



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BERLANE ALVES FIRMINO DOS SANTOS

GESTÃO FEMININA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA
DA UFPE.

CARUARU
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BERLANE ALVES FIRMINO DOS SANTOS

GESTÃO FEMININA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA
DA UFPE.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. (a) Dra. Luciana Cramer

CARUARU

2017

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Paula Silva – CRB/4-1223

S237g Santos, Berlane Alves Firmino dos.
Gestão feminina no setor público: um estudo de caso na reitoria da UFPE. /
Berlane Alves Firmino dos Santos. – 2017.
58f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Administração pública (Pernambuco). 2. Mulheres (Pernambuco). 3.
Serviço público (Pernambuco). I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-225)



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Aos vinte e oito dias do mês de junho, às 9h, na sala 07, do Centro acadêmico do agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, compareceu para defesa pública do trabalho de conclusão de curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL (A) EM ADMINISTRAÇÃO, a aluna **BERLANE ALVES FIRMINO DOS SANTOS**, tendo como título da monografia: **GESTÃO FEMININA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA DA UFPE**. Constituíram a banca Examinadora os professores: **LUCIANA CRAMER** (orientadora), **MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO** (examinadora) e **ALANE ALVES DA SILVA** (examinadora). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado APROVADO com **média 10,00**. Eu **LUCIANA CRAMER** (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos membros da Banca Examinadora.

Assinaturas:

Membros da banca Examinadora:

Profª Drª Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª Drª Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, autor e consumidor da minha existência que merece toda: honra glória, majestade, louvor e adoração. A quem sou eternamente grata, pois não me deixa sozinha, um segundo se quer, e cumpre todas as promessas feitas a mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sua fidelidade para comigo. Ao meu esposo, Adriano, e filha, Eunice, a quem amo muitíssimo. A toda minha família, em especial a minha mãe Isabel, minha vovó, Marinete, e minhas irmãs, Giliane e Leidiane, que me ajudaram me dando força e orando por mim para que eu não desistisse. Aos meus amigos que estiveram sempre comigo me ajudando nessa caminhada, inclusive o João Pereira, sempre com muita injeção de ânimo e dicas maravilhosas para fazer esse trabalho; A todos os docentes que com muita paciência muito me ensinaram na minha trajetória acadêmica. A todos da ADUFEPE e a minha queridíssima Luciana Cramer, professora orientadora, que com muita paciência não desistiu de mim e me guiou no decorrer deste trabalho. A todos agradeço e rogo a Deus que os abençoe grandemente.

“... Porque para Deus
nada é impossível” (Lucas 1.37)

RESUMO

O presente trabalho trata da gestão feminina no setor público, foi realizado com o intuito de entender quais são as características da liderança da mulher, especificamente no meio público, para tal foi escolhido a reitoria da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Esse é um tema de grande importância, uma vez que, as mulheres vêm lutando para conquistar seu espaço, de forma que, com o passar do tempo as mesmas se tornam indispensáveis para o bom funcionamento do ambiente organizacional. A metodologia aplicada buscou fornecer instrumentos necessários para a realização de uma pesquisa utilizando a abordagem qualitativa sendo também uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada em bibliográfica e em estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Foi identificado que em virtude da ordem social e dos múltiplos papéis exercidos na sociedade, a mulher possui características de gestão peculiares, flexibilidade e versatilidade, por exemplo, e que aglutinam a isso qualidades ditas masculinas, a fim de alcançar o objetivo da organização.

Palavras chave: Gestão, mulher e Público

ABSTRACT

The present research deals with female management in the public sector, with the purpose of understanding the characteristics of women's leadership, specifically the public sector, for which the rector of the Federal University of Pernambuco (UFPE) was chosen. This is a subject of great importance, since, as women have been struggling to conquer their space, in a way that, over time as if they become indispensable for the proper functioning of the organizational environment. An applied methodology searched for evidence of the necessary instruments for a research, using a qualitative approach and exploratory and descriptive research. As for the means, the research is classified in bibliographical and case study. Forammet semi-structured interviews. It has been identified that by virtue of the social order and the multiple roles played in society, a woman possesses peculiar management characteristics, flexibility and versatility, for example, and which bring together so-called masculine qualities, achieving the goal of the organization

Keywords: Management, woman and Public

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	13
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	15
2.2	A MULHER E O TRABALHO ATRAVÉS DO TEMPO	19
2.3	LIDERANÇA E GESTÃO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	29
2.4	A MULHER E A ALTA GESTÃO: CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES	36
3.	METODOLOGIA.....	41
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2	FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS NO CAMPO	42
4.	ANALISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5.	LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO	50
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
7.	REFERÊNCIAS	54
8.	APÊNDICE	58

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa surgiu a partir de inquietações observando – se o espaço, preenchido da mulher dentro da gestão de modo geral, pois é sabido que as mulheres vêm ganhando, cada vez mais, espaço dentro do mercado e, também, ocupando postos, que, em tempos atrás, não muito distantes, eram praticamente exclusivamente masculinos (CRAMER, et al, 2012). Na sociedade, de outrora, a figura feminina deveria se dedicar unicamente ao lar, prestando cuidados domésticos e educação dos filhos (LIPOVETSKY, 2000, p.264 apud MARTINS & MIRANDA, 2014, p.03).

A revolução industrial, dentre tantos marcos, foi de suma importância para a vida das mulheres que foi modificada pelo novo modo de vida que começava a se consolidar. Uma vez que, a nova realidade proporcionou possibilidades, por necessidade financeira, do ingresso da mulher nas fábricas que eram cada vez mais numerosas, fez com que as mulheres fossem “convocadas” para suprir uma demanda que era cada vez maior (RODRIGUES, S/D s.p.).

Aos poucos, mas continuamente, cargos ocupados por mulheres deixaram de serem casos isolados e pontuais. Ainda que, o tempo e a perseverança das mulheres, tendo desde então, dupla e até tripla jornada, tenha introduzido, de certa forma, na cultura da sociedade, que homens e mulheres são aptos, de igual forma a exercerem suas funções nas diversas organizações, ainda se enfrenta preconceito, principalmente no que diz respeito a cargos diretivos, fenômeno chamado de teto de vidro (MARRY, 2008 apud VAZ, 2013, p.767).

Em detrimento a ordem social e os múltiplos papéis exercidos na sociedade a mulher passou apresentar características peculiares que corroboraram para o bom funcionamento organizacional (SEGNINI, 1998 apud FIGUEIREDO; DELLAGNELO, 2011). Cramer, et al (2012) baseados em Brush e Bird (1996) e Bowman – Upton (1990), afirmam que características tais como: flexibilidade, inovação, integração, e entre outros são geralmente predominantes na liderança feminina. Ao mesmo tempo a mulher também agrega qualidades denominadas masculinas (BELLE, 1987 apud CRAMER, 2012).

Tendo em vista ainda que, o setor público requer a execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades, através do uso estrito da legalidade, impessoalidade, a moralidade, publicidade e a eficiência (CHIAVENATO, 2008). Ao mesmo tempo em que necessita utilizar as funções do administrador: Planejar, organizar, dirigir e

controlar e ainda assim operando dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão política (SILVA, 2006).

1.1 Pergunta de pesquisa

Observado que diversos pesquisadores, tais como, Figueiredo; Dellagnelo (2011); Cramer *et al.*, (2012); Grzybovsk, *et al* (2002), afirmam que a mulher possui características próprias de gestão, como flexibilidade, versatilidade e outros, o presente trabalho foi elaborado para responder a pergunta de pesquisa: Quais as características da gestão feminina no setor público, especificamente na Reitoria da UFPE?

1.2 Definição dos objetivos da pesquisa

1.2.1 Geral

- Conhecer as características da gestão feminina no setor público, especificamente na Reitoria da UFPE

1.2.2 Específicos

- Analisar o lugar da mulher no trabalho através do tempo;
- Conceituar a organização pública, com foco na administração pública e gerência;
- Realizar estudo de caso com gestoras femininas, especificamente na Reitoria da UFPE;
- Identificar como ocorre a gestão feminina na Reitoria da UFPE;

1.3 Justificativa

Nos últimos anos tem-se observado um aumento significativo na quantidade de estudos sobre a mulher, de modo geral (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). Relegada a uma posição secundária ao longo da história, as mulheres foram, aos poucos, conquistando seu espaço que, durante muito tempo, foi majoritariamente masculino. De maneiras variadas as mulheres foram quebrando alguns paradigmas, impregnados pelo tempo, de um universo

dominado, quase na sua totalidade, por homens (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). Assim, buscaram e ainda buscam romper o limite de que elas são reservadas a funções ligadas à reprodução e a criação dos filhos, como outrora se pregava.

Mesmo nos dias atuais, sendo minoria em cargos de alta gestão, as mulheres vêm buscando e conquistando o seu espaço dentro de uma estrutura social que privilegia, claramente, os homens. A discriminação com as mulheres, mesmo quando estas ocupam cargos importantes, não é incomum (ALMEIDA, 2017). A presença delas no topo dos cargos de liderança é importante, à medida que quebra paradigmas sociais. Assim, propõe-se conduzir a sociedade, como um todo, para uma evolução em busca de igualdade, como bem defende, no caso do Brasil, sua Constituição Federal. Indo além das nossas fronteiras nacionais, há defesa pela liberdade em vários outros países do mundo, com regimes nacionais e universais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Ainda que, “hoje, em um mundo globalizado onde há necessidade de reações rápidas e profissionais polivalentes, as empresas buscam unir as habilidades de homens e mulheres para aumentar sua produtividade, reduzir perdas, aperfeiçoar o tempo despendido em cada tarefa” (MACIEL, 2009).

Nesse sentido, este trabalho se justifica e se torna relevante por demonstrar a comunidade acadêmica e social como se dá o modo de gestão feminina e quais os desafios encontrados por mulheres, tanto para chegar, quanto para se manterem em cargos de chefia. Além disso, o presente trabalho busca uma maior exploração do assunto, na tentativa de proporcionar às mulheres maior valorização no mercado de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivos conceituar a organização pública, com foco na administração pública e gerência. E analisar o lugar da mulher no trabalho através do tempo, mencionando lutas, conquistas, dados demográficos, características e desafios específicos da emergente liderança feminina.

2.1 Conceito de organização

Kanaane (1994) citado por Milani; Mosquin e Michel (2008) definem a organização como “um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas.” (REED, 1998, apud CRAMER; NETO; SILVA, 2002, p. 27) complementam dizendo que “as organizações são vistas como locais de ação social e podem representar o ambiente de Parcela do tecido social”.

Maximiano (2011), por sua vez, diz que a sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Afirmando ainda que, organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Nesse sentido, toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços para algum tipo de cliente, usuário ou mercado.

Stoner (2010), por sua vez, define que a organização são duas ou mais pessoas trabalhando de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. O Autor defende ainda que as organizações servem a sociedade tendo em vista que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos.

Milani; Mosquin e Michel (2008) baseados em Etzioni (1989) defendem que a base da organização é ser uma unidade social, onde os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade. A razão de ser então da organização é servir a esse objetivo

Sob a ótica da economia, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: Governo, empresas e organizações do terceiro setor, conforme descritos abaixo (MAXIMIANO, 2011)

Empresa que é uma organização de negócios, que tem por objetivo de vender produtos e serviço e obter lucro;

Terceiro setor que compreende as organizações de utilidade pública, que tem origem na sociedade e não no Governo. As ONGs como também são denominadas dedicam – se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano e comunitário ou representam os interesses de um grupo social.

Governo compreende as organizações do serviço público, que administra o Estado e prestam serviço ao cidadão.

2.1.1 Organização pública: conceito e importância

Segundo Idalberto Chiavenato (2008) a Administração Pública constitui um importante segmento da ciência da Administração. Ela representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar; organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Conforme Augustinho Paludo (2013), a administração pública em sentido amplo compreende: o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

Nesse sentido, a administração pública possui a obrigação de prestar serviços com qualidade, responsabilidade, não se esquecendo de seus princípios fundamentais como: a legalidade, impessoalidade, a moralidade, publicidade e a eficiência, definidos abaixo (CHIAVENATO, 2008)

Legalidade: significa que o agente público deverá agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que esta determina;

A Impessoalidade determina que o agente público deve ter sua conduta orientada para o interesse-público, em detrimento de interesses particulares, próprios ou de terceiros, sob pena do ato ser caracterizado pelo desvio de finalidade, e, portanto, nulo. Assim, aqueles que estiverem em situações idênticas dever receber o mesmo tratamento (isonomia);

Moralidade: Diante de alternativas possíveis, escolhe aquela que resultará em maior ganho para a coletividade;

A Publicidade é requisito de eficácia dos atos administrativos. Ou seja, para que produzam efeitos, é necessário que sejam levados ao conhecimento público. Na maior parte dos casos, os atos administrativos precisam ser publicados em Diário Oficial, tais como resumo de contratos celebrados ou atos de nomeação de pessoal

Eficiência: É o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo.

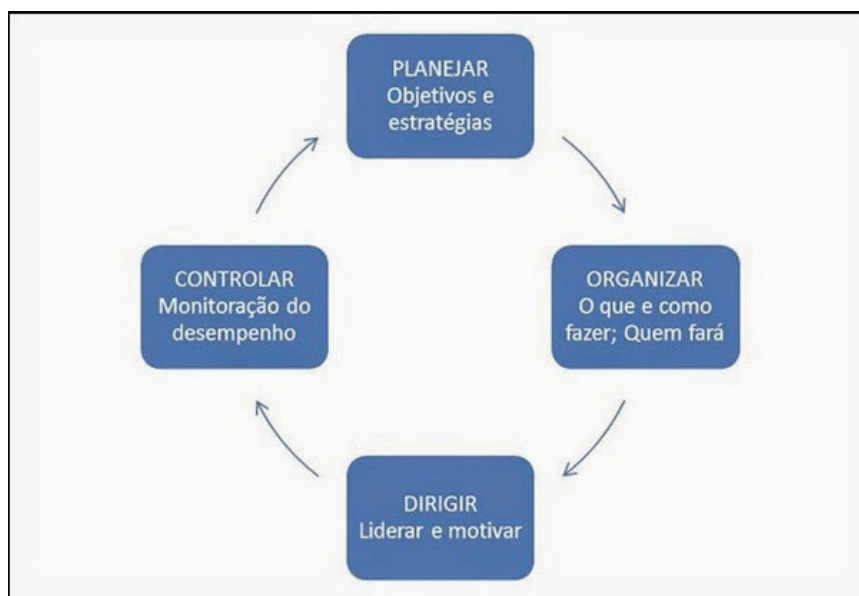
Segundo o decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, Art. 4 e incisos I e II, A administração pública pode ser dividida em:

Administração direta é o conjunto de órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa em âmbito Federal, estadual ou Municipal;

Administração indireta, conjunto de entes com personalidade jurídica própria, executam atividades do governo que são desenvolvidas de forma descentralizada.

No que tange ao modo de gestão, Silva (2006) ressalta que tendo em vista a grande responsabilidade do Estado de atender a necessidade da população e cumprir o seu papel e enfrentar os desafios e problemas organizacionais, a organização pública se assemelha com a organização privada, na medida em que necessita utilizar as funções do administrador: Planejar, organizar, dirigir e controlar. A figura 01 descreve sucintamente as funções do administrador:

Funções do administrador, **Figura 1**



Fonte: <http://www.portal-administracao.com>

Em contrapartida, Silva (2006), ainda defende que o gestor público deve possuir habilidade de operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão política. Segue abaixo quadro comparativo da organização pública para privada (Quadro 01)

Quadro 01: Síntese das diferenças entre as organizações públicas e privadas

CRITÉRIO	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	ORGANIZAÇÃO PRIVADA
1- Forma de obtenção de recurso.	Receitas derivadas de Tributos (impostos, taxas, contribuições) de caráter compulsório.	Receitas advindas de pagamentos por livre e espontânea vontade dos clientes.
2- Destinatário dos objetivos e ações executadas.	O cidadão: possuidor de direitos e deveres.	O cliente: manifesta suas escolhas no mercado.
3- Interesses atendidos	Coletivos, sociais, difusos.	Particulares, privados, individualizados.
4- Mecanismo de controle do desempenho dos dirigentes.	Controle político, por meio de eleições dos governantes.	Controle pelo mercado, através da concorrência.
5- Características do Processo de Tomada de decisão.	Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo.	Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas empresariais voltadas para objetivos de mercado.
6- Modo de criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica.	Através de Lei.	Através de instrumento contratual ou societário.

FONTE: adaptado de Pereira (s/d, apud SILVA, 2006)

2.1.2 Universidade pública: breves definições

Sob a perspectiva de (WANDERLEY 1983, p. 11 apud CAMACHO, 2005, p.104) a universidade é um lugar – mas não só ele – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e extensão. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam.

Segundo Araújo (2012, p.38; 40) a Universidade latino – americana, e mais especificamente a brasileira, é uma instituição que ocupa lugar de destaque na sociedade, possuindo um *ethos* de local das infinitas possibilidades e da produção de um conhecimento superior, que possibilite a criação de saberes e tecnologia e a transformação social, através de projetos de extensão previamente atrelados à realidade locais da sociedade. O autor ainda salienta que além de produzir conhecimento, a universidade capacita pessoas para exercerem diversas profissões, sendo também, um local de qualificação de mão de obra.

“As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Artigo 207 da CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988).

2.2 A mulher e o trabalho através do tempo

No Brasil, na atualidade, de acordo com a constituição federal de 1988, em seu artigo 5º, inciso I, o Estado brasileiro não faz distinção entre homens e mulheres: “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (CF, 1988 art. 5 Inciso I). Todavia, nem sempre foi assim. Foi necessária muita luta por parte das mulheres para que seus direitos fossem equiparados aos dos homens, ou até adquiridos.

No Egito antigo a condição da mulher era diferente das de outras populações da antiguidade. Apesar de haver um grande debate acerca de se realmente haveria uma igualdade de direitos entre homens e mulheres no antigo Egito, é fato que as mulheres possuíam uma condição de vida melhor do que as mulheres de outras sociedades da época. Desde o princípio de sua História, no Egito, homens e mulheres podiam possuir terras e propriedades. Mesmo após o casamento, os bens do casal eram separados cabendo aos filhos herdá-los tanto do pai como da mãe (SOUSA, 2008 p. 1). No entanto, a elas era proibido muitas coisas, entre elas, o de assumir o poder.

Na Grécia Antiga, berço da democracia, a condição e a imagem da mulher eram bem diferente do observado no Egito. Apesar de ser um aglomerado de cidades-estados, a condição feminina não mudava muito de uma cidade para outra. O pai tinha total poder sobre sua esposa e filha. A filha quando se casava, passava então ao poder do marido devendo obediência a ele (CABALLERO, s/d p.127).

Em relação a imagem predominante entre os gregos sobre as mulheres podemos observar isto bem nos escritos de seus maiores filósofos. Em *A República*, Platão é bem claro em mostrar sua visão de inferioridade em relação às pessoas do sexo feminino. Falando sobre as habilidades que poderiam ser realizadas tanto por homens como por mulheres, o filósofo grego diz “... nenhuma ocupação, [...] própria da mulher enquanto mulher, nem do homem, enquanto homem, mas as qualidades naturais estão distribuídas de modo semelhante em ambos os seres...”. Todavia, esta aparente “igualdade” é quebrada no fim de sua fala: “conquanto em todas elas [as atividades] a mulher seja mais débil do que o homem” (FERREIRA, 1988 p. 142).

O principal aluno de Platão, Aristóteles, também não dispensou muitos elogios à figura da mulher. Sobre isto nos diz Maria Luísa Ribeiro Ferreira (1988 p. 143) da Universidade

de Lisboa:

“Para Aristóteles a mulher é uma espécie de desvio relativamente a um tipo mais perfeito que se concretiza no homem. É uma privação. O homem é a medida da humanidade e ela é uma falha, uma falta, um homem incompleto ou mesmo mutilado”. Nas palavras do próprio Aristóteles “A fêmea é um macho mutilado” (FERREIRA, 1988 p. 143).

Em um mundo dominado por homens, as mulheres eram deixadas a um segundo plano. No período medieval, a situação da mulher não se modificou muito. Muitas foram as mulheres que neste período foram acusadas de bruxaria. Foram as principais vítimas da Santa Inquisição. Sobre isto nos diz Michelle Perrot em *Minha História das Mulheres*: “Elas foram maciçamente presas e queimadas, principalmente na Alemanha, na Suíça e no leste da França atual (Lorena, Franche-Comté), mas também na Itália e na Espanha” (PERROT, 2008 p.89). Sobre a mulher era jogada a culpa do pecado original, personificado na figura de Eva, que induziu o seu companheiro ao pecado.

Famoso ficou na Idade Média o caso de Joana D’Arc (1412-1431), camponesa francesa, que ajudou seus compatriotas na luta contra os ingleses e borgonheses durante a Guerra dos Cem Anos. Por ser mulher, Joana enfrentou muitos problemas e criou muitos inimigos sendo condenada a fogueira em 30 de maio de 1431, na cidade de Rouen, sob a acusação de heresia (LYON, 1989 s. p.). A não aceitação por ser mulher, de Joana D’Arc na liderança das tropas fez com que se criasse algum mecanismo para que ela não continuasse onde estava, mesmo com as vitórias conseguidas pelos franceses graças a ela, contra os inimigos.

Na Idade Moderna, muitos eventos foram responsáveis por uma mudança radical nas mais diferentes sociedades do mundo. Um dos eventos mais importantes ocorridos neste período foi a Revolução Francesa. Tendo como lema os ideais Iluministas de Liberdade, Igualdade e Fraternidade, os franceses depuseram seu rei e fizeram uma revolução que teve efeito até os dias atuais. Apesar de não ter beneficiado a maioria da população, pois a revolução francesa serviu para que a burguesia ocupasse o lugar antes pertencente ao clero e a nobreza, a revolução francesa pensou em uma igualdade e direitos *erga omnes*. (RODRIGUES, S/D s.p.).

Em 26 de agosto de 1789 foi proclamada, na França, a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão. Esta declaração definiu os direitos individuais e coletivos dos seres humanos. Direito a propriedade, a liberdade de pensamento e opinião, a liberdade econômica,

a presunção de inocência etc. foram defendidos pela declaração que representou uma evolução para a sociedade daquele período em diante (SCHIMIDT, 2012 p. 5). Todavia, ao contrário do que se pode imaginar, não foram todos contemplados com o que foi pregado pelos revolucionários.

O Iluminismo representou um período de “iluminação” no pensamento intelectual europeu. Muitos foram os nomes de destaque neste período: Baruch Spinoza, John Locke, Isaac Newton, Denis Diderot, Voltaire, Immanuel Kant, David Hume, Adam Smith, Jean Jacques Rousseau etc. como pode-se perceber, todos são homens. Apesar de trazer um pensamento, em tese, e de certa maneira, novo, muitos foram os excluídos do modelo de sociedade idealizado pelos intelectuais iluministas.

Longe de sermos anacrônicos, mas tentando destacar o pensamento vigente na época, alguns teóricos tinham ideias que atualmente seriam um tanto absurdas. Pode-se pegar o exemplo de um dos maiores filósofos franceses do período, Jean Jacques Rousseau (1712-1778), conhecido pelos seus escritos sociais (*O Contrato Social*). Ele tinha uma opinião de que as mulheres deveriam ser submissas ao marido, além de um olhar de inferioridade em relação a elas “... segue-se que a mulher é feita especialmente para agradar ao homem” (ROUSSEAU apud SOUZA, 2003 p. 113). Em outra passagem, o filósofo francês, continua “... se a mulher é feita para agradar e ser subjugada, ela deve tornar-se agradável ao homem ao invés de provocá-lo” (apud SOUZA, 2003 p. 113).

No século XIX, século onde a revolução industrial foi ganhando cada vez mais espaço dentro das diversas regiões do globo, a vida das mulheres foi modificada pelo novo modo de vida que começava a se consolidar. A industrialização foi responsável por uma transformação econômica e cultural por todo o planeta e este fato influenciou na mudança do modo de vida das diversas sociedades. A nova realidade proporcionou possibilidades as mulheres e elas souberam aproveitar muito bem. A necessidade de mão de obra barata para as fábricas que eram cada vez mais numerosas fez com que as mulheres fossem “convocadas” para suprir uma demanda que era cada vez maior. Na indústria têxtil, por exemplo, as mulheres junto as crianças, eram a maioria dos trabalhadores já no século XIX (RODRIGUES, S/D s.p.).

Entre 1914-1918 ocorreu na Europa o que ficou conhecido como Primeira Guerra Mundial. Este conflito foi o maior até então e mudou o mapa político e econômico do continente europeu. Mais de duas décadas depois, em 1939, começava o maior conflito bélico de todos os tempos: A Segunda Guerra Mundial. Esta guerra durou de 1939-1945 e trouxe transformações

sobre todo o planeta. Com os homens ocupados no flanco de batalha, couberam as mulheres a ocupação que antes era deles (PROBST & RAMOS, 2003 p. 2).

Com o fim da guerra e os horrores provocados principalmente pelo holocausto judeu, firmou-se, em 1948, na Organização das Nações Unidas a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Esta declaração visava assegurar que todo ser humano tivesse conservados seus direitos básicos, independente de raça, gênero ou classe social:

A ASSEMBLÉIA GERAL proclama a presente DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades, e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universal e efetiva, tanto entre os povos dos próprios Estados-Membros, quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição (Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948, preâmbulo).

No artigo primeiro da declaração dos Direitos Humanos está escrito: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”. No artigo 2º está escrito: “Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição”. Pode-se perceber que todos foram incluídos, sem distinção de gênero, mas as mulheres ainda teriam que lutar para obter uma maior paridade de direitos, mesmo estes sendo assegurados por uma instituição internacional e mesmo já havendo leis que os asseguravam em inúmeros países.

A revolução sexual na década de 1960 representou um marco na história das mulheres no mundo e também nos ganhos sociais que elas tiveram. De acordo com Norberto Bobbio, Nicola Matteucci e Gianfranco Pasquino no *Dicionário de Política*, “entre 1950 e 1960, um número sempre crescente de mulheres tinha acesso à instrução superior e introduzia-se no mundo da produção e do trabalho ...” (BOBBIO, 2010 p. 489). “O advento da história das mulheres deu-se na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos nos anos de 1960 e na França uma década depois” (PERROT, 2008 p. 19) escreveu Michelle Perrot em *Minha História das Mulheres*. O crescente número de mulheres entrando nas universidades fez crescer o interesse por se estudar o gênero feminino através da História. Na década de 1960, ativistas feministas

reivindicaram uma “história feminina”, onde seria destacado o papel das grandes heroínas, a atuação das mulheres através do tempo, destacando também a opressão por que passavam (SCOTT, 1992 p. 64).

2.2.1 As mulheres em cargos de liderança nos dias atuais.

Nos séculos XX e XXI, apesar de ainda haver uma predominância masculina nos diversos estamentos sociais, pode – se perceber que as mulheres estão ocupando cada vez mais lugares de liderança. Na América Latina, por exemplo, algumas mulheres conseguiram ocupar o mais alto cargo de liderança de seus países. Recentemente “impichada”, a ex-presidente Dilma Vana Rousseff assumiu o poder do Brasil por um período de mais de 6 anos (2010-2016). Na Argentina, no mesmo período, ocupou a presidência daquele país a advogada Cristina Fernández Kirchner. A médica Verónica Michelle Bachelet ocupou a presidência do Chile entre 2006-2010 e em 2014 voltou a ocupar o mesmo cargo. Na Costa Rica, Laura Chinchilla Miranda ocupou o cargo de presidente deste país entre 2010 e 2014. Mireya Moscoso foi presidente do Panamá de 1999 a 2004 (REVISTA EXAME, 10 de março de 2014).

Em outros países latino-americanos as mulheres ocuparam o mais alto cargo de seus países, ou chegaram perto. Em Honduras, Xiomara Castro conseguiu o segundo lugar na disputa eleitoral de seu país nas eleições de 2013. Lidia Gueiler Tejada foi presidente por oito meses, da Bolívia, mas foi derrubada por um golpe de estado, em 1979. No Haiti, a juíza Ertha Pascal-Trouillot ocupou o cargo de presidente, em 1990, após os militares darem um golpe de estado. Passou o poder a Jean Bertrand Aristide, após este ter sido eleito presidente pelo voto popular onze meses depois. Na Guiana, Janet Jagan governou seu país de 1997 a 1999. Além de muitos outros casos análogos em países do Caribe (REVISTA EXAME, 10 de março de 2014). Como se pode perceber, os séculos XX e XXI representaram uma vitória no que concerne a ocupação dos espaços antes reservados e dominados por homens. Estes exemplos são a prova de que tudo pode ser feito por todos, independentemente do sexo.

No continente europeu, muitos são os cargos de alto escalão ocupados por mulheres. A advogada Cristine Lagarde é a primeira mulher a ocupar o cargo de Diretora-gerente do FMI. Na Alemanha, o poder executivo é exercido pela chanceler Angela Merkel. Na Noruega, a primeira-ministra, Erna Solberg governa um país composto de uma monarquia

constitucional. Na Escócia é Nicola Sturgeon quem exerce o poder de primeira-ministra de um país que faz parte também do Reino Unido. Muitos foram os países europeus onde as mulheres ocupam ou ocuparam o maior cargo possível de ser conseguido por um cidadão. Só para citar mais alguns países temos ainda a Polônia, Dinamarca, Croácia, Lituânia e Letônia (REVISTA BBC BRASIL, 2015).

A Inglaterra é o exemplo atual mais clássico de um país governando por uma mulher. Apesar de não exercer o poder de fato, pois o poder executivo fica a cargo do primeiro-ministro, a chefe de estado do reino é a rainha. Historicamente, o Reino Unido já foi governado por outras rainhas. No século XVI, os ingleses foram governados por Elizabeth I (1533-1603), a segunda mulher a governar o país, e de um governo até hoje lembrado pelos britânicos. No século XIX, a mesma Inglaterra viveu um período áureo com a Rainha Vitória (1819-1901). Sob os auspícios desta soberana os britânicos começaram a formar um grande império que atingiu todas as partes do mundo. No hodierno, Elizabeth II é a monarca da Inglaterra e também chefe de Estado dos países da *Commonwealth of nations* (comunidade voluntária de 53 estados soberanos que foram colônias inglesas, incluindo países como Austrália, Canadá, África do Sul, Nova Zelândia, Jamaica e Índia).

A chefia de governo inglês também teve protagonismo feminino. Na década de 1980 o Reino Unido foi governado pela primeira-ministra Margaret Hilda Thatcher (1925-2013). A frente de seu país, ela enfrentou uma guerra contra a Argentina, a oposição das classes trabalhadoras após implementar políticas neoliberais no país, a crise do petróleo de 1979, além de sobreviver a uma tentativa de assassinato. Os russos a apelidaram de “A Dama de Ferro”. Atualmente, o cargo de primeiro-ministro da Inglaterra é ocupado pela ex-bancária, integrante do partido conservador, Theresa May.

Os Estados Unidos também são um exemplo de país onde as mulheres vem ganhando destaque dentro dos estamentos sociais. Condoleezza Rice foi secretária de estado durante o governo Bush. Foi sucedida, no mesmo cargo por Hilary Clinton, que recentemente foi candidata à presidência perdendo a eleição para o então candidato Donald Trump. Muitas outras mulheres podem servir de exemplos para lugares de liderança ocupados por pessoas do gênero feminino. Baseado no ranking da Revista Forbes das mulheres mais poderosas do mundo em 2016 temos como exemplos: Janet Yellen, presidente da Federal Reserve dos EUA, Melinda Gates, co-presidente da Fundação Bill e Melinda Gates, Mary Barra, presidente da General Motors, Sheryl Sandberg, chefe operacional do Facebook, Susan Wojcicki, executiva-chefe do YouTube etc.

2.2.2 A luta das mulheres por direitos no Brasil.

No Brasil, as mulheres tiveram muito que lutar para ter seus direitos garantidos. Na primeira constituição brasileira de 1891, no artigo 72 parágrafos II está claramente explícito: “todos são iguais perante a lei”. Todavia, as coisas não eram bem assim. A primeira constituição brasileira, de 1824, não proibia, mas também não reservava as mulheres o direito de voto. A constituição republicana, já supracitada, também não. Apesar de ambas constituições não proibirem explicitamente o direito da mulher de se candidatar e votar, na prática era isto o que ocorria.

A discriminação contra as mulheres estava presente em outras áreas além do direito. De acordo com o cientista político Augusto Buonicore foi apenas em 1887 que o país formou sua primeira médica, quando as primeiras escolas de medicina surgiram no começo do século XIX. No código civil de 1916 a discriminação contra a mulher era bem evidente. De acordo com a socióloga Lígia Quartim de Moraes:

Com o casamento, a mulher perdia sua capacidade civil plena. Cabia ao marido a autorização para que ela pudesse trabalhar, realizar transações financeiras e fixar residência. Além disso, o Código Civil punia severamente a mulher vista como ‘desonesta’, considerava a não virgindade da mulher como motivo de anulação do casamento (...) e permitia que a filha suspeita de ‘desonestidade’, isto é, manter relações sexuais fora do casamento, fosse deserdada”. As mulheres casadas – ou sob o pátrio poder – eram consideradas incapazes juridicamente, como as crianças, os ‘deficientes mentais’ e os mendigos (apud BUONICORE, 2009 s. p.).

Foi somente na década de 1920 que as mulheres conseguiram, pela primeira vez, de fato, votarem e serem votadas. O pioneiro nesta iniciativa foi o estado do Rio Grande do Norte. Em lei eleitoral de 1927, no artigo 17, dizia que qualquer cidadão poderia votar e ser votado, independente de sexo. Com o respaldo legal, algumas mulheres se candidataram nas cidades de Natal, Mossoró, Açari e Apodi. Em 1929 foi eleita em Lages (RN) a primeira prefeita do Brasil

Em 1930, assume o poder do Brasil, após um golpe de estado, o presidente Getúlio Dornelles Vargas. Sob seu governo muitas leis foram aprovadas beneficiando grande parte da população. Em 1932, através do decreto nº 21.076 foi aprovado o Código Eleitoral que em seu artigo 2º diz “E' eleitor o cidadão maior de 21 anos, sem distinção de sexo, alistado na forma deste Código”. Dois anos depois, com a nova constituição, foi assegurado as mulheres, agora

constitucionalmente, o gozo dos direitos políticos. No entanto, havia na nova constituição restrição de voto as mulheres que ocupavam funções públicas com remuneração

Após o fim da ditadura de Vargas, em 1945, foi promulgada uma nova constituição (1946). No seu artigo 131 está escrito: “São eleitores os brasileiros maiores de dezoito anos que se alistarem na forma da lei”. Com exceção apenas dos analfabetos, dos “que não saibam exprimir-se na língua nacional;” e “os que estejam privados, temporária ou definitivamente, dos direitos políticos”. De acordo com o ex-ministro do TSE, Walter Costa Porto, em seu livro *Dicionário do Voto*, ele diz que apesar da constituição de 1946 não fazer distinção entre homens e mulheres, é somente com o código eleitoral de 1965 que as diferenças entre ambos os sexos são superadas definitivamente (site do TSE). Com a constituição de 1988 foi assegurado que homens e mulheres têm direitos iguais, como já explanados no começo deste capítulo

As mulheres no Brasil foram aos poucos ocupando cargos importantes de liderança. Ainda há muito que evoluir, mas cada vez mais é maior o número de pessoas do sexo feminino dentro dos cargos do alto escalão do governo brasileiro. Recentemente o governo de Michel Temer foi criticado por não indicar nenhuma mulher para compor seu ministério. Desde o governo de Ernesto Geisel (1907-1996) isso não ocorria. Temer posteriormente acabou por indicar para o cargo de Advocacia-Geral da União a advogada Grace Mendonça. Ela foi a primeira mulher a ocupar este cargo no Brasil

No Supremo Tribunal Federal, a jurista carioca Ellen Gracie Northfleet foi a primeira mulher a ocupar um cargo no STF. Foi indicada no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Entre 2006 e 2008 exerceu o cargo de presidente daquela instituição sendo um passo importante na história política do país. Atualmente o cargo de presidente do Supremo Tribunal Federal é ocupado pela ministra Carmen Lucia Antunes Rocha, uma jurista nascida em Minas Gerais e que já havia exercido o cargo de presidente do Tribunal Superior Eleitoral.

Apesar de serem maioria do eleitorado brasileiro, de acordo com o site do TSE, o número de mulheres eleitas para os cargos de prefeita e vereadora caiu no ano passado se comparado com 2012 (TSE, 2017). Este fato prejudica as pessoas do sexo feminino, pois não contribui para que elas consigam atingir seus interesses. Mesmo havendo cotas para a entrada de mulheres nestes cargos públicos, ainda assim o alto escalão político permanece majoritariamente masculino.

2.2.3 A mulher no mercado de trabalho atualmente

Bruschini (2007) citado por Fernandes (2013) aponta que nas últimas décadas do século XX, o Brasil passou por importantes mudanças sociodemográficas, tais como a queda da taxa de fecundidade, redução do número de membros em uma família, envelhecimento da população, e famílias chefiadas por mulheres; fatores estes que são resultados da presença da mulher no mercado de trabalho. Diferentemente do século XIX, onde a mulher exercia um papel único dentro da sociedade, o de servir e cuidar de sua família (LIPOVETSKY, 2000, p.264 apud MARTINS & MIRANDA, 2014, p.03).

A partir de então, as relações de trabalho ganham novos significados e complexidades a partir da inserção feminina no espaço organizacional. A disputa acirrada no espaço de trabalho passa a ser vivida por homens e mulheres que buscam igualar suas oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (CRAMER, et al., 2012, p.54)

Segundo Cramer; Neto e Silva (2002, p.29) no momento em que as mulheres começaram a inserirem-se no mercado de trabalho, as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina começaram a emergir. A maioria dos discursos nas organizações sempre pregou igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional, entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho. Seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções, o trabalho da mulher ainda sofre limitações.

Em contrapartida, empregadores de todo o mundo investem nos valores femininos, com a facilidade em aceitar o desenvolvimento de trabalhos em equipe, o poder de convencimento levando a credibilidade de suas ideias, sem necessidade de autoritarismo, trabalho em forma de cooperativismo deixando de lado a competição, sem limites de cargos e salários, o que prejudica a produtividade de qualquer trabalhador (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014)

Segue pesquisa, publicada em 27 de março de 2017, do Jornal Diário de Pernambuco

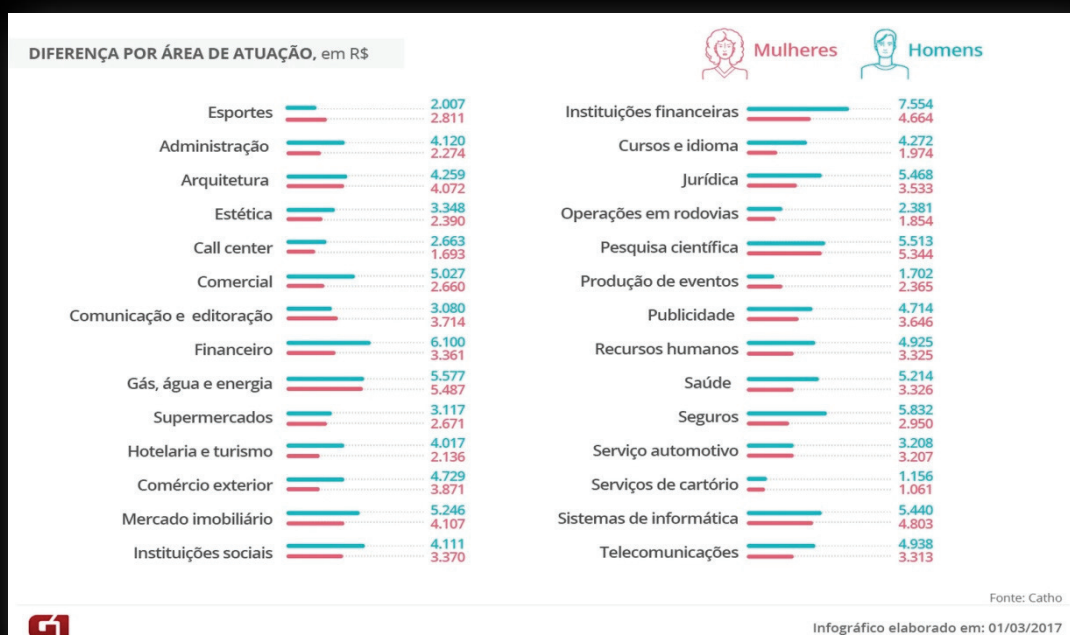
(...) quanto a participação da mulher no mercado neste período de crise é observada resultados melhores que o dos homens. Apesar dos homens manterem uma renda média mais alta que a das mulheres, a trajetória de trabalho deles foi pior que a delas nos dois últimos anos. Embora a inflação apertasse em 2015, as mulheres ainda

conseguiram crescer significativamente, em média 0,7%, em comparação aos homens, que caiu 1,9%. Em 2016, os dois grupos apresentaram perdas, mas no caso deles a queda resultou em 5,1%, enquanto a delas 2,8%.

De acordo com o site Portal Brasil, em matéria publicada em 09 de março de 2017, as mulheres representavam 40,8% do mercado formal de trabalho, em 2007; em 2016, passaram a ocupar 44% das vagas. A renda dessas trabalhadoras também tem ganhado cada vez mais importância no sustento das famílias. Os lares brasileiros estão sendo chefiados por mulheres. Em 1995, 23% dos domicílios tinham mulheres como pessoas de referência. Vinte anos depois, esse número chegou a 40%. Cabe ressaltar que as famílias chefiadas por mulheres não são exclusivamente aquelas nas quais não há a presença masculina: em 34% delas, havia a presença de um cônjuge.

Em contrapartida, de acordo com matéria do G1, publicado por Pâmela Kometani, em 15 de março de 2017, mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos. Ela afirma que a pesquisa lista as médias salariais de homens e mulheres em 28 áreas de atuação (conforme gráfico 001, abaixo) e os homens têm salários mais altos em 25 carreiras e as mulheres só recebem mais em três.

Gráfico 1 – Diferença por área de atuação



Fonte: <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens-em-todos-os-cargos-diz-pesquisa.ghtml>>

Sob a mesma perspectiva, Caroline Monteiro, em redação publicada dia 08 de março de 2017, no site (<http://economia.estadao.com.br>), informa que mulheres executivas concordam que o mercado de trabalho não lida com as mulheres da mesma forma que lida com os homens. Pesquisa realizada pela Saint Paul Escola de Negócios, diz autora, mostra que 77% das entrevistadas têm a percepção de que a quantidade de homens e mulheres nas lideranças das empresas onde trabalham não é equilibrada; 75% dizem que a remuneração é desigual; 59% acreditam que as mulheres precisam estudar mais do que os homens para atingir o mesmo nível de desenvolvimento na carreira e 64% declaram que o esforço para atingir cargos de liderança também não é equivalente.

2.3 Liderança e gestão: conceitos e características

Durante a história da Administração, surgiram vários conceitos de liderança, a etimologia da palavra esclarece o seu significado.

A palavra liderar vem do verbo inglês to lead, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. O primeiro registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, ducere, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de to lead. Em 1300, documentou-se leader, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. (MIRADOR INTERNACIONAL, apud Santiago, 2007. P. 31).

É o que confirma em palavras mais sucintas Maximiano (2010, p. 193) quando define liderança como “a influência de um indivíduo de forma não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva – lós à realização de seus objetivos. ” No que consiste no desempenho de atividades de forma espontânea para isso para isso o líder deve mostrar absoluta clareza e objetividade bem como transformar ideias em algo tangível para a organização.

Nesse sentido, a liderança é um tema importante para gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER e FREEMAN, *apud* SANTIAGO, 2007).

O estudo da liderança vem sendo realizado por meio de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (BOWDITCH e BUONO, *apud* SANTIAGO, 2007).

2.3.1 Teoria dos traços

Segundo Santiago (2007) o primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi à tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como Teoria dos traços.

Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas (CHIAVENATO, 2003, p. 123)

Essa teoria afirma que os líderes devem possuir determinados traços de personalidade para exercer a função. A partir desses traços, formaria o retrato do líder eficaz.

E até meados da década de 1940, permaneceu bem aceita a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores (TOLFO, apud SANTIAGO, 2007).

A abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguia consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não-eficazes. Esta teoria falhou ao não levar em consideração a influência e a reação dos subordinados e a situação em que a liderança se efetivava. (SANTIAGO, 2007. P. 34)

Chiavenato (2003, p 124) cita cinco motivos pelos quais a teoria dos traços é falha:

“Não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança: nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros;”

“A teoria dos traços ignora a influência e a reação dos subordinados”;

“Essa teoria não faz distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em certas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige certos traços de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros diferentes;”

“As teorias dos traços ignoram a situação em que a liderança se efetiva. Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige outras características diferentes.,”

“Dentro dessa abordagem simplista, uma pessoa dotada de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um indivíduo pode ser o líder incontestado na seção onde trabalha e o último

a dar palpites em seu lar. ”

2.3.2 Teorias dos estilos

Tolfo (citado por Santiago, 2007. P. 34 - 35) defende que a Escola das Relações Humanas trouxe para o contexto das organizações a preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas, indicando a miopia de abordagens que salientam o líder como dotado de traços que o tornam uma figura mítica a ser seguida. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções

Santiago (2007) testifica que:

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança enfatizando a relação com o grupo. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto as funções de manutenção do grupo deviam ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcionasse bem.

Nesse sentido, Chiavenato (2003, p. 124) diz que:

As teorias dos estilos estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

“Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo laissez-faire sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho” (TOLFO, apud Santiago, 2007, p. 34).

É importante ressaltar que esses estilos não são fechados, por exemplo, o líder autocrático pode agir democraticamente em alguma situação ou o líder democrático agir com autoritarismo.

White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2003) fizeram uma pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança em meninos orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e a cada seis semanas a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liberal (laissez-faire) e a democrática.

Para melhor compreensão do resultado do estudo veja quadro 02, que foi criado conforme dados de Chiavenato (2003, p.124 – 126)

Quadro 02: Estilos de liderança

Liderança Autocrática	“O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.”
Liderança Liberal	“Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder”
Liderança Democrática	“O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.”

FONTE: adaptado de (CHIAVENATO, 2003, p.124 – 126)

Chiavenato (2003) conclui a avaliação informando que os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança

liberal não se saíram bem quanto à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior.

O autor ainda ressalta:

“Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.” (CHIAVENATO, 2003)

2.3.3 Teoria situacional

Entre todas as teorias supracitadas, a Teoria Situacional, criada por Paul Hersey e Ken Blanchard, é definida por eles como uma “teoria contingencial que centra seu foco nos liderados” (ROBBINS, 2004, p. 312). Ambos argumentam ser contingente ao nível de prontidão dos liderados.

Segundo Chiavenato (2003) “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. ”

Conforme Santiago (2007) “Quanto mais imaturas forem as pessoas, mais será necessária uma liderança que possibilite o descongelamento dos modos de agir e produzir anteriormente adotados, enquanto que a mudança pode ser intensificada com comportamentos imaturos na execução das tarefas aliadas ao comportamento elevado nas relações. ”

Essa teoria parece ser bastante atraente para o líder porque defende que o estilo de liderança eficaz é aquele que se adéqua às diversas situações que se encontram os liderados, motivados ou desmotivados, capacitados ou não. É responsabilidade do líder orientá-los em cada situação dentro da empresa.

2.3.4 Modelos de gestão

Segundo Carvalho (2009) Modelo de gestão pode ser melhor entendido quando analisado pela origem e significado de cada. A palavra *modelo* origina – se do latim “*modulus*”

e significa *molder, forma*. Já a palavra *gerir* é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição através de técnicas adequadas. Nesse sentido, o autor define a expressão como gerir através de um modelo já existente adaptando as modificações necessárias.

Cordeiro; Ribeiro, (2002) afirmam que o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa. Os autores citam seis mais importantes:

1. Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
2. Complexidade - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
3. Exigüidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
4. Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
5. Inovação - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
6. Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Há algumas formas de gestão, dentre as quais quatro são destacadas: A Gestão Estratégica, a Gestão Participativa e a Gestão Empreendedora (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

2.3.4.1 Gestão estratégica

Na visão de Cordeiro e Ribeiro (2002), a utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional de análise interna e externas fazendo com que fiquem mais visíveis as oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

Segundo Campos (2009) a Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Cordeiro e Ribeiro (2002) ainda afirmam que é a partir de um processo de

autocrítica organizacional que a empresa encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longos prazos.

Campos (2009) classifica a gestão estratégica em três passos: a). Diagnóstico Estratégico; b) Prontidão estratégica c) Direcionamento Estratégico e d) Vigilância estratégica.

A) **Diagnóstico Estratégico** é onde são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, ou seja, é nessa fase onde são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros.

B) **Prontidão Estratégica**, ou seja, o envolvimento e disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro, as ações tomadas pela alta administração para solucionar eventuais “janelas” estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa.

C) **Direcionamento Estratégico**, ou seja, é o momento que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário.

D) **Vigilância Estratégica**, ou seja, deve observar, acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização.

Logo o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

2.3.4.2 Gestão participativa

Conforme definem Cordeiro e Ribeiro (2002), a gestão participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao Novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciavam trabalhadores. O gestor hoje precisa

estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes.

De acordo com (MARANALDO, 1989, apud SANTOS, 2009), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

A Gestão Participativa precisa de um modelo empresarial democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam. (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

2.3.4.3 Gestão empreendedora

O gestor com visão empreendedora está sempre focado no ambiente externo e oportunidades no intuito de maximizar os ganhos e minimizar as ameaças

O empreendedor, primeiramente, deve ser no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados. (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002 p.06).

Segundo os autores é a disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros são os fatores que tornarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho

2.4 A mulher e a alta gestão: características e dificuldades

Segundo Metz (2014, p.172), A inserção ou ainda a manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, em especial, em cargos de liderança enfrenta desafios, por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Pinheiro; Batista; Freitas (s\nd) complementam afirmando que “as mulheres tem demonstrado a sua capacidade e

competência ao alcançar cargos diretivos, tornando a gestão da empresa mais competitiva e voltada para a realidade do mercado moderno. ”

Além disso, mesmo diante de barreiras diversas mulheres têm alcançado importantes postos, tais como: gerentes, diretoras e até empreendedoras do seu próprio negócio, posições estas que outrora eram denominados masculinos. (CRAMER, *et al.*, 2012).

(...)” O próprio mercado já está enxergando nelas um novo estilo de liderar. Hoje sobretudo podemos encontrar as mulheres desempenhando diversas funções como (advogadas; dentistas e medicas). Em várias ocupações em ramos diferentes que antes do século XX era difícil de ocupar” (SAMARA, 2002 apud PINHEIRO; BATISTA; FREITAS,,s\nd)

Em contrapartida, de acordo com Cássia Almeida, em matéria, intitulada “Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas”, publicada no site “o globo” na seção de economia, datada no dia 05 de março de 2017, as mulheres respondem atualmente por 43,8% de todos os trabalhadores brasileiros todavia, essa participação declina conforme aumenta o nível hierárquico, representando 37% dos cargos de direção e gerencia e no topo nos comitês executivos de grandes empresas, por sua vez, elas são apenas 10% no Brasil. (Conforme gráfico 002, a mulher no setor público, e gráfico 003, taxa de desemprego feminina, abaixo).

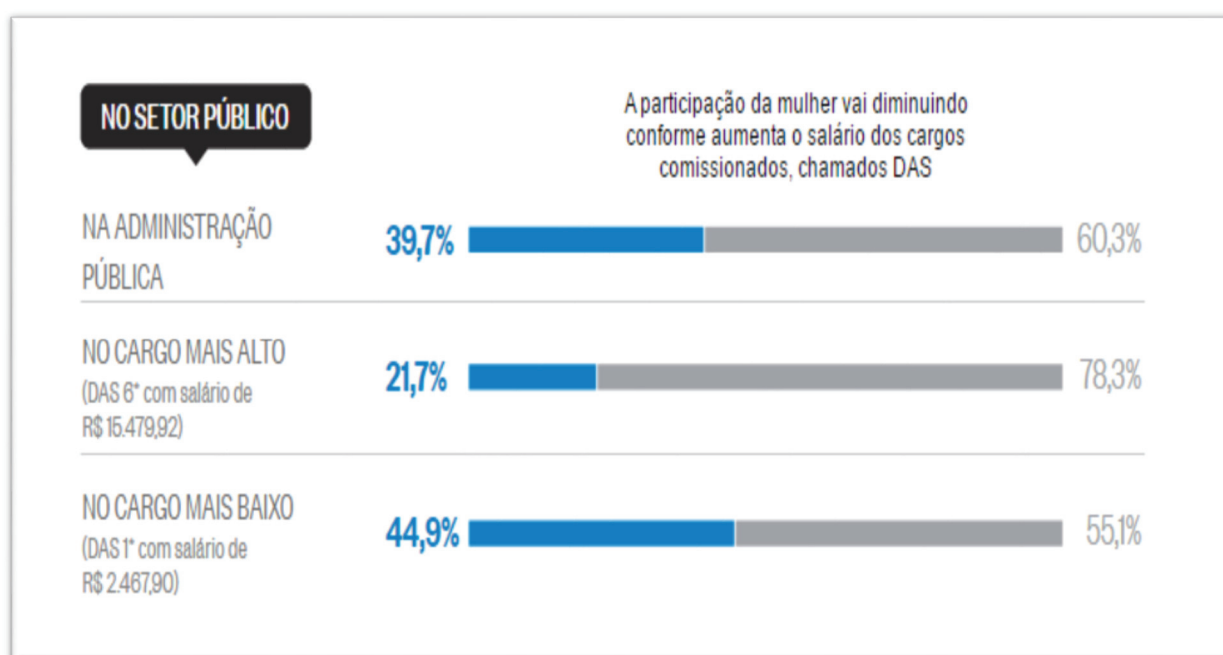


Gráfico: 002: Fonte: <http://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas>

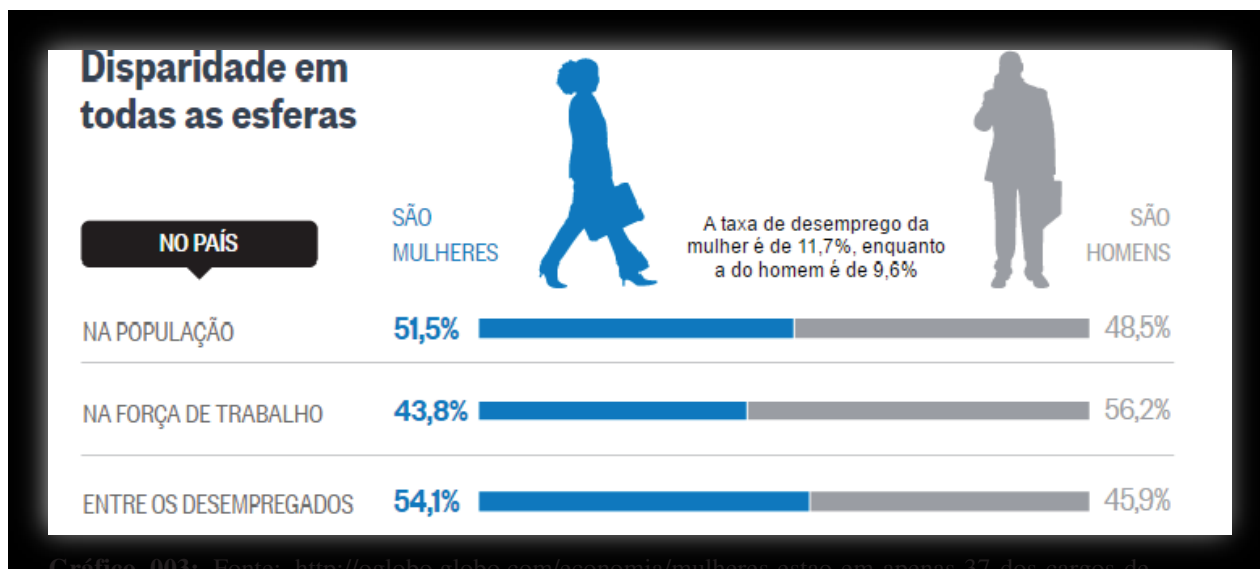


Gráfico 003; Fonte: <http://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas>

2.4.1 Características da gestão feminina

Conforme Figueiredo; Dellagnelo (2011), alguns estudos revelam que a mulher possui aptidão para funções específicas em virtude de apresentar características pessoais distintas em função da ordem social e da educação. Os autores ainda complementam baseados em Segnini (1998) dizendo que “a posição feminina em relação à família estimula a capacidade de se relacionar, a sensibilidade e exige versatilidade para se adequar aos diversos e exigentes papéis de mãe, dona de casa, esposa e profissional, o que faz com que a mulher tenda a corresponder esses critérios no exercício de seu trabalho.”

Cramer *et al.*, (2012), baseados em Buttner (2001), defendem que “no processo de gestão conduzidos por mulheres há uma tendência para que os objetivos sejam mais claros e difundidos entre todos da organização alcançada assim a satisfação dos interesses de todos que participam, direta ou indiretamente, de seus negócios” Além disso, os autores baseados em Brush e Bird (1996) e Bowman – Upton (1990), afirmam que características tais como: flexibilidade, inovação, integração, orientação para ação, desejo por experiências novas e diferentes e busca por realização são geralmente predominantes na liderança feminina.

Segundo Renesch (2003) citado por Tonani (2011) “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens [...] usam mais o poder da posição; as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais.” A autora baseada em Frankel (2007) ainda afirma que “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo

conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”

Lodi (1999 *apud* GRZYBOVSK; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), por sua vez, defende “que a mulher possui maturidade para administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo.” Conforme Frankel (2007 *apud* TONANI, 2011) “as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas” [...]” características estas que as mulheres aprendem desde a infância”.

2.4.2 Desafios da gestão feminina

Apesar dos avanços e de mulheres já ocuparem cargos de alta gestão Lucas et al. (2010) baseados em Betiol e Tonelli (1991) e Lima et al. (2009) informam que “a mulher executiva ainda tem dificuldade de crescimento hierárquico causada por uma cultura empresarial construída de acordo com valores masculinos. As barreiras enfrentadas são geralmente associadas a processos preconceituosos à “capacidade” feminina de liderar, ao acúmulo de tarefas na esfera do trabalho profissional e doméstico, e as questões de maternidade e conflitos familiares, por exemplo. ”

Para Cramer et al. (2012), a mulher que está inserida no mercado de trabalho, inclusive em cargo de gestão, passa pelo processo de construção de identidade feminina, ou seja, segundo os autores, baseados em Belle (1987) é delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela educação e pelas normas de comportamento impostas pelo mundo do trabalho, sob essa perspectiva, Cramer et al. (2012) informa que o desafio da empresária é não abandonar as suas características femininas e ainda assim absorver características tipicamente masculinas que predominam no espaço público de trabalho.

Além disso, Steil (1997, *apud* PINHEIRO; BATISTA; FREITAS, s\l) dizem que as altas executivas enfrentam um problema conhecido como “teto de vidro” que segundo Marry, (2008, *apud* VAZ, 2013, p. 767) pode ser interpretado de duas formas: “o primeiro remete às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder, enquanto o segundo enfatiza a menor predisposição feminina a assumir cargos de comando. ”

Cramer et al. (2012) ainda afirma que em função de abrirem mão do tempo destinado a convivência com a família e suas tarefas de mãe e esposa, para se dedicarem aos

negócios muitas mulheres elaboram um sentimento de culpa alimentado tanto pela própria família quanto elas mesmo.

“Muitas mulheres escolhem carreiras em que podem conciliar trabalho com as tarefas de casa, mãe, esposa, cuidadora. Outras abrem mão da carreira ou dão prioridade para a ascensão do marido, por ele ganhar mais. Há vários aspectos que restringem essa ascensão, inclusive o machismo, pois alguns homens ainda não aceitam a ideia de serem comandados por uma mulher”. (Trecho de matéria publicado por CÁSSIA ALMEIDA, em 06 de março de 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908#ixzz4cmo1Mm58>> acessado em: 30 de março de 2017)

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado por método científico que segundo Gil (2008, p. 08) “pode ser definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento”. Sendo tal método elemento fundamental do processo de conhecimento realizado pela ciência para diferenciar – se do senso comum e demais modalidades da subjetividade humana tais como a filosofia, arte e religião. (SEVERINO, 2007, p. 102)

De acordo com Trujillo Ferrari (1974 apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24), “o método científico é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido. ”

3.1 Classificação da pesquisa

A metodologia aplicada buscou fornecer instrumentos necessários para a realização de uma pesquisa utilizando a abordagem qualitativa já que “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando trabalho mais intensivo em campo”, ou seja, o foco da pesquisa não são dados estatísticos, mas sim, descritivo com foco no processo. Além disso, a análise de dados busca interpretar as variáveis presentes na realidade estudada. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70)

Para classificação da pesquisa, toma-se por base a taxionomia apresentada por Vergara (2011), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A metodologia aplicada buscou fornecer instrumentos necessários para a realização de uma pesquisa utilizando a abordagem qualitativa. (VERGARA, 2011, p. 42), para Prodanov; Freitas (2013, p. 52) a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Ainda, quanto aos fins, classifica-se a pesquisa em descritiva, ou seja, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. ” (VERGARA, 2011, p. 42) Prodanov; Freitas (2013, p. 52) complementa a definição dizendo que ‘tal pesquisa

observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, ou seja, sem interferência do pesquisador’.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada em bibliográfica já que “utilizou – se de estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e demais materiais acessíveis ao público em geral. ” (VERGARA, 2011, p. 43) e ainda em estudo de caso que conforme Yin (2005, p. 32, apud GIL, p. 58), “ é o estudo de caso que investiga empiricamente um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. ” Em outras palavras “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, tendo ainda caráter de profundidade e detalhamento.” (VERGARA, 2011, p. 44)

Ainda segundo os meios, o estudo ainda enquadra – se em pesquisa de campo já que “a investigação é empírica e realizada no local onde ocorre o fenômeno e/ou que dispõe de elementos para explicá – lo.” (VERGARA, 2011, p. 43)

3.2 Ferramentas de coleta de dados no campo

O presente estudo pretende conhecer as características da gestão femininas no setor público, especificamente na Reitoria da UFPE, a escolha por este local ocorreu pela viabilidade da pesquisa, além disso, por perceber que há um número considerável de mulheres gerindo o local atualmente.

Foi realizada entrevista semiestruturada, ou seja, “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Gil (1999, p. 120 *apud* AGUIAR; MEDEIROS, 2009, P.10712). Foi escolhida a entrevista porque segundo Vergara (2011, p. 52) a presença física de ambos é o ideal para coletar os dados necessários, não desprezando, ainda assim, mídias interativas.

A escolha pelas entrevistadas se deu pelo fato das mesmas ocuparem cargos estratégicos na Reitoria e nesse sentido serem capazes de mensurar características de sua gestão e desafios enfrentados em seus locais de trabalho a fim de contribuir para conclusão da pesquisa aqui realizada. As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade das entrevistadas a fim de não interferir em suas funções cotidianas. Além disso, a entrevista foi gravada, sob

permissão prévia das gestoras, e posteriormente transcrita para melhor auxiliar na análise de dados.

Foram entrevistadas 03 (três) gestoras, com cargo de chefia, cuja a graduação varia entre nível superior com mestrado ou pós-doutorado. Elas possuem idade entre 50 e 66 anos; todas possuem entre 1 (um) e 2 (dois) filhos com relacionamento variando entre casadas e divorciadas. As entrevistas aconteceram em seu local de trabalho, durante o expediente, e duraram cerca de 30min (trinta minutos).

Para análise de dados, próximo capítulo, os assuntos foram separados por categorias. Conforme Moraes (1999, p. 06), esse modo de separar é denominado categorização, ou seja, “um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Podendo ser classificado por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo.”

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise de dados, a pesquisa foi separada pelas categorias: Ingresso da Mulher no mercado de trabalho; Características da liderança feminina e Desafios da liderança feminina. As mesmas foram relacionadas com as falas das entrevistadas juntamente com as teorias, com o intuito de alcançar os objetivos do presente estudo. Para preservar a identidade das entrevistadas, foram atribuídos os codinomes na seguinte maneira: Para a entrevistada um (01) o codinome **E1**; Para a entrevistada dois (02) o codinome **E2** e para a entrevistada três (03) o codinome **E3**.

Os tópicos que seguem se referem as análises das categorias: Ingresso da Mulher no mercado de trabalho; Características da liderança feminina e Desafios da liderança feminina, respectivamente:

4.1 Ingresso da mulher no mercado de trabalho

Segundo Baylão & Shettino (2014), baseados em Garcia & Conforto, (2012), o ingresso da mão de obra feminina no mercado de trabalho ocorreu em virtude da necessidade de se complementar o orçamento financeiro da família, fenômeno iniciado na Revolução Industrial. Contudo, ao longo dos anos mudanças importantes têm ocorrido na participação das mulheres no mercado de trabalho. Este processo se consolida a cada dia deixando de ser apenas uma oscilação temporária, tornando o processo de incorporação do contingente feminino um fenômeno social contínuo e persistente, ou seja, a própria “cultura” e a família já influenciam a mulher a se inserir no mercado de trabalho como um processo natural.

Bruschini (2007) citado por Fernandes (2013) aponta que nas últimas décadas do século XX, o Brasil passou por importantes mudanças sociodemográficas, tais como a queda da taxa de fecundidade, redução do número de membros em uma família, envelhecimento da população, e famílias chefiadas por mulheres fatores estes tem proporcionado a presença da mulher no mercado de trabalho.

Quando foi perguntado de como foi o ingresso no mercado de trabalho, todas informaram que algo ou alguém influenciou na tomada de decisão, a entrevistada **E1** afirmou o seguinte:

“... eu acho que na minha vida o fundamental foi a educação do meu pai, pai de sete mulheres, ele nos preparou para a vida, ele dizia assim: - Estude porque a herança que

deixo para vocês é o estudo e eu não quero filha minha dependendo de homem nenhum. Então desde cedo ele isso na cabeça da gente: - Olhe, o estudo ninguém tira então tem que ter a profissão e o salário de vocês...” (Entrevistada E1)

Sobre o ingresso no mercado de trabalho, a entrevistada E3 informa que foi algo natural, todavia quando realizada a pergunta se ela já pensou em desistir da carreira profissional ela responde o seguinte:

“... acho que até deveria, mas nunca pensei. Porque eu tenho a minha formação. A minha mãe era professora federal e quando casou meu pai a convenceu que ela não fosse mais professora ficasse só em casa (...) ela dizia assim: você primeiro tem que casar com seu trabalho, então acho que se tivesse feito o contrário eu teria me arrependido ...” (Entrevistada E3)

O que demonstra, de certa forma, que a mãe influenciou no ingresso e permanência no mercado de trabalho. Já a entrevistada E2 deixa claro que o grande motivo para ingresso no mercado de trabalho e a sua independência financeira, quando verbalizado se já havia pensado em desistir, ela informa:

Eu não teria coragem. Talvez porque eu vi minha mãe sem ter condições tendo que vender AVON porque ela não tinha emprego. (...) as mulheres da minha geração dependiam totalmente do marido isso para mim era muito, muito ela não ter dinheiro dela certo para fazer o que quisesse. Tudo ela tinha que pedir a ele, isso eu nunca!” (Entrevistada E2)

Uma vez inseridas no mercado de trabalho, os autores Pinheiro et al baseados em Samara (2002), afirmam que já se pode encontrar mulheres desempenhando diversas funções, outrora tipicamente masculinas. Apesar de enfrentar aspectos socioculturais, inclusive relacionado ao gênero, a mulher tem demonstrado capacidade e competência ao alcançar, inclusive, cargos diretivos, inclusive apresentando características próprias, conforme será detalhado no tópico a seguir.

4.2 Características da liderança feminina

Para Figueiredo; Dellagnelo (2011), baseados em Segnini (1998), em virtude da ordem social, educação e posição em relação à família, a mulher possui aptidões específicas em função de apresentar características pessoais distintas, tais como sensibilidade, versatilidade para se adequar aos diversos e exigentes papéis, o que faz com que a mulher tenha tendência a corresponder esses critérios no exercício do trabalho.

Quanto ao questionamento sobre se a mulher possui um modo próprio de liderança a entrevistada E1 respondeu seguinte:

Acredito que sim, eu acredito que nós mulheres conseguimos lidar com mais de uma atividade ao mesmo tempo, a gente acostuma desde cedo a lidar com mais de uma atividade ou estar fazendo uma atividade já pensando em outra que tem que ser feita e acho que isso ajuda no âmbito do trabalho. (...) sensibilidade para atendimento ao público, para sentir o que chamam de intuição, para sentir o que pode vir a acontecer a partir de determinadas decisões. (Entrevistada E1)

A entrevistada E3 afirmou o seguinte:

Acho que dependa da pessoa. Agora a mulher ela tem mais sensibilidade demais, flexibilidade... (Entrevistada E3)

Já a entrevistada E2, apesar de concordar, em parte, confirma que a mulher demonstre características específicas na gestão, ela fala:

“... a mulher talvez ela tenha mais, como ela tem um lado emocional mais emotiva, isso é uma característica do sexo feminino, mas ela ganha mais habilidade em gerir em relacionamento ente pessoas por que o mais difícil na gestão (...) talvez a mulher tenha mais habilidade, mas também já vi mulher sem habilidade nenhuma uma toupeira e já vi homem também toupeira e já vi homem habilidoso, talvez a maioria das pessoas que tenha habilidade de lidar com as pessoas seja mulher...” (Entrevistada E2)

Apesar disso, em certas situações, a mulher entrelaça características propriamente masculinas. (CRAMER et al, p. 2012). A entrevistada reforçou quando foi perguntado: A senhora acredita que se faz necessário incorporar as qualidades, julgadas masculinas, ela afirmou:

“Sim porque quando eles acham que a gente vai chorar e se descabelar, vai não sei o que! Ou que a mulher não tem equilíbrio (...) se eles perceberem que você não tem firmeza eles não te respeitam” (Entrevistada E3)

No que concerne ao estilo de liderança foi percebido que as entrevistadas apresentaram aspectos da teoria situacional, que segundo Chiavenato (2003), explica a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Quando foi perguntado: Quais suas características como

líder? A entrevistada E1 respondeu da seguinte forma:

“... eu acho que sou firme quando tenho que ser, mas ao mesmo tempo eu procuro ouvir os dois lados, tentar me colocar no lugar do outro antes de me posicionar...”
(Entrevistada E1)

A Entrevistada E2 respondeu de forma semelhante:

“Tento ter uma empatia, evito colocar barreira, falar de forma igual sei lá com quem estou trabalhando amiga com quem estou trabalhando (...) também não aceito você justificar toda vez, eu não fiz isso por que eu tive isso por que eu tive aquilo, por que aconteceu isso, a gente entende, mas não pode ser uma justificativa para você não fazer as coisas” (Entrevistada E1)

Diante das informações, os próximos tópicos irão elencar quais os principais desafios, mencionados pelas entrevistadas, enfrentados pela liderança feminina.

4.3 Desafios da liderança feminina.

Lucas et al (2010) baseados em Betiol & Tonelli (1991) e Lima et al (2009), afirmam que a mulher ainda encontra dificuldade de crescimento hierárquico causado, na maioria das vezes, por uma cultura empresarial baseada em valores masculinos. De modo que, as barreiras enfrentadas são geralmente associadas em processos preconceituosos à capacidade feminina de liderar.

Quando foi perguntado as entrevistadas se elas encontraram alguma dificuldade de gestão, a Priore, mencionaram que não, todavia contaram situações que ocorreram na sua trajetória profissional que exemplifica a perseguição descrito pelos autores. A entrevistada E2 respondeu da seguinte maneira:

“ agora os caba aqueles nordestino arregrado aquele pessoal da prefeitura que só tem homem que chega mulher no cargo de comando dentro da universidade a vice é uma mulher muitos homens na equipe mas o comando é uma mulher então lá a gente sente que eles estranharão, principalmente a parte da política a prefeitura ai eu acredito que o homem tivesse tido mais facilidade mas a gente não deu muito bobeira não. (...). Até que a gente percebeu uns locais da cidade o pessoal olhava assim por que a gente é mulher pensa que a gente não tem coragem de enfrentar, não, não sei ou que vai ficar com medo, mas isso aí rapidamente quando você se empoe percebe que não dá para ser assim.”

E a Entrevistada E3 respondeu da seguinte forma:

“... eu fui para lá e eram cinco diretores e um presidente, nunca uma mulher tinha sido nem diretora e eu cheguei para ser presidente. (...) e eles se juntaram e me atacaram de todas as formas que você possa imaginar, eu fui parar em hospitais duas vezes. ”

No que diz respeito a dupla e até tripla jornada de trabalho, Cramer et al (2012) afirma que em função de abrirem mão do tempo destinado a convivência com a família e suas tarefas de mãe e esposa, para se dedicarem aos negócios muitas mulheres elaboram um sentimento de culpa alimentado tanto pela própria família quanto elas mesmo. Para confirmação desta teoria, foi interrogado as entrevistadas sobre se dupla/tripla jornada influenciou na sua vida profissional, a entrevistada E3 respondeu o seguinte:

Eu tive uma situação muito difícil quando eu vim embora sem terminar porque minha filha ficou, com seis meses, e eu ia e voltava de São Paulo e foi um horror. Acabou com minha vida foi muito estressante. (...) e o tal do homem! Estava pouco sem lixando pelo meu trabalho então é um vigor e uma determinação muito grande, a mulher seguir em frente nessa época que a gente foi para o doutorado poderia ter ficado lá um tempo para terminar, mas ele não ficou um segundo lá me esperando e tive vir embora com' ele e eu fui sacrificada absurdamente por conta disso.

A entrevistada E2 Respondeu o seguinte:

Minha filha sofreu muito e eu também na época daquelas grandes greves dos anos 80 e 90 por que era uma greve em cima da outra então a gente ficou anos com o calendário doido. (...) a gente passava nas férias, meu ex – marido também professor da universidade, então a gente dava aula e ficou uns seis ou oito anos dando aula em janeiro porque o calendário nunca ajustava e a minha filha ficou esse período sem viagem para lugar nenhum

Já a entrevistada E1, em sua resposta, argumenta sobre a importância da família apoiar a vida profissional:

Eu acho assim que por mais vontade e persistência que você tenha, se você não tiver um pouco de apoio, você pode se desestabilizar emocionalmente não conseguir dar conta. (...) agora você tem que ser firme e buscar o que você quer. Por que muitas vezes é mais cômodo para o homem achar que não dar certo esse acumulo de atividades então você tem que ter firmeza de dizer: eu tenho direito e você tem que ajuda porque eu também contribuo então também preciso avançar na minha profissão.
,,

Logo fica claro que a dupla/ tripla Jornada feminina influencia demasiadamente na

tomada de decisão profissional, todavia não interfere a realização eficaz do trabalho da mulher, que exerce sua função satisfatoriamente bem. Logo, diante da análise realizada, o próximo capítulo possui o objetivo de sintetizar as informações e responder à pergunta de pesquisa, que foi a razão deste trabalho.

5. LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO

Nessa etapa do trabalho objetiva – se sintetizar o que foi realizado nas três categorias do estudo (Ingresso da Mulher no mercado de trabalho; Características da liderança feminina e Desafios da liderança feminina) com o propósito de reunir o que foi encontrado nas análises.

No que concerne ao ingresso da mulher no mercado foi detectado através da análise da teoria e das falas das entrevistadas que este processo se consolida a cada dia deixando de ser apenas uma oscilação temporária, tornando o processo de incorporação do contingente feminino um fenômeno social contínuo e persistente, ou seja, a própria “cultura” e a família já influenciam a mulher a se inserir no mercado de trabalho como um processo natural (GARCIA & CONFORTO 2012, apud BAYLÃO & SHETTINO, 2014), o que ficou bem destacado nas falas das entrevistadas. Seja pelo pai de E1, que temia as filhas dependerem de homens; a mãe de E3, que influenciou a filha a não desistir da carreira profissional, e até como a entrevistada E2 menciona que não desejava depender do marido como fazia as mulheres da família.

Esse novo modo de viver proporciona mudanças sociodemográficas, tais como a queda da taxa de fecundidade, redução do número de membros em uma família, envelhecimento da população, e famílias chefiadas por mulheres (BRUSCHINI, 2007 apud FERNANDES, 2013). Inclusive todas as três entrevistadas mencionaram ter menos de três filhos e a E2 informa ser divorciada o que evidencia que ela é a chefe de sua casa, o que justifica a necessidade de dependência informada.

Sobre as características da liderança feminina identificou – se que a mulher apresenta características distintas decorrente da sua ordem social, educação e posição em relação à família, tais como, flexibilidade, versatilidade e entre outras. (SEGNINI, 1998 apud FIGUEIREDO; DELLAGNELLO, 2011). Mas também, a mulher termina por adquirir comportamentos, denominados masculinos, para eficácia da liderança. (CRAMER *et al*, p. 2012). De modo que, as gestoras entrevistadas também apontaram como sendo características suas, as tais características femininas advindas dos múltiplos papéis que executa, mas também confirmaram que em certas situações é necessário ser ríspida, firme, irredutível, entre outras características que elas mesmas classificam como masculinas.

E sobre o estilo de liderança foi percebido que as entrevistadas apresentaram aspectos da teoria situacional, que segundo Chiavenato (2003), explica a liderança dentro de um contexto

mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Essa classificação foi baseada nas falas em que as entrevistadas denotam que em certas situações são firmes e em outras mais participativas e democráticas.

Por fim, foram captados, pelo menos dois, desafios da liderança feminina, sendo o primeiro a dificuldade de crescimento hierárquico causado, na maioria das vezes, por uma cultura empresarial baseada em valores masculinos. (BETIOL & TONELLI, 1991 e LIMA, *et al*, 2009 apud LUCAS *et al*, 2010). Inclusive, quando se tratou da pergunta sobre a mulher ocupar o topo da liderança, que na situação citada foi o cargo de reitor da universidade, a entrevistada E2 mencionou que o machismo era o que impedia. E a segunda no que diz respeito à dupla e até tripla jornada de trabalho, onde foi percebido que a mulher se desdobra para realização de todos os seus papéis e ainda desenvolvem um sentimento de culpa alimentado tanto pela própria família quanto por elas mesmo (CRAMER *et al*, 2012) a entrevistada E1 mencionou ser algo que praticamente todas as mulheres, que trabalham, passam, sendo necessário bastante persistência e foco no objetivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho explorou as perspectivas relacionadas às características da gestão feminina lotada na reitoria da Universidade Federal de Pernambuco. Foi realizada uma breve contextualização da atuação da mulher tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho, alcançado através de levantamento bibliográfico e estudo de caso no qual se verificou de que forma a mulher contribui e exercita a liderança nas organizações. Ficou perceptível, após análise de todo arcabouço teórico e entrevistas realizadas que a mulher possui características peculiares de gestão, em virtude de seus papéis vivenciados na sociedade, que muito auxiliam no ambiente organizacional.

Nesse sentido, ficou notório o grande avanço da percepção do papel da mulher na sociedade, ao analisar o lugar da mulher no trabalho através do tempo foi identificado que a mulher denominada outrora por Aristóteles de “macho mutilado” não só ingressou no mercado de trabalho como também alcançou cargos de gestão do mais alto escalão, como é o caso, por exemplo, da ex - presidenta, impichada, Dilma Rousseff.

Além disso, ao conceituar a organização pública, com foco na administração pública e gerência, foi percebido no setor público, se faz necessário a prestação de serviço com qualidade e eficácia, assim como no setor privado, todavia isso deve ser feito através do uso estrito da legalidade, impessoalidade, a moralidade, publicidade e a eficiência. De igual forma, também é de suma importância, o uso das funções do administrador: Planejar, organizar, dirigir e controlar e ainda assim operando dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão política (SILVA, 2006).

Logo, a fim de responder à pergunta de pesquisa, sobre as características da gestão feminina no setor público, foi realizado estudo de caso com gestoras femininas, lotadas na Reitoria da UFPE com o objetivo de identificar como ocorre a gestão feminina neste local. E após análise, foi constatado que as gestoras possuem o estilo situacional de liderança e utilizam, em seu dia – a – dia de trabalho, características, denominadas femininas, já adquiridas em virtude de seus múltiplos papéis, tais como a facilidade na mediação de conflitos; tolerância; flexibilidade; versatilidade e outros afins. Mas também, foram constatados que as líderes incorporam comportamentos, denominados masculinos, tais como firmeza, robustez e outros afins, a fim de alcançar o objetivo da organização.

Observa-se, contudo que este trabalho se limitou a realização de estudo de caso em só local e apenas no setor público. Sugere - se para estudos futuros, que sejam efetuados pesquisas em locais distintos, público e privado, a fim de comparar as características e os desafios enfrentados.

7. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Victor Rafael Laurenciano; MEDEIROS, Claudio Melquiade. Entrevistas na pesquisa social: o relato de um grupo de foco nas licenciaturas. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE; III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. 2009.

ARAÚJO, Alexandre Garcia. Ensaio sobre a universidade e sua função social. *Filosofando: revista de filosofia da UESB*. Ano 1 - Número 1 - Julho-dezembro de 2012

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. A inserção da mulher no mercado de trabalho Brasileiro. XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2014.

BBC Brasil. jan. de 2015. O pequeno grupo das mulheres que lideram países. Acessado em 24 de janeiro de 2017: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/01/150112_governos_mulheres_gch_cc

BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI Nicola e PASQUINO Gianfranco. Dicionário de política I trad. Carmen C, Varriale et ai.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. - Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1 la ed., 1998. Vol. 1: 674 p. (total: 1.330 p.) Vários Colaboradores. Obra em 2v.

BUONICORE, Augusto. As mulheres e os direitos no Brasil. 8 de março de 2009. Acessado em 25 de janeiro de 2017. http://www.vermelho.org.br/coluna.php?id_coluna_texto=2115

CAMACHO, Thimoteo. A universidade pública no Brasil. *Revista de Sociologia*, Nº 19, 2005. p. 100 – 133.

CAMPOS, Campos. O que é gestão estratégica. Site administradores.com. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações -3. Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORDEIRO, José Vicente B.de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão da empresa. Coleção gestão empresarial. FAE – Gazeta do Povo. 2002.

CRAMER, Luciana; et al; Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

CRAMER, Luciana; NETO, Alcielis de Paula; SILVA, Áurea Lucia. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. &s - v.9 - n.24 - Maio/Agosto – 2002.

FERREIRA, Maria Luísa Ribeiro. Mulher como o "outro": filosofia da identidade feminina. In: Ferreira MLR, organizador. O que pensam os filósofos sobre as mulheres. Lisboa: Centro de Filosofia, Universidade de Lisboa; 1988. p. 139-53.

FIGUEREDO, Patrícia Maria; DELLAGNELO, Eloíse Helena Livramento. A gestão das mulheres em organizações não-governamentais. Revista Pensamento Contemporâneo em administração. RPCA - Rio de Janeiro - v. 5 - n. 2 - mai. /ago. 2011 - 1-16. ISSN 1982-2596.

G1 - Temer dá posse a Grace Mendonça no comando da AGU. Acessado em 25 de janeiro de 2017: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/09/grace-mendonca-toma-posse-como-advogada-geral-da-uniao.html>

G1- Lista das Mulheres mais poderosas do mundo em 2016 segundo a Revista Forbes. Acessado em 24/01/2017: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/06/angela-merkel-lidera-lista-das-mulheres-mais-poderosas-da-forbes.html>.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 1946. 4 ed – São Paulo: Atlas. GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 185-207.

LOIS, Cecília Caballero. A gênese da exclusão: o lugar da mulher na Grécia antiga. Sequência; Estudos Jurídicos e Políticos 20.38 (1999): 125.

LOYN, Henry R (org.). Dicionário da Idade Média. tradução, Álvaro Cabral; revisão

LUCAS, Angela Christina, et al. Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você trabalhar. XXXIV encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2010.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2011.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. Ágora: R. Divulg. Cient., v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014 (ISSNe 2237-9010)

PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública 3ª ed. 2013

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís. 2005.

PERROT, Michelle. Minha história das mulheres. Contexto, 2008.

PINHEIRO, Rodrigo Soares; BATISTA, Taciane Souza; FREITAS, Bruno Sérgio Alcântara. Um estudo sobre a gestão feminina: Desafios, conquistas e representações. S\l.

PROBST, Elisiana Renata, and Paulo RAMOS. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação (2003): 1-8. Revista Exame: acessado em: <http://exame.abril.com.br/mundo/america-latina-e-mulheres-6-presidentes-e-nenhuma-ditadora/>

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013

ROBBINS, Stephen. Administração mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Paulo Jorge, MILANI, Débora Raquel da Costa, CASTRO, Laura Laís de Oliveira, CELESTE FILHO, Macioniro. O trabalho feminino durante a revolução industrial. s/d.

SANTIAGO, Flávio Zola. Liderança – Características e habilidades de líder: um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da ideia de universidade à Universidade de ideias. Revista crítica de Ciências Sociais. Nº 27\28. Junho\1989.

SCOTT, Joan. A Escrita da história: novas perspectivas / Peter Burke (org.); tradução de Magda Lopes. - São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992. - (Biblioteca básica).

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2007. SILVA, Adilson Aderito; PORTO, Elvio Correa. O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. Gestão humanizada no setor público: Um estudo de caso no setor público. 2006.

Site do oglobo. Mulheres estão em apenas 37 dos cargos de chefia nas empresas. Acessado em. <http://oglobo.globo\economia\mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas.2017>.

Site do TSE. Há 80 anos mulheres conquistaram o direito de votar e ser votadas. Acessado em: 25/01/2017. <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2013/Marco/ha-80-anos-mulheres-conquistaram-o-direito-de-votar-e-ser-votadas>

Site do TSE: Eleições 2016: número de prefeitas eleitas em 2016 é menor que 2012. acessado em: 25/01/2017 <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2016/Novembro/eleicoes-2016-numero-de-prefeitas-eleitas-em-2016-e-menor-que-2012>

SOUSA, Aline Fernandes de, O papel das mulheres na sociedade faraônica: a igualdade em discussão. ST 70 - Corpo, violência e poder na antiguidade e no medievo em perspectiva interdisciplinar, Florianópolis 25 e 28 de agosto de 2008.

STONER, James A.; FREEMAN, F. R. Edward . Administração. 2010.

Técnica, Hilário Franco Júnior. — Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997: il.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 12 e 13 de agosto de 2011.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Editora: Atlas, 2011

8. APÊNDICE

Entrevista aplicada a liderança feminina da Reitoria da UFPE

Trabalho de conclusão de curso do curso de ADM/CAA/UFPE.....

As respostas são de caráter individual e sigiloso, onde as respondentes serão identificadas como Entrevistadas (1,2,3....)

- 1- Faixa etária
- 2- Qual o seu estado civil?
- 3- Quantos Filhos?
- 4- Escolaridade?
- 5- Qual o cargo que você ocupa na UFPE? E Quais principais funções? Elencar
- 6- Qual a sua opinião sobre a participação feminina em cargos de liderança?
- 7- Como foi o seu ingresso no mercado de trabalho? E no cargo de chefia?
- 8- O fato de ser mulher teve ou tem implicações positivas ou negativas em seu trabalho? Quais?
- 9- Você na qualidade de líder feminina encontra dificuldades de gerência? Quais os desafios?
- 10- Você acredita que exista um modo de gerir feminino? Se sim, citar exemplos
- 11- Descreva características suas como líder, que você considera marcantes.
- 12- Você diria que a “dupla” ou “tripla” jornada de trabalho feminino, tem influência em seu trabalho