the art of effective decision-making*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books, 2002.