

**Campus Santana do Livramento**

**Graduação em Administração**

**Trabalho de Curso**

**Liderança Feminina em organizações privadas de Rivera - Uruguai: qual a forma de liderança predominante nas mulheres gestoras?**

Cynthia Branca Mendoza

cbranca18@hotmail.com

Guilherme Howes

guilhermehowes@unipampa.edu.br

**Resumo**:

As mulheres começaram a se profissionalizar para serem mais competitivas no mundo dos negócios. Dentro das empresas as mulheres se sentem mais à vontade, enfrentando as dificuldades com mais firmeza e deixando de imitar o comportamento masculino, utilizando atributos natos e não adquiridos por imitação. O objetivo deste estudo foi evidenciar o estilo predominante de liderança das mulheres gestoras de baseado na avaliação dos Estilos de Liderança de Melo (2004). Foi realizado um grupo focal de caráter qualitativo, com entrevista semiestruturada na cidade de Rivera-Uruguai com sete gestoras mulheres que trabalham em empresas privadas as quais foram escolhidas por indicação. Como resultado deste estudo obteve-se que o estilo predominante de liderança das gestoras entrevistadas está baseado na habilidade de Relacionamento. As mulheres gestoras possuem um enfoque para a flexibilidade e capacidade de negociação.

**Palavras-chave**: Liderança feminina. Organizações privadas. Mulheres gestoras. Estilos gerenciais. Gênero.

**Abstract**:

The women began to profession to be but competitive in the world of the businesses. Inside the companies the women feel but comfortable, confront the difficulties with but firmness, leaving to imitate the masculine behavior, using own attributes and no purchased by imitation. The aim of this study is evidence the predominant style of leadership of the managing women based in the evaluation of the Styles of leadership of Mello (2004). It was made a focal group of qualitative character, with interviews semi structured in the city de Rivera-Uruguay with seven managing women that work in private companies which were chosen by indication. Like result of this study obtained that the predominant style of leadership of the agents interviewed this based in the skill of Relation. The managing women possess an approach for the flexibility and capacity of negotiation.

**Keywords**: Female leadership. Private organizations. Women managers. Management styles. Gender.

**Resumen**:

Las mujeres empezaron a profesionalizarse para ser mas competitivas en el mundo de los negocios. Dentro de las empresas las mujeres se sienten mas cómodas, enfrentan las dificultades con mas firmeza, dejando de imitar el comportamiento masculino, utilizando atributos propios y no adquiridos por imitación. El objetivo de este estudio es evidenciar el estilo predominante de liderazgo de las mujeres gestoras basado en la evaluación de los Estilos de liderazgo de Mello (2004). Fue realizado un grupo focal de carácter cualitativo, con entrevistas semi estructuradas en la ciudad de Rivera-Uruguay con siete gestoras mujeres que trabajan en empresas privadas las cuales fueron elegidas por indicación. Como resultado de este estudio se obtuvo que el estilo predominante de liderazgo de las gestoras entrevistadas esta basado en la habilidad de Relacionamiento. Las mujeres gestoras poseen un enfoque para la flexibilidad y capacidad de negociación.

**Palabras-clave**: Liderazgo femenino. Organizaciones privadas. Mujeres gestoras. Estilos gerenciales. Género.

**1-Introdução**

A participação crescente da mulher como líder no mundo não escapa à América Latina, a modo de exemplo, até 2014 convivemos com quatro mulheres presidentes Argentina, Brasil, Chile e Costa Rica, esta tendência observa-se também no ambiente privado no qual a mulher insere-se em cargos gerenciais. A mulher executiva possui habilidades para ser eficiente em qualquer área. As organizações começam a ser mais horizontais e interconectadas já que as mudanças começam a ser mais ágeis, precisando adquirir características de colaboração, empatia, sensibilidade e consenso de grupo, características estas associadas com o feminino, momento em que a inteligência emocional converteu-se numa vantagem competitiva na hora de liderar (ATTIAS, 2014).

Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas) o século XXI é o século da mulher, o fator W (woman) e o novo impulsor da economia mundial, 37% do mundo empresarial está representado por mulheres; o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) anuncia que 126 milhões de mulheres em 2012 começaram a empreender. Nasce uma nova força que dará forma à economia, trazendo maior inversão e inovação. As mulheres são responsáveis por mais de 80% das decisões de compra, devido ao fato de estarem acostumadas a fazerem pesquisas de preços e a se adaptarem ao mercado nas épocas de crise, já que as mulheres historicamente cuidaram do mundo doméstico. Sendo esta uma conseqüência positiva para criar habilidades de adaptação às situações econômicas e políticas vivenciadas em primeiro lugar nos seus lares, e logo utilizando as mesmas estratégias nas organizações nas quais trabalham para tolerar incertezas e ambiguidades.

Com base nisso se estabelece uma pergunta central para este estudo, a saber: Qual a forma de liderança predominante nas mulheres gestoras? Para responder a esta pergunta estabelecemos os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Evidenciar o estilo predominante de liderança das mulheres gestoras entrevistadas de Rivera-Uruguai, baseando-nos na avaliação dos Estilos de Liderança de Melo (2004). Como forma de alcançar este objetivo geral, estabelecemos três objetivos específicos.

**Objetivos específicos:**

-Realizar entrevistas a mulheres gestoras para conhecer seus estilos de liderança.

-Discutir com mulheres gestoras sua visão sobre liderança feminina.

-Conhecer as experiências com liderança das mulheres gestoras.

Para poder desenvolver este estudo realizou-se uma introdução onde se destacou a participação crescente da mulher no mercado de trabalho demonstrando o empoderamento das mulheres, logo em seguida será apresentado o referencial teórico baseado em livros, e artigos científicos sobre o tema em questão. Logo se explica a metodologia utilizada e os resultados do estudo com a finalidade de demonstrar os dados obtidos, por ultimo serão descritas a conclusão e as referencias utilizadas.

**2-Referencial**

Este capítulo foi divido em quatro tópicos, apresentando algumas abordagens teóricas selecionadas que contribuíram para o enriquecimento de este estudo.

**2.1-Liderança**

Segundo Melo (2004) a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais, a liderança motiva aos indivíduos do grupo para realizarem as práticas e as atividades que desempenha a organização em troca de incentivos (STEFANO e GOMES FILHO, 2003). Newstrom (2008) concorda que a liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente para a obtenção de determinados objetivos. O líder identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial que já está presente em uma organização e em seus membros, para este autor os traços mais importantes de um líder são: elevado nível de força de vontade, desejo de liderar, integridade pessoal e autoconfiança, capacidade cognitiva, conhecimento do negócio, carisma, criatividade, flexibilidade e o calor humano. A liderança pode ser adquirida por meio da observação atenta de modelos eficazes, participação em treinamento gerencial e aprendizagem a partir de experiências no trabalho. Acredita que a liderança tanto possa ser adquirida quanto aprimorada com o passar do tempo. A idéia de liderança neste autor demonstra que não se trata de uma característica inata, naturalmente constituinte de uma pessoa, de um gênero ou de alguém, mas que é algo que se adquire.

No mesmo sentido, Vergara (2007), menciona que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, e têm um papel integrador, possibilitando que pessoas se mantenham unidas para alcançar objetivos em comum. Também acredita que liderança não é algo inato, se a pessoa não nasce líder ela pode aprender. Gerentes e líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar.

No que tange a questão da habilidade, em relação à liderança, é importante retomar Newstrom (2008), ele se refere que as variações no uso das habilidades humanas de liderança diferem segundo os níveis organizacionais, podendo encontrar três tipos: 1) Habilidades técnicas, que é a capacidade de uma pessoa, com relação a qualquer tipo de processo ou técnica; 2) habilidade humana, que é a capacidade de trabalhar de forma eficaz com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipe; e por último, 3) a habilidade conceitual, que se refere à capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e relações amplas, como os planejamentos de longo prazo. Logo Newstrom (2008, p.160) conclui que, “uma liderança bem-sucedida requer um comportamento que reúna e estimule seguidores na direção de objetivos definidos”.

Surgindo aqui a Teoria Contingencial, em que não se pode falar de líder sem falar de liderados, é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação. Robbins e Coulter (1998) descreveram a teoria sobre os estilos de liderança, enfatizaram a relação entre o líder e seu liderado, pois não há como existir líderes sem pessoas que o seguem. Segundo os mesmos autores existem três estilos básicos de liderança: 1) Estilo Autocrático que está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não permitindo a participação dos seus liderados. 2) Estilo Democrático, o líder envolve aos seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o feedback como forma de treinamento a seus subordinados. 3) Estilo Laissez-faire, este líder procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

Percebe-se então que o bem mais valioso de uma organização são os recursos humanos, as pessoas, com elas o processo de toda a produção até a venda dos produtos ou serviços alcança seu objetivo (VERGARA, 2007). Porém o líder tem que levar em conta os sentimentos e as ideias criadas pelos colaboradores, tem que ter postura diante da tomada de decisão e ter a capacidade humana de executar tarefas. Cada empresa/organização tem sua cultura, seus valores, não existindo uma formula perfeita de liderança, devendo esta ser adaptada conforme a necessidade de cada uma e as que forem surgindo. O bom resultado empresarial consiste em consolidar as estratégias traçadas com o grau de bem-estar do grupo de colaboradores da empresa (VERGARA 2007).

Conforme Motta (2004) na organização do século XXI o homem não mais aceitará ser tratado como peça de uma engrenagem. O liderado vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior. Para praticar a liderança dentro das empresas o gerente ou o líder deve saber lidar com as mudanças conforme forem surgindo, pois estas aprecem em qualquer momento e em uma rápida velocidade, e preciso antecipar-se a elas. O ambiente no qual a empresa está inserida exige dos líderes uma capacidade de adaptação e readaptação das análises e toma de decisões.

Analisando as visões dos autores apresentados até aqui sobre liderança podemos ver como os colaboradores (os liderados) são muito importantes para que possa ocorrer a liderança. A seguir, como forma de ilustração, apresenta-se um quadro que reflete os mitos e verdades sobre liderança, com ele vamos entender que os lideres utilizam seu capital humano, ou seja, seus colaboradores, funcionários para alcançar os objetivos das organizações nas quais trabalham, os gestores devem adaptar-se não somente as necessidades das empresas como adaptar as necessidades dos colaboradores aos objetivos das empresas.

Quadro 1: Mitos e Realidades sobre Liderança

|  |  |
| --- | --- |
| **Liderança Não é:** | **Liderança é:** |
| Mágica ou mistério | Habilidade humana e gerencial. |
| Propriedade de pessoas emitentes. | Alcançável por pessoas comuns. |
| Fruto de qualidades especiais inatas. | Produto de habilidade e conhecimentos aprendidos. |
| Panacéia para a solução de todos os problemas. | Forma de comunicação e articulação de uma missão e de futuros alternativos. |
| Uso de poder pessoal para garantir seguidores ou propósitos pessoais. | Uso de poder existente nas pessoas para garantir o alcance de propósitos comuns. |

Fonte: Motta, 2004, p.222.

Este quadro apresenta de forma simples e sucinta as teorias da liderança, tendo em conta a habilidade humana, os traços da personalidade do líder, seu comportamento e carisma. Melo (2004) acredita que os lideres que tenham estas características, estes traços de liderança, alcançaram de forma mais rápida o êxito nas organizações, pois aumentam a probabilidade de sucesso, mas isto não garante a efetividade na liderança.

Com base neste apanhado apresentado até aqui sobre a questão da liderança o presente estudo fez a opção pela avaliação dos Estilos de liderança de Melo (2004), e a partir dele pretende conhecer o estilo predominante de liderança das mulheres gestoras. Melo (2004) identificou três estilos diferentes de liderança sendo estes: 1) *Tarefa:* Este estilo de liderar é considerado autocrático, o líder evidencia o trabalho com principal objetivo no compromisso da realização das tarefas e a utilização da tecnologia a serem utilizadas para a execução das tarefas de forma intensa, enfatizando a produção e concentrando em si o poder de decisão. Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas. Nesse estilo, o liderado deve realizar sua função da forma que lhe foi passada e não são aceitas opiniões ou mudanças em relação ao que o gerente determina. O líder é autoritário e impõe funções aos subordinados, não é levado em consideração se a pessoa a quem é imposta determinada função é habilitada para seu cumprimento, o líder se atem apenas ao resultado da meta por ele imposta, este líder prioriza atingir metas e realizar tarefas. 2) *Relacionamento*: Esse estilo de liderança evidencia a relação de confiança, consideração, orientação para o trabalho e preocupação com as pessoas. É definido com o líder participativo e que aceita a intervenção dos subordinados, preocupado em apoiar e escutar sua equipe, procura manter uma relação de amizade e confiança. Este é um líder que apóia e se preocupa com questões pessoais, está aberto a ideias e trabalha em relação de confiança e amizade, abre espaço para as opiniões e a intuição de seus liderados, as reconhece e as elogia. Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação. 3) *Situacional*: o líder é flexível e age conforme a situação que a organização se encontra, referindo-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e em adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos subordinados. A Liderança Situacional baseia-se em uma inter-relação entre: a) o comportamento do líder voltado para a tarefa, b) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e c) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade).

Cada gestor, de acordo com a sua personalidade tem prioridade por um destes estilos, baseia-se no pensamento de que não existe uma única maneira precisa de liderar. Nesse estilo, o gestor deve possuir habilidade e visão do clima de trabalho para analisar as circunstâncias e os cenários e, assim, reproduzir distintas formas de orientar seus subordinados, dependendo da situação que a organização se encontra será a melhor maneira de realizar ou difundir determinada função (MELO, 2004).

A seguir abordaremos as teorias transacional e transformacional que vem sendo utilizadas para verificar os estudos organizacionais, adquirindo na atualidade importante relevância vistas como as mais modernas e populares teorias de liderança (VARGAS, 2013).

**2.2- Liderança Transacional e Transformacional**

Podemos também tratar da questão de estilos de liderança com outro viés já que as empresas estão ficando mais competitivas e buscam desenvolver pessoas que tenha capacidades de tomar decisões e de agir conforme as necessidades das empresas forem surgindo. Em quanto a isso liderança Transacional e a forma mais utilizada nas organizações para liderar, o líder transacional define as ordens e comunica como o trabalho será realizado informando aos subordinados o que receberão em troca (BURNS, 1978). Em contra partida, James MacGregor (1978) define a liderança transformacional como “um líder que cria mudanças valiosas e positivas sobre seus seguidores”. Um líder transformacional centra-se em “transformar” aos outros, ajudar-se mutuamente a olhar pelos demais, a alentar e harmonizar, e a olhar acima de tudo para a organização. Neste modo, o líder aumenta a motivação e a moral da equipe.

De acordo com Melo (2004), à liderança transformacional qualifica o líder como aquela figura carismática instruída a transformar o ambiente organizacional. Este estilo demonstra alto nível de satisfação e produtividade nas organizações. Reconhece as necessidades de transformação essenciais para obter benefícios para a organização, promovendo uma visão e habilidade de despertar e incentivar o grupo a defender a própria visão. Líderes transformacionais manifestam e causam em seus liderados satisfação, confiança e respeito.

A liderança transformacional também chamada carismática, onde o líder tem a capacidade de transformar a escala de valores, as atitudes e as crenças dos seguidores. As principais ações de um líder carismático são: discrepâncias com o já estabelecido e desejos de mudar, propor novas alternativas com capacidade de convencer aos seguidores, o uso de meios convencionais e inovadores para atingir os objetivos e obter as mudanças, e ser capaz de assumir riscos pessoais (BASS e AVOLIO, 1999).

Segundo Jackson e Parry (2010), de uma maneira geral, tende-se a acreditar que o líder é o gerente ou o CEO[[1]](#footnote-2) da organização, por serem os referentes, não tendo em conta que muitas vezes a pessoa que está ao comando, por mais que tenha a maior responsabilidade, pode não ser líder e não ter rasgos de liderança. Porém estes autores acreditam que se atinge o equilíbrio quando achamos algum gestor que se preocupa mais com as pessoas e mais com a produção, sinalizando a existência de um líder. A qualidade da liderança, não está, portanto, na forma como conduz a gerência, mas na qualidade da relação que mantém com seus liderados. Já Burns (1978) diferencia a direção da liderança, e afirma que há diferenças entre as características e o comportamento.

Burns (1978) estabeleceu dois conceitos “liderança transformacional” e a que gera mudanças significativas na vida das pessoas e nas organizações, conforme os valores, as mudanças, as expectativas e as aspirações dos colaboradores. E a “liderança transacional” que a relação se baseia no “dar e receber”, na personalidade do líder, em seus rasgos e a capacidade de fazer mudanças a traves da visão e metas. Nesse sentido, pode-se falar em liderança transformacional quando existe um equilíbrio entre o desafio de atingir os objetivos e tratar adequadamente os funcionários.

O líder transformacional de acordo com Avolio (1991), anteriormente mencionado, proporciona aos liderados um ambiente onde possam desenvolver seu maior potencial, inspirando o grupo a encontrar novas oportunidades e vencer novos desafios. Procura aumentar a consciência de grupo, procurando alinhar os objetivos de cada liderado aos objetivos da organização. Líderes transformacionais desenvolvem influência sobre seus seguidores, estimulando-os a atingirem níveis mais altos de desempenho e tornam-se referências e um modelo a seguir.

Os autores Tomei e Riche (2016) explicam que as empresas que tem lideres transformacionais conseguem que seus seguidores adquiram confiança, admiração, lealdade e respeito por seus líderes e são motivados a alcançar resultados acima das expectativas. Logo, os líderes transformacionais têm como principais características o carisma, adquirindo respeito e confiança, servindo de inspiração e estimulação intelectual, utilizando da inteligência para resolver problemas, bem como, a consideração individualizada, aconselhando e acompanhando pessoalmente seus liderados.

Bernard M. Bass (1985) propôs a teoria de liderança transformacional que acrescenta aos conceitos iniciais de Burn (1978). Onde o líder se mede de acordo com a influência que exerce sobre seus seguidores, transmite confiança, admiração, lealdade e respeito, muitas vezes farão mais do esperado, pois este líder transforma e motiva seus seguidores com o seu carisma, com seu desempenho intelectual e consideração individual de cada colaborador. Este líder também procura novas maneiras de trabalhar em quanto identifica novas oportunidades, enfrenta ameaças e tenta sair do padrão e alcançar mudanças no meio ambiente.

As investigações de Bass e Avolio (1999) determinam os estilos de liderança dos chefes e comandantes, encontrando-se as duas categorias de liderança, transformacional e transacional em contínuo, e criarão mais etapas nos estilos de liderança. A estes modelos chamarão de “A gama completa da liderança”, composta de quatro elementos que um líder transformacional deve ter: a) Consideração individual, medindo o grau com que o líder atende as necessidades de cada colaborador, devendo atuar como o mentor e/ou treinador de quem lhe segue, escutar as preocupações e necessidades, ter empatia e dar apoio, manter uma comunicação constante e aberta. Deve respeitar cada contribuição individual que cada seguidor pode aportar a equipe, tendo em conta que cada seguidor tem vontades e aspirações de desenvolvimento pessoal e suas motivações são intrínsecas para com suas tarefas. b) Estimulação intelectual, vinculando-se ao grau em que o líder se arrisca que pede aos seus seguidores ideias. Este líder estimula e fomenta a criatividade de seus seguidores, desenvolvem pessoas que pensam diferente. Para um líder intelectual o aprendizado é um valor e situações inesperadas são vistas como oportunidades para aprender. Os seguidores pensam e perguntam profundamente acerca das coisas que querem descobrir ou para melhorar a forma de desempenhar suas tarefas. c) Motivação inspiradora, o líder gera uma visão atrativa e estimulante para seus seguidores. Os líderes com seus seguidores desafiam a inspiração com um alto nível de motivação, transmitem otimismo para com os objetivos futuros e proporcionam significados para cada tarefa. Os seguidores têm uma forte necessidade de saber qual e seu propósito dentro da organização para que seja uma forte motivação para atuar, proporcionando energia e impulso que estimula ao grupo a seguir em frente. d) Tarefa e o modelo de identificação, o mais alto nível da liderança transformacional. O líder proporciona de forma simples a visão, os valores e as normas que dão sentido para a organização, sente orgulho de liderar, transmite os sentimentos sobre a missão com as partes interessadas, sabe que para melhorar a capacidade de eficiência deve ser o exemplo em pessoa. Passar confiança e estimular aos seguidores para que se identifiquem com os objetivos da organização, que internalizem as atitudes para que quando o chefe não se encontre atuem de acordo com o esperado.

A liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos funcionários e da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (MELO, 2004, p.45).

Bass (1996 apud Jackson e Parry, 2010) descreve que as mulheres em cargos de liderança costumam a adotar o comportamento transformacional. As mulheres têm baixo grau de aproximação com a liderança transacional, não se identificam com esta liderança, porém a liderança transformacional que os demais autores falam sobre se vincula mais ao feminino. Inspirando a que sejam realizadas novas pesquisas que visem a relacionar à variável gênero e liderança; neste estudo avaliaremos os estilos gerenciais de liderança do gênero feminino, da gestora mulher.

**2.3 Gênero e liderança**

De acordo com as inferências e dados apresentados por Jackson e Parry (2010), cabe formular algumas questões que contribuem para o questionamento central deste estudo, que trata sobre as formas de liderança feminina, em especial das mulheres gestoras. A primeira delas seria quais as diferenças entre líderes homens e mulheres? A abordagem de liderança por traços dizia que os homens eram melhores líderes que mulheres, a abordagem comportamental diz que as mulheres demonstram melhor liderança que os homens. Alguns estudos destacam diferenças em alguns comportamentos; por exemplo, o estudo de Austin Leland (1992, apud Jackson e Parry, 2010) constatou que as mulheres preferem dar mais atenção e autonomia aos seus liderados enquanto os homens buscam autonomia e controle sobre os seus liderados.

A teoria da função social segundo Eagly (1987, apud Jackson e Parry, 2010) sugere que tanto homens, como mulheres, querem ser aceitos em vez de criticados, por isso atuam de acordo com o que a coletiva espera deles; neste caso as mulheres, como líderes, preferem nutrir e cuidar, enquanto os homens sentem-se à vontade com tarefas mais ambiciosas e competitivas. Para a teoria comportamental a conclusão é de que as mulheres são líderes mais eficientes.

Segundo Chiavenato (2003), à medida que os estudos sobre liderança vão avançando, criam-se novas formas de referir se aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa (masculina) e a orientada para as pessoas (feminina). Cada líder possui características próprias que são o diferencial de cada pessoa e possuem as características em comum. Este próximo quadro apresenta as características de cada um dos tipos de líder descrito por este autor:

Quadro 2 –Diferenças entre orientação para as tarefas e orientação para as pessoas

|  |  |
| --- | --- |
| **Líder orientado para as tarefas (masculino):** | **Líder orientado para as pessoas (feminino):** |
| Comportamento orientado para a finalização do trabalho. | Comportamento orientado para a finalização do trabalho. |
| Planeja e estabelece como o trabalho será feito. | Atua como apoio e retaguarda para os subordinados. |
| Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado. | Desenvolve relações sociais com os subordinados. |
| Define claramente os padrões de trabalho. | Respeita os sentimentos das pessoas. |
| Procura completar o trabalho. | É sensível quanto às necessidades. |
| Monitora os resultados do desempenho. | Demonstra confiança nos seguidores. |
| Preocupa-se com o trabalho, com os métodos, processos, com as regras e regulamentos. | Preocupa-se com as pessoas, com seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções. |

Fonte: Chiavenato, 2004, p.458

O quadro a cima demonstra as características vistas como masculinas e femininas, porem qualquer pessoa pode usar de estas características para gerenciar e liderar uma organização, o ideal seria que o líder alcance o equilíbrio extraindo dos dois modelos às melhores características.

De acordo com Mutis (2016) a mulher executiva possui habilidades para ser eficiente em qualquer área, inclusive a inteligência emocional proporciona vantagem competitiva na hora de ocupar um lugar na posição de liderança. O mundo dos negócios e complexo, nem o modelo de trabalho masculino nem o modelo feminino proporcionam uma organização equilibrada sem o equilíbrio de um com o outro. Não somente e necessário que haja um equilíbrio nas habilidades masculinas e femininas no interior das organizações, mas também e preciso que cada homem e cada mulher se complementem na hora de liderar. O trabalho em equipe é importante, as contribuições indiscriminadas tanto de homens como de mulheres, precisamente na complementaridade entre os atributos de cada estilo, o que proporciona uma equipe seja mais estratégica e eficaz que outra. Os estilos de liderança são independentes do gênero. O estilo masculino baseia-se na execução de determinados objetivos, em quanto o feminino tem um estilo mais interpessoal de liderança. Assim um estilo “masculino” inclui comportamentos enérgicos e orientados para atingir objetivos, adotar maiores riscos, e o estilo “feminino” e mais democrático e voltado para as relações, consegue resolver problemas por sua capacidade mais eficiente de praticidade. O autor diferencia certos atributos, os quais relaciona com cada gênero: a) Atributos femininos: observação, interpretação, sensibilidade, visão periférica, maior capacidade de escutar, exerce autoridade informal, maior intuição, autocontrole, comunicação simbólica. b) Atributos masculinos: análise detalhado, ênfase nos procedimentos, pensamento analítico e dedutivo, maior capacidade em assumir riscos, criação de estratégias concretas, obcecação pelos fatos e dados, exercício da autoridade formal, comunicação direta, linguagem verbal, controle das emoções (MUTIS, 2016).

A equipe de direção mais efetiva serão as capazes de ter pessoas com estas habilidades, atributos e competências complementares, e que aproveitam a diversidade como sua maior vantagem competitiva. Ter um ou outro estilo de liderança não garante ser um melhor líder, um bom líder é aquele que cria espaços para a imaginação e a criatividade de cada colaborador sem importar seu gênero nem sua forma de liderar. Sua maneira de líder permite que cada colaborador tenha seu rol digno, onde possa tomar decisões e exercer influência múltipla. Inclusive cria políticas onde estimule e reconheça a liderança e a tomada de decisão por parte de todos os colaboradores. (MUTIS, 2016).

**2.4 Liderança feminina**

Atualmente, as mulheres não só estão inseridas significativamente nas organizações como também ocupam cargos de liderança. Uma boa definição para liderança é esta, de acordo com Chiavenato (2004), é um tipo de poder pessoal, tendo inteira ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas. A liderança está ligada à habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder pede.

Jackson e Parry (2010), dizem que a feminização da liderança pode ser aplicada tanto para homens como para mulheres. Isso porque esta feminização não significa que mulheres são melhores líderes do que os homens; mas sim, que o líder que melhor se adequar ao modelo de liderança feminizado, o que alcance o equilíbrio entre orientação pelo relacionamento e orientação pela tarefa, será o melhor líder.

Attias (2014) acredita que a liderança feminina seja necessária para as organizações, as mulheres tendem a ser mais participativas para tomar as melhores decisões e fazerem escolhas grupais. No seu livro “Liderança feminina, é o crescimento do século XXI” destaca algumas características da liderança feminina: 1- Orientação para as pessoas, as mulheres são sociáveis, expressivas, demonstram aproximação, na hora de fazer compromissos e atingir objetivos sejam estes da organização ou de algum projeto em particular. 2- Tendência para a cooperação, fazendo que o trabalho em equipe seja natural, já que as mulheres são ativas na inclusão e na contenção de pessoas. Preocupa-se para que os processos sigam uma ordem e que sejam saudáveis. 3- Capacidade de atuar em várias direções, as mulheres possuem a capacidade inata de pensar e agir em várias direções ao mesmo tempo. Isto faz que tenham uma vantagem na hora de tomar decisões em tempos de crise. 4- Condução horizontal, a liderança feminina e inclusiva, incentiva a participação e compartilha o poder e as informações com todos seus liderados. Tende a criar e fortalecer a identidade de grupo. 5- Predomínios do emocional, no geral as mulheres encontram-se capacitadas para ver o lado “humano” das pessoas e gerar altos níveis de empatia. 6- Maior predisposição as mudanças, o estilo da liderança feminina e inovador, com segurança na qualidade, centrado nas pessoas, flexível, comunicativa e persuasiva.

Venturim (2011) dissertou que paralelamente ao fato de que a mulher se impõe ao mercado de trabalho para que suas características predominantes sejam valorizadas, seus pares tendem a questionar sua real competência. Há uma constante necessidade de provar não somente sua competência, por si só, mas provar muito mais, que é competente devido ao fato de também ser mulher. Há aí uma dupla necessidade de afirmação: por ser competente e por ser mulher. Isso, já que muitas vezes sofrem o preconceito, não sendo a elas dado o devido valor e posto em dúvida suas competências; a capacidade de ser enérgicas, de comandar, de se impor, desqualificando suas qualidades no desempenho da liderança. Em resumo, quando uma mulher invoca em sua liderança, características socialmente masculinas fazem recair sobre si, o julgamento de não ser competente. Deve ser competente, mas competente “como uma mulher”, como se houvessem atitudes que não lhes fossem permitidas. Dessa forma, naturalizam-se maneiras de liderar, “masculinas” e “femininas”, vedando às mulheres invocar aquelas que não lhes pertence. Se um homem utiliza-se de “delicadeza” (culturalmente vista como feminina) é considerado competente, pois transcende sua condição de homem; já se uma mulher lidera energicamente, é considerada incompetente para liderar, pois estaria usando atributos que não são de sua atribuição.

Segundo Giddens (2012), quando as mulheres começaram a entrar no mercado de trabalho, tendiam a ser segregadas, a ocupar categorias mais baixas e mal remuneradas, ocupavam um trabalho de rotina como escriturarias, secretárias e supervisoras; eram usadas como fonte de mão de obra segura e barata, não tinham as mesmas oportunidades que os homens para construir carreiras profissionais, permitindo aos homens concentrar-se em buscar promoções ou fazer grandes negócios, porque a equipe feminina, de apoio, fazia a maior parte do trabalho. As análises feministas se concentram em um conjunto comum de preocupações, salário desigual, discriminação e o domínio masculino no poder, “os homens mantinham o poder dentro de um circulo fechado e permitiam acesso apenas àqueles que faziam parte do mesmo grupo fechado”.

Kanter (apud Gidens, 2012 p. 571) em sua crítica sobre o desequilíbrio de gênero ela considera que o problema é o poder e não o gênero. Considerava que as mulheres estavam em posição de desvantagem por não exercerem suficiente poder dentro das organizações, e não por serem mulheres; considerava que na medida em que as mulheres aumentassem em número nos papeis de poder, os desequilíbrios seriam vencidos.

Apesar de que existe um aumento considerável dentro das empresas de mulheres em cargos de liderança, estes números ainda não são expressivos, Segundo Kanan (2010) isto se deve aos atos discriminatórios ou sexistas que ainda existem, evidenciando o preconceito. Relacionado com o fenômeno “Teto de vidro”, descrito por Teixeira (2012) apontado como um modelo de discriminação, onde aponta à produtividade do homem superior a capacidade produtiva da mulher. A inserção da mulher em cargos de liderança é complicado/dificultado por questões sócio-culturais relacionadas ao gênero e não a qualidade e a competitividade. Enfrentando as mulheres barreiras que não são visíveis, provenientes da cultura e da sociedade. A questão social e um fator que contribui para a inserção das mulheres na atividade empresarial, já que existe uma possibilidade de pagar menos a uma mulher por o mesmo trabalho que faz um homem, esta questão vem diminuindo devido ao crescimento da instrução feminina.

A seguir passamos a descrever a metodologia para assim apresentar o método utilizado para com ele alcançar o objetivo deste estudo.

**3. Procedimentos Metodológicos**

Neste tópico descreveremos os aspectos metodológicos, e apresenta-se a forma como esta pesquisa foi desenvolvida. Apresenta-se também a amostra desta pesquisa e a forma de analise utilizado.

O presente estudo foi executado o sábado 30 de setembro do ano 2017 na cidade de Rivera-Uruguai. Formou-se por meio da indicação um grupo focal, sendo esta uma técnica de pesquisa que facilitou reunir no mesmo local sete mulheres gestoras de empresas privadas dessa cidade, a reunião durou aproximadamente duas horas, as falas das gestoras foram gravadas e logo traduzidas do espanhol ao português. Para Morgan (1997) o Grupo focal e definido como uma técnica de pesquisa que tem por objetivo coletar por meio do dialogo e debate, aprofundar sobre determinado tema entre os participantes, o investigador pode investigar perguntas de natureza cultural e avaliar opiniões, atitudes, experiências e perspectivas.

Este estudo se direcionou a traves de uma pesquisa qualitativa para identificar o estilo predominante de liderança das mulheres gestoras, baseando-se na avaliação de Estilos de Liderança de Melo (2004). Para Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa qualitativa é um encontro entre pessoas, afim de uma delas obter informações a respeito de determinado assunto, mediante conversa, sendo que os sujeitos da pesquisa terão os seus dados mantidos em sigilo, preservando-os de forma que se sintam mais seguras e suas falas possam ser reproduzidas sem comprometer de nem uma forma as entrevistadas nem as empresas nas quais trabalham.

Realizou-se como estratégia da pesquisa uma entrevista semiestruturada para identificar o estilo predominante de liderança nas mulheres gestoras, uma entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Já que os questionamentos dão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas das informantes, o foco principal é colocado pelo investigador-entrevistador. O autor, afirma que a entrevista semi-estruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987).

Em se tratando da entrevista semiestruturada, atenção foi dada à formulação de perguntas que seriam as que direcionariam o tema a ser investigado (TRIVIÑOS, 1987; MANZINI, 2003). Para Manzini a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes as circunstancias momentâneas a entrevista. Para o autor esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a um padrão de alternativas (MANZINI, 1990/1991).

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada dividido em duas partes, a primeira direcionada a conhecer o perfil sócio demográfico e ocupacional das entrevistadas, com questões relacionadas à identificação das gestoras e sua antiguidade na empresa, escolaridade, idade, nacionalidade. Enquanto a segunda parte foi direcionada a conhecer o estilo predominante de liderança, baseado na avaliação dos Estilos de liderança de Melo (2004) quem identificou três estilos diferentes onde cada gestor tem prioridade por um.

As características do estilo de liderança baseado no modelo de Melo (2004) têm por finalidade descrever o desempenho do líder com seus liderados dentro do ambiente de trabalho, onde se considerou as gerentes de cada empresa como as líderes das organizações. Cada gestora avaliou seu próprio estilo de liderar além de contar anedotas marcantes do seu cotidiano, expressaram assim suas vivências e sua realidade.

A técnica utilizada para analisar os dados desta pesquisa foi à técnica de conteúdo, segundo Bardin (1977) esta técnica consiste em um instrumento metodológico que alcança um aperfeiçoamento contínuo, podendo ser aplicado a conteúdos expostos como profundamente variados. Inicialmente foi realizada uma pré-análise onde foram lidas todas as entrevistas, organizaram-se as ideias para facilitar e agilizar o processo de interpretação dos dados coletados. Seguidamente foram divididas por categorias e codificadas, conforme Bardin (1977) esta é melhor forma de organização para proceder à leitura precisa e relevante da narração das características precisas, transformando os dados brutos em partes nas quais facilitam a compreensão do todo. Finalmente foi realizada a analise (tratamento dos dados e dos resultados) onde se buscou identificar as semelhanças das gestoras entrevistadas e a compreensão dos estilos de liderança predominante nas mulheres.

**4. Resultados**

A seguir apresentam-se as análises, discussão e interpretação dos dados coletados, tomando por base objetivo estabelecido para investigação deste estudo, as informações diagnosticadas permitiram estabelecer o perfil das mulheres gestoras entrevistadas, este ponto faz referência a este perfil e aos resultados das análises propriamente dita. Nesta pesquisa consideramos as gestoras como as lideres das organizações.

**4.1 Perfis das entrevistadas**

As gestoras entrevistadas trabalham em empresas do ramo privado da cidade de Rivera-Uruguai país que tem fronteira norte com Brasil e a cidade de Santana do Livramento/RS na qual esta citada a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) tem fronteira com a cidade e Rivera. As gestoras entrevistadas trabalham em empresas que contam com mais de cinco funcionários cada uma, este era um pré-requisito para convidar as gestoras a participar da reunião e poder realizar a entrevista sendo outro pré-requisito que estas gestoras não fossem proprietárias das empresas nas quais trabalham. Foram convidadas dez gestoras, as mesmas foram escolhidas por indicação já que estavam dentro desta categoria, mas somente sete compareceram o dia marcado da reunião.

O motivo pelo qual se exclui as gestoras proprietárias desta pesquisa foi para poder conhecer o perfil das gestoras que concorriam ao cargo de gerente, que tinham concorrentes homens ou mulheres, e que estas gestoras alcançaram a liderança por terem competência para assumir a responsabilidade de gerenciar, por mérito próprio. Não foram escolhidas gestoras proprietárias pelo fato que não se estava procurando mulheres empreendedoras, também não pertencem a este estudo mulheres que herdaram a empresa na qual trabalham. Em fim, por contar com a facilidade e por ter acesso às informações para alcançar os dados e por ter contatos e conhecer mais gestoras Uruguaias da cidade de Rivera, decidiu-se entrevistar gestoras desta cidade e não da cidade de Santana do Livramento/RS.

Quadro 3: Perfil das gerentes entrevistadas

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Entrevistadas** | **Escolaridade** | **Antiguidade na empresa** | **Antiguidade no cargo** | **Cargo** | **Idade** | **Estado civil** | **Filhos** |
| E-1 | Técnico em Adm | 2 anos | 2 anos | Gerente | 27 anos | Solteira | Não |
| E-2 | Contadora | 12 anos | 10 anos | G.Financeiro | 34 anos | Divorciada | Sim 2 |
| E-3 | Técnico em Adm | 19 anos | 9 anos | Gerente | 53 anos | Solteira | Não |
| E-4 | Lic. Marketing | 2 anos | 2 anos | G. marketing | 31 anos | Solteira | Não |
| E-5 | T. Gestão RH | 5 anos | 5 anos | G. RH | 47 anos | Casada | Sim 3 |
| E-6 | Técnico em Adm | 5 anos | 3 anos | Gerente | 31 anos | Casada | Não |
| E-7 | Técnico em Adm | 20 anos | 7 anos | Gerente | 55 anos | Casada | Sim 3 |

Fonte: Entrevista realizada 30/09/17.

Estes dados foram retirados da primeira parte da entrevista que estava direcionada a conhecer o perfil das gestoras. Definimos com as seguintes siglas as gestoras entrevistadas para manter o sigilo e preservar suas identidades E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7. Todas as gestoras são Uruguaias, seis (6) nascidas da cidade de Rivera e uma (1) entrevistada (E-5) nascida na cidade de Montevidéu, todas contam com ensino médio completo e se profissionalizaram em alguma área na qual hoje trabalham dentro da empresa que pertencem. As gestoras E-2, E-3, E-4, E-5 as quatro tem em comum que moraram fora da cidade em primeira instancia logo foram transferidas quando as empresas abriram as filiais na cidade de Rivera. Podemos identificar nas falas das seguintes gestoras E-2, E-3, E-4, E-5:

E2: “Comecei a trabalhar há 12 anos na firma, comecei como caixa numa filial em Montevidéu, em quanto isso terminava minha carreira, aos dois anos passei a ajudar na parte financeira, ai foi quando abriu a filial aqui em Rivera e como eu sou de aqui me convidam para vir como gerente financeiro, eu já tinha me formado e aceitei de primeira”.

E3: “Eu comecei há trabalhar em Montevidéu, mais sou daqui, há 19 anos que trabalho na firma, tenho amizade com os donos, lembro que abri a filial em Florida (Uruguai) morei anos lá, e como iam abrir aqui em Rivera e tenho a minha mãe que e uma senhora maior aqui pedi a transferência”.

E4: “Eu trabalho a dois anos na empresa, fui contratada como gerente de marketing. Sou de Rivera porem fiz minha faculdade em Montevidéu e voltei por ter conseguido este trabalho”.

E5: “Eu sou gerente de recursos humanos, trabalho na empresa há cinco anos, quando abriu a empresa na cidade eu vim morar aqui, sou de Montevidéu”.

Em quanto à gestora E-1 trabalha a dois (2) anos na empresa desde o dia que se inaugurou a empresa: “E1: “Comecei a trabalhar ha dois anos na empresa que foi justamente quando a mesma abriu aqui em Rivera”. E-6 trabalha faz cinco (5) anos e é gerente a três (3) anos, E6: “Eu trabalho a cinco anos na firma, mais a três sou gerente, no começo eram os donos quem faziam as gestões da gerencia”, E-7 trabalha a (20) anos na empresa e a sete (7) anos é gerente E7: “Faz vinte anos que trabalho na empresa, ha sete sou gerente, ao ser uma empresa de pequeno porte quando o anterior gerente se aposentou fui promovida”.

* 1. **Estilo de liderança**

De acordo com Melo (2004) a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influência outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais. Esta segunda parte direcionada a conhecer o estilo predominante de liderança, baseado na avaliação dos Estilos de liderança de Melo (2004), quem identificou três estilos diferentes onde cada gestor tem um estilo predominante, podendo ser os seguintes estilos: O primeiro de *Tarefa,* sendo aquele líder focado para atingir as metas e realizar as tarefas; o segundo o de *Relacionamento*, sendo aquele líder que prioriza o bom relacionamento e as questões pessoais dos colaboradores; e terceiro e último o estilo *Situacional*, sendo aquele líder que e flexível de acordo com a situação, tem flexibilidade para agir.

De modo geral percebeu-se segundo a visão das sete gestoras entrevistadas que o estilo predominante é a *Liderança por Relacionamento*, a liderança feminina está verdadeiramente interessada por seus colaboradores, em escutar todos os pontos de vista para logo assim escolher a melhor, mais informada e mais adequada alternativa. Podendo evidenciar nas seguintes falas das gestoras E-2, E-3, E-7:

E-2: “A experiência como gerente e muito enriquecedora para mim, eu lido diariamente com os colaboradores e temos uma confiança muito linda, pois para mim e importante conhecê-los, eu lido com as folhas de pagamento deles, daí eu gosto de fazer reuniões com os encarregados de cada setor e saber o rendimento do grupo”.

E-3: “Esta empresa e minha família, conheço meus clientes, os fornecedores e os colaboradores há anos. Com todos tenho um dialogo muito ameno e enriquecedor”.

E-7: “Minha equipe me apóia muito, antes de ser gerente eu era colega e era eu quem levava as sugestões para o anterior gerente, as quais muitas vezes não eram escutadas, se fazia o que ele dizia e mandava”.

Para as mulheres gestoras entrevistadas a decisão final não deve ser necessariamente a opinião delas. A liderança feminina passa por um processo de escuta onde o líder tem desejo de aprender, refletir, para logo implantar um plano que incorpore as melhores ideias que foram dadas de forma aberta e compartilhada com a equipe de trabalho, as gestoras gostam de sentirem-se apoiadas. Sendo estas atitudes definidas por Melo (2004) como as de um líder participativo e que aceita a intervenção dos subordinados, preocupa-se em apoiar e escutar sua equipe, procurando manter uma relação de amizade e confiança. Visando atingir sempre a maior eficácia e eficiência, exigindo sua capacidade de adaptação e redução do ego, as gestoras estão dispostas a compartilhar informações com um estilo integrador, que incorpore fatos e perspectivas provenientes de diferentes fontes. As mulheres gestoras sabem que o capital humano e o mais importante dentro das organizações, elas conseguem fazer que os colaboradores estejam à vontade em seus postos de trabalho e cargos para que executem de melhor forma suas tarefas. Elas gostam de escutar a os seus colaboradores, se interessam pelas pessoas que trabalham com elas, escutam suas ideias e opiniões fazendo-os se sentirem a vontade e parte da organização. Desta forma conseguem conciliar o interesse dos colaboradores com os da organização. Relacionando as gestoras mulheres com à *liderança transformacional*, quem qualifica o líder como aquela figura carismática instruída a transformar o âmbito organizacional. Possuem um senso de reconhecer as necessidades de transformação essencial para os benefícios da organização, promovendo uma visão e habilidade de despertar e incentivar o grupo. Líderes transformacionais manifestam e causam em seus liderados satisfação, confiança e respeito. Este é o estilo que demonstra alto nível de satisfação e produtividade nas organizações (MELO, 2004).

Referente ao estilo de *Lideranca Situacional*, as gestoras explicam que existem mudanças que aparecem a qualquer momento as quais são vistas como dificuldades e o gerente deve ter a capacidade de adaptar-se e readaptar-se a estas mudanças, devendo antecipar-se aos acontecimentos. Como o absenteísmo de funcionários, mudanças de horários, ordens vindas da direção da empresa, queda nas vendas, desconformidades dos clientes, etc, detectando nas seguintes falas das gerentes E-2, E6 e E-7:

E-2: “A principal dificuldade até hoje e lidar com o absenteísmo, acredito que por ser supermercado ‘eles’ [referindo-se aos seus colaboradores] não estão motivados com o salário, e trabalham finais de semana e feriados, a empresa paga em dia mais não estamos conseguindo que cheguem em hora e percebo que apresentam muito certificado médico”.

E-6: “Agora até pode acontecer algum imprevisto, mas temos um bom planejamento com os garçons e com o pessoal da cozinha e difícil que aconteça.”

E-7: “Posso dizer que somos uma equipe, na falta de um, todos nos unimos para que ninguém fique carregado de trabalho, nos dividimos as tarefas e cada um sabe as metas a serem alcançadas e nossas dificuldades são conversadas semanalmente para assim melhorar a eficiência”.

De acordo com Melo (2004) o estilo situacional escreve aquele líder que possui a capacidade de identificar o problema no âmbito do trabalho e assegurar uma harmonização com os colaboradores. A liderança feminina faz redefinir o conceito de liderança, obter uma visão diferente para o futuro. Sendo impossível não ter em conta a influência dos sentimentos dos colaboradores, das suas idéias, os colaboradores passam a participar das tomadas de decisões que estão relacionadas à suas tarefas ao invés de só executá-las. Do ponto de vista feminino a fortaleça surge do fortalecimento grupal. A liderança feminina é necessária nas equipes, e nas organizações, e na sociedade. Por isto se faz necessário que nas empresas haja líderes de ambos os sexos para que possam se complementar.

Em quanto a *Liderança por Tarefa*, que o gerente prioriza atingir as metas e realização das tarefas. As gestoras entrevistadas acreditam que para atingir melhor estas metas, as estratégias traçadas devem estar diretamente relacionadas ao bem-estar e a satisfação dos seus colaboradores, ao terem contato direto com os colaboradores e possível estabelecer laços de confiança, respeitando as diferenças, as hierarquias e a tarefa que corresponde a cada um para que possam assim executar da melhor forma e com mais eficácia possível. As gestoras sabem que para que possam exercer uma boa liderança seus colaboradores devem aceitar e acreditar na sua gestão e compartilhem suas idéias para que assim possam se comprometer com o planejamento e os objetivos definidos por a empresa. Destacando-se nas seguintes falas das gestoras E-3, E-5 e E-7:

E-3: “Sempre espero que os funcionários sejam sinceros, se tem problemas e podemos solucioná-los juntos o fazemos”.

E-5: “A empresa não dá abertura para que os funcionários exponham suas ideias, porem tratamos de ter um bom relacionamento, eu peso a opinião, sempre e bom me sentir apoiada pelo grupo”.

E-7: “Tentamos atingir todas as metas, mas se não der por algum motivo de força maior não nos abalamos e seguimos em frente, outras metas sempre são propostas”.

Esta ultima fala esta relacionada aos líderes carismáticos, os quais têm um objetivo formado e são vistos como não padronizados, são positivos, convincentes e otimistas, são identificados como agenciador de transformação (MELO, 2004).

Esta analise tem base nas entrevistas realizadas com as gestoras, percebendo que as mulheres enfatizam o relacionamento com os colaboradores, mas também cumprindo com as regras e os objetivos da organização, as gestoras E-4 e E-5 comentam sobre:

E-4: “Todos participam nas decisões de acordo com sua área, existem reuniões periódicas e dialogo permanente”.

E-5: “Não somos tão rígidos com o não cumprimento das normas, mas temos algumas normas que se não forem cumpridas sim existe punição, como a falta de respeito e a falta de companheirismo e as fofocas”. “Em quanto às falhas na execução das tarefas a gente conversa, mas tem pessoas que temos que chamar a atenção por reiteração”.

Finalmente, entendeu-se que as lideres femininas priorizam as relações humanas interpessoais e intergrupais, mantendo uma boa comunicação com o grupo e compartilhando idéias e experiências. Focam no bom relacionamento antes que nas metas e resultados.

Em quanto às experiências negativas das gestoras como lideres contaram as seguintes histórias:

E1: “A minha maior dificuldade de gerenciar até agora e quando acontece algum problema com os clientes, no caso se tem alguma reclamação a fazer, eles pedem para falar com “o gerente” e quando eu apareço para eles e uma surpresa. Não sei se é porque sou mulher ou porque sou jovem, mais alguns até insistem para chamar o gerente novamente (risadas...)”.

E3: “Até agora a maior dificuldade que tive ao gerenciar foi com um colaborador, ele continua na empresa por ser bom no que faz mais ele não me respeita, eu sinto que por ser mulher ele quer passar por cima das minhas ordens, e quer que os outros colegas façam o mesmo, já tivemos reuniões mais ele não muda a sua atitude, também não queremos mandar embora porque ele tem família para sustentar. (Olhos cheios de lágrimas)”.

Estas experiências relatadas pelas gerentes demonstram que as mulheres têm dificuldade para liderar por serem mulheres. Em quanto à entrevistada E-7 demonstra a capacidade de exercer uma boa liderança, pois é capaz de se preocupar com as pessoas e pelos interesses da empresa:

E7: “A maior dificuldade que tenho como gerente a poder conseguir aumento de salário com os donos da empresa, por exemplo, a mais de um ano as vendas diminuirão e as comissões foram reduzidas consideravelmente, daí como eu conseguia o comprometimento dos colaboradores se o salário não compensava? Chegamos a um acordo com os donos da empresa e todos ficamos felizes, diminuímos o horário de trabalho durante a semana por o mesmo salário base, com a condição que os trabalhadores ficassem mais horas aos sábados e os dias feriados”.

Para exercer a liderança as mulheres precisam estar capacitadas, fazer cursos técnicos, universidades com o propósito de alcançar altos cargos nas organizações, as gestoras esperam ser valorizadas também, não só por seu trabalho e sim por suas atitudes de companheirismo e respeito para com todos. Para ter reconhecimento no seu trabalho as mulheres têm lutado muito diante de um cenário tão competitivo, este espaço e reconhecido pela sociedade e é visível aos olhos de todos, pois as mulheres estão se destacando para introduzir-se em uma esfera que antes não lês pertencia. A gestora E-1: Acredita que a empresa tem sofrido mudanças logo de sua chegada: “Sim, com o tempo tudo vai mudando e ha que se adaptar”.

Para satisfazer todas as tarefas que requerem dos seus esforços a mulher exerce vários papeis, o que antes era simples e convencional sofreu várias transformações, atualmente tornou-se dinâmico e cada vez cresce mais. Com o passar do tempo e possível perceber que as mulheres têm aprendido a não deixar de ser prendada para ser líder, não deixar de ser boa mãe para tornar-se profissionais reconhecidas, as gestoras mulheres estão sabendo conciliar todas as tarefas sem perder sua feminilidade e a elegância. Melo (2004) comenta que a liderança é estudada conforme as características e traços de personalidade do indivíduo, diferenciando o líder do liderando por habilidades intelectuais e físicas. O indivíduo que herdasse esse talento nato executaria suas tarefas com aptidão.

Por outro lado, muitas mulheres dedicam-se completamente ao trabalho e atendem as necessidades da empresa deixando de lado a ideia de serem mães e até mesmo do casamento. Apesar de a presença feminina ser significativa no mercado de trabalho, elas ainda enfrentam dificuldades para chegar ao tão ansiado cargo dentro das organizações as quais pertencem, muitas mulheres ao não terem a oportunidade de crescer dentro da empresas e/o organizações nas quais trabalham preferem empreender seu próprio negócio.

**5. Considerações Finais**

Com a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso evidenciou-se que requer trabalho em equipe para que a liderança feminina se adéqüe. A partir das analises das entrevistas e da conversa no encontro no grupo focal foi possível perceber características em comum nas gestoras. Detectou-se que as sete gestoras percebem sua liderança com o estilo predominante de *Relacionamento* nas organizações nas quais elas gerenciam.

Por tanto definir a liderança feminina, pondo afinco nas características femininas retiradas dos resultados da pesquisa, talvez seja uma maneira eficaz de explicar, entender e elaborar ainda mais a questão sobre liderança. O desenvolvimento das gestoras (líderes femininas) baseia-se em uma nova perspectiva que valorize a empatia e a gestão de pessoas. O estilo de liderança feminino é persuasivo, mostra assertividade e flexibilidade, as mulheres têm estas características bem acentuadas nas suas falas, assim como as habilidades de comunicação interpessoal. Estas qualidades formam um estilo de liderança que tem por objetivo a criação de um consenso aberto, inclusivo e colaborativo. Melo (2004) entende que alguns dos traços utilizados nos *Estilos de Liderança* aumentam a probabilidade de sucesso do líder na sua gestão, mas nenhum desses traços assegura a efetividade da liderança.

Podemos concluir que a pesquisa foi de relevante importância para evidenciar o estilo de liderança das mulheres gestoras no mercado de trabalho, porém o presente artigo não esgota o assunto e permanece o desejo que possa servir de fonte para futuras pesquisas.

**Dificuldades do trabalho de pesquisa**

A primeira dificuldade foi localizar gerentes mulheres do setor privado que não sejam proprietárias das empresas nas quais trabalham e que realizem a gestão com mais de cinco colaboradores. Detectou-se que muitas mulheres são empreendedoras, abrem e gerenciam seu próprio negócio por falta de oportunidades no setor privado e por não alcançarem cargos de gerencia nas empresas onde trabalhavam. Estas mulheres acreditam que ao ter seu próprio negócio podem administrar melhor não só seu negócio, mas também a sua família, acreditam que podem estar mais tempo disponíveis com seus filhos. Porém estas mulheres não eram nosso público alvo, queríamos entrevistar gestoras mulheres de empresas privadas que conseguirão o cargo de liderança tendo competido com outras pessoas para chegar a esse cargo e não por serem empreendedoras ou por terem herdado a empresa.

Sabíamos que seria difícil falar de liderança feminina em uma sociedade conservadora, que tem predomínio de gerencias lideradas por homens, porem queríamos saber qual a forma de liderar predominante das mulheres e problematizar a presença das mulheres dentro das organizações.

Por último detectou-se que no ramo de empresas privadas da cidade Santana do Livramento/RS existem mais homens gerenciando empresas do ramo privado que mulheres, devido a este fator foram realizadas as entrevistas em Rivera, por contar com melhor acesso e obter com mais facilidade os dados para localizar gestoras, um tema basicamente de afinidade e facilidade.

**Referências**

AMORIM, Vânia Café de Carvalho, DE SOUZA, Diógenes Bido. **DIVERSIDADE NA LIDERANÇA: Há diferença em gênero?**

ATTIAS, Alberto. **EL LIDERAZGO FEMENINO ES EL CRESCIMIENTO DEL SIGLO XXI.**Clarín. Argentina. 2014.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **THE FULL RANGE OF LEADERSHIO DEVELOPMENT**: **basic and advanced manuals**. Binghamton: Bass, Avolio& Associates, 1991.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **RE-EXAMINING THE COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIO: using the multifactor leadership questionnaire.**Journal of Occupational & Organizational Psychology, v. 72, n. 4, 441-462, 1999.

BASS, B. M. **LEADERSHIO AND PERFORMANCE BAYOND EXPECTATIONS.** New York: Free Press, 1985.

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**.Lisboa: Edições 70, 1977.

BURNS, J. M. **LEADERSHIO**. New York: Perenium, 1978.

CHIAVENATO, I. **INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.**7. ed. Rio de Janeiro. Campus: 2003.

CHIAVENATO, I. **ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS.** 2. ed. Rio de Janeiro. Campus: 2004.

GIDDENS, Anthony. **SOCIOLOGIA.** 6ed. Porto Alegre: Penso. 2012.

Hall, 1998. CAVALCANTI, V. L. et al. **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JACKSON, Brad e PARRY, Ken. **LIDERANÇA.** Porto Alegre: Bookman 2010.

KANAN, L. A. **PODER E LIDERANÇA DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.** Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Acesso em: 01/09/17

MANZINI, E. J. **A ENTREVISTA NA PESQUISA SOCIAL.** Didática, São Paulo, v.26/27, p.149-158, 1990/1991.

MANZINI, E.J. **ANÁLISE DE ARTIGOS DA REVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO ESPECIAL.** (1992-2002). Revista Brasileira de Educação Especial. Marília: Unesp, v. 9, n. 1, p. 13-23, 2003a.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas 2009.

MELO, E. A. A. **ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL. (EAEG)**: desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia:** Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

Morgan, D.(1997). Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications

MOTTA, P. R. **GESTÃO DE CONTEMPORÂNEA:**a ciência e a arte de ser dirigente. Riode Janeiro: Record, 2004.

MUTIS, Gustavo.

<http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/liderazgo_masculino_y_femenino.pdf> Acesso em: 16/09/17

NEWSTROM, John W. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: O comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill 2008.

ONU Mujeres. **LAS MUJERES EN EL EJERCICIO DEL PODER Y LA ADOPCION DE DECICIONES.** Naciones Unidas. 2014

RENESCH, John. **LIDERANÇAPARA UMA NOVA ERA.**Cultrix. São Paulo. 2003.

ROBBINS, S. COULTER, M. **ADMINISTRAÇÃO.**5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-

STEFANO, S. R; GOMES FILHO, A. C. **ESTILOS DE LIDERANÇA**: Um estudo comparativo entre empresas de transportes. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança**: Um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração), UFSM, 2013.

VENTURIM, Adriana Tonani. **GESTÃO FEMININA: Um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em gestão: 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354.

VERGARA, Silvia Constant. **GESTÃO DE PESSOAS.** São Paulo: Atlas 2007.

REA, L.M.; PARKER, R.A.**METODOLOGIA DE PESQUISA: do planejamento à execução**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

TEIXEIRA, V. C. **O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO E A OCUPAÇÃO DA**

**MULHER NO MERCADO DE TRABALHO:a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado.**Portal do Administrador. Acesso em: 25 ago. 2017.

TOMEI, P. A.; RICHE L. **ESTILO DE LIDERANcA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**: **uma descrição comparativa entre duas empresas.**Contabilidade, Gestão e Governança Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S.**INTRODUÇÃO A PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

<https://es.scribd.com/doc/231042012/El-Liderazgo-Transformacional-Surge-a-Partir-de-James-MacGregor-Burns-y-Bernad-M> Acesso em: 10/08/17

<http://www.redalyc.org/html/727/72717169026/> Acesso em: 19/08/17

<http://www.redalyc.org/html/647/64760318/> Acesso em: 19/08/17

<http://www.redalyc.org/html/551/55140403/> Acesso em: 19/08/17

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130862109000710> Acesso em: 23/08/17

<http://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/lideranca-e-participacao/>Acesso em: 28/08/17

<http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a04.pdf>Acesso em: 08/09/17

<http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf> Acesso em: 16/09/17

**APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista**

Este roteiro de entrevista pertence ao Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), orientado pelo Professor Orientador Guilherme Howes, e tem como objetivo identificar as principais dificuldades das mulheres gestoras em praticar a liderança dentro das empresas nas quais trabalham e destacar o estilo de liderança predominante.

As respostas aqui descritas são de caráter sigiloso, não existem respostas certas ou erradas, sinta-se à vontade para responder, pois o importante é responder de maneira sincera.

Requisitos:

A empresa deve ter mais de cinco funcionários.

Não ser proprietária da empresa na qual trabalha.

**1º Bloco: Perfil sócio demográfico e ocupacional do entrevistado:**

1. Naturalidade:
2. Grau de escolaridade:
3. Profissão:
4. Tempo de serviço na empresa:
5. Tempo no cargo de gerente:
6. Idade
7. Estado civil
8. Filhos

**2º Bloco: Estilo de Liderança:**

1. A estrutura empresarial tem sofrido mudanças após a sua chegada ou teve que se adaptar a estrutura existente?
2. Como são tomadas as decisões na empresa?
3. Existe a participação de todos os funcionários nas decisões da empresa?
4. Como é o seu relacionamento com os seus funcionários?
5. Existe algum tipo de interesse com os sentimentos e problemas particulares de seus funcionários?
6. A empresa dá abertura para os funcionários exporem suas idéias e opiniões em relação ao trabalho?
7. Você acredita que a sua gestão na empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento?
8. A gestão da empresa dá prioridade a prazos e cumprimento de metas?
9. A gestão da empresa deixa clara a responsabilidade de cada um nas tarefas?
10. A gestão da empresa é rígida ou aplica algum tipo de punição ao não cumprimento de normas e regras?
11. A gestão da empresa costuma cobrar resultados?
12. A empresa utiliza medidas que influenciam seus funcionários positivamente, transmitindo entusiasmo para a realização das tarefas?
13. A empresa deposita confiança nas tarefas realizada por seus funcionários?
14. Qual sua reação frente a falhas na execução das atividades?
15. Qual é sua principal dificuldade para liderar?
16. Acredita que exista diferença na forma de liderar de homens e mulheres?
17. Você se considera uma líder?

1. CEO é a sigla inglesa de Chief Executive Officer, que significa Diretor Executivo em Português. [↑](#footnote-ref-2)