

LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Priscilla Felipe de Sousa (ufersa)
priscillafelipe@hotmail.com
Elisabete Stradiotto Siqueira (ufersa)
betebop@uol.com.br
Erlaine Binotto (ufgd)
e-binotto@uol.com.br



Este trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e tem como objetivo compreender em que medida a questão do gênero é uma variável relevante, na percepção de liderados, no momento da eleição ou indicação de uma pessoa para ocupar um cargo. Consiste em um estudo que tem como base para análise de dados uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados questionários aplicados a 37 técnicos administrativos que ainda estão em atividade na UERN e que foram ou são liderados/as pelos/as pró-reitores/as. Da análise dos dados coletados constatou-se o gênero como variável irrelevante no momento da eleição ou indicação de uma pessoa para ocupar um cargo, mas o que se preza são características com uma ênfase mais conciliadora e menos diretiva. Características como autenticidade, colaboração, otimismo, emoção, intuição, iniciativa, sensibilidade, flexibilidade e capacidade de persuasão, destacaram-se na liderança feminina, porém percebeu-se que tanto homens como mulheres são portadores desse estilo de gestão. Verificou-se, ainda, que não há uma diferença significativa entre os estilos de gestões, mas há uma disposição maior das mulheres em compartilhar poder e informação, além do estímulo à participação e valorização do trabalho em grupo.

Palavras-chaves: LIDERANÇA, LIDERANÇA FEMININA,
UNIVERSIDADE

1 Introdução

Situações até o momento entendidas como tradicionais na cultura social – como, por exemplo, o papel da mulher visto como de subordinação e o trabalho feminino como uma continuidade das tarefas domésticas – estão se alterando, gerando modificações no mercado de trabalho. Especificamente com relação ao mercado de trabalho feminino, talvez duas sejam as forças principais que possibilitariam mudanças: a busca da mulher por seu espaço na sociedade, relegado ao segundo plano no passado, principalmente no trabalho; e as novas formas de trabalho, que se apresentam como mais flexíveis, criativas e com maior ênfase no cliente, oferecendo, possivelmente, maiores oportunidades ao trabalho feminino (OLIVEIRA et. al, 2000).

Ultimamente, esse aumento da inserção feminina no mercado de trabalho, aliada aos movimentos feministas da pós-modernidade, que buscavam, basicamente, a igualdade de direitos e de tratamento perante os homens, trouxe um novo dinamismo às organizações burocráticas.

No campo dessa tipologia organizacional a gestão pública talvez seja um caso exemplar. Os processos de seleção, a influência política nas indicações, os problemas de descontinuidades derivados dos processos eleitorais trazem para esse cenário da participação feminina contornos ainda não suficientemente investigados.

Essa evolução nos modelos gerenciais públicos tem permitido que um número cada vez maior de mulheres ocupem espaços na política e na gerência de órgãos públicos, tornando-se mais propensas a assumir cargos de maior responsabilidade e exigência técnica por seus méritos, seja por indicação ou eleição, contudo, ainda muito aquém da participação masculina.

A Lei 12.034/09, conhecida como Minirreforma Eleitoral, sancionada em 29 de setembro de 2009, estabelece novas regras eleitorais relativas ao uso da Internet, a campanhas e prestação de contas. O seu Art. 10, § 3º, diz que cada partido ou coligação preencherá o mínimo de 30% (trinta por cento) e o máximo de 70% (setenta por cento) para candidaturas de cada sexo, do número de vagas resultante das regras previstas neste artigo.

Dados dão conta que na atual legislatura 55 mulheres ocupam vagas no Congresso Nacional – 45 na Câmara dos Deputados (9% do total de 513 Deputados/as) e 10 no Senado Federal (12% do total de 81 Senadores/as), destas, muitas presidem bancadas e comissões. Um avanço considerável, apesar de distante do ideal, da luta das mulheres pela participação política, que teve seu marco em 1934, quando eleita a primeira mulher deputada no Brasil. As estatísticas nos municípios não são diferentes. Do total de 5.530 Prefeitos e Prefeitas eleitos em 2008, apenas 506 (9,1%) são mulheres. E dos 52.006 Vereadores e Vereadoras eleitos em 2008, apenas 6.508 (12,5%) são mulheres. Com esses dados percebe-se que a representação feminina é assimétrica nos lugares onde a política e os méritos constituem a base do processo de escolha (PORTUGAL, 2010). Esses dados indicam que em nenhuma dessas instâncias a participação feminina ultrapassa 12,5% das 81 cadeiras da Casa.

Contudo, essa não é uma realidade linear, em alguns setores a participação da mulher em cargos de liderança tem se ampliado, analisando a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, de acordo com um levantamento de dados preliminar para essa pesquisa, percebe-se que o primeiro cargo de liderança ocupado por uma mulher se deu na década de 1960, e a primeira mulher a ocupar a reitoria dessa universidade foi a Professora Maria Gomes de Oliveira no ano de 1973. Tratando inicialmente dos cargos de chefia, verifica-se que na

década de 1970 havia maior participação de homens (80%). Na década de 1980 houve uma ascensão das mulheres (40%), mas predominando ainda os homens (60%). Na década de 1990 as mulheres atingiram o seu ápice na liderança chegando a dominar 75% dos cargos de chefia, enquanto os homens declinaram para 25%. Porém, na década de 2000 houve uma queda significativa da participação das mulheres nessa liderança (33%), enquanto que os homens progrediram (66%). Numa visão geral, tem-se 49% de liderança masculina e 51% feminina.

Analisando da mesma forma a participação da mulher nas direções acadêmicas, totalizam 47% desde a década de 1960 até a década de 2000. Especificando, nas décadas de 1960/1970 elas começaram com 37,5% da liderança, ascenderam para 54,5% na década de 1980, atingindo 59,26% na década de 1990. Porém, da mesma forma da sua participação na liderança das chefias, houve uma queda considerável na década de 2000, chegando a ocupar 34,78%, quantidade inferior ao seu surgimento na instituição.

É necessário entender que os cargos de chefia são cargos de provimento em comissão, de livre escolha do gestor, portanto, preenchidos através de indicação pela administração superior. Já as diretorias acadêmicas têm seus líderes eleitos através de votação entre docentes, discentes e técnico-administrativos da respectiva unidade, para mandato por período de tempo definido. Ambos assumem funções de poder e responsabilidade e são escolhidos e eleitos, respectivamente, por diversas variáveis, sejam estas políticas e/ou meritocráticas como citado anteriormente.

Diante dos fatos mencionados, surge o questionamento: Em que medida as questões de gênero são consideradas relevantes por um subordinado, quando da atuação de uma liderança?

Muitas pesquisas tratam da inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, mas poucas delas têm se preocupado em compreender os fatores que contribuem para a oscilação da liderança feminina em organizações e particularmente em universidades públicas, ou mais precisamente a motivação que leva uma pessoa a optar em um determinado momento por uma liderança feminina e em outro por uma masculina. Nessa perspectiva objetiva-se compreender em que medida a questão do gênero é uma variável relevante, na percepção de liderados, quando da atuação de uma liderança, e, mais especificamente, analisar tanto a percepção que os liderados têm da gestão feminina no que diz respeito a suas características como as diferenças relacionadas a gênero nos cargos de liderança e quais as preferências com relação a essas características, além de identificar a percepção dos liderados sobre a alternância de gênero nos cargos de liderança e os motivos que poderiam estar associados a ela, pontuando os fatores determinantes da ascensão feminina nesses cargos.

2 Referencial teórico

Para tratar da relação da mulher líder com o campo trabalhista, o texto a seguir abordará primeiramente a evolução da relação da mulher com o mercado de trabalho e sua história social a fim de entender como se deu a inserção feminina nas empresas. Em seguida, será feita uma análise da liderança feminina com suas principais diferenças de gênero.

2.1 Contextualização do papel da mulher no mercado de trabalho

O advento do século XXI, caracterizado pelo intenso processo de urbanização, pela crescente industrialização e globalização da economia, evidenciou avanços comportamentais que alteraram significativamente a dinâmica das relações pessoais, particularmente aquelas ligadas ao mundo do trabalho.

No cerne da Revolução Industrial o tratamento dado às mulheres no mundo do trabalho chegava a ser desumano – jornada de trabalho diária de até 16 horas e remuneração de 1/3 do

salário dos homens, eram algumas das inúmeras discrepâncias enfrentadas por estas. Motivo pelo qual uma grande manifestação de operárias numa fábrica de Nova Iorque, no dia 08 de março de 1857, acabou em tragédia, após os proprietários decidirem trancá-las na fábrica e atear fogo. Naquele dia 130 operárias grevistas morreram carbonizadas num episódio que chocou o mundo. A data tornou-se referência na luta pelos direitos femininos (NAZARETH, 2010).

Episódios como esses refletiam a organização de movimentos de luta pela emancipação feminina, iniciados nos séculos XVII e XVIII, à luz dos escritos de mulheres como a francesa Olympe de Gouges – defensora dos direitos das mulheres e da democracia, e a inglesa Mary Wollstonecraft – considerada a pioneira do feminismo moderno por sua defesa ao acesso das mulheres à educação como forma de se conquistar status econômico, político e social.

As reações femininas aos fatos históricos, como a prática do sufrágio universal, surtiram efeito com a aquisição de direitos que as tornariam iguais aos homens: direitos de possuir bens, direitos sobre os filhos, acesso às funções públicas, direito de voto (BRISSAC; GULLO, 1996), direitos esses que emergiram em meio à luta por outros direitos sociais.

As mulheres na cultura organizacional, dada a burocracia e o machismo, assumem posições sociais de menor importância tal e qual na vida pessoal e pública. Elas, ao ocuparem postos de trabalho nessas organizações, não tinham acesso a posições gerenciais e se o tivessem seriam em papéis subordinados. Essas mulheres “foram lançadas num ambiente que lhes era sutilmente adverso” (LEITE, 1994, p.270) e na “luta pela realização profissional, encontraram, como primeira e mais recente barreira, a cultura machista que moldava os relacionamentos, recompensas e compromissos, formadores da estrutura informal das empresas” (MENDA, 2004, p.56).

Gradativamente percebe-se o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, porém pouca em relação à população feminina economicamente ativa. A sua atuação ainda é ínfima/restrita no campo do poder, em sua dimensão política ou em cargos públicos, em papéis estratégicos e decisórios na definição de políticas sociais.

Segundo Gomes e Santana (2004, p.2), o cenário mercadológico atual vem sofrendo diversas mudanças — políticas, sociais e econômicas — que exigem transformações no perfil dos profissionais. A capacidade de relacionar-se com as pessoas é uma das exigências mais citadas. “Administração participativa, trabalho em equipe, liderança, capacidade de estabelecer rede de contatos e integridade nas relações são considerados atributos essenciais para um bom gestor”. Além destas, outras características são essenciais: “disponibilidade de correr riscos calculados, capacidade de inovação e adaptação, busca constante por informações, sensibilidade empresarial, visão ampliada do negócio, exigência de qualidade e eficiência, autodisciplina, estabelecimento de metas, talento e comprometimento”. A junção dessas qualidades pode caracterizar um verdadeiro empreendedor.

2.2 A liderança feminina

Nas últimas décadas, a mulher tem mostrado sua competência no trabalho e forte o suficiente para encarar os desafios do mundo dos negócios com persuasão e vontade. Sua fragilidade e sensibilidade têm grande influência na atualidade, com tantas transformações que precisam de mudanças imediatas. O estilo feminino consegue propagar a difícil tarefa de converter hábitos com a transparência e a suavidade essencial para envolver o indivíduo no ciclo organizacional.

Pesquisas têm apontado a presença de mulheres em cargos de gestoras nos mais diferentes setores da economia e em diferentes organizações, demonstrando que há espaços em que elas

têm maior aceitabilidade e possibilidade de progresso. Belle (1993) sinaliza uma regressão no nível de separação de gênero pelas organizações com visão voltada para o futuro. Porém, percebe-se que a presença feminina no ambiente organizacional é limitada, quanto ao acesso a cargos que exigem maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira. Essa ascensão impõe-se dificultadores, como aqueles “relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher, como a desconfiança de seu potencial ou a crença de que os homens seriam mais adequados para ocuparem cargos mais elevados na hierarquia das organizações” (OTTE, 2008, p.26). Melo (2002) aponta que apesar da progressão da participação das mulheres nas gerencias, esse espaço ainda possui características masculinas. Desta forma, percebe-se que há dificuldades para ingressar nesse espaço, e que o investimento psíquico feminino parece ser maior que o da maioria dos homens requisitando o mesmo cargo, e ainda mais quando se trata da conciliação com o espaço doméstico.

Delimita-se, com o passar do tempo, um novo perfil para os gestores, esse com base em características como simplicidade, intuição, instinto, percepções e julgamento, muitas delas consideradas femininas. Busca-se cada vez mais novos líderes com características baseadas na “emoção, intuição, sensibilidade, flexibilidade, capacidade de persuasão e afetividade” (OLIVEIRA, 2000, p.3). Soma-se a isso, o que sugere Machado (1999), quando diz que as mulheres têm um estilo marcado pelo senso de responsabilidade levando-as a uma melhor realização de suas atividades, e gerando uma satisfação maior dos envolvidos no processo organizacional. Além disso, a busca pela qualidade, o desejo de realização, o estilo de liderança voltado para as pessoas, e o estilo de decisão constituem, conjuntamente, características do comportamento das mulheres, fazendo com que a referida organização tenha um maior tempo de vida no mercado.

Com o mesmo pensamento, Gomes e Santana (2004) afirmam que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados, e atribui isso ao ajuste das características masculinas, como iniciativa, coragem, determinação, com as femininas, como sensibilidade, intuição, cooperação, definindo um modelo próprio de liderar.

Munhoz (2000) converge com essa ideia ao acreditar que as mulheres, geralmente, desenvolvem uma forma singular de administrar. Tratando do processo de decisão ao modo de liderar das mulheres, Machado (2002) destacou em sua pesquisa algumas características: encorajar a participação, compartilhar poder e informação, estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho. Gomes e Santana (2004) comentam que esse “estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos”. Frisam ainda que enquanto os homens utilizam o poder como um controle, elas utilizam-no como uma ferramenta menos individualista e mais relacional, levando-a a trabalhar com melhor desempenho em equipe visando mais as pessoas a sua volta e, conseqüentemente, tenderá a obter um clima mais humano no trabalho.

Para Naisbitt e Aburdene (1994), a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição, fazem das mulheres uma representação da força de trabalho do futuro, visto que as organizações buscam cada vez mais valores considerados, geralmente, femininos.

Segundo Gomes e Santana (2004, p.6), apesar de as mulheres terem adentrado no mundo do trabalho e da vida pública de forma “marginal”, elas já contribuíram e continuam contribuindo significativamente para o novo paradigma das organizações que valorizam aspectos como “flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e

administrar a diversidade”. Essas características, de acordo com alguns estudiosos, estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança.

Portanto, como visto na contextualização histórica, o século XXI é iniciado com um novo perfil de mulher, distinto dos séculos anteriores. Os resultados provocados no campo organizacional a partir da inserção das mulheres no mercado de trabalho são evidentes. De qualquer forma, como diz Gomes e Santana (2004), a tendência é acontecer nas organizações uma mistura do estilo feminino com os valores tradicionais, que resultará na harmonia das relações masculinas e femininas. Porém, deve-se considerar que o gênero não garante o estilo de gestão, mas as diferenças entre esses estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva e de uma combinação agradável.

3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa que utiliza dados quantitativos para fins descritivos (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Tendo como objetivo compreender em que medida a questão do gênero é uma variável relevante, na percepção de liderados, quando da atuação de uma liderança, tem-se, segundo Vergara (2004), uma pesquisa exploratória, uma vez que tem como finalidade desenvolver uma sondagem sobre a temática em questão. Para tanto, tomou-se como unidade de análise a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

A unidade de análise dessa pesquisa foi uma instituição de ensino superior, UERN, situada em Mossoró/RN. Considerando-se que este trabalho tem como objetivo específico a compreensão dos fatores, na percepção de liderados/as, que contribuíram para a oscilação da participação feminina nos cargos de pró-reitorias da UERN, foram levantados dados sobre ocupantes desses cargos desde a fundação da instituição (final da década de 60), fazendo, assim, um paralelo da quantidade de mulheres que assumiram tais posições até o ano de 2010.

O universo da pesquisa foi constituído por liderados/as de 5 pró-reitorias representados por técnicos administrativos que ainda estão em atividade na UERN e que foram ou são liderados/as pelos/as pró-reitores/as. A escolha se deu com base em relatório do órgão de recursos humanos da instituição, tendo prioridade aqueles que estão na UERN em todo período investigado (décadas 1980/1990/2000), e que foram admitidos até 1989. Essa amostra selecionou esses/as servidores/as pelo fato de não participarem da escolha direta desses/as dirigentes, ao contrário daqueles/as lotados/as nas unidades acadêmicas (faculdades).

Foram distribuídos 60 questionários – 30 para homens e 30 para mulheres, porém só responderam 37 sujeitos, sendo 16 homens e 21 mulheres. O critério utilizado para seleção dos respondentes foi o da acessibilidade.

Optou-se pela utilização de questionários para a realização da coleta de dados, visando obter informações que não podem ser encontradas em registros ou em documentos e que podem ser fornecidas por pessoas.

Foi utilizado um questionário com questões fechadas e abertas a fim de entender o problema de pesquisa, tendo como foco e categoria de análise as características da liderança feminina.

O questionário foi composto por 11 questões, sendo 3 questões abertas e o restante fechadas, organizado em três grupos: a questão 1 está relacionada com a caracterização da liderança pelos liderados; as questões 2, 3, 4, 5 e 6 correspondendo à percepção das diferenças relacionadas a gênero nos cargos de liderança; e as questões 7, 8, 9, 10 e 11 abordando a alternância de gênero nos cargos de liderança e os fatores associados a ela, além dos determinantes da ascensão feminina nesses cargos.

A maioria do instrumento de coleta de dados foi distribuída, alguns por via impressa e outros via e-mail, e outros questionários foram aplicados pessoalmente.

4 Análise dos resultados

Os dados apresentados nesse capítulo têm por finalidade responder aos questionamentos propostos no estudo e aos objetivos definidos para a pesquisa. Desta forma, os resultados serão analisados na mesma ordem da definição dos objetivos.

As características utilizadas na primeira questão estão relacionadas à liderança masculina e feminina e a percepção da sua manifestação nos/as gestores/as avaliados/as pelos/as entrevistados/as.

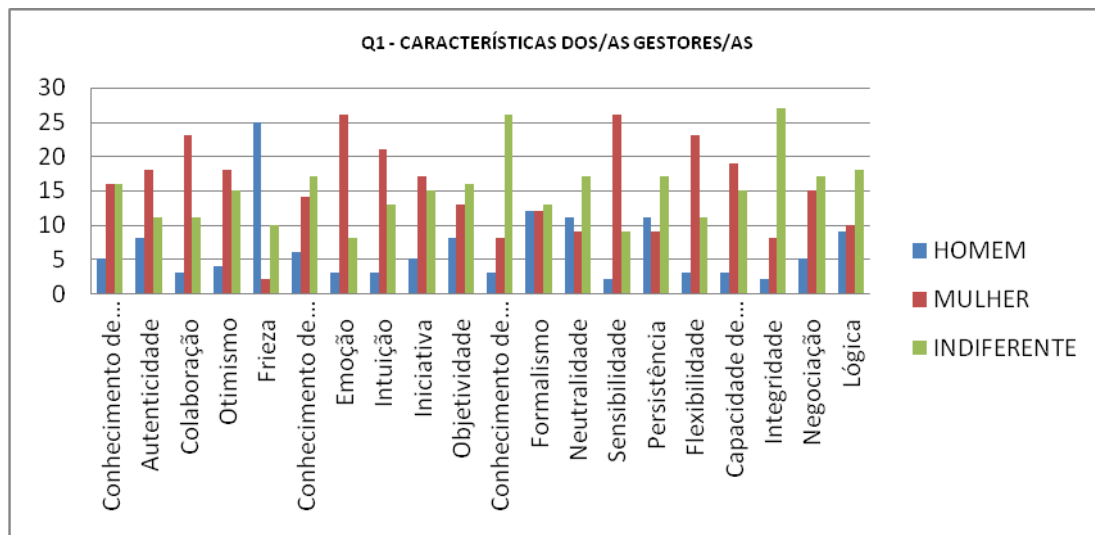


Figura 1 – Caracterização dos/as gestores/as pelos liderados

Percebe-se a referência a características marcadamente femininas, como bem demonstrou Oliveira (2000) relacionando-as a autenticidade, colaboração, emoção, intuição, iniciativa, sensibilidade, flexibilidade e capacidade de persuasão, sendo estas determinantes na compreensão da postura adequada a um/a gestor/a.

A manifestação desse conjunto de características permite afirmar que os colaboradores valorizam cada vez mais os traços de gestão ditos femininos, em detrimento de posturas masculinizadas, até então associadas ao modo de agir de gestores homens: frieza, objetividade, neutralidade, formalismo e lógica, de acordo com Oliveira (2000). Esse fato corrobora o que afirmam Gomes e Santana (2004), ao constatarem a crescente participação feminina nas organizações e sua contribuição para a construção de um novo paradigma, pautado na valorização de aspectos relacionados a um estilo de liderança feminino.

Contudo, vale salientar que há uma indicação significativa de que as características mais femininas de gestão aparecem tanto em homens como mulheres, na figura representada pela categoria “indiferente”, o que significa dizer que traços de um novo perfil de liderança estão sendo construídos.

A seguir, serão analisados dados do segundo grupo de questões sobre como os liderados percebem as diferenças em relação à gestão masculina e feminina e quais as preferências com relação a suas características.

4.1 Percepção das diferenças relacionadas a gênero nos cargos de liderança

Nesta etapa foram analisadas questões de relação entre gestor/a e liderado/a, como o apoio do superior, a participação nos processos de decisão de ambos os gêneros e a avaliação da gestão masculina e feminina.

Analisado sobre qual gestor/a dá mais apoio ao liderado, o homem ou a mulher, a figura 4 mostra a imparcialidade dos respondentes nessa questão.

Percebeu-se que o fator gênero não foi uma determinante nesse quesito, podendo ser visto que a maioria dos respondentes apresentou indiferença (54%), ou seja, obtiveram o apoio de ambos os sexos, porém, 30% afirmaram ter mais apoio quando a mulher estava na gestão, 11% afirmaram terem maior apoio de homens.

Verifica-se que mesmo que um grande número considere indiferente a liderança ser do sexo masculino ou feminino ainda há uma indicação forte com relação a mulheres como aquelas que apóiam mais significativamente o trabalho de seus liderados.

Essa maior incidência quanto ao apoio feminino aos liderados, pode estar relacionada com a sua participação nas gestões femininas

Quando questionados se é envolvido/a nos processos decisórios durante a gestão feminina e masculina, respectivamente, verificou-se que existia um maior envolvimento dos liderados quando as mulheres estavam na gestão. Já em relação aos gestores homens constatou-se uma menor participação.

Tal fato pode ser explicado por Oliveira (2002) quando cita que as mulheres possuem atributos como colaboração, intuição, sensibilidade, flexibilidade e capacidade de persuasão e negociação, além disso, Naisbitt e Aburdene (1994) atribuem à gestão feminina a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização e a socialização no lugar da imposição. Essas atribuições podem ser a causa do maior envolvimento dos liderados na gestão feminina.

Constatou-se, na avaliação por parte dos liderados da gestão de dirigentes homens e mulheres, respectivamente, uma convergência nos resultados, ou seja, 46% afirmaram que as avaliações de ambas as gestões eram “boas, promovendo avanços pontuais”, conforme mostra a figura 6. A opção “ótima, diferenciando-se por resultados significativos para a instituição” obteve na avaliação da gestão masculina 21%, e na feminina, 30%, não havendo, portanto, uma grande distância entre os números, deste modo, pode-se inferir que as mulheres têm apresentado características próprias de gerenciamento que podem estar influenciando pouco a pouco na ocupação de lugares ocupados normalmente por homens.

Em seguida serão analisados dados do terceiro grupo de questões que dizem respeito a percepção dos liderados sobre a alternância de gênero nos cargos de liderança e os motivos que poderiam estar associados a ela, pontuando os fatores determinantes da ascensão feminina nesses cargos.

4.2 Percepção da alternância de gênero nos cargos de liderança: motivos e fatores determinantes

A análise desse último grupo de questões foi relacionada a quem os liderados escolheriam como gestor/a, a percepção do aumento do número de mulheres na gestão e em qual década percebeu-se o aumento, qual a causa desse aumento, a relevância da variável gênero para escolha do/a líder e por fim os principais critérios que orientam a escolha da liderança.

Constatou-se que apesar de 51% dos entrevistados mostrarem-se indiferentes quanto a sua escolha, 30% afirmaram escolher uma mulher como gestora. A seguir, serão detalhadas essas escolhas separadamente para melhor compreensão.

Observando separadamente as figuras 8, 9 e 10, serão apresentados os motivos da escolha por gênero. Tratando-se das características masculinas que são relevantes na escolha de gestor homem, foram destacados 3 grupos, a saber:

Dentre os 8% dos liderados que afirmaram escolher um homem como gestor, não houve uma disparidade entre as causas dessa escolha. Percebe-se a incidência de características mais diretas, como segurança e capacidade de negociação 17%, desafios 17% e capacidade de negociação 16%, 50% não responderam a questão. Fazendo um comparativo com as causas da escolha de mulheres gestoras..

Já em relação à escolha das mulheres para a gestão, destacaram-se características como sensibilidade/compreensão com 46%. Muitos ainda não têm uma definição da motivação para essa preferência (18%), porém características com uma ênfase mais conciliadora, como sensibilidade, compreensão, flexibilidade, capacidade e competência, são também relevantes para alguns sujeitos da pesquisa.

Considerando que 51% dos sujeitos que se mostraram indiferentes na sua escolha, estes apontam que são as características presentes nas pessoas que se tornam relevantes na sua escolha de gestão.

Dessa forma, verificou-se que 45% alegaram não ter importância a questão do gênero, mas sim possuir capacidade de liderança, trabalho e compromisso, 20% referem-se a competência profissional, ética, compromisso e habilidade, 10% abordam sobre a influência na gestão e 5% evidenciam perfil adequado.

Baseado nesses fatos pode-se citar Gomes e Santana (2004), quando os autores mencionam que a sobrevivência de empresas geridas por mulheres possuem um tempo de vida maior, atribuindo a isso a junção de características masculinas, como iniciativa, coragem, determinação, com as femininas, como sensibilidade, intuição, cooperação, definindo um modelo próprio de liderar.

Esse modelo feminino de liderar poderia ser a causa do aumento percebido na década de 1990, na UERN, pelos liderados. A percepção dos liderados em relação ao aumento no número de mulheres na gestão de pró-reitorias se deu de forma clara, quando constatou-se que 65% dos sujeitos perceberam esse aumento nos períodos, sendo que 30% não perceberam.

Dada a percepção do aumento da liderança feminina, 35% dos respondentes não sabem o período do tal aumento, porém, 30% afirmaram ter sido na década de 1990, e 27% acreditam ter sido na década de 2000. De acordo com levantamento feito para essa pesquisa (ver figuras 1 e 2), verificou-se que a incidência de mulheres na gestão aconteceu na década de 1990. Apesar dos 65% ter a percepção da progressão das mulheres, percebeu-se uma divergência de informação em relação aos 35% e 27% dos respondentes, porém é importante mencionar, ainda, que durante o estudo algumas limitações foram evidenciadas, como a causa dessa divergência.

Questionando-se ainda sobre a causa desse aumento feminino significativo em determinado período, vários foram os motivos atribuídos. Os respondentes, em sua maioria (41%), não souberam responder o que causou essa progressão, o que dificultou uma análise mais profunda dos dados. No entanto, opções como capacidade administrativa, desempenho, evolução feminina, conquista de espaços, luta das mulheres e escolha dos dirigentes

obtiveram percentuais semelhantes (próximos de 13%) demonstrando, assim, que entre os fatores citados encontram-se razões para crer que o aumento percebido deve-se a atributos de ambos os gêneros.

Questionados sobre a relevância da variável gênero para escolha de um/a líder, os respondentes apresentam suas posições.

Diante dos dados apresentados, percebeu-se que a maioria (46%) dos entrevistados afirmou não ser essa variável decisiva para a escolha de um/a gestor/a, 24% afirmam ser uma variável importante e 30% não respondeu. Pode-se inferir que essa variável está relacionada às características de cada pessoa, indiferente do sexo.

Nesse sentido, Motta (1991) corrobora com esse pensamento quando destaca que entre as habilidades individuais de um líder devem estar a flexibilidade, o bom conhecimento de si mesmo, de suas potencialidades e limitações, além de iniciativa, otimismo, persistência, integridade e autenticidade, e que a ideia principal da liderança consiste na capacidade de dominar o contexto, fazendo uma análise estratégica do ambiente e dos problemas organizacionais, prevendo o futuro e formulando a visão. Vale ressaltar que as qualidades citadas por Motta são atributos ditos por alguns autores como femininos, e outros como masculinos.

Nessa ótica, destacaram-se atributos como competência, conhecimento e compromisso, de acordo com respostas da maioria (25%) dos respondentes. Entre os entrevistados 16% prezam pelo poder de decisão, pela liderança e pela flexibilidade na sua escolha de um líder, 12% não responderam ou não souberam responder essa questão. Entre 3 e 5% os critérios apontados foram: sensibilidade, capacidade de ouvir, ética, trabalho em equipe, respeito, competência, profissionalismo.

Dessas características, somente a flexibilidade é tida por Gomes e Santana (2004) como aspecto feminino, e o conhecimento é citado por Leite (1994) como um atributo da gestão feminina, afirmando ser ele a chave que tem aberto às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. Já competência, compromisso, poder de decisão, e a capacidade de liderança não são tratados como características específicas de gêneros, mas como uma característica do/a líder em geral. Desta forma, vale ressaltar a impossibilidade de pontuar os fatores determinantes da ascensão feminina nesses cargos com os dados obtidos.

Vale ressaltar que há uma indicação significativa de que competência, conhecimento e compromisso são características que uma liderança deve cultivar, indicando o que se espera de um gestor que assume tal posição. Não se evidencia a mulher, mas características de uma liderança disposta ao diálogo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos sobre a liderança feminina, realizado por autores como Gomes e Santana (2004), Melo (2002), Naisbitt e Aburdene (1994), configuram a progressão das mulheres nas gerências e no mercado de trabalho. Eles atribuem tal fato às características geralmente encontradas nas mulheres que estão em ascensão e apontam um emergente estilo feminino de liderança.

Diante de um cenário de pesquisa em que se busca compreender em que medida a questão do gênero é uma variável relevante, na percepção de liderados, quando da atuação de uma liderança, de modo geral, observou-se, através dos dados obtidos, que não há preferência por homem ou mulher, mas o que se preza são características com uma ênfase mais conciliadora e menos diretiva, indiferente do gênero.

Ao analisar a percepção que os liderados têm da gestão feminina no que diz respeito a suas características, percebeu-se que aquelas tidas pelos teóricos como femininas, também se confirmaram na pesquisa com grande atribuição às mulheres, destacando-se autenticidade, colaboração, otimismo, emoção, intuição, iniciativa, sensibilidade, flexibilidade e capacidade de persuasão, porém uma indicação significativa da categoria indiferente indica que tanto homens como mulheres já são portadores desse estilo de gestão.

Tratando-se da análise da percepção sobre diferenças relacionadas a gênero nos cargos de liderança e quais as preferências com relação a essas características, constatou-se que não há uma diferença significativa entre os estilos das gestões feminina e masculina. Tal fato tem sustentação nas respostas sobre quem dava maior apoio durante a gestão, quando 54% afirmaram que receberam apoio de ambos, ressaltando que 30% alegaram ter um maior apoio da mulher quando gestora, e 11%, do homem quando gestor, demonstrando com isso uma disposição maior das mulheres em compartilhar poder e informação, além do estímulo à participação e valorização do trabalho em grupo, desenvolvendo assim um modelo de gestão distinto daquele dito como masculino. Essa situação tem reflexo nos espaços de participação na gestão abertos pelos/as gestores/as, já que 65% e 49% afirmaram ter participação nos processos administrativos de mulheres e homens, respectivamente. Outro ponto importante diz respeito ao fato de um percentual aproximado (46% - 21% e 46% - 30%) dos entrevistados avaliarem como boa e ótima a gestão masculina e feminina, respectivamente.

Quanto aos objetivos que buscaram identificar a percepção dos liderados sobre a alternância de gênero nos cargos de liderança e os motivos que poderiam estar associados a ela, pontuando os fatores determinantes da ascensão feminina nesses cargos, verificou-se que os motivos dessa alternância e a escolha de um/a líder estariam relacionados às qualidades e/ou estilos de liderança, e não se é homem ou mulher, demonstrando, assim, que essa escolha vai além do fator gênero, estando relacionada às características individuais de cada pessoa. Em relação aos fatores que justificariam a ascensão das mulheres na década de 1990, percebeu-se também que houve certa dispersão, não apresentando argumentos explícitos capazes de responder a esse questionamento nos dados coletados, visto que a grande parte não soube responder a questão.

Embora tenha sido constatada a maior presença de mulheres em cargos de direção na década de 1990, não é descartado o constante crescimento nas décadas seguintes, visto que suas características próprias estão em evidência no mercado de trabalho, e que de alguma forma, homens e mulheres, tem aprendido uma nova forma de gerenciar.

Muitos são os avanços conquistados pelas mulheres, particularmente nas últimas décadas do século passado, mas muitos são os desafios que se avistam como enfrentamentos neste novo século. A presença cada vez maior em partidos e na vida política, a conquista – pelo mérito – de espaços nas universidades, órgãos públicos, sindicatos, ong's evidenciam conquistas irreversíveis, fruto da luta histórica de muitas outras mulheres. A superação de preconceitos, da indiferença, da violência são pontos cruciais, uma mazela social a ser sanada, a fim de posicionar a mulher no lugar que lhe é devido pela história.

O número de mulheres que hoje ocupam cargos de chefia, tanto na iniciativa privada como no serviço público, tanto empregadas quanto empresárias, reflete os aspectos da vida íntima, onde cada vez mais mulheres chefiam famílias e nos permite vislumbrar um futuro cheio de grandes perspectivas e muito mais espaços a serem ocupados. Paraphrasing Golda Meier, não podemos dizer que as mulheres são melhores que os homens, mas podemos afirmar, sim, que certamente não são piores. Resta-nos a construção de parcerias infalíveis onde eles e elas

são partes de equipes bem-sucedidas, com espaços para características de ambos e respeito às diferenças que lhe são peculiares.

Sugere-se que em pesquisas futuras possa ser investigado a percepção dos docentes que são liderados por homens e mulheres a fim de comparar com a visão dos técnicos administrativos, pois dessa forma, seria possível compreender se há mudanças significativas quando a liderança é resultado de um processo eleitoral.

Outros estudos poderiam focar: a concepção dos líderes, no sentido de compreender sua auto-avaliação da função; o que gerou a oscilação da participação da liderança feminina na UERN; porque houve uma progressão da participação feminina até a década de 1990 e, na década de 2000, uma regressão; o que causou essa regressão das mulheres chefes e diretoras no mesmo período; e quais fatores que contribuem na indicação e ou eleição de lideranças femininas.

Referências

- BELLE, F.** *Executivas: quais as diferenças nas diferenças*. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O Indivíduo nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRISSAC, CARLA & GULLO, CHANTAL.** Famílias coloridas. *Istoé*, 14 ago. 1995, Comportamento. In: <http://www.terra.com.br/istoe/comport/140304.htm>
- DAVEL, EDUARDO & MACHADO, HILKA VIER.** A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 3, set/dez 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2010.
- FAYOL, H.** *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GOMES, ALMIRALVA F. & SANTANA, WESLEI G. P.** As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista-BA. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. *Anais...* Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em: 21 abr. 2010.
- LEITE, CHRISTINA LAUROUDÉ DE PAULA.** *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MACHADO, H. V.** *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. 2002. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- _____. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1996, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MELO, MARLENE C. O. L.** *Gerência feminina: inserção, participação e vivência da mulher no setor industrial*. Relatório de Pesquisa Integrada. CNPq/UFMG, 2002.
- MENDA, PATRÍCIA BUKSZTEJN.** *Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina*. 2004. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MOTTA, PAULO ROBERTO.** *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUNHOZ, G. DE S.** Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- NAISBITT, J & ABURDENE, P.** *Mega-tendências para as mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- NAZARETH, FÁTIMA.** 8 de março: dia internacional da mulher. *Universo da Mulher*. Disponível em: <http://www.universodamulher.com.br/index.php?mod=mat&id_materia=3390>. Acesso em: 5 nov. 2010.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M. & DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

OTTE, JANETE. *Trajetória de mulheres na gestão de instituições públicas profissionalizantes: um olhar sobre os Centros Federais de Educação Tecnológica.* 2008. 159f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PENTEADO, JOSÉ ROBERTO WHITAKER. *Técnica de chefia e liderança.* 7.ed. rev. e atual. São Paulo: Pioneira, 1986.

PORTUGAL, ALICE. Mulheres no parlamento. *Câmara dos Deputados.* Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/portal/Camara/documentos-e-pesquisa/fiquePorDentro/temas/mulheresnoperlamento>>. Acesso em: 29 abr. 2010.

RIVERA, F. J. U. & ARTMANN, E. Leadership as a function of linguistics intersubjectivity. *Interface - Comunic., Saúde, Educ.*, v.10, n.20, p.411-26, jul/dez 2006.

SMITH, P.B. & PETERSON, M.F. *Liderança, organizações e cultura: um modelo de gerência do evento.* Londres: Publicações prudentes, 1988.

VERGARA, S.C. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, M.M.F & ZOUAIN, D.M. *Pesquisa qualitativa em administração.* Rio de Janeiro, FGV, 2004.