

# PODER E LIDERANÇA DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Lilia Aparecida Kanan\*

## Resumo

Ao longo do tempo, a participação da mulher nas organizações de trabalho sofreu modificações significativas. Para dar visibilidade às especificidades que envolvem o comando de organizações associadas à questão de gênero, este ensaio aborda a liderança feminina por meio de referências de autores e pesquisadores que apresentam contribuições ao tema. Como resultado, evidencia-se que a dinâmica organizacional, no que diz respeito à participação da mulher em posições de liderança, está em processo de mudança, uma vez que a competitividade entre as organizações de trabalho e uma nova cultura que emerge no universo profissional passaram a caracterizar como ilógica a restrição da ascensão feminina em sua hierarquia. As novas configurações e organização da sociedade contribuem para a consolidação de uma situação mais favorável do que contrária à liderança feminina.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Trabalho feminino. Administração feminina.

## Power and Leadership of Women in Work Organizations

## Abstract

Over time the participation of women in labor organizations has undergone significant changes. To give visibility to the specific item that involves the command of organizations associated with the issue of gender, this study deals with female leadership through referrals from authors and researchers who have contributed to the theme. As a result, the organizational dynamics, as regards the participation of women in positions of leadership, is in a process of change. This is because of the competitiveness among labor organizations and a new culture which is beginning to emerge in the professional universe characterizing the restriction of female rise in their hierarchies as illogical. The new configurations and organization of society contribute to the consolidation of a more favorable situation for female leadership.

**Keywords:** Leadership women. Women's work. Women's administration.

\* Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Curso de Psicologia da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Endereço: Av. Dom Daniel Hostin, 328, Lages/SC. Cep: 88508-200. Email: lak@uniplac.net

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

A partir da década de 30, o exercício do poder ganhou novas abordagens e a atenção de outras ciências além da administração. Nesse momento, algumas questões organizacionais obtiveram maior espaço para discussão em função dos estudos e produções de psicólogos e sociólogos. Elton Mayo, um dos autores importantes dessa época, contribuiu sobremaneira às teorias propostas pela Escola das Relações Humanas. Na década de 1950, a liderança e o poder passaram a ser tratados e analisados com significativa cientificidade.

Como resultado de muitas pesquisas a respeito desses dois fenômenos – liderança e poder –, atualmente, há certo consenso entre os pesquisadores<sup>1</sup> de que ter poder é ter a capacidade de influenciar os acontecimentos, o pensamento e os comportamentos de uma pessoa. Tal capacidade envolve questões pessoais e políticas e representa a forma pela qual uma pessoa estende sua influência para os outros; é diferente de autoridade, uma vez que esta é delegada pelas instâncias superiores (KANAN, 2000). Morgan (1986) destaca que o poder é o meio pelo qual conflitos e interesses são resolvidos; decorre disto que o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

De modo geral, o exercício do poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades. A liderança representa o uso justo do poder, a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenção em realidade (BENNIS, 2001). É um fenômeno que não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, mas com a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder quer em razão de sua influência pessoal.

Alguns autores<sup>2</sup> foram pródigos em produções acerca desses temas; contudo, seus estudos generalizaram o exercício do poder no universo organizacional, pouco considerando a atuação feminina na situação de liderança. Talvez, tal fato ocorra porque as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações.

Este estudo, ao lançar luz à atuação feminina na gestão empresarial, objetiva dar maior visibilidade à questão de gênero associada à liderança nas organizações de trabalho. Especificamente busca contribuir para o rompimento de paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto econômico-produtivo de modo que as diferenças deixem de ser naturalizadas e transformadas em deficiências. A busca desse entendimento se configura como uma questão muito mais prática do que humanitária ou feminista, uma vez que a bibliografia acerca da liderança converge para o raciocínio básico de que a supercompetitividade entre as organizações e as economias mundiais estão a exigir mudanças em relação à força de trabalho. Deduz-se, então, que usar de todo o talento disponível é uma necessidade competitiva capaz de conduzir à sobrevivência, sucesso ou perpetuidade das organizações de trabalho. E refletir sobre a realidade das práticas femininas quanto à liderança representa uma forma de contribuição ao processo de mudança pela qual passam.

<sup>1</sup> BOWDITCH; BUONO (2005); DRUCKER (1996); FOUCAULT (1995); GALBRAITH (1999); KATZ; KAHN (1974); LIPMAN-BLUMEN (2000); MORGAN (1986); ROBBINS (2000); SCHEIN (1996); SENGE (2000); TOFFLER (1995).

<sup>2</sup> DRUCKER (1996); FISCHER (1996); FOUCAULT (1987; 1995); GALBRAITH (1999); KATZ; KAHN (1974); PAGÈS et al. (1987); PFEFFER (1992); PINCHOT; PINCHOT (1995); SCHEIN (1996); TANENBAUM et al. (1970); TOFFLER (1995), entre outros.

Para iniciar as reflexões sobre a liderança feminina nas organizações de trabalho, é necessário o esclarecimento do conceito de gênero. De origem inglesa – *gender* –, o termo significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo; é utilizado em referência à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes conseqüências. O termo não remete apenas a um conceito, traz implícitos fenômenos políticos, sociais e culturais (CORTÉS, 2000). O atual modelo pluridimensional do gênero amplia seu significado, pois passa a descrevê-lo “não como uma propriedade simples dos indivíduos, mas como uma dinâmica integral das ordens sociais que produz, reproduz e legitima as escolhas e limites que se predicam nas categorias sexuais” (WEST; ZIMMERMAN, 1987, p. 136). Assim, homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas. Portanto, os gêneros se produzem tanto *nas* quanto *pelas* relações de poder (LOURO, 1997).

A questão de gênero, a partir de 1975 com a instalação pela ONU do Ano Internacional da Mulher, ganhou espaço como tema de pesquisas e estudos na área acadêmica. E, apesar de ser evidente em algumas dessas produções que a passagem do milênio foi marcada por mudanças, discorrer sobre regras, normas, tabus e comportamentos converge, inexoravelmente, sobre a atuação da mulher em vários contextos.

Muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher. São discutidos remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas e funções, capacitação, entre outros assuntos de interesse relevante; no entanto, a liderança e o exercício do poder exercidos e investigados a partir da atuação feminina parecem constituir abordagens quase que inéditas, uma vez que a literatura pouco indica esta associação ou quase não fornece subsídios sobre o assunto.

### Breve Resgate Histórico sobre a Evolução da Condição Feminina no Brasil

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

Com a industrialização e consolidação do sistema capitalista – desobedecendo à prática sociocultural de submissão ao homem e em um processo de reflexão sobre sua identidade social que, até então, atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegia o papel de mãe, esposa e dona de casa –, como é comum aos processos evolutivos, a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade. Como conseqüência, passou a marcar presença nas organizações e conquistou alguns espaços que antes eram territórios demarcados exclusivamente pelos homens. Para que tal fato ocorresse, alguns fatores foram contributivos, tais como: modificação do ideal da mulher no lar; o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anti-concepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de comprar a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; os novos modelos de células familiares que romperam com o tradicional; a evolução das relações conjugais; a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora; a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos; legitimidade do acesso ao estudo; entre outros.

Além destes, a preocupação com as diversas formas de atuação da mulher passou, também, pelo crivo da Igreja Católica. Em carta às famílias, *Exh. Apost.*

*Familiaris Consortio*, nº 23, o Papa João Paulo II recomendava que as funções da mulher, maternas, familiares ou públicas deveriam integrar-se entre si, caso se desejasse que a evolução social e cultural fosse verdadeira e plenamente humana (KANAN, 2000).

A inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente, a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. Porém, ainda que décadas de lutas feministas tenham transcorrido e seja inegável a evolução nas condições de vida de muitas brasileiras, "é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato" (NOGUEIRA, 2006, p. 57). Isto posto, é tão importante quanto atual refletir sobre a liderança da mulher nas organizações de trabalho, pois de acordo com o relatório "Tendências Mundiais do Emprego para as Mulheres 2007", produzido pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, o número de mulheres participando do mercado de trabalho não tem precedentes. Segundo a OIT, há estimativas que indicam que, em 2006, havia 2,9 bilhões de trabalhadores no mundo, dos quais 1,2 bilhões eram mulheres. Paradoxalmente a esses números, um levantamento inicial a respeito indica que não apenas no Brasil, mas em todos os continentes, o número de mulheres que ocupam ou já ocuparam posições elevadas na hierarquia das organizações não é expressivo. Essa pouca expressão está associada à questão de gênero, até porque, nas organizações de trabalho, atos discriminatórios ou sexistas costumam ser velados, encobertos, escondidos e negados nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam.

As mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processam com a velocidade desejada e acontecem justificadas pela necessidade e competitividade do mercado produtivo. A marcante concorrência gerada pelas novas relações empresa/consumidor, bem como a globalização da economia estão mudando sobremaneira as estruturas empresariais. É quase impossível acreditar no sucesso de organizações que apresentem estruturas, hierarquias e organogramas inflexíveis ou rígidos, o que, conseqüentemente, faz emergir uma nova cultura no universo profissional. A implantação de programas de qualidade total tornou-se um facilitador desse processo. Tais mudanças, porém, são mais perceptíveis nas organizações de grande porte.

Apesar de uma incipiente revisão de conceitos pela sociedade, as mudanças efetivas e práticas nas organizações, ainda, são pouco freqüentes, quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho. Em diversos estudos<sup>3</sup>, destaca-se, quase que em unanimidade e de maneira prescritiva, a necessidade de mudança de tal situação, pois muitas questões associadas ao tema ainda permanecem encobertas por diversos estigmas.

Então, é possível perceber que, no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada; contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança. É o que evidencia Nogueira (2006, p.57), quando afirma que, "apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo". São tão importantes quanto necessárias, portanto, todas as oportunidades de esclarecimento ou investigação sobre a atuação da mulher em posição de liderança, pois podem constituir base para adoção de estratégias que possibilitem sua escalada na hierarquia das organizações.

O que ocorre, então, para que a liderança feminina seja pouco expressiva? Por que as mulheres estão em desvantagem em relação aos homens no comando das organizações? O modelo de atuação feminino é impeditivo para a ascensão

<sup>3</sup> BEAUVOIR (1999); BELLE (1994); BETTIOL; TONELLI (1992); CAMPOS (1992); DOGAR (1998); EHRARTDT (1996); FAGENSON; LEWIS (1997); FAQUIM (2008); FISCHER (1996); KANTER (1977); LOURO (1997); NAISBITT; ABURDENE (1994); PERREAULT (1994); SEGNINI (1996); STEIL (1997); WILKENS (1998), entre outros.

na hierarquia das organizações? De modo a compreender especificidades que contribuíram para a origem do comportamento e atuação feminina no contexto do trabalho, é significativo recorrer aos dados ou fatos históricos registrados na literatura, uma vez que são esclarecedores.

### História da Mulher através dos Tempos

Os séculos fundamentados no medo, na força e na competição deixaram marcas ainda lembradas, mas que vêm perdendo lugar para novos modelos de pensar e agir. Ainda que a influência das mulheres nesse processo pareça ser significativa, nem sempre foi assim, até porque sua busca pelo espaço e pelo respeito sempre foi marcada por atuações e posturas críticas surpreendentes que, de certa forma, opuseram-se aos padrões previsíveis ao comportamento feminino.

Os estudos de Muraro (1997)<sup>4</sup> são tomados como referência para uma breve retrospectiva histórica a respeito da presença da mulher nos vários períodos da humanidade e sua participação no domínio público *versus* privado.

Relata Muraro (1997) que, no princípio de quatro milhões de anos atrás, até cerca de cem a trinta mil anos, nas sociedades primitivas, a cooperação superava a competição. As necessidades que prevaleciam eram de proteção de todos os membros do grupo, principalmente dos recém-nascidos, e de cooperação na obtenção e divisão dos alimentos. Os homínídeos não eram guerreiros e sim pacíficos. A base das primeiras sociedades humanas deve ter sido um conjunto de mães com seus filhos, associadas a outras mães e outros machos que se juntavam ao grupo; portanto, o elemento fixo era a mulher e não o homem, o que chamamos de matrilocidade.

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

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

A agricultura, no Oriente Médio, data de três mil anos antes de Cristo. Com o surgimento das novas técnicas para essa prática, como arado, dependente do trabalho braçal e pesado, bem como, principalmente, devido à condição mais sedentária das populações, apareceram os escravos e a efetiva divisão de tarefas. Em decorrência, o homem passou a assumir um trabalho que, até então, era eminentemente feminino: o de provisão. O arado contribuiu para gerar aquilo que inauguraria os novos tempos: o lucro, o excedente. As pequenas sociedades viram-se invadidas e dominadas, o que permitiu, entre outros fatores, o processo de dominação em detrimento da dominância, e com ela a autoridade centralizada na figura masculina. O domínio público foi restrito aos homens e o privado às mulheres. E este, por ser não produtivo, tornou-se menos valorizado em relação àquele. Deste modo, a dependência da mulher em relação ao homem contribuiu para introjetar nela a inferioridade, revelada através da plena aceitação da humilhação, da frigidez e carência sexual, recompensadas na relação com a prole.

Ainda que Muraro (1997) considere serem esses acontecimentos razões que deram início às práticas patriarcais, é significativo considerar, dentro de um longo processo histórico, que há muitos outros aspectos que contribuíram para tal. Até a presente data, estudos antropológicos não conseguiram delimitar, especificamente, em que situações ou períodos se deu a passagem da matrilinearidade para o patriarcado.

<sup>4</sup> Rose Marie MURARO (1997) cita alguns autores em que fundamentou suas afirmações: WILLIAN (1969), TANNER (1981), REITER (1975), MURDOCK (1949), MEAD (1937), CRANSTONE (1969), BAMBERGER (1962), entre outros.

Seguindo a evolução histórica da humanidade, é pertinente citar que o Catolicismo representava uma forma de libertação dos oprimidos do Império Romano. Por assumir um caráter excessivamente autoritário, centralizado e controlador e em razão de os padres rejeitarem o corpo, as mulheres e os prazeres corporais, a imagem da Virgem Maria foi idealizada, o que favoreceu ainda mais a submissão feminina.

Na Idade Média as mulheres fiavam, teciam cuidavam de hortas e de animais. Os pais detinham e posse e controle das filhas, depois deles, os maridos. Durante a alta Idade Média, o feudalismo instituiu leis escritas, dando aos homens direitos e às mulheres restrições. O domínio da Igreja, durante esse período, era absoluto. As mulheres se dedicavam ao trabalho com enfermos, a curar e administrar remédios. Como esse fato fugia ao controle da Igreja, muitas foram condenadas ao extermínio na fogueira, por serem consideradas bruxas. A maioria das 'bruxas' queimadas era viúva, pobre ou solteira, sem homem a defender-lhe os direitos; não raro, possuíam algum bem ou alguma terra cobiçada por vizinhos.

A Revolução Industrial, no período do Renascimento, propiciou o surgimento de fábricas e a decorrente aglomeração de massas ao seu redor. O poder passou a ser exercido mais pelos burgueses do que pelos senhores de terras e as mulheres pobres tiveram acesso ao domínio público, associando-o ao domínio privado, sua casa. Durante esse período, embora as monarquias tenham sofrido abalos e tenham emergido as novas repúblicas, o trabalho feminino nunca foi considerado produtivo, apenas o do homem.

Durante o século XIX, o controle institucionalizou-se em função da capacidade produtiva. As mulheres se uniram pelas questões da abolição da escravatura e do sufrágio. No mercado de trabalho, surgiram as primeiras secretárias, datilógrafas, telefonistas, professoras primárias e os primeiros sindicatos que eram comandados por homens.

Ainda que haja questionamentos acerca da veracidade dos fatos, há registros na literatura indicando que, em 08 de março de 1908, cento e cinquenta mulheres foram trancadas e queimadas vivas por seus patrões na fábrica em que trabalhavam. A reivindicação por melhores salários e menor jornada de trabalho teriam constituído as razões deste massacre. Nesse dia, em todo o mundo, é comemorado o Dia Internacional da Mulher.

A Segunda Guerra Mundial representou um divisor no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho. Durante o conflito, elas foram recrutadas para as mais diversas tarefas, quer seja na indústria de defesa, na construção de aviões, tanques e armamentos ou, ainda, na condução de comboios e na decodificação de comunicações inimigas; porém, foram despedidas em massa logo após o final da guerra para dar lugar aos homens (LIPMAN-BLUMEN, 2000).

Os historiadores que reexaminaram alguns registros (*Labor and Urban Affairs Archives da Waine State University*) concluíram que a maioria das mulheres trabalhadoras na indústria da guerra não se ressentiu de ser demitida, mas, sim, devido ao fato de não serem elas recontratadas quando a indústria retomou a produção no pós-guerra (TOBIAS; ANDERSON, 1973)

São escassos os registros da presença da mulher no mercado de trabalho, na década de 60. Lipman-Blumen (2000) relata que, nesse período, o fato de mulheres ocuparem alguma posição de liderança, quer seja na política ou no contexto laboral, era tido como uma anormalidade. No entanto, nessa mesma década, numa nova fase de expansão da economia, as mulheres foram recrutadas para o trabalho. Possivelmente, foi neste momento que começaram a questionar as limitações de suas próprias vidas e, como resultado disso, a atacar a estrutura subjacente de papéis da sociedade como um todo, dando início a movimentos femininos organizados (LIPMAN-BLUMEN, 2000). É muito provável que o catalisador dos vários questionamentos e da conscientização para os direitos da mulher tenha sido o livro de Betty Friedan, *The Feminine Mystique*, lançado em 1963.

E com a chegada dos anos 70, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, no domínio público, mas ainda mantendo dupla/tripla jornada de trabalho e recebendo salários menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens.

## A presença da Mulher no Mercado de Trabalho

Tendo como foco a mulher e conservando-se bastante atual – embora escrita em 1949 – a obra de Beauvoir, por ser um clássico da temática, requer citação. A respeito da mulher independente, a autora argumenta que aquela “que se liberta economicamente do homem nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica à do homem” (BEAUVOIR, 1999, p. 451) Revela, ainda, que tanto homens quanto mulheres sentem-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher e que o sentimento, nesse caso, perpassado pelos seus superiores, é de condescendência. Na posição de liderança, enfatiza Beauvoir (1999, p. 471), o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência. Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva.” Observa a autora que

encontra-se raramente na mulher um gosto pela aventura, pela experiência gratuita, uma curiosidade desinteressada; ela procura fazer carreira como outros constroem uma felicidade; permanece dominada, investida pelo universo masculino, não tem audácia de quebrar o teto, se perde com paixão em seus projetos; considera sua vida ainda como uma empresa imanente: não visa um objeto e, sim, através de um objeto, seu êxito subjetivo (BEAUVOIR, 1999, p.471).

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

o que falta essencialmente à mulher de hoje, para fazer grandes coisas, é o esquecimento de si: para se esquecer é preciso primeiramente que o indivíduo esteja solidamente certo, desde logo, que se encontrou. Recém chegada ao mundo dos homens, e mal sustentada por eles, a mulher está ainda ocupada em se achar (BEAUVOIR, 1999, p.471).

Expresso desta maneira, parece certo que o fato das mulheres assumirem posições de liderança implica em que construam, para si próprias, um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros, mas também a construção de sua subjetividade (NOGUEIRA, 2006).

Contudo, subjetividade à parte, uma revisão das condições que precederam o movimento mais intenso das mulheres, quanto às oportunidades no contexto profissional, a partir da década de 80, sugere que barreiras sempre existiram e continuam existindo. Quando as mulheres alcançam certo nível nas organizações, não raro se defrontam com uma barreira invisível – o telhado de vidro<sup>5</sup> –, obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres. Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia (GLASS CEILING COMMISSION, 1995).

De todo modo, algumas razões podem ser apresentadas para explicar a exclusão das mulheres dos postos de direção. Barros (2005, p.15) destaca a dificuldade de submeter os homens às suas ordens, a falta de qualificação, descontinuidade das carreiras femininas causadas por gravidez, parto e cuidados com os filhos, e a forma de dirigir, “porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto os homens partem mais do modelo ‘ordens são ditadas para serem cumpridas’”.

Em entrevista concedida a uma revista de negócios, Sharpnack (1999) evidencia que são relevantes algumas características da personalidade feminina em relação ao exercício do poder, como a capacidade de aprender, de contribuir e de fazer parcerias. Para o entrevistado, ainda que as mulheres aprendam desde crianças a

<sup>5</sup> Ver MILLER; LEMONS (1998); e GLASS CEILING COMMISSION (1995)

trabalhar em equipe, a priorizar relacionamentos e a serem mais cooperativas, no mundo do trabalho, com muita frequência, revelam extrema timidez; poucas vezes se oferecem para conduzir reuniões, muitas deixam de decidir para não parecerem agressivas, em boa parte das situações não conseguem ser assertivas ou objetivas, pois esperam ser entendidas, e muitas têm dificuldade para pedir aumento de salário, diferentemente dos homens.

Essas manifestações possibilitam observar que a discussão da temática que envolve a liderança é extensa e, por vezes, polêmica, principalmente, quando associada às motivações culturais. Ainda que homens e mulheres estejam mudando sua concepção sobre o espaço e a condição feminina nas sociedades, alguns atributos, características, habilidades ou estilos, conforme denominam os diversos autores, determinam rigorosos padrões de excelência em termos de liderança. E, por razões culturais ou históricas, esses padrões foram ou ainda são, costumadamente, associados às práticas masculinas.

Um estudo proposto por Perreault (1994), realizado junto a empresários / empregadores, explicita 14 critérios de clivagem, a partir das características percebidas no trabalho feminino. São eles: menor intensidade de esforço físico despendido; menor grau de dificuldade ou de complexidade; características repetitivas mais acentuadas; tarefas predominantemente manuais; séries mais longas; exigência maior de rapidez; atividades mais sedentárias; poucas responsabilidades; perspectivas de promoção inferiores ou nulas; predominância das remunerações por produção; de preferência, trabalho na linha de produção; diferenciação nos horários de trabalho; ambiente físico menos ruim; e disciplina do trabalho mais rigorosa (as mulheres parecem ser controladas de uma maneira mais estrita que os homens). Algumas considerações desse estudo são significativas, quando se pretende elucidar a posição e perspectiva da mulher no mercado de trabalho percebida pela ótica dos empregadores, afinal, as justificativas (que legitimam a clivagem) dadas por eles, algumas vezes, se tornam 'profecias que se auto-realizam'.

Ainda que seja possível perceber falta de lógica na descrição das características de personalidade ou perspectivas das mulheres, segundo a percepção de empresários / empregadores, a justificativa para a ausência de assertividade nos comportamentos femininos pode ser associada ao fato de que, em seu processo de educação, parece haver poucos elementos que as preparem para liderar. Além disso, alguns estereótipos reforçam a tendência de relacionar características femininas (comunicação e cooperação, por exemplo) como não gerenciais, e características masculinas (agressividade e assertividade, por exemplo) como gerenciais. Grzybovski *et al.* (2002), em pesquisa que pretendeu identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas, encontraram que as executivas têm um estilo de liderança voltado mais para as pessoas do que para as tarefas; apesar disso, apresentam significativa orientação para o poder, assumindo postura gerencial baseada no modelo masculino de gestão.

Ironicamente, em função das alterações que se processam no ambiente organizacional, algumas habilidades e características femininas tornam-se cada vez mais componentes de sucesso organizacional, como a paciência para desenvolver relacionamentos e comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes. "De fato, mesmo nos países em que habitualmente consideramos que haja discriminação sexual, as mulheres executivas expatriadas parecem ter sucesso *porque* são mulheres, e não apesar de o serem" (BOWDITCH; BUONO, 2005, p.138).

Ao corroborar deste entendimento, o professor de empreendedorismo e inovação da FGV-SP, Tales Andreassi, em entrevista a Baroni (2008), destaca algumas características ou habilidades das mulheres empreendedoras. Segundo ele: são mais intuitivas, preocupadas com o cliente, flexíveis, além de terem um melhor relacionamento interpessoal, nível de confiança maior e poder de comunicação mais eficaz. Todavia, tais características marcantes, embora não sejam exclusivamente femininas, parecem não lhes ser suficientes, uma vez que nas organizações de trabalho o modelo masculino de atuação prevalece na hierarquia.

No Brasil, o universo da mulher trabalhadora não se constrói diferente das demais.

#### Presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro

Segundo pesquisa do IBGE (2008), no ano de 2004, o total de pessoas ocupadas no Brasil era de 84.596.294. Deste total, 41,8% são de mulheres, o que revela um aumento de sua participação na população economicamente ativa, pois, no início da década de 1940, essa participação era de 35%. Dados mais atuais presentes na Pesquisa Mensal de Emprego (IBGE, 2008) evidenciam que, em janeiro de 2008, havia cerca de 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). É pertinente considerar que esse número é ascendente, uma vez que, em 2003, elas representavam 40,1%. Apesar disto, mesmo sendo maioria na população total e a despeito do crescimento no seu nível de ocupação, as mulheres ainda são minoria no mercado de trabalho.

Essa pesquisa destaca, ainda outros dados que possibilitam observar a desigualdade entre homens e mulheres no que diz respeito ao trabalho: (a) nas regiões onde o estudo foi realizado há um milhão de mulheres desocupadas (57,7%), e 779 mil (42,3%) homens nessa mesma situação; (b) o trabalho com carteira de trabalho assinada ocupa 40% das mulheres; (c) as mulheres têm, em média, uma jornada de trabalho de 40 horas semanais e por essas horas seu salário é, em média, de R\$ 956,80 por mês. Esse valor corresponde a 71,3% do rendimento dos homens.

Tais números possibilitam constatar que as práticas discriminatórias, portanto ilógicas, adotadas no tratamento das mulheres profissionais atingem o valor do trabalho, muitas vezes marcado por diferenças absurdas. Quer seja no setor público ou privado, autônoma ou assalariada, empregadora ou empregada, a condição de mulher parece vir acompanhada de diferenciações em relação às questões salariais, evidentemente que parametrizadas em grau descendente. Portanto, este é outro fator que inferioriza a participação feminina no universo produtivo: o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem, tem, em muitas organizações, menor valor.

É somente no que diz respeito à escolaridade que as mulheres alcançam posição de destaque: cerca de 60% das mulheres ocupadas cursaram, pelo menos, o ensino médio. Apesar disto, as diferenças entre os rendimentos de homens e de mulheres são maiores entre os mais escolarizados. As mulheres com curso superior têm, em média, uma remuneração 40% inferior a dos homens (IBGE, 2008). Depreende-se que as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial dos homens. Se há um investimento em educação maior por parte das mulheres, talvez, seja porque, para igualar seus salários com os dos homens nas mesmas funções, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência.

O que pode justificar as diferenças em termos de interesse pelo aspecto escolaridade é a expansão de alguns setores produtivos que levou as empresas a aumentarem as exigências em relação aos candidatos a uma vaga. Nestes termos, a escolaridade e a participação em cursos de capacitação profissional parecem representar critérios seletivos em que as mulheres levam alguma vantagem em relação aos homens, pois por estudar mais e ter se preparado mais, a participação das mulheres brasileiras à frente de vários empreendimentos aumentou. Assim se manifestou o professor de empreendedorismo do IBMEC São Paulo, Dirk Thomaz Schwenkow, ao conceder entrevista à Baroni (2008). Este fato é confirmado pelo Relatório de 2007 do *Global Entrepreneurship Monitor-GEM*, no Brasil, que revelou que, em 2007, as mulheres representavam 52% dos empreendedores brasileiros. Significativo aumento, quando se compara esse percentual aos apurados no ano de 2001, já que essa participação era de 29%. São conhecidas, contudo, algumas razões que motivam as mulheres a empreender: as necessida-

des financeiras (63% almejam o sustento); a discriminação salarial no mercado de trabalho brasileiro; a maior disposição que têm para correr riscos (os homens têm maior resistência para sair de seus empregos e tentar algo novo), entre outras.

Recomendações significativas sobre a mulher empresária são encontradas nos estudos realizados por Wilkens (1998), nos quais a autora faz referência às sugestões de consultores e escritores sobre a administração de organizações. Saliêta que, em geral, todos apontam para as mudanças que devem ser processadas: (a) desenvolvimento de uma administração mais flexível; (b) adoção de um raciocínio mais intuitivo e menos linear; (c) tolerância à ineficiência ou inconsistência decorrentes de processos inovadores e criativos; (d) modificação das estruturas hierárquicas piramidais para outras mais próximas e interligadas; (e) estimulação de comunicação pessoal e, (f) desenvolvimento de preocupação e empatia em relação às pessoas, quer sejam empregados ou clientes.

Assim, Wilkens (1998) detecta termos-chave: flexibilidade, raciocínio intuitivo, interconexão, empatia e preocupação pessoal, que são características fortes, mas não exclusivamente femininas. Apesar das qualidades oferecidas por este novo modelo de administração, o mundo das organizações não o reconhece, principalmente, porque o modelo masculino continua a dominar, e as mulheres que possuem essas características tendem a deixar as organizações para constituir seu próprio empreendimento. Wilkens (1998) cita que "essas novas empresárias estarão então livres para examinar seus recursos pessoais, reavaliar suas forças individuais e satisfazer seu potencial econômico." E baseada nesse entendimento que a autora traça um paralelo:

Essas mulheres terão sucesso sozinhas, mas nossas corporações não terão sucesso sem o equilíbrio e a perspectiva que o novo modelo, com traços associados ao sexo feminino, tem a oferecer. Assim como as mulheres sofrem quando alienadas de seu lado ativo e independente, também as corporações sofrem quando podadas de seu lado intuitivo e receptivo (WILKENS, 1998, p. 263).

Equilibrar o que necessitam e desejam, tanto as mulheres quanto precisam as organizações de trabalho, representa uma possibilidade de minimizar esse impasse. Este equilíbrio não é utópico: quando as organizações estabelecerem contato com mulheres empresárias, serão sobremaneira influenciadas, tanto interna quanto externamente, para integrar o modelo feminino em sua estrutura. Esse processo cíclico contribuirá na produção das mudanças recomendadas pelos especialistas, escritores e consultores.

De todo modo, há uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho. Somoggi (2000), dentre as razões que apresenta como justificativas para o ritmo do avanço feminino nesses espaços, cita a falta de lógica da segregação, pois se uma mulher é mais competente, hábil, talentosa ou inteligente que um homem, não há razão para preteri-la das posições de mando. Destaca, também, o fato de não haver diferenças, em termos de resultados, que possam justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação: se vêm de uma mente masculina ou feminina.

É pertinente considerar que a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser melhor considerada pelos detentores de poder, uma vez que a conduta humana jamais será única, afinal, superioridade ou sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de atuação próprias de cada um, e cada situação exige comportamentos distintos.

Alvin Toffler (1995, p.133), um dos mais expressivos 'gurus' da área da Administração, entende como uma patologia social as suposições da superioridade masculina. Quando questionado sobre machismo e racismo, o autor revela reconhecer a diversidade humana, contudo, sem encontrar justificativas para a opressão baseada nessa diversidade. Argumenta que não seria necessária uma luta pelos direitos das mulheres, se estas não fossem, através dos tempos e em todas as culturas, "dominadas, violadas, restringidas, obstaculizadas ou, na melhor das hipóteses, sutilmente controladas pelos homens".

Embora não tenham sido totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, novos valores emergem na sociedade contemporânea, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares/sociais, entre outros. Assim, é possível que essa mesma sociedade passe a assumir, efetivamente, uma posição mais favorável que contrária à emancipação da mulher.

Deduz-se, por todos os aspectos apresentados, que o universo organizacional tem muito a contribuir na formação de modelos de relacionamentos. É, porém, significativa a compreensão das atitudes e posturas que coabitam a psique masculina e feminina. Talvez, no contexto organizacional, os fenômenos que mais se evidenciam quanto às relações interpessoais sejam o poder e a liderança.

À medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, questionamentos importantes foram suscitados, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher. Em decorrência, alguns estudos científicos sobre a atuação e liderança feminina no ambiente organizacional foram levados a efeito. Lipman-Blumen (2000) resume as conclusões de algumas pesquisas<sup>6</sup>, ainda que estas guardem controvérsias entre si: não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança; são impossíveis de ser diferenciadas a liderança de mulheres e de homens em situações similares; as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens; a natureza das tarefas pode fazer a diferença, ou seja, grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher; há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de forma distinta, mesmo quando eles ou elas agem similarmente.

Além disso, a autora refere ainda que os homens são classificados como mais eficientes do que as mulheres; as percepções a respeito da eficácia das mulheres líderes são mistas e conflitantes; poucas diferenças de condutas foram consistentemente documentadas, apesar dos estereótipos duradouros; a competitividade é uma das grandes diferenças entre a conduta de líderes masculinos e femininos – os homens ganham neste quesito; tentativa de identificação de diferenças entre os sexos na eficácia do líder, na motivação, personalidade ou estilo de liderança, resultou em fracasso; em relação às tarefas – domínio e desempenho – as mulheres se apresentam mais direcionadas do que os homens; diferenças de percepções de subordinados, quanto à liderança masculina e feminina se apresentam mais freqüentemente em situações de laboratório do que em organizações reais; crenças e atitudes sobre as mulheres nos papéis de liderança, gradualmente, começam a mudar. Deste apanhado, é possível constatar a necessidade de eliminação dos processos discriminatórios associados à questão de gênero no que diz respeito à avaliação da eficácia das práticas de liderança no contexto organizacional.

Por meio da breve evolução histórica, conceitos, definições e enunciados citados são evidenciadas as transformações e as novas exigências do mercado e das sociedades que exigem dos administradores uma nova postura diante das questões que envolvem o exercício do poder e da liderança.

Gestores, empresários e administradores passam a priorizar a ampliação da satisfação e motivação no ambiente de trabalho, a integração organizacional como fato, a unicidade, a tecnologia e os recursos voltados às metas organizacionais e à satisfação de clientes, a produtividade como resultado e o comprometimento substituindo a lealdade. É indubitável que todos esses fatores convergem para a qualidade de produtos/serviços e para a qualidade de vida, ainda que, não raro, a razão que orienta os gestores a tornar o ambiente de trabalho mais agradável, seja a expectativa de maior produtividade e, conseqüentemente, maiores lucros. Portanto, embora não norteados por genuíno interesse nas pessoas, é provável que sejam eles os catalisadores desse processo de mudança.

O desempenho qualitativo, então, acha-se referenciado na ligação entre o indivíduo e a organização, dentre outros fatores, quando esta responde de forma

<sup>6</sup> LIPMAN-BLUMEN (2000) cita as pesquisas de BASS (1990), ESKILSON e WILEY (1976), ADAMS e YODER (1985), EAGLY (1991), SMITH (1986), SEIFERT (1984) e outros.

satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores. O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento das práticas de liderança como ferramenta a embasar a condução de ações de mudanças. Conseqüentemente, este fato deixa de ser preocupação exclusiva da área de Recursos Humanos, tornando-se obrigatoriedade no papel gerencial.

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

Ao associar a prática da liderança à atuação feminina, objetivo desse ensaio, é significativo citar Belle (1994) para fundamentar uma revisão de posicionamentos, importante em época de profundas transformações, como as que perpassam todas as formas de organização da sociedade:

(...) analisar o acesso, na empresa, de mulheres investidas de certo nível de responsabilidade, e por conseqüência afastadas dos esquemas tradicionais de submissão que pesam ainda sobre as secretárias e operárias, significa compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo das organizações. E estudar as reações que suscitam, tanto junto aos homens como junto às mulheres, esta redefinição de papéis profissionais nos conduz a questionar o papel mais fundamental que exerceram desde o início da humanidade, a diferenciação de sexo na organização social (BELLE, 1994, p. 197)..

## Considerações Finais

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

Fenômenos culturais parecem ter, historicamente, conduzido a mulher à posição de submissão e de ser liderada, o que constitui um dos fatores que contribuíram e contribuem para a restrição ao acesso e, ao mesmo tempo, agregam dificuldades quanto à sua participação na liderança e/ou na administração de organizações de trabalho. Porém, mesmo o fator cultural é passível de transformação no que diz respeito às relações seculares entre homens, mulheres e trabalho. Por exemplo, a partir dos anos de 1990, muitos homens adentraram no domínio privado, a cuidar da casa e educar os filhos, a realizar tarefas que, até então, eram eminentemente femininas, até porque o papel único de provedor parece não mais satisfazê-los. Alguns até manifestam que desejam o prazer emocional da educação dos filhos e passam a encarar com naturalidade o cuidado e a criação destes, aceitando inclusive que a esposa mantenha um emprego remunerado, enquanto eles permanecem em casa cumprindo o inverso dos papéis impostos pela sociedade (TOFFLER, 1995).

E, ao cuidar da casa e educar os filhos, os homens fornecem novos modelos às crianças. Isto representa, segundo Muraro (1997), uma contribuição para minimizar o sistema patriarcal, pois os filhos passam a ver com naturalidade essa nova sociedade pluralista e democrática que lhes é apresentada, na qual há consenso e predominância, não mais dominação, em que há rodízio de lideranças e práticas de solidariedade. Portanto a expectativa (ou esperança?) é que, por meio de uma nova educação, haja rejeição de qualquer forma de autoritarismo e opressão. Contudo, não é possível considerar ingenuamente que somente por meio da educação ou dos novos modelos esta condição desapareça. Isto porque em instituições de toda ordem, na política, nas religiões, nas ciências, nos comportamentos sociais, nos hábitos, nos costumes, dentre outros, ainda se percebem conceitos e atitudes patriarcais que inferiorizam a condição da mulher.

Neste sentido, é pertinente destacar que somente promover o acesso de mulheres a cargos de liderança e decisão, se não articulado à "reconstrução, re-

sistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no 'clube', mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social" (NOGUEIRA, 2006. p.71).

A não aceitação da hegemonia do gênero masculino coloca em curso uma nova proposta feminina: não a de tomar o poder exclusivamente em suas mãos, na forma autoritária e opressora, antes, sim, no sentido de renovação desse conceito, em que o poder é compartilhado e democrático.

Por fim, ainda que de maneira sistemática as mulheres sejam colocadas à distância dos sistemas de promoção, usar todo o talento à disposição das organizações, além de resposta à necessária competitividade, representa visão de sucesso, pois resultados positivos transcendem raça, gênero, opção sexual, entre outros aspectos que segregam as minorias. Sem perder de vista que a nova realidade que se apresenta ao universo feminino e consoante às crescentes exigências administrativo-organizacionais e de mercado, a elevação da participação feminina nos mais diversos setores e uma nova proposta de liderança, que entende como ilógica a segregação da mulher dos cargos diretivos, são razões que contribuem para um aumento das oportunidades às executivas mulheres. Decorre disto que as especificidades da liderança feminina passam por oportunas discussões e começam (timidamente) produzir resultados.

## Referências

- BARONI, L.L. *Cresce o número de mulheres empreendedoras*. Disponível em: <http://www.universia.com.br>. Acesso em: dez. 2008.
- BARROS, A.M. Cidadania, relações de gênero relações de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2005. *Anais...* Goiânia, 2005.
- BEAUVOIR, S. *O segundo sexo: fatos e mito*. 10.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999a. v.1.
- \_\_\_\_\_. *O segundo sexo: a experiência vivida*. 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999b. v.2.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.195-231.
- BENNIS, W. A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2001. p.31-46.
- BETTIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. Mulher executiva e suas relações de trabalho. In: XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. *Anais...* Canela: ANPAD, 1992. v. 8, p. 145-152.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *A Primer on organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, 2005.
- CAMPOS, T. M. *Ser mulher, o desafio*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CORTÉS, R. Arreglos institucionales y trabajo feminino. In: HAYDÉE, D. (Coord.). *Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo*. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-129.
- DOGAR, R. The Top 500: Women owned businesses. *Working Woman*, New York, v. 23, n. 5, p.35-40, may, 1998.
- DRUCKER, P. F. Nem todos os generais foram mortos. Prefácio. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p. 11-14.

- EHRARTDT, U. *Meninas boazinhas vão para o céu: as más vão à luta*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- FAGENSON, E. A.; LEWIS, A. E. Executivas: treinamento exclusivo. *HSM Management*, São Paulo, n. 3, p.112-118, jul./ago.,1997.
- FAQUIM, L. *Lugar de mulher é na empresa*. Disponível em: [http://www.quattro.com.br.rhsintese/ed09\\_16.html](http://www.quattro.com.br.rhsintese/ed09_16.html). Acesso em: dez. 2008.
- FISCHER, R. M. O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição em organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 63-87.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Vigiar e Punir*. Petrópolis : Vozes, 1987.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GLASS CEILING COMMISSION. *A solid investment: making use the nation's human capital*. Washington D.C : U.S. Department of Labor, 1995.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *2007-Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo*. Curitiba: IBQP, 2008.
- GRIFFIN, G. R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p.185-207, mai./ago., 2002.
- HARKINS, P. *Powerful conversations: how high impact leaders communicate*. New York: McGraw-Hill, 1999. 224p.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Anuário estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro, 2008<sub>a</sub>.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho* : Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre: 2003-2008. Rio de Janeiro, 2008<sub>b</sub>.
- KANAN, L. A. *Mulher e poder: um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina*. 2000. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KANTER, R. M. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.
- LANSKY, M. Perspectiva. *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, v. 119, n. 4, p.552-553, 2000.
- LIPMAN-BLUMEN, J. *Connective leadership*. New York: Oxford University Press Inc. 2000. 432p.
- LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MILLER, T. R., LEMONS, M. A. Breaking the glass ceiling : lessons from a management pioneer. *SAM Advanced Management Journal*, Texas, v. 63, n. 1. p. 4-9, winter, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Images of organization*. London: Sage Publications, 1986.
- MURARO, R. M. *A mulher no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Mega tendência para as mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. *CADERNOS de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.
- OUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n.1, p. 49-59, jan./mar., 2002.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFEFFER, J. *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.233-251.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p.81-90.
- SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112
- SENGE, P. M. Além da 5ª disciplina. *HSM Management*, São Paulo, v.19, p.18-22, mar./abr., 2000.
- SHARPNACK, A. Quebre o Telhado de Vidro: entrevista. [9 de junho, 1999]. São Paulo: *Revista Você S.A.* Entrevista concedida a Maria Teresa Gomes.
- SOMOGGI, L. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. *Revista Você S. A.* São Paulo, v.3, n.19, p.12-14, jan., 2000.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica : compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.
- TANENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. *Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas, 1970.
- TOBIAS, S.; ANDERSON, L. *What really happened to Rosie the riveter? Demobilization and the female labor force, 1944-1947*. New York: MSS Modular Publication, 1973.
- TOFFLER, A. *Powershift - as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- WEST, C.; ZIMMERMAN, D. Doing Gender. *Gender and Society*, London, v.1, n.2, jun., p. 125-151, 1987.
- WILKENS, J. *A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

**Artigo recebido em 09/12/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 10/02/2010.**