

# A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

## THE CONTRIBUTION OF WOMEN'S LEADERSHIP IN MANAGEMENT STRATEGIES

**Mabel Correia Marques  
Theophilo**

Especialista em Gestão Pública. (UECE). Mestranda em Gestão Empresarial (Universidade Trás os Montes e Alto Douro - UTAD).

### RESUMO

Baseando-se na evolução e na atuação das mulheres, na sociedade em geral, investigar se, no âmbito organizacional, o fenômeno da liderança feminina é percebido como um diferencial e se contribui para as estratégias de gestão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e interpretativa, abordando o perfil feminino em posição de liderança nos diversos segmentos do mercado. Adotou-se como referencial teórico o Interacionismo Simbólico e como referencial metodológico a *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada nos Dados), realizada através da leitura de trabalhos científicos das bases SCIELO e LILACS e repositórios das Universidades, durante agosto/2012 e outubro/2013. Os dados analisados demonstram que, de fato, as mulheres tiveram uma evolução em suas trajetórias profissionais, ocupando espaços outrora dominados pelos homens. As barreiras e os preconceitos continuam a existir em menor proporção; porém, talento é talento, independente do gênero. O estudo apresenta um panorama significativo da liderança feminina, deixando claro sua contribuição para o sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Gestão feminina. Participação feminina. Perfil executivo. Modelos de gestão.

### ABSTRACT

*Based on the evolution and role of women in society in general, to investigate whether, in the organizational context, the phenomenon of female leadership is perceived as a differentiator and contributes to management strategies. This is a qualitative and interpretative research, addressing the female profile in leadership positions in various market segments. It was adopted as a theoretical Symbolic Interactionism and the methodological framework Grounded Theory (Grounded Theory). Performed by reading scientific bases SCIELO and LILACS work, and repositories of universities during July/2011 and novembro/2013. Demonstrate that, in fact, women had an evolution in their professional careers, occupying spaces once dominated by men. Barriers and prejudices still exist to a lesser extent; but talent is talent, regardless of gender. The study shows a significant panorama of female leadership, making clear their contribution to the success of organizations.*

**Keywords:** Women's leadership. Female management. Female participation. Executive profile. Management models.

## 1 INTRODUÇÃO

Pouco a pouco, as mulheres avançam rumo ao topo das organizações. Esse caminho se inicia com a inserção da mulher no sistema produtivo, considerado um fato privilegiado para a análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade (GOMES, 2005, p.8).

A história nos revela, com detalhes, que a mulher ingressou efetivamente no mundo do trabalho com o surgimento das grandes guerras mundiais. Naquele contexto, os homens foram convocados para as frentes de batalha e faltou mão de obra necessária nas indústrias para dar continuidade à fabricação dos insumos para a guerra - armamento e munições - bem como para a economia em geral.

Diante disso, as mulheres, por representarem a mão de obra disponível no momento, ocuparam funções que eram destinadas apenas aos homens no mercado produtivo. Também, segundo a evolução histórica da humanidade, antes da revolução industrial ou ainda nas sociedades primitivas, por tradição, questões culturais e sociais, cabia às mulheres o papel de “rainhas do lar”, ou seja, os cuidados com o marido e os filhos; enquanto para o homem cabia a função de prover o sustento do lar e da família.

Nesse contexto, uma mulher no mercado de trabalho era tida como uma exceção e, além disso, em sua ficha cadastral era atribuído no campo profissão a descrição “do lar”. Finalmente, os tempos mudaram e a realidade das mulheres também mudou. Considera-se, portanto, que o grande marco para o início da inserção feminina no mercado de trabalho aconteceu com as I e II Guerras Mundiais, e partir daí essa participação não parou mais de crescer e se solidificar (TONANI, 2011, p.7).

Vale também ressaltar que, particularmente, no Brasil, durante o século XIX, a mulher teve papel relevante na formação do pensamento republicano, no processo abolicionista e em vários momentos de crise da política nacional (KANAN, 2010, p.245). No entanto, foi somente no século XX que alguns eventos contribuíram para o aumento da participação

feminina no mercado de trabalho. Dentre eles, a Revolução Russa, de 1917, é um dos mais emblemáticos, visto que tinha como princípio programático a igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres (GOMES, 2005, p.4).

Sendo assim, segundo Torreão (2007, p.102), “a incorporação das mulheres às atividades consideradas socialmente produtivas mudou o seu posicionamento na sociedade, proporcionou autonomia e reforçou sua consciência sobre seus próprios direitos. Essa mudança influenciou para uma significativa transformação social, da família, de valores e dos papéis usualmente a elas atribuídos, em especial, a partir de meados do século XX”. Mas, também é verdade que a conquista de espaços no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas organizações, é fruto dos movimentos feministas de muitos anos antes, que defendiam a transformação da sociedade a partir da conscientização, rompendo com as formas de dominação do masculino sobre o feminino em todas as esferas da vida (MATTOS, 2010, p.31). Logo, percebe-se que existe um consenso em torno da ideia de que a emancipação feminina se dá primeiramente pela emancipação econômica, ou seja, quando a mulher comprova ser capaz de prover suas próprias necessidades em condição de igualdade com os homens.

Essa é, portanto, também a razão de ser do movimento feminista que luta primeiramente pela igualdade de direitos e pela emancipação econômica (MATTOS, 2010, p.31). Entretanto, já na opinião de Nogueira (2006, p.57), “depois de décadas de lutas feministas e da inegável evolução nas condições de vida de muitas mulheres, é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato e a possibilidade de mudança nesse sentido, pouco segura”.

Todavia, pode-se afirmar que a liderança feminina é vista, em seus movimentos e ações, com o firme propósito de demonstrar condutas positivas, muitas vezes, inovadoras, que buscam não somente a concretização de seus próprios interesses, direitos e ideais, ou o reconhecimento de suas reivindicações, mas constitui uma liderança engajada em benefício de

todos. Sendo assim, dar-lhes atenção significa atuar estrategicamente para o desenvolvimento sustentável (TORREÃO, 2007, p. 101).

O próprio crescimento e as mudanças na sociedade atual, com destaque para o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte, conferem mais vantagem à mulher, visto que os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos (TONANI, 2011, p.8).

Diante deste contexto, é salutar para as organizações ter uma maior compreensão acerca das posições estilísticas distintas entre mulheres e homens, dos seus perfis de lideranças, valores individuais, para que, partindo desses pressupostos, possam quebrar paradigmas, reduzir barreiras e desigualdades, usufruírem adequadamente das potencialidades de cada um e colherem os melhores resultados.

No caso específico desta pesquisa, alguns estudiosos observam que ao mesmo tempo em que existem semelhanças, também existem fatores para além do gênero que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, tais como, o tamanho da organização, a estratégia, o ambiente, a composição do grupo, o gênero majoritário, a tecnologia e a forma da organização (MOLLER; GOMES, 2010, p. 686).

Outros pesquisadores afirmam que a revolução dos sexos está para a mulher hoje assim como a revolução industrial esteve para os homens no século XX. Tais fatos se justificam na resposta para a seguinte questão: qual foi o fator impulsionador daquela Revolução? A competência (ANDREOLI; BORGES, 2007, p.8).

Para além do gênero, soma-se, ainda, o posicionamento de alguns autores apontando que a maior participação das mulheres nas empresas reflete não só um aspecto lucrativo do ponto de vista econômico, como também há na gestão feminina uma tendência de maior preocupação com questões éticas, transparência, governança corporativa, questões sociais e ecológicas (ANDREOLI & BORGES, 2007, p.8).

Sendo assim, fica claro que “o grande desafio para as empresas é conciliar o pragmatismo masculino à diplomacia feminina e obter o melhor dos cargos de liderança” (TONANI, 2011, p.9). Partindo desses pressupostos, po-

de-se afirmar que uma empresa que adota a heterogeneidade de gêneros na composição de seus cargos de liderança, com certeza, tem uma visão mais ampla e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica e ampla.

Além disso, é fato que “as mulheres vêm provando, a cada dia, sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis” (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.65).

Para Gomes (2009, p.217), “aos poucos, alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e o uso de motivação e persuasão em vez da ordem e do controle”. Alguns autores reforçam essa perspectiva alegando que a atuação em cadeias produtivas faz com que as organizações desejem cada vez mais profissionais com habilidades como o poder de negociação a flexibilidade e a capacidade de formar alianças em suas operações.

Tais exigências tornam a atuação da mulher mais do que desejável; recomendável, uma vez que confluem para as características atribuídas ao feminino. Todavia, advertem que isso não significa que os homens devam ser preteridos, mas que o fundamental nas organizações contemporâneas é saber conciliar características de um e de outro, de forma a obterem-se desempenho satisfatório e vantagens competitivas. Afinal, o enfoque de gênero torna-se relevante ao propor que tais atributos não são determinados pelo sexo, mas construídos socialmente (MATOS, 2010, p. 35).

Sendo assim, Tonani (2011, p.12) constata que “vem ocorrendo uma quebra de paradigma ao constatar que as empresas estão em buscas de estratégias que deem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança”. No mesmo caminho, Jonathan (2003, p.49) complementa que “há fortes indícios de que os aspectos da “gestão feminina” transcendem fronteiras culturais bem como a área de atuação da empresa”.

Figura 1 - Diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino.

DIFERENÇAS ENTRE ESTILOS DE GESTÃO FEMININO E MASCULINO	
A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Contudo, a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é muito mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. O homem é mais frio, prático, calculista. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Do ponto de vista dos negócios, mulher e homem são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem uma capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar aonde quer. É menos direta.	2%
Diante de um problema, a mulher respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Fonte: Caliper (2007, p. 35).

O quadro acima confere maior valor à heterogeneidade de gênero nas Organizações, visto que, na verdade, mulheres e homens se complementam. A verdade é que tanto homens quanto mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor às organizações. Ambos podem contribuir com o mercado e um com o outro, para que se tornem líderes melhores. (TONANI, 2011, p.13).

Apesar disso, ainda são muitos os entraves existentes para o desenvolvimento igualitário entre as carreiras femininas e masculinas, portanto, esse tema será abordado a seguir, visto que representam para esta investigação, os fatores internos e externos que impactam as trajetórias profissionais das mulheres.

No entendimento de Nogueira (2006, p.57), “a realidade actual indica [...] que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social”.

Sendo assim, alguns estudiosos consideram que a dicotomia produção e reprodução continua representando a principal barreira para a ascensão feminina nas organizações, visto que, culturalmente, a sociedade ainda atribui à mulher o papel de única responsável pelas

atividades domésticas, dificultando muito a sua atuação profissional (MATTOS, 2010, p.25).

Recentemente, em pesquisas realizadas para o portal - Tempo de Mulher – as mulheres brasileiras apontaram os principais entraves ao crescimento de suas carreiras: tripla jornada, modelo de gestão que exige dedicação em tempo integral à empresa, tendência feminina de não se autopromover, ausência de modelos femininos e falta de estímulo ao networking.

Nessa perspectiva, Mattos (2010, p.24) reafirma que “a promoção da igualdade efetiva entre homens e mulheres constitui um dos principais desafios da gestão contemporânea, dadas as barreiras que impedem a ascensão das mulheres a cargos diretivos.

## 2 MÉTODO

O método dessa abordagem se desenvolve em três fases distintas e sucessivas: Coleta de dados; procedimentos de codificação ou análise dos dados, que se subdivide em: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva; e, delimitação da teoria.

A 1ª. Fase - **Coleta de dados** - configura-se como uma discussão teórica, visto que se utiliza de toda pesquisa bibliográfica e documental como técnica de coleta de dados. Vale

ressaltar que esta investigação foi realizada por meio das ferramentas *Biblioteca do Conhecimento Online (BON)* e *Mendeley Reference Manager*, nas bases de dados Scielo e LILACS, bem como em repositórios institucionais de universidades, durante o período de tempo compreendido entre os meses de agosto de 2012 e outubro de 2013.

Nesse sentido, foram selecionados artigos científicos nas mencionadas bases de dados, a partir de palavras-chave como: liderança feminina, gestão feminina, participação feminina, perfil executivo, modelos de gestão. O avanço numa determinada área de conhecimento parte, necessariamente, do conhecimento do estado da arte, ou seja, dos contributos que já foram feitos sobre o assunto em análise. Buscou-se, então, realizar uma pesquisa bibliográfica ampla, porém seletiva e analítica.

**Na 2ª. Fase - Codificação ou Análise dos dados** - os dados coletados foram codificados e categorizados. Em seguida, estabeleceram-se as relações entre as diversas categorias obtidas. Essa etapa foi composta das seguintes análises:

- 2.1. **Codificação aberta:** é realizada com base na leitura atenta do material obtido na fase anterior e, a partir das palavras, frases e/ou parágrafos o pesquisador examina, reflete, compara e formula conceitos e atribui palavra/expressões que formam os códigos preliminares (DANTAS *et al.*, 2009, p. 4).
- 2.2. **Codificação axial:** é o processo no qual são relacionados os códigos abertos (categorias e propriedades), por meio de uma combinação de raciocínio indutivo e dedutivo. São enfatizadas as relações causais (BORGATTI, 2010, p.3). Na codificação axial, a matriz é constituída pelos seguintes elementos: fenômeno; condições causais; contexto; condições intervenientes; estratégias de ação e consequências.
- 2.3. **Codificação seletiva:** é o processo de escolha de uma categoria que se considere como central. Busca-se estabelecer um único enredo em torno do qual todas as demais categorias se organizam (BOR-

GATTI, 2010, p.4). A redução das categorias é o meio de se delimitar a teoria emergente e formular a teoria com um grupo pequeno de alta abstração, delimitando a terminologia e texto (CASSIANI *et al.*, 1996, p.9). Após a construção das análises aberta, axial e seletiva, foi procedida a análise de frequência de cada categoria - Análise Univariada - construindo-se um quadro demonstrativo que consolida as relações entre o tipo de abordagem e as diversas categorias estabelecidas. Essa análise foi agregada ao método com o propósito de complementar a análise qualitativa dos dados. Para tal, combinou-se a postura própria do método qualitativo para a coleta e análise dos dados e a do método quantitativo para buscar medir os resultados obtidos de forma objetiva.

Finalmente, a **3ª. Fase: Delimitação da Teoria:** Nessa etapa, foram relacionadas as categorias subsidiárias à categoria central. Em seguida, essas relações foram validadas e complementadas com os dados necessários ao seu refinamento. Trata-se da conclusão da pesquisa. Segundo Dantas *et al.* (2009, p.5), “Nessa fase do processo de codificação, se organiza adequadamente todos os códigos, categorias e subcategorias emergidas, de forma a evidenciar a categoria central que brota da relação desses agrupamentos, tornando-se cristalina a experiência vivenciada na perspectiva da construção do modelo conceitual/teoria substantiva.

### 3 RESULTADOS

Os resultados obtidos pelo presente estudo originam-se a partir da composição das tabelas propostas pelo método da “*Grounded Theory*” ou da Teoria Fundamentada nos Dados, bem como de suas consequentes avaliações e interpretações. A **1ª fase** da Coleta dos Dados consolidou-se, portanto, pelo pensamento da literatura atual existente acerca do movimento de inserção da mulher nos diversos setores do mercado laboral e da sociedade

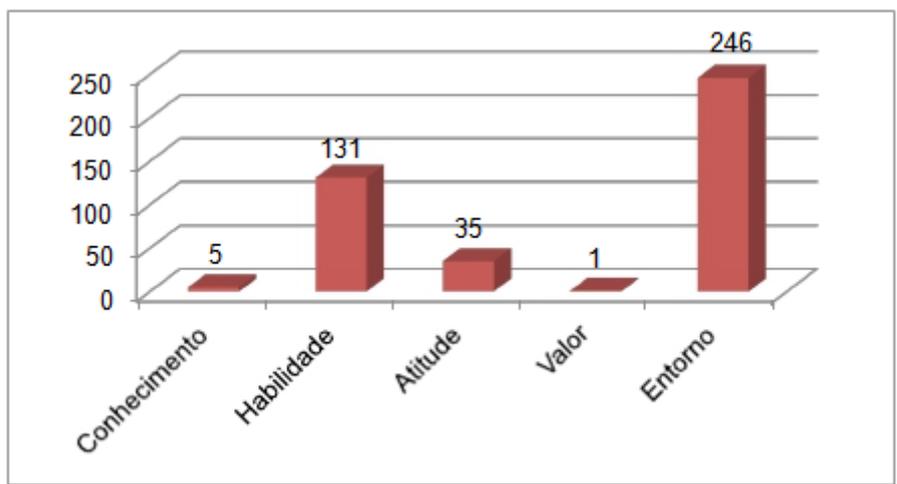
até o reconhecimento da importância desse fenômeno para a efetiva e forte liderança feminina no meio empresarial, dentre outros. Sendo assim, trata-se do propósito principal deste estudo fundamentado na extensa bibliografia consultada, no conhecimento do estado da arte e nos relevantes contributos feitos sobre o tema em estudo – a liderança feminina.

Para a concretização da 2ª fase – Codificação ou análise dos dados – foram observadas seguintes etapas: A Codificação Aberta com os

constructos sobre a evolução da participação feminina no mercado de trabalho até o reconhecimento de sua liderança – e que consta como Anexo I deste estudo.

Nessa etapa, foram identificados 418 constructos, que foram organizados em 33 categorias diferentes, que, por sua vez, foram organizadas conforme as competências a que se referiam, e que consta no anexo II. O gráfico abaixo mostra a distribuição dos constructos em cada uma das competências consideradas:

Gráfico 1 - Distribuição dos constructos por competência.



Fonte: Autora.

Observamos que os aspectos mais valorizados pelos autores pesquisados, ao tratar do tema liderança feminina, são atinentes ao ambiente onde essas mulheres se inserem (entorno), habilidades (como fazer) e atitudes que

se referem à motivação (em fazer), ou seja, os desafios que as motivam. Detalhando a competência entorno, observa-se que 78,05% dos constructos levantados estão distribuídos em apenas três categorias, conforme tabela abaixo:

Tabela 01 - Distribuição de categorias na competência Entorno

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
1	Entorno	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações	124	50,41	50,41
3	Entorno	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens	50	20,33	70,73
5	Entorno	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional	18	7,32	78,05
7	Entorno	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas	16	6,50	84,55
9	Entorno	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica	9	3,66	88,21

Continua.

Continuação

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
10	Entorno	Necessidade de políticas afirmativas e políticas sociais	9	3,66	91,87
13	Entorno	Maternidade e Casamento	7	2,85	94,72
15	Entorno	Outras referências	6	2,44	97,15
17	Entorno	Discrepância salarial ou salários menores que dos homens	4	1,63	98,78
23	Entorno	Fenômeno "Teto de Vidro"	2	0,81	99,59
28	Entorno	Ausência de modelos femininos de gestão, bem como de mentores ou referências	1	0,41	100,00
TOTAL			246	100,00	

Fonte: Autora.

Primeiramente, os resultados demonstram que, de fato, as mulheres tiveram uma evolução em suas trajetórias profissionais e na sociedade, ocupando espaços outrora apenas dominados pelos homens. As barreiras e os preconceitos continuam a existir, embora em menor proporção; e a tendência é que sejam superados e que fiquem cada vez mais no passado, pois talento é talento, e independe de gênero.

Por outro lado, as organizações estão adotando políticas mais flexíveis de modo a permitir que as mulheres possam cumprir a conciliação de suas tarefas profissionais e domésticas,

reduzindo, inclusive, as barreiras de gênero.

A pesquisa evidencia também que as mulheres estão investindo fortemente em sua formação, superando os homens nesse quesito, visto que já são maioria nas Universidades, no sentido de se prepararem cada vez mais para o mercado extremamente competitivo e como forma de provarem efetivamente suas competências.

Já com relação à competência Habilidade, 79,39% dos constructos se distribuem em três categorias apenas, conforme consignado na tabela 02:

Tabela 02 - Distribuição de categorias na competência Habilidade

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
2	Habilidade	Liderança e Liderança Feminina	70	53,44	53,44
4	Habilidade	Capacidade e inteligência	20	15,27	68,70
8	Habilidade	Habilidade para conciliação, harmonia e integração das pessoas	14	10,69	79,39
12	Habilidade	Facilidade de relacionamentos e trabalhos em equipe	7	5,34	84,73
18	Habilidade	Sensibilidade feminina	4	3,05	87,79
19	Habilidade	Empatia, Persuasão	3	2,29	90,08
20	Habilidade	Criatividade e Singularidade (jeito feminino de realizar)	2	1,53	91,60
21	Habilidade	Estilos de gestão das mulheres	2	1,53	93,13
22	Habilidade	Facilidade de comunicação e inclusão	2	1,53	94,66
24	Habilidade	Flexibilidade e versatilidade	2	1,53	96,18
25	Habilidade	Intuição e inteligência emocional	2	1,53	97,71

Continua.

Continuamos.

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
25	Habilidade	Intuição e inteligência emocional	2	1,53	97,71
30	Habilidade	Habilidade em negociar, formar redes, parcerias ou alianças	1	0,76	98,47
31	Habilidade	Multifuncionalidade e percepção apurada	1	0,76	99,24
33	Habilidade	Visão global e pensamento sistêmico	1	0,76	100,00
TOTAL			131,00	100,00	

Fonte: Autora.

Confirma-se a importância da liderança feminina pela sua eficácia e forma de condução das pessoas. Destaca-se um estilo mais inclusivo, relacional, participativo, mostrando que as mulheres se utilizam de uma comunicação mais assertiva para expor as estratégias, metas e valores organizacionais, além de inteligência emocional, habilidade de relacionamento e competência para o trabalho em equipe, pelo poder de envolvimento, convencimento e

persuasão que facilita a comunicação e negociação com parceiros estratégicos. As mulheres apresentam uma postura mais empática, flexível, receptiva e aberta a novos conhecimentos – características fundamentais para o desenvolvimento do trabalho em equipe com foco nos resultados. Do mesmo modo, detalhando a competência Atitude, verificamos que 85,71% dos constructos estão distribuídos em três categorias, conforme tabela 03:

Tabela 03 - Distribuição das categorias pela competência Atitude

Nº	COMPETÊNCIA	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
6	Atitude	Empreendedorismo e ousadia	17	48,57	48,57
11	Atitude	Engajamento, cooperação e solidariedade	7	20,00	68,57
14	Atitude	Dupla ou tripla jornada	6	17,14	85,71
26	Atitude	Motivação e disposição para participar	2	5,71	91,43
27	Atitude	Responsabilidade Social	2	5,71	97,14
32	Atitude	Tomada de decisão e resolução dos problemas	1	2,86	100,00
TOTAL			35	100,00	

Fonte: Autora.

Ao analisar esses resultados, observa-se que as mulheres demonstram ser ousadas tanto para pôr em prática ideias ou projetos inovadores em sua liderança, gestão como executivas ou ainda como empreendedoras. Também é fato que a realidade hoje nos aponta mulheres empreendedoras tanto por necessidade, quanto por oportunidade. Porém, nesse segmento, as mulheres têm alcançado excelentes resultados financeiros e operacionais, o

que representando esse caminho um horizonte promissor para a liderança feminina. Além disso, destaca-se na liderança feminina um elevado senso de urgência, responsabilidade social, cooperação e foco nas pessoas. Observou-se também, que considerando todas as categorias em conjunto, 80,86% dos constructos estão distribuídos em apenas nove das 33 categorias apuradas inicialmente, conforme tabela que se segue:

Tabela 04 - Distribuição dos constructos por categoria

Nº	CATEGORIAS	n	%	% (Acumulado)
1	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações	124	29,66	29,66
2	Liderança e Liderança Feminina	70	16,75	46,41
3	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens	50	11,96	58,37
4	Capacidade e inteligência	20	4,78	63,16
5	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional	18	4,31	67,46
6	Empreendedorismo e ousadia	17	4,07	71,53
7	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas	16	3,83	75,36
8	Habilidade para conciliação, harmonia e integração das pessoas	14	3,35	78,71
9	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica	9	2,15	80,86
<b>TOTAL</b>		<b>338</b>	<b>80,86</b>	<b>-</b>

Fonte: Autora.

Então, a partir do quadro acima foi construída a Matriz de Codificação Axial. A Codificação Axial consolidou as relações existentes entre a várias categorias, classificando os vários constructos formulados pelos auto-

res pesquisados, conforme matriz do modelo com seus relevantes enfoques: fenômeno, relações causais, contexto; condições intervenientes; estratégias de ação e consequências. Esse processo pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 05 - Relações entre a Categoria Central e as Categorias Subsidiárias

<b>Condições causais</b>	Evolução do Comportamento Feminino na Sociedade e nas Organizações
<b>Fenômeno</b>	Liderança e Liderança Feminina
<b>Contexto</b>	Preconceitos, discriminação e desigualdades entre mulheres e homens
	Diversidade de papéis, sobrecarga e responsabilidade doméstica
	Capacidade e inteligência
	Habilidade para conciliação, harmonia e integração de pessoas
<b>Estratégias de ação</b>	Modelo de gestão das empresas e cultura organizacional
	O emprego das mulheres como estratégia para as Empresas
<b>Consequências</b>	Empreendedorismo e ousadia

Fonte: Autora.

Na etapa da Codificação Seletiva, identificou-se a questão da liderança e da liderança feminina como a categoria central (o fenômeno em estudo) e as demais como sendo as categorias subsidiárias, pontuando-se as categorias de maior relevância para a pesquisa, conforme consignado no quadro V acima. Concluindo, na terceira fase, delimitação da teoria, percebeu-se, à luz dos dados consolidados, que a

evolução do comportamento feminino na sociedade e nas organizações constituiu a causa da liderança feminina nos moldes como se apresenta nos dias atuais.

Todavia, a liderança feminina ainda aparece moldada por preconceitos, discriminação e desigualdade entre mulheres e homens, diversidade dos papéis assumidos por mulheres, assim como pela sua própria capacidade, inte-

ligência e habilidade para conciliar, harmonizar e integrar pessoas. Apesar disso, a liderança feminina influencia o atual modelo de gestão adotado pelas organizações, que buscam o emprego das mulheres como estratégia de gestão, assim como também fomenta, fortemente, o empreendedorismo, com suas características de ousadia e determinação.

#### **4 CONCLUSÃO**

Notadamente, à luz da pesquisa realizada, pode-se afirmar que, cada vez mais, as mulheres se inserem no mercado de trabalho ou no universo empresarial e mostram seu poder de liderança. Tal postura permite que as mulheres se firmem como profissionais de sucesso – ora como empresárias, empreendedoras, políticas, gestoras, educadoras, médicas dentre outras carreiras – reduzindo, dessa forma, seu amadorismo na administração das Organizações e nos demais setores da sociedade. Todavia, sabe-se que, inegavelmente, ainda há muitos desafios e paradigmas a serem superados.

Entretanto, este estudo apresentou um panorama importante da evolução da participação da mulher e da moderna liderança feminina, deixando claro que se foi o tempo em que a imagem de uma organização de sucesso estava diretamente vinculada ao triunfo de um homem empreendedor. É bem verdade que a natureza impôs à mulher o fardo mais pesado da procriação e criação dos filhos, porém, em contrapartida, essa combinação de fatores a torna, naturalmente, mais forte e guerreira.

Além disso, a elevada escolaridade das mulheres nos dias atuais configura-se como o fator principal na busca pela mudança de cenário e aumento da presença feminina nos diversos segmentos da sociedade. Também a habilidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo, ou seja, a multifuncionalidade, confere às mulheres a capacidade de conciliar e de desempenhar várias missões e papéis com êxito.

A pesquisa revelou ainda que as Organizações passaram a adotar o modelo estratégico de gestão das pessoas, favorecendo o surgimento da liderança feminina. O fato é que a

sociedade em geral não pode mais prescindir do valor dessa liderança.

Fica claro que a liderança feminina representa um diferencial na gestão das organizações, embora persista a necessidade de um olhar diferenciado para o tema, bem como a utilização de modelos de gestão mais flexíveis e voltados para as pessoas nas Organizações. Além disso, a relevância e os objetivos desta pesquisa nos motivam ao avanço do conhecimento científico nessa problemática. A mulher é realmente vocacionada e está preparada para a nova modalidade de gerar riqueza.

Todavia, faz-se necessário maior ênfase acadêmica em torno deste tema, visto que a economia atual demanda cada vez respostas para os problemas de escassez de talentos e líderes, e as mulheres representam mais da metade da força de trabalho mundial e conseguem com suas competências e conhecimento, não competir com os homens, mas complementá-los, causando uma grande revolução positiva no meio empresarial e na sociedade como um todo.

#### **REFERÊNCIAS**

- ANDREOLI, T. P.; BORGES, W. A. Empreendedorismo feminino: uma análise do perfil empreendedor e das dificuldades enfrentadas por mulheres detentoras de um pequeno negócio. In: ENCONTRO PARANAENSE DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO (EPEAD), 11., 2007, Maringá, **Anais...** Maringá: [S.n.], 2007.
- GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **REGE Revista de Gestão**, v. 12. n. 3, p. 1-9, 2005.
- GOMES, A. F. O Perfil Empreendedor de Mulheres que Conduzem seu Próprio Negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. *Revista Alcance*, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2009
- JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: [S.n.]: 2003
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S Salvador**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.
- MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. *Gestão Contemporânea*, v. 6, n. 6, p. 23-43, 2010.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. D. S. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010.

NOGUEIRA, M. D. C. D. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

RECCHIA, J. G.; BROUGH, A.; MOURA, A. S. **Perfil da Executiva Brasileira**. [S.l.]: 2007. Disponível em: <[http://translate.calipercorp.com/Portals/0/PDF%20Brazil/o\\_perfil\\_da\\_executiva\\_brasileira.pdf](http://translate.calipercorp.com/Portals/0/PDF%20Brazil/o_perfil_da_executiva_brasileira.pdf)>. Acesso em: 8 abr. 2013.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

TONANI, A. V. Gestão feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011 Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro; [S.n.]: 2011..

TORREÃO, N. A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. **Revista Ártemis**, n. 7, 101-121, 2007.