



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**MEUS MELHORES HOMENS SÃO AS MULHERES: uma análise da ascensão de
mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil**

Autoria: Alessandra Garcia Machado Nunes
Orientadora: Carolina Freddo Fleck

RESUMO: A inserção das mulheres no mercado de trabalho se deu de forma lenta e gradual, mesmo assim, as mulheres ainda se deparam com desafios na busca por igualdade de oportunidades, principalmente em cargos de gestão e tomada de decisões, inclusive em organizações de terceiro setor. O presente estudo teve por objetivo analisar o espaço de ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil, com caráter descritivo e abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Foi utilizado o método misto com estratégia de triangulação concomitante. A técnica de coleta de dados para abordagem quantitativa foi questionário, na abordagem qualitativa foram realizadas entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental para levantamento de dados secundários e assim entender os princípios de liderança da organização. Para a análise dos dados, realizou-se a análise estatística descritiva e uma análise fatorial para os dados quantitativos e para os dados qualitativos, utilizou-se a análise interpretativa. Os resultados alcançados demonstraram em relação aos princípios de liderança o Exército de Salvação tende a igualdade de gênero, contudo, eles não são realizados de forma efetiva. A análise fatorial, apresentou três construtos para liderança feminina: “gestão eficiente”, “gestão integradora” e “gestão orientadora”. Concernente, as percepções gerais sobre liderança feminina, constatou-se que ainda existem barreiras que impedem as mulheres a posição de liderança, pois no Brasil ainda predomina uma visão machista. Assim, conclui-se que oportunidade iguais independentemente do sexo, é um caminho apropriado para o Exército de Salvação do século XXI, desde que transponha o machismo estrutural existente.

Palavras-chave: Liderança. Mulheres. Ascensão. Exército de Salvação.

**MY BEST MEN ARE WOMEN: an analysis of the rise of women to the leadership
position in the Salvation Army of Brazil**

ABSTRACT: The insertion of women in the labor market took place slowly and gradually, even so, women still face challenges in the search for equal opportunities, especially in management and decision-making positions, including in third sector organizations. The present study aimed to analyze the space for the rise of women to the leadership position in the Salvation Army of Brazil, with a descriptive character and a mixed approach (quantitative and

qualitative). The mixed method with concurrent triangulation strategy was used. The data collection technique for a quantitative approach was a questionnaire, in the qualitative approach semi-structured interviews and documentary research were carried out to collect secondary data and thus understand the organization's leadership principles. For data analysis, descriptive statistical analysis and a factor analysis were performed for quantitative data and for qualitative data, interpretative analysis was used. The results achieved demonstrated in relation to the principles of leadership the Salvation Army tends towards gender equality, however, they are not carried out effectively. The factor analysis presented three constructs for female leadership: "efficient management", "integrative management" and "guiding management". Concerning, the general perceptions about female leadership, it was found that there are still barriers that prevent women from the leadership position, because in Brazil a macho view still prevails. Thus, it is concluded that equal opportunity, regardless of gender, is an appropriate path for the Salvation Army of the 21st century, as long as it overcomes the existing structural male chauvinism.

Keywords: Leadership. Women. Ascension. The Salvation Army.

MIS MEJORES HOMBRES SON MUJERES: un análisis del ascenso de las mujeres a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil

RESUMEN: La inserción de la mujer en el mercado laboral se produjo lenta y gradualmente, aun así, las mujeres aún enfrentan desafíos en la búsqueda de la igualdad de oportunidades, especialmente en puestos de dirección y toma de decisiones, incluso en organizaciones del tercer sector. El presente estudio tuvo como objetivo analizar el espacio para el ascenso de la mujer a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil, con un carácter descriptivo y un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Se utilizó el método mixto con estrategia de triangulación concurrente. La técnica de recolección de datos para un enfoque cuantitativo fue un cuestionario, en el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas semiestructuradas e investigación documental para recolectar datos secundarios y así entender los principios de liderazgo de la organización. Para el análisis de datos se realizó análisis estadístico descriptivo y análisis factorial para datos cuantitativos y para datos cualitativos se utilizó análisis interpretativo. Los resultados alcanzados demostrados en relación a los principios de liderazgo que el Ejército de Salvación tiende a la igualdad de género, sin embargo, no se llevan a cabo de manera efectiva. El análisis factorial presentó tres constructos para el liderazgo femenino: "gestión eficiente", "gestión integradora" y "gestión orientadora". En cuanto a las percepciones generales sobre el liderazgo femenino, se encontró que aún existen barreras que impiden a las mujeres ocupar el cargo de liderazgo, porque en Brasil aún prevalece una visión machista. Así, se concluye que la igualdad de oportunidades, independientemente del género, es un camino adecuado para el Ejército de Salvación del siglo XXI, siempre que supere el machismo estructural existente.

Palabras-clave: Liderazgo. Mujer. Subir. Ejército de Salvación.

1 INTRODUÇÃO

Bela, recatada e do lar? A reportagem de Linhares (2016) traz à tona a imagem de uma mulher que vive na esfera privada, cuidando dos filhos, dos afazeres domésticos e do seu

esposo. Um cenário atípico para o século XXI? Não, porque mesmo que a mulher já tenha alcançado muitos outros espaços, ainda é possível verificar questionamentos sobre como a sociedade entende, ainda, o papel e o(s) ambiente(s) que deve(m) ser ocupado(s) pela mulher.

Nas últimas cinco décadas (a partir dos anos 1970) as mulheres passaram a galgar lugares antes considerados exclusivos dos homens. Segundo Salvagni e Canabarro (2015), ao longo dos anos a imagem da mulher passou por muitas modificações, elas começaram a ocupar espaços e posições até então masculinas e tiveram que comprovar que são tão capazes e competentes, quanto os mesmos. Gradualmente, romperam com seus receios, assumiram novas identidades, adentraram novos lugares e passaram a usufruir de mais autonomia. Para isso, sucedeu o direito ao voto, conteve o número de filhos, conquistou a liberdade de desfazer um vínculo matrimonial, cresceu nos espaços de formação profissional, o que entre outros fatores, contribui para uma considerável mudança atual acerca do anteriormente configurado “sexo frágil” (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Esse novo contexto, imprimiu novos tempos, novas configurações em ambientes familiares, ambientes organizacionais e culturais.

Com isso, as mulheres desenvolveram uma forma de pensar ampla (além de sua casa), aprendendo a lidar com tudo que se exige delas. Elas entraram nesse mundo patriarcal, ganhando empoderamento que talvez nem elas imaginassem. Entretanto, quando a mulher passou a ingressar nas organizações, geralmente suas colocações eram de auxiliares de uma função maior, com baixo salário, pois não eram consideradas aptas como os homens e seu espaço não estava perto de ser conquistado, especialmente porque a mulher se desliga economicamente do homem, mas nem por isso conquista um nível moral e social igual do homem (BEAUVOIR, 1999). Ou seja, todas as conquistas até então não são suficientes para extinguir a desigualdade de gênero nas organizações.

No entanto, Ramos e Félix (2019) destacam que apesar desse notório crescimento da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro, ela ainda permanece pequena em posições de liderança e em algumas outras oportunidades. E mais, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018), apenas 39,1% das mulheres ocupam cargos gerenciais no Brasil, diferente dos homens que ocupam os demais 60,9%. Assim sendo, a liderança feminina é um assunto que merece atenção especial, pois apesar de toda a evolução e inserção em diversas áreas, ainda existem barreiras que impedem as mulheres de alcançar funções gerenciais e posições de tomadas de decisões nas organizações.

De acordo com Salvagni e Canabarro (2015), a gradual presença das mulheres no mercado de trabalho e a contínua batalha pela obtenção de seus direitos, quebrando paradigmas, procurando reconhecimento e igualdade, buscando mais conhecimento, expandindo habilidades e atitudes, lutando por respeito quanto ao seu reconhecimento como cidadãs. Este fato se reflete, entre outros, nos cargos estratégicos e de liderança dentro das mais diversas organizações.

À vista disso, a liderança de mulheres passou a fazer parte das organizações. Conforme Cintra e Cosac (2008), a mulher mudou, conquistou seu lugar e apostou nos valores femininos. Elas conseguiram seu lugar no mercado de trabalho, atingindo postos de lideranças nas grandes organizações que antes eram conquistados unicamente por homens. Pode-se dizer que uma das características que faz com que as mesmas tenham êxito e progresso é o fato de que a mulher consegue desenvolver vários papéis, ela é mãe, ela é esposa, ela é dona de casa, trabalhadora e estudante. Ela consegue conciliar todas essas atividades e em muitos casos sozinha, tendo que se desdobrar para realizar as mesmas (MENEZES, 2007).

O universo organizacional é composto por diferentes tipos de organizações como, por exemplo, as organizações de terceiro setor, as quais não visam ao lucro e nem são dirigidas por nenhuma instância do Estado (TENÓRIO, 2001). Contudo, existem propósitos e objetivos a serem alcançados e, portanto, necessitam de gestores eficientes e que façam a diferença onde

estão inseridos e também, merecem atenção no que diz respeito ao espaço das mulheres e o reconhecimento das mesmas em cargos de gestão.

Desta forma, este estudo terá como pano de fundo a organização Exército de Salvação, uma organização Internacional de cunho religioso e social, presente no Brasil a cerca de 98 anos. De acordo com Watson e Brown (2003), o Exército de Salvação é “a mais eficaz das organizações”, pois é bem-sucedida na administração de seus recursos, no alcance de seus objetivos e em seus princípios de liderança. O Exército de Salvação é conhecido mundialmente por empoderar mulheres, dar oportunidades para que as mesmas sejam ativas. Souza (2011) destaca em seu livro que desde os primórdios, a organização lutou para que as mulheres pudessem ter seu espaço respeitado. E mais, que a mulher não poderia ser preterida simplesmente por ser mulher. Não é o gênero que faz a diferença, mas o dom e a capacidade de cada uma (SOUZA, 2011).

Mesmo assim, um dos assuntos que tem sido chamado à atenção na organização é a liderança de mulheres, pois de acordo com Webb (2019) há uma luta das mulheres em alguns lugares para obter possibilidades igualitárias, a fim de desenvolver suas capacidades em maior profundidade e ser considerada para posições de liderança e tomada de decisão. O Presidente Mundial do Exército de Salvação Brian Peddle salienta que apesar das mulheres estarem envolvidas nas mais diversas esferas da organização e serem maior em número do que os homens, há relativamente poucas mulheres que estão liderando em posições de tomada de decisão e que na realidade atual, com algumas exceções notadas e valorizadas, mostra um Exército de Salvação liderado e influenciado por homens (PEDDLE, 2019).

O Presidente do Exército de Salvação no Brasil Ted Horwood reforça que os conselhos corporativos são ocupados por uma ampla maioria de homens e, apesar dos progressos, a governança não têm um equilíbrio (HORWOOD, 2019).

Frente a esse contexto e com base no exposto acima, este estudo busca responder a seguinte questão: **Qual o espaço de ascensão das mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil?**

A partir do problema acima estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: Analisar o espaço de ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil.

Como objetivos específicos foram estabelecidos para este estudo: a) compreender os princípios de liderança inseridos no contexto do Exército de Salvação e b) identificar a percepção dos homens e mulheres da instituição acerca da ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil.

Sendo assim, este estudo justifica-se, pelo fato de que tratar sobre liderança feminina nas mais diversas organizações sempre é um desafio, pois ainda existem barreiras a serem ultrapassadas. Pinto (2015), reforça que o trabalho feminino se amplia, progride e retrocede ao longo dos anos, em meio a idas e vindas entre a invisibilidade e o protagonismo. De acordo com Jironet (2012), a liderança feminina não é considerada algo sólido e mais, as mulheres apresentaram sua história de luta pela liderança feminina, mas de fato poucas chegaram ao topo, sendo barradas em muitas vezes por questões de gênero. Kanan (2010) ressalta que há diversas discussões sobre a atuação profissional da mulher, são abordados salários, jornada duplo-tripla de trabalho, qualificação, entre outros assuntos, todavia a liderança e a atuação feminina constituem abordagens quase inéditas, pois há poucos subsídios teóricos sobre o assunto e mais ainda em organizações de terceiro setor, como o Exército de Salvação, portanto acredita-se que o estudo contribui para o debate acadêmico sobre a liderança feminina.

Além disso, o Exército de Salvação ao longo de sua história apresentou a inserção de mulheres em todos os espaços da organização, como era desejo de seus líderes fundadores William e Catherine Booth. Segundo Souza (2011), para os líderes era inaceitável se utilizar

qualquer escritura para sustentar ideias arcaicas e que não contribuíssem para a independência e valorização da mulher. Contudo, com o passar do tempo, vê-se que as oportunidades para as mulheres e a liderança feminina no Exército de Salvação do Brasil tem sido motivo de preocupação da liderança, que destaca o número de mulheres nestas posições e na tomada de decisão são mínimos, que mantê-los ou melhorá-los marginalmente não proporcionariam um grande impulso e que seu foco é responder plenamente à igualdade de gênero (PEDDLE, 2019). Outro ponto que se considera relevante é tratar a liderança feminina em organizações de terceiro setor, um assunto pouco pesquisado. Este estudo proporcionará informações para que a liderança do Exército de Salvação do Brasil possa, por meio desses subsídios, garantir igualdade, desenvolvimento e oportunidade para a ascensão de mulheres à posição de liderança.

Metodologicamente este estudo se justifica porque estudos com método mistos permitem conciliar as abordagens de pesquisa qualitativas e quantitativas e tem por objetivo generalizar os resultados qualitativos, ou aprofundar o entendimento dos resultados quantitativos, ou corroborar os resultados (GALVÃO; PLUYE; RICARTE, 2017). Portanto, ao utilizar este método, se terá uma complementariedade de informações e riquezas de dados, para assim lidar com a complexidade e aumentar a capacidade de investigação.

Pessoalmente, este estudo se justifica, pois, percebo que existe uma necessidade de compreender, entender e rever, de fato, o espaço que a mulher ocupa no Exército de Salvação do Brasil. Ademais, a pesquisadora acredita que a efetividade a longo prazo da missão desta organização depende significativamente de desenvolver, capacitar e outorgar poder as mulheres.

Este artigo estrutura-se pelos da seguinte maneira: referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise de dados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são apresentados os conceitos teóricos que sustentarão esta pesquisa, o qual está subdividido em dois tópicos. No primeiro apresenta-se uma breve evolução histórica das mulheres no mercado de trabalho e em seguida, são discutidos os conceitos e características referentes à liderança feminina.

2.1 Breve Evolução Histórica das Mulheres no Mercado de Trabalho

“Da História, muitas vezes a mulher é excluída”, essa afirmação, feita por Michelle Perrot, uma das mais importantes historiadoras sobre as mulheres, demonstra uma inquietação que há muito rodeia os pesquisadores (GOMES, 2010). De acordo com Melo e Thomé (2018, p. 37) “há um imenso volume de mulheres cuja participação na história foi apagada, sem pegada ou indício [...] o que sobraram foram poucos registros, mas não necessariamente de uma luta coletiva”.

Entretanto, ainda conforme Melo e Thomé (2018, p. 41) “as revoluções são momentos oportunos para a ampliação do direito das mulheres, pois como participantes do processo revolucionário, elas saem do espaço de seus lares para entrar na atuação ativa da esfera pública”. Isso provocou transformações significativas nos meios de produção, abalando prontamente os moldes econômicos e sociais de subsistência humana (PERROT, 1992).

Sendo assim, existiram eventos importantes que fizeram a diferença na história das mulheres como, por exemplo, o direito ao voto, que aconteceu pela primeira vez na Nova Zelândia em 19 de setembro de 1893. No Brasil o mesmo aconteceu somente em 1932, assim as mulheres tiveram atuação presente nas eleições de 1933 e 1934 (MELO; THOMÉ, 2018). Kanan (2010, p.3) reforça que “No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito

ao voto, em movimentos constitucionalistas, serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo para assumirem novos papéis”.

Salienta-se também, conforme Betiol (2000), que com o passar do tempo, no século XX, com o advento da 1ª Guerra Mundial os homens estavam ocupando seus postos e neste cenário as mulheres passaram então a operar as máquinas das fábricas, dirigir bondes e auxiliar nos serviços decorrentes da guerra. Isso fez com que as mesmas adquirissem autoconfiança e segurança, o que em seus lares não era visível. A 2ª Guerra reforçou este cenário, mas também deixou muitos descontentes. Ainda de acordo com Betiol (2000), as guerras criaram na mulher a consciência da participação, além de revelar habilidades e potencialidades até então pouco desenvolvidas por elas. Sem dúvida foi um marco para sua inserção no sistema produtivo. Para Kanan (2010), a Segunda Guerra Mundial significou um divisor no que diz respeito à participação da mulher no mercado de trabalho.

De acordo com Schlickmann e Pizarro (2013, p.2), “as mulheres estavam descontentes com a posição que era imposta a elas no início do século XX [...] o tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, da esfera privada”. Movimentos feministas da metade século XX foram os grandes influenciadores das modificações no entendimento do papel das mulheres. Mudanças vindas deles proporcionaram à mulher, mais possibilidades para desempenhar tarefas, não somente as de esposa e mãe, no espaço privado, mas de legitimar o empenho pela igualdade de gênero e desenvolver novas representações sobre o posicionamento feminino na sociedade, conseqüentemente nas organizações (COUTINHO; MENANDRO, 2015).

Segundo Hoffmann e Leone (2009), a presença das mulheres no mercado de trabalho teve um forte crescimento a partir da década de 1970, quando aconteceu um intenso progresso da urbanização e desenvolvimento industrial. Nas décadas que se seguiram – 1980 e 1990 essa participação só aumentou, apesar dos vários problemas de estagnação e queda da atividade econômica (HOFFMAN; LEONE, 2009).

Todavia, Melo e Thomé (2018), ressaltam que a literatura econômica, limita-se a entender a atuação das mulheres no trabalho fora de sua casa e despreza o trabalho realizado para reprodução da vida no contexto familiar. Sendo assim, as autoras defendem a ideia de que há o trabalho produtivo (aquele realizado no âmbito da produção assalariada) e o trabalho reprodutivo - não pago, realizado pelas mulheres em suas casas, onde não dão devida importância (MELO; THOMÉ, 2018). Por conta disso, “a plena participação das mulheres na sociedade só pode ser visualizada através da eliminação das limitações que as marginalizam ou as tornam invisíveis, seja nas atividades domésticas, seja nas atividades públicas e produtivas” (MELO; THOMÉ, 2018, p. 111). As críticas feitas neste sentido ajudaram a ampliar as formas de valorizar o papel das mulheres em todas as instâncias sociais.

Para Schlickmann e Pizarro (2013, p. 2) “O tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, ou seja, de serem apenas esposas, mães e donas do lar. Isso tudo foi ficando para trás e hoje é possível perceber isso, com maior intensidade”. Assim, atualmente se vê as mulheres em várias esferas da sociedade, como política, administração, militares, financeira, etc., alcançado espaços inesperados. Kanan (2010), afirma que é possível ver que, no século XXI, a participação da mulher em diversos papéis e funções é realidade, contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança. Findado os assuntos referentes à evolução histórica das mulheres, passa-se para a liderança feminina nas organizações.

2.2 Liderança Feminina

Ao pensar sobre liderança, Hunter (2006) vai dizer que “liderança é uma habilidade”. A pessoa pode aprender como ser um líder através da educação e da aplicação, basta conciliar à vontade, os métodos e as ações certas. O autor destaca que liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência. De maneira semelhante, Vergara (2012) afirma que liderança é a competência de exercer influência sobre os indivíduos e grupos e que essa influência é essencial para que o objetivo e a missão da organização sejam atingidos.

Diante disso, pode-se entender que “no ambiente corporativo não existe maneira ou estilo certo de se praticar a liderança. Homens e mulheres podem contribuir de maneira diferente e agregar resultados diferentes para as organizações” (SALVAGNI; CANABARRO, 2015, p.8). Neste caso, pode-se entender, de acordo com Almeida (2015, p.19) que a “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas e a mulher tem uma força de influência extraordinária em suas mãos. Influência é uma característica do comportamento feminino”. Sendo assim, a sociedade necessita de líderes e as mulheres tem tudo para responder positivamente a esta necessidade.

De acordo com Almeida (2015), há características importantes, próprias da liderança feminina, pois se considera que a liderança feminina é o que a mulher faz no momento em que possui autocontrole em determinada ocasião, optando por alternativas de como agir e decidindo de maneira autônoma qual serão o rumo e o fim de suas decisões. “Uma das características específicas da liderança feminina é que ela reconhece e conscientemente se ocupa das diferentes dimensões do processo de liderança [...] Ela se caracteriza por tentar integrar as dimensões pessoal, emocional, estética, ética, existencial e espiritual da existência e o comportamento na função de liderança” (JIRONET, 2012, p. 173-179).

À vista disso, segundo Rodrigues e Silva (2015), as mulheres exercem uma maneira de liderança participativa mais rapidamente do que o gênero masculino. “Outro fator importante é as características multidisciplinares inerentes às mulheres [...] a visão das mulheres é ampliada, ela costuma observar cenários sob diversos ângulos, assim sabe lidar com várias demandas ao mesmo tempo” (ALMEIDA, 2015, p. 35).

Conforme Fleury (2013), os fundamentos para caracterizar a liderança feminina são: organização competência, compreensão, indiferença e flexibilidade [...] as mulheres se destacam em proporcionar a unidade e a colaboração. Cunha e Spanhol (2014), acrescentam destacando que a riqueza emocional é outro aspecto significativo no desempenho da mulher como líder, essa característica das mulheres possibilita-lhes não serem somente emocionais, mas permitem que os outros também o sejam, demonstrando compreensão e empatia.

As características de estimular a cooperação, empoderar pessoas e informação, assim como instigar, reconhecer e estimular os outros nas organizações está presente nas mulheres. As mulheres se tornam marcantes, porque abrandam as relações e podem fazer uso da emoção e da sensibilidade feminina (CUNHA; SPANHOL, 2014). Ainda, conforme Cunha e Spanhol (2014, p.11) “As líderes também possuem bom humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las, são pró ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo”.

Segundo Probst e Ramos (2003), as mulheres sabem agir com a pluralidade e a versatilidade de forma mais inata, visto que tem um nível de sensibilidade que proporciona a construção de equipes múltiplas, cheias de particularidades e criatividade, e cuja cooperação pode criar efeitos admiráveis. Jironet (2012) reforça que as mulheres realizam um papel na transformação nas organizações e na sociedade. Tomam parte na mudança de consciência que inevitavelmente se aproxima.

Sendo assim, a mulher apresenta uma participação fundamental em qualquer círculo social, seja ele organizacional ou não, pois no universo dinâmico, a mulher prontamente se

adapta às modificações e exerce muitas atividades ao mesmo tempo, cuidando de tudo e todos, sendo meticulosa e zelosa. Todas essas são características da liderança feminina (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Contudo, de acordo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas, não é expressivo. A autora argumenta que isso é devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe. Almeida (2015) reforça o argumento expondo que de acordo com os números, a presença das mulheres nas funções de liderança é pequena em relação à dos homens, todavia, sabemos que elas são maioria nos ambientes profissionais. Ainda segundo Almeida (2015, p. 28) isso se dá porque não se pode desprezar os “fatos históricos que nos mostram que a mulher ingressou, no mercado de trabalho há menos tempo. Até pouco tempo, as mulheres não trabalhavam fora [...] isso são os limites que são impostos as mulheres”.

Conforme Melo e Thomé (2018, p. 113):

Apesar dos avanços, a estrutura do mercado de trabalho ainda é extremamente sensível ao papel tradicional feminino, e as trabalhadoras estão concentradas naquelas atividades relacionadas a essas tarefas: cuidadora de crianças, velhos e doentes. A concentração da mão de obra feminina está nos setores da educação, saúde, serviços sociais, serviços domésticos, alojamento e alimentação, atividades que dizem respeito à reprodução a vida. Enquanto os homens estão alocados nos setores agropecuários, industrial e na construção civil, diretamente ligada à produção dos bens materiais.

De acordo com Botelho (2008), a atividade individual e profissão das mulheres são determinadas pela superação de dificuldades e obstáculos, e também pelo extremo esforço de vontade de lutar e atingir os objetivos por elas estabelecidos. Deste modo, antes de serem olhadas como mulheres, desejam e requerem ser admirada como líderes e trabalhadoras de respeito, beneficiada por suas habilidades de gerência e técnica. Complementa ainda que ser mulher e líder é desfrutar de um status que poucas já atingiram (BOTELHO, 2008).

Mesmo assim, para Cirolini e Noro (2008), a mulher no mercado de trabalho é um fato incontestável e sem reversão: o avanço das mulheres foi um marco no fim do século anterior, trazendo funções antes exercidas somente por homens; nos dias atuais, as mulheres são empreendedoras e inovadoras tendo seus negócios próprios ou exercem posições de líderes com alto grau de poder em organizações maiores, demonstrando atitudes e competências na realização de seus trabalhos. Na opinião de Salvagni e Canabarro (2015) as mulheres têm conseguido demonstrar mais suas competências e habilidades no sentido de liderar e gerenciar negócios, sendo capazes de desviarem-se dos preconceitos inserido em todas as esferas.

“A liderança feminina é admirada e conceituada pelas pessoas, haja vista que as mulheres estão sendo consideradas capazes de realizar uma gestão eficiente” (UBAL; MOREIRA; FLECK, 2019, p. 13). E mais, os liderados aceitam a forma pela qual as mulheres líderes exercem seus papéis de gestoras, o que representa uma verdadeira aceitação por parte dos colaboradores. Além disso, o relacionamento entre as líderes e seus liderados é bastante positivo, sendo salientado que a líder propicia circunstâncias apropriadas a um relacionamento de confiança e respeito recíprocos (UBAL; MOREIRA; FLECK, 2019).

Importa dizer, que mulheres lideram de uma maneira que se compara a uma rede de conexões, de relacionamento e trocas, utilizando-se de um estilo mais democrático, encorajando seus subordinados a participar e compartilhar ideias. No entanto, o universo organizacional não existe forma ou jeito certo de se exercer a liderança. Homens e mulheres podem colaborar de modo variado e acrescentar ganhos também variados para as organizações (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Hryniewicz e Vianna (2018, p. 12), identificaram que “as mulheres têm uma noção mais andrógina de liderança do que a sugerida pela literatura e que elas se viam como merecedoras desse papel, apesar de sofrerem vários tipos de preconceito em suas trajetórias”. A este respeito, Salvagni e Canabarro (2015) afirmam que as mulheres valorizam muito seus empregos, fazendo o que gostam, desafiando-se e sentindo-se motivadas no exercício de suas funções, apesar de serem constantemente postas à prova nas suas atividades pelo fato de serem mulheres. As autoras ainda acrescentam que mesmo que as mulheres tenham funções de muita responsabilidade e serem líderes influentes na organização, elas demonstram inquietação em balancear o trabalho com a família e sua vida privada. Certas decisões levaram a tristeza e remorso por não darem a adequada dedicação como queriam (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Mesmo com tantos indicadores positivos sobre a liderança feminina, segundo Ramos e Félix (2019, p.5) “os estudos mais recentes têm apontado em comum a existência de diferenças salariais e em termos de progressão carreira que colocam mulheres em uma posição de desvantagem em relação a homens”. Os autores ainda salientam que existe desigualdade de gênero em decisões de contratação e na promoção de líderes, evidência esta que contribui para compreender a sub-representação das mulheres em cargos de liderança” (RAMOS; FÉLIX, 2019).

Para Rodrigues e Silva (2015), as mulheres têm que comprovar dia a dia que são tão competentes e qualificadas quanto os homens, tendo que se submeter até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas consideradas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. “A mulher, além de ser considerada, incapaz para desenvolver uma atividade majoritariamente masculina, ainda enfrenta a tripla jornada de trabalho ao responsabilizar-se pelas tarefas de casa e dos filhos” (SALVAGNI; CANABARRO, 2015, p. 20). Ou seja, além de estar na esfera pública, há a reponsabilidade com a esfera privada, sendo sobrecarregada em suas atividades.

Almeida (2015, p. 49) ressalta que “os ambientes corporativos ainda resistem e até debocham da presença feminina em posições de liderança” [...] “A mulher conquistou espaço merecido, mas não podemos desprezar o fato que ainda há preconceito com relação a ter lideranças femininas, em especial em altos escalões empresariais”.

Sendo assim, é fundamental que se rompa a lógica cruel que prevalece no universo corporativo que relaciona as funções de direção, gestão e liderança às características masculinas e que impossibilita que as mulheres possam ascender, dentro da organização, aos cargos de tomadas de decisão (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017). A respeito disso, Salvagni e Canabarro (2015, p. 19) ratificam que liderança feminina não só é tão eficiente quanto à maneira de liderar masculina, “como é uma importante política organizacional a ser trabalhada, no sentido de oportunizar as mulheres ganhem a confiança da empresa para poderem assumir cargos de gestão”. As mulheres têm percorrido uma estrada pioneira e até solitária, da sua forma, por ser uma geração que conhece a liderança quando ela ainda é nova para mulheres, ser líder e mulher ainda é assunto para capa de revistas e matérias de jornais, realmente tido como raro. (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Portanto, finalizando este capítulo salienta-se que segundo Schlickmann e Pizarro (2013), é importante e necessário um novo olhar voltado a este novo contexto profissional feminino: que se sinta e veja as mulheres não como adversárias, e sim como parceiras, que junto com os homens, podem contribuir para um crescimento conjunto. Pois conforme Rodrigues e Silva (2015, p.10) “nos dias atuais, a mulher não é mais vista como um sexo frágil, pelo contrário, tem mostrado que valeu a pena buscar pelos seus objetivos e direitos e feito jus a cada um deles conquistado”. Sendo assim, “é a mulher que promoverá as grandes mudanças a fora, ao assumir mais e mais postos de liderança” (ALMEIDA, 2015, p. 39).

A fim de criar uma síntese sobre liderança feminina, apresenta-se a figura 1 que demonstra os conceitos e características da liderança feminina abordados nesta pesquisa.

Figura 1 – Conceitos e Características da Liderança Feminina



Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura utilizada (2019)

A Figura 1 exibe os principais conceitos concernentes à liderança feminina conforme esta pesquisa e dentro de cada conceito, existem as características das mulheres líderes. Como se pode ver na gestão eficiente apresenta as características de multidisciplinariedade, organização e flexibilidade. Na integradora características relacionadas à suas competências, empatia e relacionamentos. Na questão participativa vemos características de envolvimento, ação e disponibilidade. E por fim, na incentivadora característica de estimular, incentivar e compreender.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

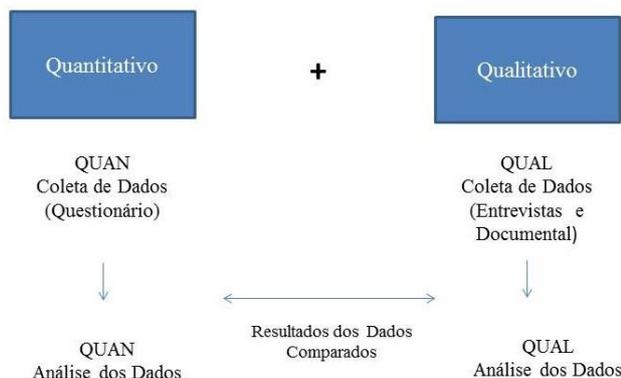
De acordo com o objetivo do estudo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Esse tipo de pesquisa pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, no caso o espaço de ascensão das mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), o intuito da pesquisa descritiva é exibir os traços, as peculiaridades, as características de um grupo, de alguns indivíduos ou inclusive uma comunidade, evidenciando a amplitude do fenômeno e suas interações.

Com intuito de responder de forma adequada o objetivo proposto, optou-se pela abordagem mista, usada quando os dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno em um único trabalho (CRESWELL, 2010). Esta abordagem foi escolhida porque permite ao pesquisador combinar elementos com intuito de aumentar e aprofundar o conhecimento e sua corroboração.

O método utilizado nesta pesquisa foi o método misto, o qual traz a conciliação das abordagens quantitativa e qualitativa. O método misto tem uma complementariedade de informações e riquezas de dados, para assim trabalhar com a complexidade e aumentar a capacidade de investigação (CRESWELL, 2010). Para isso, foi utilizado à estratégia concomitante, considerando a triangulação das informações, com prioridade e peso igual para as duas abordagens. Assim, ainda conforme Creswell (2010), na estratégia de triangulação concomitante os dados qualitativos e quantitativos são coletados concomitantemente e após compara-se os resultados, para ver se há convergência, diferenças ou combinação. A

combinação acontecerá nas técnicas de coleta de dados e na análise dos dados, onde todo o contexto e estudos executados foram levados em consideração conjuntamente para alcançar uma resposta ao objetivo geral da pesquisa. A figura 2 apresenta a escolha de estratégia de triangulação concomitante deste estudo, sintetizando as explicações.

Figura 2 – Estratégia de Triangulação Concomitante



Fonte: Creswell (2010, p. 247)

Em relação a técnica de coleta de dados, na abordagem quantitativa foi a aplicação de um questionário de elaboração própria, com base na literatura e com perguntas fechadas. O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006). O questionário será dividido de acordo com os construtos teóricos sobre liderança feminina (Figura 1), sendo assim de terá quatro blocos, com seis perguntas cada um. A escolha de seis perguntas se deu com base na literatura, onde Hair et Al. (2005) indicam que quando se monta um instrumento de medida quantitativa, cada tópico deve contemplar um mínimo de três variáveis para que possa, posteriormente, realizar os testes adequados à verificação de validade do instrumento. O primeiro bloco sobre Gestão Eficiente e as características presentes no mesmo, segundo bloco sobre a característica Integradora e seus componentes, o terceiro bloco sobre a característica Incentivadora e seus componentes e o quarto bloco sobre a característica participativa e os seus componentes. Além disso, haverá seis perguntas relacionadas à ascensão de mulheres no Exército de Salvação do Brasil. Portanto, o instrumento será composto 30 questões. As questões serão associadas a uma escala do tipo Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

Para a abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas tendo um roteiro como instrumento de coleta, com questões abertas, de acordo com May (2004, p. 149) “a diferença central é o seu caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco”. As entrevistas foram por telefone e escritas. Houve também uma pesquisa documental para levantamento de dados secundários e assim poder entender os princípios de liderança da organização, conforme primeiro objetivo específico. Esses documentos são próprios do Exército de Salvação, como livros, relatórios, históricos da organização. O uso de documentos auxilia para o entendimento do pesquisador sobre a organização, suas ações, seus princípios e como é sua rotina (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Concernente ao universo da pesquisa, a mesma foi realizada no Exército de Salvação do Brasil. Na etapa quantitativa a amostra foi composta pelos responsáveis das filiais nas cidades onde a organização está presente. A amostragem foi do tipo aleatória não probabilística, contando com a disponibilidade dos respondentes e acessibilidade aos mesmos no período da

coleta. A coleta de dados contou com homens e mulheres a partir dos dezoito anos, em um total de 72 respondentes. Já na etapa qualitativa os respondentes foram líderes da organização a nível nacional e regional. Os mesmos são homens e mulheres da organização que de alguma forma exerce influência sobre os demais e tomam algumas decisões. Foram entrevistadas 4 pessoas.

No que tange, as técnicas de análise dados, se realizou análise estatística descritiva para os dados quantitativos, o qual Guimarães (2008) diz que o objetivo da estatística descritiva é resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos e também, a análise fatorial, que segundo Hair et al. (2005), a análise fatorial é usada para investigar as relações entre um grande número de variáveis e organizá-las em um conjunto menor de fatores. A mesma foi utilizada para a identificação dos fatores mais latentes de cada construto nos dados coletados e assim determinar um conjunto menor de fatores e para a validação do instrumento. A análise interpretativa foi utilizada para os dados qualitativos, o qual Severino (2007, p. 59) diz que “Interpretar [...] é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das ideias expostas, é cotejá-las com outras, enfim é dialogar com o autor”. Os dados foram analisados através da triangulação dos questionários, com as entrevistas e com os documentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários preenchidos por líderes das filiais onde o Exército de Salvação está presente, também por meio das entrevistas realizadas com líderes regionais e análise dos documentos da organização.

4.1 Apresentação da Organização

No ano de 1865 o Exército de Salvação surge na Inglaterra com os fundadores William e Catherine Booth, numa sociedade que passava por uma das maiores revoluções da sua história, a revolução industrial. Uma das consequências desta revolução foi um aumento considerável de pessoas carentes no leste de Londres, onde surgiram as primeiras ações do Exército de Salvação. Logo no início, sua luta era para que os pobres também pudessem frequentar lugares públicos e participar de atividades como os outros de classes sociais mais favorecidas (EXÉRCITO DE SALVAÇÃO, 2020).

Desde seu início, os membros do Exército de Salvação, chamados de “salvacionistas” têm sua motivação para trabalhar, através de sua crença, para isso justificam o seu cuidado com o ser humano. Sua estrutura característica imitando o modelo militar, com hierarquia e uniformes, visa tornar a liderança mais ágil e facilitar a tomada de decisões. Seus primeiros voluntários lançaram-se na luta para aliviar a humanidade sofredora, tendo essa visão completa do ser humano como um todo complexo e indivisível. O slogan: “sopa, sabão, salvação” tornou-se um marco do Exército de Salvação e fez a diferença entre as instituições naquela época. Além disso, o Exército foi o primeiro a valorizar o trabalho feminino, deixando a mulher ocupar cargos que antes eram exercidos apenas por homens. E isso fez com que vários parceiros abandonassem a causa.

De acordo com informações fornecidas pelo Exército de Salvação (2020), ele chega ao Brasil em 1922 no Rio de Janeiro, onde desenvolveu suas primeiras ações no bairro de Rio Comprido. Porém, seu primeiro trabalho social oficial foi, em 1928, um Lar para Marinheiros, na cidade de Santos, para atender os marinheiros, indivíduos solitários, expostos a perigos e dificuldades próprios da profissão. Neste mesmo ano foi realizada a primeira ação de emergência e socorro às vítimas das enchentes e acidentes em Monte Serrat, Santos.

Em 1974 nasceu a APROSES (Assistência e Promoção Social Exército de Salvação), por meio da qual se exercem as atividades sociais. Essas atividades existem de diversas maneiras e cumpre papel fundamental na vida das pessoas alcançadas, pois supre por meio de seus programas, áreas fundamentais para o desenvolvimento do ser humano em sua totalidade e tudo sem fins lucrativos. O Exército de Salvação atua há 98 anos no Brasil contra a miséria e degradação das pessoas (EXÉRCITO DE SALVAÇÃO, 2020).

O Exército de Salvação está presente em mais de 130 países e ocupa 9 Estados brasileiros e o Distrito Federal, procurando apoiar a sociedade de diversas maneiras afim de trabalhar em prol da justiça social. Cabe salientar que atualmente esses trabalhos são realizados com a colaboração de seus membros, voluntários e também por meio de doadores, que fornecem alimentos, roupas, etc. Todas as atividades feitas visam à promoção do ser humano em sua integralidade.

4.2 Características dos respondentes da organização pesquisada

Todos os respondentes possuem relação direta com o desenvolvimento de atividades de gestão no Exército de Salvação do Brasil e foram escolhidos pelo conhecimento sobre a gestão da organização.

Na etapa quantitativa, em um grupo composto por um total de 80 pessoas, foram coletadas 72 respostas. Essas respostas foram coletadas com os responsáveis das filiais nas cidades onde a organização está presente, denominadas “Oficiais Dirigentes”, sendo os Estados onde estão estas cidades: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e também o Distrito Federal. Quanto a idade a mesma variou de 26 anos a 69 anos. Destes, 36,4% possuem entre 26 a 40 anos e 63,6% possuem de 41 a 69 anos. Nisto percebe-se que o Exército de Salvação em suas filiais é composto, em sua maioria, por pessoas acima de 40 anos. Em relação ao sexo, 59,2% foram mulheres e 40,8% dos respondentes foram homens, demonstrando assim uma participativa mais ativa das mulheres.

Já na etapa qualitativa os sujeitos foram líderes da organização a nível regional e houve um representante de cada região, menos do Rio Grande do Sul, pois o mesmo estava com problemas pessoais de saúde e não conseguiu participar. Estas pessoas são líderes regionais ou exercem alguma função na região onde a organização está inserida, considerados do gerenciamento médio e que de alguma forma exercem influência sobre os demais e participam de alguma tomada decisão. Obteve-se quatro entrevistas, sendo três mulheres e um homem, pertencentes às regiões de São Paulo, Rio de Janeiro e Nordeste e o homem pela região do Paraná. As idades de todos são entre 50 e 60 anos. Observa-se, que para ocupar este tipo de função é necessário um mínimo 15 anos na organização e a experiência que acompanha o tempo de atividade. Salienta-se também, que as mulheres que participaram das entrevistas, não são consideradas as líderes da região em si, são responsáveis apenas pelas mulheres, sendo denominadas “Diretoras do Ministério Feminino”, contudo, elas também fazem parte do gerenciamento médio, prestando conta a respeito de sua atuação. A liderança da região fica a cargo do denominado “Líder Divisional”, responsável pela região onde está inserido e normalmente o mesmo é casado com a diretora do ministério feminino.

Ressalta-se que, para fins de proteção aos entrevistados, seus nomes não foram revelados, portanto, no próximo item os sujeitos foram identificados da seguinte maneira: as mulheres M1, M2, M3 e o homem como H1.

5 PRINCÍPIO DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DE SALVAÇÃO

A fim de entender os princípios de liderança do Exército de Salvação, foi realizada uma pesquisa documental, com documentos da organização, como livros e relatórios, sendo analisados em conjunto com as respostas das entrevistas e do questionário. Sendo assim, constatou-se segundo os documentos que as mulheres ocupam um lugar de importância no Exército de Salvação, a fundadora Catherine Mumford Booth foi pioneira na promoção da igualdade de gênero. De acordo com Metcalf (2003), enquanto todos pensavam que os deveres das mulheres estavam dentro de suas próprias casas, Catherine tinha outras ideias, ela acreditava que uma mulher poderia fazer qualquer trabalho, assim como os homens, isso ainda no século XIX.

Souza (2011) ratifica, dizendo que os fundadores da organização estavam convictos de que se as mulheres deveriam ter oportunidades para ir às universidades como os homens, onde se perceberia claramente a igualdade entre ambos, assim sendo, segundo eles, todas as instituições teriam a responsabilidade particular de desatracar e condenar a ideia errônea da inferioridade da mulher.

Assim sendo, o Exército de Salvação possui por meio de suas Ordens e Regulamentos internos para membros, uma instrução de procedimento na seção “Estilo de Administração”, mais precisamente no item 7, descreve o que é chamado “Princípio de Igualdade” como forma de governo. De acordo com Exército de Salvação (1997, p. 54), “um princípio importante no governo do Exército é o direito de homens e mulheres compartilharem igualmente a sua voz, sua opinião na organização. Tanto os homens como as mulheres, casados ou solteiros, podem ter qualquer grau, responsabilidade ou posição de autoridade no Exército de Salvação, desde oficial local¹ até General²”. Este princípio, ressalta veementemente a participação ativa e o empoderamento dado as mulheres, no contexto do Exército de Salvação.

Ressalta-se que, atualmente a organização trabalha alinhada aos objetivos para o Desenvolvimento Sustentável do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Para isso, possui uma Comissão Internacional de Justiça Social e através desta comissão, tem trabalhado para a promoção e prática destes objetivos. Concernente a esta pesquisa, salienta-se o objetivo cinco, que é a busca pela igualdade de gênero. Conforme Pallant (2020), para o Exército de Salvação a igualdade de gênero significa garantir justiça para todos. Homens e mulheres devem ser tratados com igualdade.

À vista disso, com intuito de aprofundar o entendimento sobre estes princípios de liderança, e compreende-los melhor de forma prática, foram levantadas as seguintes respostas dos respondentes responsáveis pelas filiais: ao serem questionados se “os princípios de liderança do Exército de Salvação estão sendo exercidos no Brasil”, 8,3% responderam que discordam totalmente desta afirmação; 19,4% apenas discordam; 30,6% são indiferentes; 31,9% concordam com a afirmação e 9,7% concordam totalmente. Quando indagados se “a liderança feminina está conforme os princípios de liderança do Exército de Salvação”, 4,2% discordaram totalmente; 22,2% discordam; 31,9% são indiferentes; 26,4% concordam e 15,3% concordam totalmente com a afirmação.

Estas respostas vão ao encontro dos sujeitos entrevistados, pois há uma porcentagem menor discordam das afirmações e também apenas um dos entrevistados discordou quando questionado se liderança Feminina no Exército de Salvação no Brasil está de acordo com os princípios da organização, o H1 falou: “*Não. O discurso da organização é de direitos iguais e valorização do ministério feminino. No Brasil, a visão machista ainda predomina, não tanto no discurso, mas, indiscutivelmente, na prática*”. Contudo, as demais respostas das entrevistadas ratificam a ideia de concordância, com alguma ressalva da M1 que diz: “*sim,*

¹ Voluntários que trabalham nas filiais onde o Exército de Salvação está inserido

² General é denominado o Presidente Internacional do Exército de Salvação no mundo

embora seus recursos e autonomia sejam limitados. Se considerarmos a liderança geral, não temos mulheres exercendo cargos executivos, a não ser em alguns lugares”. Colaborando com este pensamento, os autores Monteiro e Oliveira (2014), dizem que apesar da forte participação das mulheres nas organizações, as posições de gestão são majoritariamente preenchidas por homens, ou seja, os poucos homens que estão nas organizações encontram-se aglutinados em espaços de direção ou em cargo de liderança.

A entrevistada M2 apenas respondeu que “sim” e a M3 falou que: “*Sim. Desde o início do Exército de Salvação a mulher tem sido valorizada, a liderança está muito de acordo com nossos princípios*”.

Interessante observar que os princípios da organização reforçam e prezam pela a igualdade de gênero, onde as mulheres devem ser valorizadas e ter oportunidades tanto quanto os homens, contudo, não há um consenso a este respeito, vê-se isto tanto nas porcentagens, quanto nas entrevistas, sendo a porcentagem maior de indiferença predominante em ambas variáveis e salienta-se de forma surpreendente que o único homem entrevistado respondeu enfaticamente que os princípios não são praticados. Bourdieu (2012), destaca que aceitação a dominação masculina se dá porque muitas vezes a mulher mesmo, a dominada, absorve e aceita as formas, os sistemas dessa dominação, pois indagar exige que se modifique e se reestruture o que ela, mulher-mãe-esposa, significa socialmente. E mais, a libertação das mulheres, seu empoderamento de fato, não trará de maneira automática o rompimento com as estruturas de dominação. Portanto, entende-se que mais do que conhecer o “Princípio de Igualdade” organizacional, é necessário muitas vezes romper com as estruturas que impedem de fato a ascensão das mulheres em qualquer contexto, inclusive em organizações de terceiro setor.

6 LIDERANÇA FEMININA E A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NO EXÉRCITO DE SALVAÇÃO

A Análise anterior permitiu ter uma compreensão mais concisa do princípio de liderança presentes no contexto do Exército de Salvação do Brasil e viu-se que é enfatizado a igualdade de gênero. Nesta etapa da pesquisa, têm-se o intuito, por meio das entrevistas e do questionário, um maior entendimento concernente as características específicas sobre liderança feminina e a percepção dos homens e mulheres da instituição acerca da ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil. Para isso, partiu-se da análise fatorial, após percepções gerais dos entrevistados e por fim, percepções gerais sobre liderança feminina.

6.1 Análise Fatorial

Considerando que o instrumento de pesquisa foi estruturado a partir da literatura, foi necessário realizar uma análise sobre a confiabilidade do instrumento para medir tal questão. Assim, a análise fatorial foi realizada com as questões específicas sobre liderança feminina, de forma a verificar a validade do instrumento. Cabe ressaltar que, a princípio eram 24 afirmações do questionário que se iria utilizar para a análise, no entanto, devido um problema na coleta da afirmação número um, a mesma teve que ser excluída e, portanto, a análise foi feita com 23 afirmações. Sendo assim, o Q1 equivale a segunda afirmação e assim temos de Q1 a Q23. Para a realização da análise fatorial utilizou-se o Software SPSS (*Statistical Package Social Sciences*), versão 20.

No primeiro momento, realizou-se o teste *Alpha de Cronbach* com o intuito de medir a confiabilidade da escala e assim verificar o quanto os itens selecionados são confiáveis para mensurar a liderança feminina. Com isso, o alpha encontrado foi satisfatório, com um valor

significativo de 0,960, demonstrando assim que os itens do modelo do questionário são confiáveis para medir liderança feminina.

Tabela 1 – Teste *Alpha Cronbach's*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,961	23

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na segunda etapa, após a execução do teste supracitado, aplicou-se o teste de esfericidade de Bartlett e a medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que é a medida de adequação do modelo. Souki e Pereira (2004), destacam que quanto mais próximo de zero (0,000) for o nível do teste de esfericidade de Bartlett, maior será a adequação da análise fatorial para a amostra estabelecida. A medida de KMO é explicada por Hair et al (2005), como um teste que possibilita avaliar o quão adequado é a aplicação da análise fatorial para o modelo, valores acima de 0,60 para os autores são considerados satisfatórios.

À vista disso, pode-se verificar nesta pesquisa que o teste de esfericidade de Bartlett apresentou-se significativo e satisfatório (0,000). Já o teste KMO pode comprovar a adequação do modelo, apresentado um valor de (0,902). Assim sendo, estes testes demonstram que o instrumento é adequado para mensurar a liderança feminina e a amostra adequada a estes respondentes, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Testes Kaiser-Meyer-Olkin e de Esfericidade de Bartlett's

Teste KMO e Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
	Approx. Chi-Square	810,131
Bartlett's Test of Sphericity	Df	120
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na sequência, na rotação da análise fatorial, foram analisadas as Comunalidades (*Communalities*), a fim de identificar quais variáveis são bem explicadas pelo modelo, quais variáveis ajudam a explicar a liderança feminina. Hair et al. (2005, p.108) ressalta que “o pesquisador deve ver a comunalidades de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis”. Os autores defendem que comunalidades abaixo de 0,50 são baixas. Para esta pesquisa, retirou-se a Q1da fatorial, pois apresentou comunalidade abaixo de 0,5. As demais variáveis apresentaram comunalidades superiores a este valor, de acordo com a tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Comunalidades das variáveis

	Initial	Extraction
q2	1,000	,775
q3	1,000	,609
q4	1,000	,679
q5	1,000	,728
q6	1,000	,521
q7	1,000	,522
q9	1,000	,725
q10	1,000	,675
q11	1,000	,740
q12	1,000	,723
q13	1,000	,778
q16	1,000	,713
q18	1,000	,752
q19	1,000	,783
q22	1,000	,704
q23	1,000	,769

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Considerando a exclusão de uma variável a partir dos valores de comunalidade, foi realizada uma segunda fatorial para melhor interpretação dos fatores e assim identificar a matriz de componentes principais. Esta matriz mostra a melhor convergência das variáveis com seus respectivos fatores e permite que uma variável seja facilmente identificada com um único fator. A matriz após a rotação dos fatores (*Rotated Component Matrix*) permite uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos fatores latentes. Sendo assim, na análise dos componentes principais o modelo apresentou 69,963% de variância total explicada, representando bem o modelo com 3 fatores, conforme tabela 4:

Tabela 4 – Variância total explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,827	55,171	55,171	8,827	55,171	55,171	5,033	31,454	31,454
2	1,335	8,346	63,517	1,335	8,346	63,517	3,690	23,062	54,516
3	1,031	6,446	69,963	1,031	6,446	69,963	2,471	15,447	69,963
4	,749	4,683	74,645						
5	,722	4,515	79,160						
6	,551	3,442	82,602						
7	,472	2,949	85,551						
8	,457	2,855	88,406						
9	,347	2,168	90,574						
10	,327	2,046	92,620						
11	,295	1,842	94,462						
12	,243	1,520	95,982						
13	,211	1,317	97,299						
14	,181	1,133	98,432						
15	,143	,896	99,328						
16	,108	,672	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A análise partiu com 22 variáveis (excluída a Q1 após os valores de comunalidade), e nessa segunda rodada foram retiradas seis variáveis (Q8, Q14, Q15, Q17, Q20 e Q21), pelo baixo grau de explicação apresentado na rotação. Estas variáveis não se posicionavam

adequadamente em nenhum dos fatores rotacionados, demonstrando que não estavam contribuindo significativamente para o modelo. Dessa maneira, após a rotação final, a estrutura dos fatores ficou a seguinte:

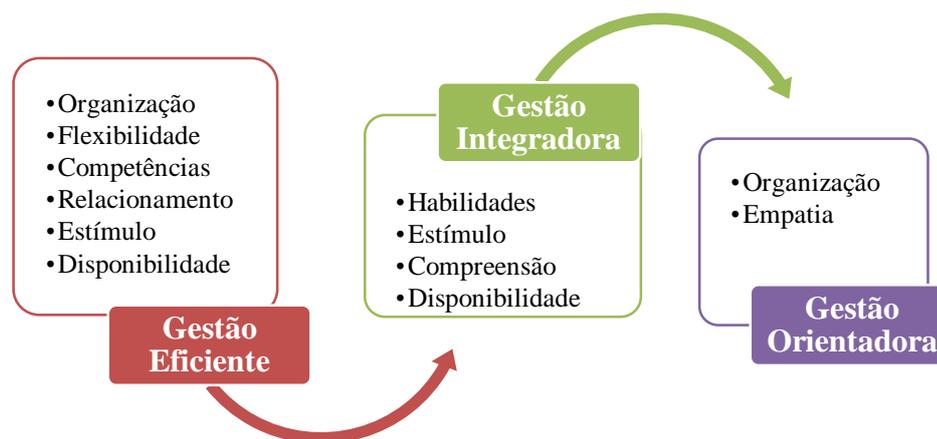
Tabela 5 – Matriz de Componentes Principais

	Component		
	1	2	3
Q4	,757		
Q5	,652		
Q6	,617		
Q10	,708		
Q11	,702		
Q12	,719		
Q22	,784		
Q23	,795		
Q7		,602	
Q13		,756	
Q16		,651	
Q18		,831	
Q19		,802	
Q2			,797
Q3			,595
Q9			,718

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Diante da tabela 5, vemos que o fator um é composto pelas seguintes questões: Q4, Q5, Q6, Q10, Q11, Q12, Q22, Q23. O fator dois é composto pelas seguintes variáveis: Q7, Q13, Q16, Q18, Q19 e o fator três pelas variáveis: Q2, Q3 e Q9. Sob esse entendimento, foi necessário renomear tais fatores, segundo a relação existente entre as variáveis e os fatores, para uma compreensão melhor da interpretação dos resultados da pesquisa, nesta a liderança feminina. Assim sendo, o primeiro fator foi denominado novamente como “Gestão Eficiente”, e agrupa as variáveis que identificam a eficiência na gestão das mulheres. Neste sentido, percebe-se uma série de características, desde competências e habilidade até questões de inter-relacionamentos. O segundo fator foi renomeado como “Gestão Integradora” e apresentou as variáveis que demonstram que a mulher quando em posição de gestão possui uma excelente capacidade de integrar as pessoas, compreendendo-as e aproveitando o melhor de cada uma. Já o terceiro fator, ficou como “Gestão Orientadora”, onde a liderança das mulheres, apresenta uma grande habilidade de organização, preocupando-se e compreendendo seus liderados. Na figura 3 apresenta-se uma síntese dos conceitos e características da liderança feminina, após a análise fatorial.

Figura 3 - Síntese dos conceitos e características da liderança feminina, após a análise fatorial



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

À vista disso, serão apresentadas as percepções gerais sobre liderança feminina dos sujeitos entrevistados e as avaliações e interpretações sobre liderança feminina, segundo os respondentes do questionário, com as análises dos dados coletados referentes aos três fatores citados anteriormente.

6.2 Percepções Gerais dos Entrevistados

Conforme explicitado anteriormente, segundo os conceitos e características de liderança feminina, ela apresenta eficiência em sua gestão e dentro disso multidisciplinariedade, organização e flexibilidade. Quando os entrevistados foram questionados sobre como percebiam que a gestão feminina tem caráter de eficiência e como analisam essas características, obteve-se a seguinte resposta da M1: *“Onde existe liderança feminina, é eficiente. Quanto às questões de multidisciplinariedade, organização e flexibilidade é necessário e urgente buscarmos maiores conhecimentos...”*, complementa este pensamento M2 que fala: *“Sim, a gestão feminina tem caráter de eficiência, todavia é uma questão de perfil. Quanto às características como multidisciplinariedade, a mulher por si mesma tem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e tem uma flexibilidade maior que o homem, quanto à organização, depende de cada um”*. Já a M3 destaca que: *“Creio que as mulheres são tão eficientes quanto os homens Penso que as mulheres têm plena capacidade de transitar bem entre diferentes áreas de atuação; são, via de regra, organizadas e tendem a ser mais flexíveis que os homens, talvez por serem mais sensíveis às necessidades das pessoas”*. O H1 apresentou uma resposta diferente das mulheres entrevistadas, falando que *“A gestão feminina tende a ser mais humanizadora e detalhista... tendem a reproduzir o mesmo tipo de liderança, independente do gênero”*. Sendo assim, pode-se afirmar que há uma generalidade quando se trata desta questão, ratificando o pensamento de Lima, Silva e Bezerra (2020), que dizem que as mulheres apresentam uma gestão cada vez mais eficiente, para serem mais competitivas em um contexto onde não são valorizadas e reconhecidas. Corrobora Gomes et al. (2009), salientando que a gestão feminina está associada a eficiência e a eficácia. A eficiência da liderança, caracteriza-se pela habilidade de motivar pessoas, construção de relacionamentos e obtenção de resultados. Esta gestão eficiente está estritamente relacionada às características apresentadas, demonstrando assim a versatilidade das mulheres ao exercerem liderança, inclusive quando se trata em questões de relacionamentos, como em algumas falas dos entrevistados.

Os sujeitos ao serem indagados se as mulheres são mais incentivadoras, foi possível aferir não somente isto, mas foram incrementadas outras características, complementando a

questão de “a visão das mulheres é ampliada, ela costuma observar cenários sob diversos ângulos, assim sabe lidar com várias demandas ao mesmo tempo, ela é versátil” (ALMEIDA, 2015, p. 35). O Entrevistado H1 diz “*Sim, geralmente são, por terem mais facilidade de trabalhar em equipe*”; *Sim, porque elas são carismáticas, proativas, encorajadoras e buscam elevar a autoestima de seus liderados* (M1); *Talvez ser mais incentivadora seja uma característica feminina, por este motivo, talvez as mulheres sejam mais incentivadoras quando estão em cargos de liderança* (M3); “... *A mulher pode ser mais incentivadora e perspicaz do que o homem em muitas situações e com diferente tipo de pessoa*”(M2). A mulher consegue cada vez mais se sobressair e alcançar admiração graças à sua versatilidade, sua paciência e sua capacidade de relacionar-se (ALMEIDA, 2015).

Por conseguinte, quanto a questão de participação, se as mulheres que exercem liderança são participativas, os mesmos foram praticamente unânimes em suas respostas, que sim, as mulheres assim o são. À vista disso, conforme literatura supracitada, segundo Rodrigues e Silva (2015, p. 6), “as mulheres adotam um estilo de liderança participativa mais rapidamente do que as suas contrapartes do gênero masculino”. Nesse sentido, pode ser salientada as opiniões dos sujeitos que ratificam esta questão e vão além em suas respostas, a M1 expõe que além de serem participativas, as mulheres são mais acessíveis ao exercerem liderança, ela diz: “*Sim, elas não se. ...são mais transparentes e acessíveis*”; complementa M2 e M3, que falam respectivamente: “*Sim, naquilo que lhes compete...*”; “*Sim, são. Têm voz, opinam, são levadas em conta no que têm a dizer. Contribuem ativamente para o avanço da organização*”. Cabe ressaltar a opinião do H1, que compreende que a participação das mulheres quando lideram, não se limita apenas ao escritório, mas em um envolvimento e comprometimento com todas as áreas, ele afirma: “*Sim, são. Elas gostam de se envolver nas tarefas e raramente lideram à distância, detrás de uma mesa de escritório. São mais presentes e gostam de ver com os próprios olhos o andamento do trabalho*” (H1). Gomes et al. (2017), corrobora com esta questão, destacando que as mulheres possuem um “jeito especial” moldado pelas vivências e relacionamentos que as diferenciam de seus pares. Questões como descentralização da gestão, busca por assessoria e foco na qualidade dos serviços prestados acabam por serem características da gestão feminina.

A capacidade de integrar é algo inerente as mulheres e isto é apontado por diversas características femininas, seja por meio dos relacionamentos, seja por suas habilidades, por sua capacidade de superar desafios e isto serve como forma de compreensão com outras pessoas também, tendo empatia nas mais diversas situações. Alguns autores vão dizer que isso se dá pela sensibilidade, instinto maternal e inteligência emocional. Assim sendo, a entrevistada M1, complementa esta ideia de liderança integradora dizendo que: “*Sim, é mais evidente através de suas características, experiências e habilidades interpessoais, elas conseguem que todos sejam capazes de aprender, construir, unir e cuidar uns dos outros*”; M2 acrescenta que: “*Sim, mas volto à questão do perfil de cada pessoa*”; M3 reforça salientando que: “*No geral eu diria que sim*”. Já o H1, chama a atenção, pois que as peculiaridades da liderança que é capaz de integrar, produz melhores resultados e ele fala que isto todas mulheres têm. Ele vai dizer: “*Sim, talvez por causa do instinto materno aliado ao sexto sentido que toda mulher tem, elas são mais sensíveis e preocupam-se com o bem-estar da equipe, conseguindo assim melhores resultados*” (H1). As autoras Cunha e Spanhol (2014), completam este pensamento trazendo que as mulheres líderes quando estão trabalhando em equipe ou com um grupo de pessoas, estabelecem a cooperação acima da competitividade, estimulando o comunicar-se abertamente, para que todos se envolvam e alcancem os objetivos. Além do mais, instigam a criatividade e a gradual autonomia, empoderando os membros da equipe e dando voz aos mesmos. As líderes mulheres, de forma geral, desempenham um cuidado muito grande com a equipe e consegue compreender o que cada pessoa precisa, para alcançar melhores resultados.

Frente ao exposto, os/as líderes regionais entrevistados, além de emitir suas opiniões em relação a estas características, também expuseram suas opiniões concernentes a ascensão das mulheres aos cargos de liderança no Exército de Salvação no Brasil. Os mesmos compartilharam como percebem esta questão, bem como, quais os cargos que entendiam como mais adequados para as mulheres e se a organização no Brasil está conforme os princípios de liderança falados anteriormente. Desta forma, as respostas mostraram algumas divergências, tanto em relação a oportunidade de ascensão, quanto aos princípios. A M1 expressa que:

“Apesar dos avanços nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de liderança, o preconceito e a discriminação ainda são barreiras à ascensão em cargos de liderança territorial e mundial. Dentre os 19 Generais até o momento, constam apenas 3 mulheres e todas solteiras, nenhuma era casada [...] entendo que, para todos os cargos as mulheres são capazes”.

Outra entrevistada acrescenta que *“Há mulheres em cargos de liderança, no entanto, quando as Oficiais são casadas, normalmente o cargo “maior” fica com o esposo, acredito ser mais por questão de cultural [...] mulher normalmente acompanha o marido”* (M2);

Reforça este pensamento H1 que fala que isto ocorre, mas sendo poucas as vezes, ele diz: *“Apesar de ocorrerem ascensões de mulheres, são casos pouco comuns e mesmo assim não incluem os cargos mais altos [...] qualquer cargo no Território poderia ser ocupado por uma mulher”* (H1). No entanto, ainda refletindo sobre a ascensão, a M3 diverge um pouco em seu relato, pois ela fala que isto tem acontecido com mais frequência ela diz: *“Sim, e tem sido uma norma cada vez mais praticada”* (M3).

Destaca-se neste sentido, que de forma geral, há uma predominância de que a ascensão das mulheres não acontece com tanta frequência, como ressalta Kanan (2010), quando nos referimos a questão de ocupar funções de liderança, não se vê o mesmo progresso, visto que ainda há desigualdades e discriminação com mulheres no ambiente de trabalho. Embora muitas vezes se ocupem posições de destaque e alcancem diferentes papéis anteriormente desempenhados por homens, os principais cargos continuam preenchidos pelo sexo masculino (SANTOS et al., 2016).

Desse modo, se vê que apesar das mulheres apresentarem, de acordo com as entrevistas, características próprias da liderança feminina, ainda há um caminho a ser percorrido o que se refere a ascensão para cargos de gestão e posições de tomadas de decisão. Posto isto, passa-se para percepções sobre liderança feminina.

6.3 Percepções Gerais sobre Liderança Feminina

A liderança feminina, conforme a teoria tem se apresentado de forma distinta ao sexo masculino. Com suas particularidades e características, as mulheres líderes tem exercido a liderança superando muitos desafios, todavia, apesar dos espaços alcançados e sucesso obtido nesta posição, não é suficiente para extinguir a discriminação de gênero nesses ambientes e assim impedir a ascensão das mesmas. Portanto, através dos dados coletados pelos questionários, pelas entrevistas e documentos da organização, cabe destacar alguns dos resultados obtidos.

A partir dos mesmos entende-se que a liderança feminina apresenta de fato uma “Gestão Eficiente”, tendo variáveis relevantes e com cargas significativas observadas pelos respondentes dos questionários. Neste fator, há algumas variáveis, que se referem a diversas características, mas destaca-se as variáveis que falam sobre a disponibilidade e flexibilidade, onde se ressalta que as mulheres demonstram disponibilidade nas diversas situações (Q23 – Carga 0,795), também a variável que diz que a liderança feminina é aberta para receber

influências externas, conselho e novas ideias (Q22 – Carga 0,784) e a que a liderança feminina demonstra flexibilidade em suas ações e decisões (Q4 – Carga 0,757). De modo similar os entrevistados, líderes da organização falam “*Onde existe liderança feminina, é eficiente*” (M1) e que “*...as mulheres são organizadas e tendem a ser mais flexíveis que os homens*” (M3). Em face disso Ubal, Moreira e Fleck (2019), vão dizer, conforme literatura apresentada anteriormente, que a liderança feminina é admirada e conceituada pelos indivíduos como capacitadas para realizar uma gestão eficiente. E como viu-se isso é corroborado pelas múltiplas características e reconhecida pelos respondentes da pesquisa.

Em relação ao segundo fator “Gestão Integradora”, evidencia-se que uma da principal característica da liderança feminina indicada pelos líderes das filiais onde o ES está presente e é o envolvimento, onde a variável que diz que as mulheres têm por costume se envolver nas mais diversas áreas (Q18 – 0,831) e também que as mulheres têm como característica o envolvimento (Q19 – 0,802) apresentaram carga considerável neste fator. Ratifica este pensamento o entrevistado H1ressalta que “*Elas gostam de se envolver nas tarefas e raramente lideram à distância, detrás de uma mesa de escritório*” e a M1 complementa falando que “*elas não se isolam na tarefa de liderança, são mais transparentes e acessíveis*”. Assim sendo, percebe-se que a mulher ao exercer liderança, por meio do envolvimento, é capaz de ser integradora, pois se envolve nas diferentes áreas e com isso consegue integrar os distintos contextos organizacionais, de acordo com a situação. Em consoante, Cunha e Spanhol (2014) afirmam que a mulher executa um papel importante em qualquer contexto social, seja ele organizacional ou não, pois no universo globalizado e com dinamismo, a mulher espontaneamente se adapta às mudanças e se envolve em diversas atividades ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo minuciosa e prestativa. Isso traz mais um indicativo de que as peculiaridades da liderança feminina são capazes de desempenhar a integração em sua gestão.

Observou-se também que de acordo com fator três “Gestão Orientadora” as variáveis que se destacaram foram referentes a organização e empatia, onde as cargas que foram mais enfatizadas e tiveram valor significativos diz que a organização é uma característica inerente das mulheres (Q2 – 0,797) e a empatia também é uma característica das mesmas (Q9 – 0,718). Importa dizer que de maneira semelhante a entrevistada M1 ressalta que “*...isso é evidente através de suas características, experiências e habilidades interpessoais, elas conseguem que todos sejam capazes de aprender, construir, unir e cuidar uns dos outros*”. M3 reforça este pensamento falando que as mulheres “*são, via de regra [...] mais sensíveis às necessidades das pessoas*”. Desta maneira, as mulheres têm demonstrado a capacidade de desempenhar uma ótima liderança nas organizações, pois se interessa pelas pessoas, se preocupa com seus pensamentos, opiniões e ideias, ou seja, adequa de uma maneira sábia as necessidades da organização com a necessidade dos indivíduos, levando em conta suas áreas em que são fortes ou mais fracos (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006). Complementa as autoras Cunha e Spanhol (2014) dizem que a riqueza emocional é outro aspecto fundamental no desempenho da líder mulher [...] essa inteligência emocional conduz a mulher não só a admitir as suas emoções, mas também, entender as emoções dos demais. Isso possibilita que se forme a empatia no ambiente de trabalho, fortalecendo a confiança e a lealdade.

Posto isto, dentre os principais resultados concernentes a esta pesquisa, não podemos nos furtar de trazer a esta análise, que conforme as respondentes, em relação a afirmação de que a ascensão de mulheres a posição de liderança é comum no Exército de Salvação no Brasil, 26,4% concordam, 22,2% concordam totalmente, 20,8% são indiferentes, 18,1% discordam e 12,5% discordam totalmente. Em face ao exposto, vê-se há uma significativa concordância, de que as mulheres ocupam posições de liderança. No entanto, os entrevistados divergiram destas

opiniões, conforme já citado anteriormente, de que “apesar dos avanços nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de liderança, o preconceito e a discriminação ainda são barreiras à ascensão em cargos de liderança territorial e mundial” (M1); “...normalmente o cargo “maior” fica com o esposo...” (M2) e o H1 diz que são poucos os casos que isto de fato ocorre. Sendo assim, se observa que a desigualdade entre os homens e mulheres é muito evidente em todas as relações sociais, o que repercute também nas organizações (LIMA et al., 2018). Inclusive isto é ressaltado pelo presidente mundial do ES que fala que há relativamente poucas mulheres que estão liderando em posições de tomada de decisão e que vê uma organização influenciada por homens (PEDDLE, 2019).

Por conseguinte, no tocante a afirmação de que existem posições mais adequadas para a liderança feminina, 18,1% discordaram totalmente, 29,2% discordaram, 20,8% indiferentes, 18,1% concordam e 13,9% concordam totalmente. Há assim, uma maior discordância, porém nota-se uma relativa concordância com a afirmação. Soma-se a estas discordâncias, os entrevistados M3 e H1, que respectivamente relatam “Penso que não existem cargos mais adequados”; “Qualquer cargo [...] poderia ser ocupado por uma mulher. Não há, no Exército, cargo com perfil masculino ou feminino”. À vista disso, sabe-se que a organização em seus princípios preza e busca a igualdade de gênero, portanto, como constatou-se por meio do questionário e entrevistas, que as mulheres podem ocupar qualquer posição, junta-se a este pensamento a afirmação se a liderança feminina está conforme os princípios de liderança do Exército de Salvação, 15,3% concordaram totalmente, 26,4% concordaram, 31,9% são indiferentes, 22,2% discordaram e 4,2% discordaram totalmente. Já nas entrevistas, traz-se novamente que houve uma discordância nas respostas dos sujeitos, o H1 destacou “Não. O discurso da organização é de direitos iguais e valorização do ministério feminino. No Brasil, a visão machista ainda predomina, não tanto no discurso, mas, indiscutivelmente, na prática”. De maneira diferente M3 diz: “Sim. Desde de o início do Exército de Salvação a mulher tem sido valorizada, portanto, a liderança está muito de acordo com nossos princípios”. Nestas percepções, pode-se inferir que estas diferenças de opiniões dos sujeitos, podem estar diretamente ligadas as indiferenças da afirmação supracitada no questionário, pois de certa forma, pode haver opiniões divididas a este respeito e, portanto, são indiferentes a questão. Mesmo constatando que não há posições mais adequadas para a liderança feminina, em relação a prática dos princípios do ES, há incertezas.

Em face ao exposto, importa dizer que segundo Cunha e Spanhol (2014), ainda não se está creditando às mulheres a primazia no desempenho de liderar e assumir certas funções. No entanto, as autoras reforçam que não se trata de legitimar uma suposta superioridade feminina na liderança. Na verdade, é necessário existir igualdade de gênero, uma organização com homens e mulheres na liderança tem uma visão muito mais rica do que aquelas onde apenas os homens lideram (CUNHA; SPANHOL, 2014). Peddle (2019), fala em relação ao Exército de Salvação que é necessário reenergizar o foco e responder plenamente à igualdade de gênero, mantendo-o em primeiro plano.

Posto isto, a partir da integração dos resultados encontrados, foi possível compreender a percepções acerca da ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil e também o princípio de liderança da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Meus melhores homens são as mulheres”...esta afirmação emblemática feita pelo fundador da organização William Booth, há muito tem repercutido na essência do Exército de Salvação - ES. Uma instituição que começou no século XIX e que demonstrava ter um pensamento para além de seu tempo, sendo inclusiva em todas as esferas e buscando a igualdade

entre homens e mulheres. O Exército de Salvação vem discutido a questão de “igualdade de gênero” por muitos anos e existe o “Princípio de Igualdade” sobre os quais a organização não faz concessão e qualquer outra postura é indefensável. As mulheres devem ter as mesmas oportunidades que os homens tanto na educação quanto no trabalho.

No entanto, a realidade é que em nosso país, assim como em outros, as mulheres não são tratadas iguais aos homens e isso é prejudicial para todas as organizações. Ainda se discute quais os espaços devem ser ocupados por mulheres e apesar de todos os progressos, não há igualdade de gênero. As mulheres conquistaram muitos direitos com o passar do tempo, entre eles aumento da escolaridade, entrada no mercado de trabalho e permanência no mesmo. Todavia, com toda esse empoderamento e representatividade feminina, o Brasil ainda possui desigualdade de gênero, expressada através de diversos aspectos de modo que a ascensão desigual das mulheres em relação as oportunidades e ocupação de todos os espaços, inclusive no Exército de Salvação.

Assim sendo, este estudo teve como objetivo analisar o espaço de ascensão de mulheres à posição de liderança no Exército de Salvação do Brasil e constatou-se que apesar dos princípios organizacionais de liderança, tenderem a igualdade entre homens e mulheres, percebe-se, de acordo com os respondentes dos questionários e sujeitos da pesquisa, que há um caminho a ser percorrido no que concerne a este assunto, pois apesar do princípio ser um indicativo na busca pela igualdade de gênero, ainda é necessária prática de fato no Exército de Salvação do Brasil. Isso fica evidente nas falas dos sujeitos, que enfatizaram que em nosso país predomina a visão machista, não na teoria, mas principalmente prática. Ou até mesmo, quando foi ressaltado que preconceito e a discriminação ainda são barreiras à ascensão em cargos de liderança e isso é refletido especialmente quando as mulheres são casadas, normalmente o cargo “maior” fica com o esposo, a mulher normalmente acompanha o marido, ou seja, muitas das quais são casadas e, por qualquer razão, não estão em posições iguais. Apesar das mulheres possuírem características de uma gestão eficiente, de uma gestão integradora e de uma gestão orientadora, há barreiras que impedem a ascensão das mesmas e a prática do princípio da organização.

À vista disso, vê-se que a percepção inicial dos fundadores, de igualdade, de valorização das mulheres e da diferença que elas fazem em um ambiente organizacional, tem sido deixado de lado em nosso país, haja vista os resultados alcançados no que tange a percepção dos homens e mulheres da organização, tanto dos responsáveis pelas filiais, quanto por aqueles que ocupam posições de líderes. Contudo, Peddle (2019), vai dizer que é um desejo que se estivesse mais longe, dada essa reivindicação à fama que já existe há mais de 150 anos no mundo e 98 no Brasil e conforme inferiu-se para fazer jus a esta fama, será necessário rever as práticas, para que a igualdade de gênero transborde e se reflita em todos os ambientes.

Portanto, importa dizer que as mulheres estão aprendendo cada vez mais a reivindicar seu espaço. O processo de empoderamento feminino é longo e não se esgota, com avanços e retrocessos, com corridas e paradas, mas é sem dúvida uma necessidade absoluta na construção de igualdade, equidade e justiça de gênero nas organizações, na sociedade e no mundo.

Para tanto, acredita-se que esta pesquisa alcançou seu objetivo e contribuirá para a construção da igualdade de gênero, inclusive em organizações de terceiro setor. Assim, dentre as limitações encontradas neste estudo, salienta-se a dificuldade de acesso aos sujeitos para as entrevistas, pois não se conseguiu o representante do Rio Grande do Sul e como sugestão de uma pesquisa futura, sugere-se fazer esta análise seja realizada com demais países onde o Exército de Salvação está presente.

Conclui-se, dizendo que uma reflexão cuidadosa e respeitosa é necessária, é imprescindível uma meticulosa mudança, porém rápida e reativa, para que as mulheres de fato

sejam incluídas e para que não se perca a ideia inicial do fundador. O que está sendo proposto não é uma "solução mágica", mas oportunidades iguais independentemente do sexo, é um caminho apropriado para o Exército de Salvação do Brasil do século XXI.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. **Mulher: líder do terceiro milênio**. Curitiba: Íthala, 2015.

ASSIS, R. H. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **VI Convibra**, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em <http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 10 out. 2020.

BEAUVOIR, S. **O Segundo sexo: a experiência vivida**. 9. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BESSA, K. M. **Papel da mulher na sociedade ao longo da história**. São Paulo: Companhia de Letras, 1996.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **XXIV Encontro Anual da ANPAD**, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, CD ROM, 2000.

BOTELHO, L. L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no Conhecimento**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

CABRAL, G. **A importância da mulher na sociedade**. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>> Acesso em 07 out. 2019.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CERVO A. L.; BERVIAN P. A; SILVA R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M.D. As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que Elas Dizem Sobre o Ambiente Onde Trabalham. **Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**, v.1, n. 4, p.1-7, 28 ago. 2008.

CIROLINI, V.; NORO, G. B. A participação da mulher na gestão das cooperativas: Um Estudo Realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia**, v. 4, n. 1, p.29-43, 1 jan. 2008.

COUTINHO, S. M. S.; MENANDRO, P. R. M. Representações sociais do ser mulher no contexto familiar: Um Estudo Intergeracional. **Psicologia e Saber social**, v. 4, n. 1, p.52-71, 20 jul. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, A.C.C.; SPANHOL, C. I. D' A. Liderança Feminina: Características e Importância à identidade da mulher. **Saber humano**, v. 5, n. 4, p.92-114, maio. 2014.

EXÉRCITO DE SALVAÇÃO (Ed.). **Exército de Salvação - Território do Brasil**. Disponível em: <<http://www.exercitodesalvacao.org.br/quem-somos/nossa-historia>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

EXÉRCITO DE SALVAÇÃO (Brasil) (org.). **Ordens e Regulamentos: procedimentos**. São Paulo: ES, 1997.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-Executivo**, v. 12, n. 1, p.3-4, jan. /jun. 2013.

GALVAO, M. C.; PLUYE, P.; RICARTE, I. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 4 out. 2017.

GOMES, A. F.; SANTOS, R. A.; SILVA, P. L. O.; BACELAR, A. S. Organizações femininas: como mulheres gerenciam seus negócios? **Gestão & Planejamento - G&P**, 18, 2018.

GOMES, G. A. História, mulher e gênero. **Revista Virtú**, v. 1, n.2, p. 1-10, 2010.

GOMES, A. F. et al. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-87, jan. /mar. 2009.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª edição. Bookman Editora, São Paulo, 2005.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar percapita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p.1-15, 1 jun. 2009.

HORWOOD, T. A Importância e os direitos das mulheres. **Rumo**, v.2, n. 1, p.1-16, 2019.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica**, v. 38, p.1-13, 08 jun. 2018.

JIRONET, K. **Liderança feminina: gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do purgatório**. Tradução: Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Paulus, 2012.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

LIMA, C. A. P. C.; SILVA, B. C. O.; BEZERRA, J.C. V. Mulher macho, não senhor! Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 3, n. 6, p. 25-39, set. 2020.

LINHARES, J. **Marcela Temer: Bela, Recatada e "do lar"**. 2016. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/>> Acesso em: 13 set. 2019.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, H.P.; THOMÉ, D. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

MENEZES, W. N. de. Mulheres (In) visíveis: Um Estudo da Representação Social Sobre a Cidadania Feminina. **Emancipação**, v. 2, n. 7, p.1-28, 2007.

METCALF, J. **Catherine Booth: a mãe do exército**. 2. ed. São Paulo: Coletânea Salvacionista, 2003.

MONTEIRO, A.; OLIVEIRA, C. S. Intervenção em igualdade de gênero no terceiro setor: organizações que discutem a sua própria mudança. **Atas do VIII congresso da APS**, 14 a 16 de abril, Universidade de Évora, 2014.

PALLANT, E. Igualdade de Gênero. **Vá e Faça Alguma Coisa**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 6-39, jan. 2020.

PEDDLE, B. Ideologia de Gênero. **The Officer**, v.1, n.2, p.1-3, 2019.

PERRELLI, M. T. **Mulheres do petróleo: sentidos atribuídos por homens e mulheres a tarefas tradicionalmente consideradas masculinas**. 2005. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PERROT, M. **Os excluídos da história**: operários, mulheres e prisioneiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PINTO, F.N.S. **Dois faces da mulher contemporânea**: carreira e maternidade. 2015. 112 f. Dissertação (Mestrado Em Psicologia Clínica) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Revista 2: jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Acesso em 11 out.2019.

RAMOS, A; FÉLIX, B. Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**. v.18, n.1. p.71-89,2019.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. **Faciplac**, v. 1, n. 4, p.1-12, fev. 2015.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres Líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - Gesec**, v. 6, n. 2, p.88-110, 24 jul. 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed., Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, C. M. M.; NETO, A. C.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**, 16(45), 126-149. 2016.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A Evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p.1-21, jul. 2013.

SEVERINO, A. J. Teoria e Prática Científica. **Metodologia do trabalho científico**, v. 23, n.1, p. 99-126, 2007.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.

SILVA, C. R.R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança Feminina: A imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Revista Educação, Gestão e Sociedade**, v. 25, n. 7, p.1-12, fev. 2017.

SOUKI, G. Q.; PEREIRA, C. A. **Satisfação, Motivação e Comprometimento de Estudantes de Administração**: um estudo com base nos atributos de uma instituição de ensino superior. In: XXVIII EnANPAD. Curitiba, PR, 2004.

SOUSA, L.P.; GUEDES, D.R. A Desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 1, p.123-139, maio 2016.

SOUZA, M. M. **Catherine**: minha vida. São Paulo: Exodus, 2011.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs, principais funções gerenciais**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

UBAL, V. O; MOREIRA, M. G; FLECK, C. F. **Bossy Girl: O mercado está mesmo preparado para as mulheres na liderança?** In: X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO, 2019, Fortaleza. Anais do X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO, 2019.

VASCONCELOS, G. M. R. Métodos mistos e análise de relacionamentos de negócios. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p.74-89, 2014.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

WATSON, R.; BROWN, B. **A mais eficaz das organizações**: princípios de administração para o sucesso nos negócios. São Paulo: Vida, 2003.

WEBB, K. Un desarrollo del líder más inclusivo. **El Oficial**, Buenos Aires, v. 39, n. 1, p.1 42, jan. /mar. 2019.

ZILLI, S. M. Mujer, discriminación y derecho del trabajo. **Revista Observatorio Social**, v.2, n. 5, p. 54, mar. 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões deste roteiro foram feitas tendo por base os objetivos e também os construtos teóricos desta pesquisa. O mesmo será aplicado com os líderes a nível nacional e regional.

Embasamento Teórico	Questões
Questões direcionadas à questão da liderança feminina no Exército de Salvação	<ol style="list-style-type: none">1. Como você percebe a ascensão das mulheres aos cargos de liderança no Exército de Salvação no Brasil?2. Quais os cargos que você entende como mais adequados para a liderança feminina no Exército de Salvação no Brasil?3. A liderança Feminina no Exército de Salvação no Brasil está de acordo com os princípios da organização?
Gestão Eficiente	<ol style="list-style-type: none">4. Você percebe que a gestão feminina tem caráter de eficiência? Como analisa características como multidisciplinariedade, organização e flexibilidade na liderança feminina?
Incentivadora	<ol style="list-style-type: none">5. Considera que as mulheres são mais incentivadoras na liderança? Por quê?
Participativa	<ol style="list-style-type: none">6. As mulheres que estão na liderança são participativas? Explique.
Integradora	<ol style="list-style-type: none">7. Na organização do trabalho, você percebe que as líderes mulheres são capazes de atuar com empatia, estimulando as competências e o bom relacionamento? Explique.

APÊNDICE B– QUESTIONÁRIO

Este questionário será aplicado com homens e mulheres que participam da organização e possuem alguma responsabilidade por conta dos cargos que ocupam.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Curso de Administração

Caro (a) participante,

O Objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a ascensão de mulheres à posição de Liderança no Exército de Salvação do Brasil.

Responda de forma sincera, assinalando, a direita de cada item, o grau de concordância que você tem com a afirmativa.

Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico- científica do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa.

IMPORTANTE:

- Sua Participação é voluntária;
- Não é necessário se identificar;
- Os dados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual;
- Fique tranquilo (a), a confidencialidade de suas respostas está garantida;

Agradecemos pela sua contribuição. Por favor, não deixe questões em branco.

Obrigado.

Avalie as afirmativas, com base na escala abaixo, onde quanto mais próximo de 1, maior é a discordância da afirmativa, e quanto mais próximo de 5, maior é a concordância.

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Indiferente
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Idade:

Sexo: () Masculino () Feminino

Posição:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

	Gestão Eficiente	1	2	3	4	5
1	A liderança Feminina apresenta caráter eficiente.					
2	Para exercer liderança, as mulheres devem ser capazes de agir nas mais diversas situações, com multidisciplinariedade.					
3	A organização é uma característica inerente das mulheres.					
4	Mulheres líderes demonstram organização em sua gestão.					
5	A liderança feminina tem demonstrado flexibilidade em suas ações e decisões.					
6	Flexibilidade é uma característica das mulheres.					

	Integradora	1	2	3	4	5
7	As mulheres possuem competências necessárias para exercer liderança.					
8	As competências e habilidades femininas são um diferencial ao exercer posições de liderança.					
9	A liderança feminina é capaz de se colocar no lugar do outro, nas mais diversas situações.					
10	Empatia é uma característica das mulheres.					
11	Na liderança feminina as mulheres possuem bons relacionamentos interpessoais.					
12	As mulheres tem por característica a capacidade de integrar e construir bons relacionamentos.					

	Incentivadora	1	2	3	4	5
13	A liderança feminina desperta em outros o desejo de trabalhar, realizar algo.					
14	As mulheres têm como característica estimular as pessoas a atingir determinado fim.					
15	As mulheres são incentivadoras na liderança.					
16	Incentivo é uma das características da liderança feminina.					
17	Considera que as mulheres são mais compreensíveis ao exercer liderança.					
18	Compreensão é uma característica das mulheres.					

Participativa		1	2	3	4	5
19	As mulheres tem por costume se envolver nas mais diversas áreas.					
20	As mulheres têm como característica o envolvimento.					
21	A liderança feminina é proativa.					
22	A ação costuma ser uma característica das mulheres líderes.					
23	A liderança feminina é aberta para receber influências externas, conselhos, novas ideias.					
24	As mulheres demonstram disponibilidade nas diversas situações.					

Afirmativa		1	2	3	4	5
25	A ascensão de mulheres a posição de liderança é comum no Exército de Salvação no Brasil					
26	As oportunidades dadas às mulheres são as mesmas dadas aos homens, no que se refere à liderança.					
27	Existem posições mais adequadas para a liderança feminina.					
28	Há certas posições que só devem ser exercidas por homens e outras por mulheres.					
29	Os princípios de liderança do Exército de Salvação estão sendo exercidos no Brasil.					
30	A liderança feminina está conforme os princípios de liderança do Exército de Salvação.					

