

# 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

| POR MARIA TEREZA LEME FLEURY



xiste um estilo feminino de gestão? Esta é uma pergunta clássica que a literatura acadêmica e a mídia de negócios procuram responder. É um questionamento que também me fazem frequentemente, não só como pesquisadora, mas também como gestora.

Minha resposta usual é que sim, pois, de uma forma empírico/intuitiva, consigo identificar algumas competências que diferenciam o estilo de gestão feminina: uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.

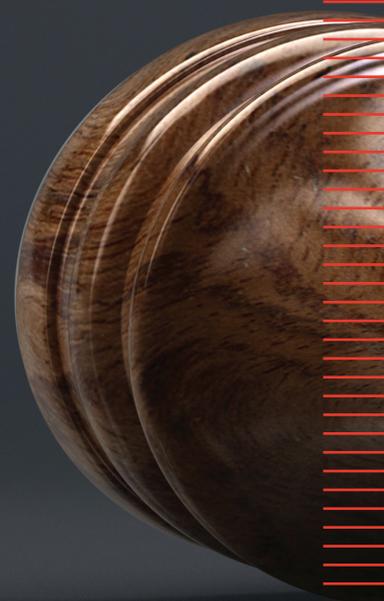
O convite e o desafio para escrever este artigo me levaram a debruçar sobre o tema de forma mais ordenada. As observações de Marie Jahoda, em um livro de 1977, crucial na minha formação como pesquisadora, pareceram-me mais do que nunca relevantes: “É duvidoso se qualquer construção sistemática foi escrita sem o estímulo do envolvimento pessoal”; mas “é o exame do argumento e do contra-argumento que acaba por decidir se o viés pessoal é construtivo ou destrutivo”. Tendo isso em mente, proponho algumas questões que me parecem importantes:

- > Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?
- > É possível identificar um modelo feminino de gestão? O que dizem as pesquisas a respeito?
- > Quais as consequências para as organizações de uma maior participação feminina em cargos diretivos?
- > E, finalmente, no complexo mundo em que vivemos, faz sentido o recorte feminino e masculino em termos de liderança?

Neste artigo, de caráter ensaístico, vou me permitir navegar em diferentes áreas do conhecimento sem a preocupação de definir cortes rígidos, mas juntando peças de um quebra-cabeça e buscando montar uma figura.

## MODELOS FEMININO E MASCULINO DE GESTÃO

Em um de seus textos, Peter Warr comenta que “modelos, teorias referenciais conceituais e paradigmas são termos que ajudam a organizar o pensamento e a ação; eles estabelecem prioridades assim como estrutura para ideias e práticas”. São construídos com a utilização de lentes, peneiras e moldes; as lentes representam o enfoque a ser



adotado; as peneiras permitem que alguns itens passem, sejam considerados e analisados, outros não; e, finalmente, os moldes dão forma ao pensamento, estabelecendo padrões de significados.

No caso de homens e mulheres, Halla Beloff coloca como primeira pergunta se há necessidade de um modelo especial. Se a resposta for não, diz a autora, as diferenças entre o masculino e o feminino não são importantes, são psicologicamente irrelevantes e produtos de pressões sociais. Mas se a resposta for sim, as divergências são observadas como positivas, relevantes para o próprio avanço da sociedade. Por exemplo, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. E um não é superior ao outro para a continuidade do ser humano. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção, negociado. A autora propõe a metáfora do holograma tridimensional para escapar das explicações dicotômicas simplificadoras e ilustrar a busca por um modelo feminino de gestão.

## RELAÇÕES DE TRABALHO

Debruçar-se sobre as pesquisas a respeito do tema traz uma multiplicidade de abordagens ideológicas, metodológicas e teóricas. Tentando desenvolver a segunda questão citada, voltei aos debates dos anos 70, com uma amiga, brilhante socióloga e infelizmente falecida, Elizabeth Lobo: qual a primeira identidade que permeia o olhar da pessoa e o seu posicionamento numa situação profissional? O ser mulher, o ser metalúrgica ou estar inserida em uma determinada organização, no caso, uma empresa automobilística?

A literatura sobre gênero é vasta na Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia. Na área de estudos organizacionais, o assunto tem sido abordado a partir da identificação de competências e estilos de gestão; são geralmente associados a questões ligadas à relação entre chefia e subordinado (há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?), carreira (o “teto de vidro” continua sendo uma barreira ao crescimento profissional?), remuneração (as diferenças salariais entre homens e mulheres continuam existindo?), vida profissional e familiar, e diferenças geracionais.

## LUTA PELA CONQUISTA DE ESPAÇO

Em termos de Brasil, os números mostram o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho — de 34,85% em 2001 para 44,01% em 2009, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há um crescimento também em posições de liderança, mas ainda é bastante inferior em relação aos homens. Segundo a Catho

*Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional*

Online, em 2009, as mulheres ocupavam 21% dos cargos de presidente, 17% de vice-presidente e 26% de diretoria nas empresas. Informações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) mostram que a presença feminina nos Conselhos de Administração, diretorias estatutárias e conselhos fiscais de empresas listadas na BM&F Bovespa é de apenas 7,71%, sendo que 66,3% das corporações listadas não incluem mulheres nesses segmentos.

Com relação às pesquisas sobre a temática, um exemplo interessante foi o estudo de Tânia Mourão e Ana Lúcia Galinkin, publicado em 2008, que procurou apreender a maneira como as equipes com mulheres na liderança constroem representações sociais sobre este estilo de gestão. Os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino (as autoras utilizaram um procedimento metodológico com técnicas de associação livre com 74 mulheres e 72 homens) foram: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade.

Uma personagem que tem chamado a atenção da mídia de negócios é a atual presidente da Petrobras, Maria das Graças Foster. Em uma matéria recente da revista *Época Negócios*, ela é denominada como “Furacão Foster”. O estilo de liderança que vem imprimindo à gestão da estatal corresponde a alguns dos atributos mencionados por Tânia e Ana Lúcia, como organização e competência.

Entretanto, a recuperação dos estudos sobre o assunto mostra resultados contraditórios. Pesquisas realizadas entre mulheres em cargos gerenciais, em diversos campos de atividade, revelam, em certos casos, comportamentos e estilos parecidos (em setores industriais) e diferentes (em setores de serviço) entre profissionais do sexo feminino e



masculino. Tânia e Ana Lúcia concluem que as semelhanças e dessemelhanças encontradas nas diversas pesquisas podem ser atribuídas à variedade de abordagens teóricas e metodológicas utilizadas pelos autores, aos grupos pesquisados e ao tipo de organização.

#### DIFERENCIAIS DA GESTÃO FEMININA

Mas uma pergunta que permanece é: quais as consequências para as organizações lideradas por mulheres? Diversos estudos encontraram relação positiva entre a participação feminina em cargos executivos e o desempenho da empresa. Entretanto, não é possível fazer inferências sobre relações de causalidade, ou seja, são as organizações mais lucrativas que contratam mulheres ou são as mulheres que procuram empresas com melhor performance?

Dois professores americanos, David Matsa e Amalia Miller, buscaram responder a essa pergunta a partir de uma experiência com a participação feminina nos cargos de direção. Em 2006, a Noruega aprovou uma lei definindo cotas para os cargos e conselhos deliberativos das organizações listadas na bolsa. Em dois anos, 40% do corpo das empresas deveria ser composto por mulheres. Utilizando informações contábeis das corporações entre 1999 e 2009, os pesquisadores encontraram 104 organizações onde o sistema de cotas vigorava e compararam com um grupo de empresas semelhantes em tamanho, setor e lucro, mas que não possuíam este mecanismo. Matsa e Miller identificaram comportamentos parecidos entre as corporações na maioria dos itens: resultados, taxa de fusões e aquisições, despesas — apenas no que diz respeito aos custos de trabalho, as organizações que adotaram a política de cotas apresentaram valores maiores. Eles não foram atribuídos a salários mais altos, mas ao fato de que essas companhias não

*Se os homens são melhores em  
inovação e manipulação de materiais,  
as mulheres se destacam em  
promover a união e a cooperação. Um  
não é superior ao outro.  
A proposição de um modelo feminino  
ou masculino é algo em construção*

estavam dispensando tantos empregados, tão rapidamente, como as demais. Os pesquisadores ofereceram duas explicações: traços femininos e uma visão de longo prazo (demissões podem economizar recursos no curto prazo, mas podem ser custosas no longo).

#### O FUTURO E A LIDERANÇA FEMININA

Uma última questão: no mundo complexo de hoje, faz diferença ter maior presença feminina em postos de liderança? A meu ver, a resposta é positiva, e um exemplo recente coloca luz sobre novos pontos. Há uma iniciativa em curso chamada Rede de Mulheres Líderes pela Sustentabilidade, que reúne mulheres em cargos executivos no setor público (a Ministra do Meio Ambiente é uma das proponentes), privado, jornalístico, acadêmico, de movimentos sociais etc. A conferência Rio+20 impulsionou o movimento e três temas têm aglutinado esforços:

- > O papel das mulheres nos conselhos de administração de empresas e o seu empoderamento;
- > Incentivo ao empreendedorismo verde;
- > Mudanças relativas ao padrão de consumo.

São temas importantes e que têm a ver com uma perspectiva sobre o mundo que visa preservar, cuidar e pensar nas consequências de nossas ações para o futuro. E o olhar feminino em posições de liderança pode potencializar essas ações. ●

#### PARA SABER MAIS:

- An introduction to models on psychological research. Peter Bryan Warr. 1980.
- Are models of man models of women? Halla Beloff. 1980.
- Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino em Psicologia, reflexão e crítica. Tânia Maria Fontenele Mourão e Ana Lúcia Galinkin. 2008.
- Gender diversity and board for quotas - Council on Business and Society, Karin Thorburn. 2012.

MARIA TEREZA LEME FLEURY > Diretora da FGV-EAESP > [mtereza.fleury@fgv.br](mailto:mtereza.fleury@fgv.br)