



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BETINA JOHN DA SILVA

**LIDERANÇA FEMININA DA TEORIA À PRÁTICA:
PERCEPÇÕES DE MULHERES QUE EXERCEM LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO - RS**

CERRO LARGO / RS

2017

BETINA JOHN DA SILVA

**LIDERANÇA FEMININA DA TEORIA À PRÁTICA: PERCEPÇÕES DE MULHERES
QUE EXERCEM LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES NO MUNICÍPIO DE CERRO
LARGO - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de “Trabalho de Curso” do Curso de Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Cerro Largo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Louise de Lira Roedel Botelho.

CERRO LARGO / RS

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Silva, Betina John da
LIDERANÇA FEMININA DA TEORIA À PRÁTICA: PERCEPÇÕES DE
MULHERES QUE EXERCEM LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES NO
MUNICÍPIO DE CERRO LARGO - RS/ Betina John da Silva. --
2017.
47 f.

Orientadora: Louise de Lira Roedel Botelho.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2017.

1. . I. Botelho, Louise de Lira Roedel, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

BETINA JOHN DA SILVA

**LIDERANÇA FEMININA DA TEORIA À PRÁTICA: PERCEPÇÕES DE MULHERES
QUE EXERCEM LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES NO MUNICÍPIO DE
CERRO LARGO - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Louise de Lira Roedel Botelho

Este trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:

29/11/2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Dr.^a Louise de Lira Roedel Botelho – UFFS


Prof. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges – UFFS


Prof.^a Dr.^a Débora Leitzke Betemps - UFFS

“Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu pai (in memoriam). Ensinaram-me a ter persistência e não desistir dos meus sonhos. Esta conquista é de vocês”.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me proporcionado a oportunidade de cumprir esta etapa em minha vida, e por ter me dado força e saúde para que eu pudesse alcançar mais uma vitória. Hoje, a alegria que estou sentindo no meu coração somente Ele sabe a dimensão.

À minha orientadora, pelos ensinamentos, pela paciência, dedicação, compreensão, amizade, auxílio e, principalmente por ser este grande exemplo de pessoa és. Saiba que irei lembrar-me de você por toda a minha vida.

À minha mãe, por todo o amor, carinho, paciência e seriedade. Mulher batalhadora, que está comigo em todos os momentos. Tenha certeza que és o meu orgulho.

Ao meu pai (in memoriam), luz dos meus dias, guiando os meus passos.

Ao meu noivo, pelo companheirismo de sempre. Sou muito grata a todo o apoio recebido, às palavras de incentivo e de motivação. Quero que saiba que nos momentos mais difíceis, nas horas de aflição era em você que encontrava tranquilidade e paz.

À minha irmã e aos meus sobrinhos, que tenho um enorme carinho.

Às minhas grandes amigas, pela nossa amizade, compartilhamento de ideais e das angústias, pelos momentos de estudo e de diversão.

A todos aqueles que participaram e contribuíram de alguma forma em minha vida, sou eternamente grata.

"A vida não é a arte de responder, mas a possibilidade de se perguntar."

Autor Desconhecido

RESUMO

As mulheres estão buscando cada vez mais um espaço no mercado de trabalho. Desde a Primeira Guerra Mundial ocorreram muitas revoltas sociais a favor da igualdade social, e continua sendo normal à maioria dos homens ocuparem as posições de liderança. A sociedade ainda é bastante conservadora e às mulheres que desejam realmente alcançar a liderança, precisam passar por muitas barreiras. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral compreender as características de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo - RS. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa descritiva e quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos, com cunho fenomenológico. Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa. Referente à população, a mesma foi delimitada com base em mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo – RS. A amostra foi por acessibilidade e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Realizou-se um pré-teste do instrumento de coleta dos dados e foi testado em uma mulher que exerce liderança em uma organização no município de Cerro Largo – RS. Após a aplicação, o roteiro de entrevistas foi aperfeiçoado e então, foram entrevistadas três mulheres no município de Cerro Largo - RS. Dentre os principais resultados encontrados, tem-se que a liderança feminina exercida pelas entrevistadas é democrática e participativa. O estilo de gestão democrático faz com que as pessoas discutam as ideias, onde percebeu-se que a liberdade de expressão é algo fundamental para o bom andamento da organização, por mais que às vezes esse estilo pode prejudicá-las um pouco. Tanto os papéis de líder, quanto os papéis de gerente, são essenciais dentro de uma organização, tornando-se impossível à separação desses temas em mulheres que exercem cargos de liderança. Outra constatação é que a prática da liderança feminina condiz com o relatado pela teoria. Contudo, notou-se que ainda há um longo caminho a ser trilhado pelas mulheres que exercem cargos de liderança nas organizações.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança Feminina. Organizações.

ABSTRACT

Women are increasingly seeking a place in the job market. Since World War I there have been many social upheavals in favor of social equality, and it remains normal for most men to hold leadership positions. Society is still quite conservative, and women who really want to achieve leadership need to go through many barriers. Therefore, this study has as general objective to understand the characteristics of women who exercise leadership in organizations in the municipality of Cerro Largo - RS. In this way, a descriptive research was carried out and the research strategy adopted, the study of multiple cases, with a phenomenological character. For the development of this study, we opted for the qualitative approach. Regarding the population, it was delimited based on women who exercise leadership in organizations in the municipality of Cerro Largo - RS. The sample was for accessibility and data collection was performed through semi-structured interviews. A pre-test of the data collection instrument was performed and it was tested in a woman who exercises leadership in an organization in the municipality of Cerro Largo - RS. After the application, the script of interviews was perfected and then, three women were interviewed in the municipality of Cerro Largo - RS. Among the main results found, the female leadership exercised by the interviewees is democratic and participatory. The style of democratic management causes people to discuss ideas, where it has been realized that freedom of expression is fundamental to the smooth running of the organization, although sometimes this style can hurt them a little. Both leadership roles and managerial roles are essential within an organization, making it impossible to separate these roles from women in leadership roles. Another observation is that the practice of female leadership is consistent with that reported by the theory. However, it has been noted that there is still a long way to go for women who hold leadership positions in organizations.

Key words: Women. Women's Leadership. Organizations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.2.1	Relevância do estudo	13
1.2.2	Aderência ao curso de Administração	14
1.2.3	Contribuições teóricas e práticas do estudo	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	CONCEITOS DE LIDERANÇA	16
2.2	ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA	17
2.2.1	Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade	17
2.2.2	Teorias Comportamentais	18
2.2.3	Teorias Situacionais e Contingenciais.....	19
2.2.4	Abordagem Transformacional e Carismática	20
2.2.5	Liderança Transacional	21
2.3	LIDERANÇA FEMININA.....	22
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	TIPO DE PESQUISA	25
3.2	DELINEAMENTO DO ESTUDO	25
3.3	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	25
3.4	AMOSTRA E SUJEITOS INVESTIGADOS	26
3.5	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.6	PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.7	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	26
3.8	PREOCUPAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA	27
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1	ESPAÇOS TRANSITADOS E RELAÇÕES ESTABELECIDAS AO LONGO DE SUAS TRAJETÓRIAS	28
4.2	AS ENTREVISTADAS E O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.....	33
4.3	LIDERANÇA FEMININA: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS X PRÁTICOS	35
4.4	FATORES DE SUCESSOS DA LIDERANÇA FEMININA NA VISÃO DAS ENTREVISTADAS	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS	41

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	45
ANEXO A - TERMO COMITÊ DE ÉTICA	46

1 INTRODUÇÃO

Nos estudos das Ciências Sociais a liderança surge como uma direção existente na sociedade e também nas próprias organizações, entretanto, são várias as definições de liderança, existindo inúmeros significados que envolvem a definição deste termo (STOGDILL, 1974). De maneira geral, a liderança é o modo que um indivíduo influencia os demais. E a grande questão que envolve o tema é como este fenômeno deve ser visto, tanto como uma função individualizada (caracterizada pela presença do líder), quanto um processo compartilhado (caracterizado pela presença de líder e seus seguidores) (YUKL, 1998).

Segundo os autores Montana e Charnov (1998) a liderança significa a capacidade que uma pessoa tem de influenciar as outras, alcançando assim, os objetivos propostos pelo líder. Diversos autores da Teoria das Organizações buscam entender a influência que os líderes exercem sobre seus liderados. Diante do exposto, muitos estudos vêm sendo realizados para analisar os benefícios que resultam da liderança nas organizações.

Luppa (2006, p. 52) afirma que “liderança é colocar a habilidade a serviço da condução de pessoas em busca de um resultado comum”. Em todas as partes e escalas de uma organização deve existir liderança, não ocorrendo somente nos altos escalões.

Além do mais, o processo de liderança não está somente ligado ao processo de gerência dentro das organizações. Dessa forma, o autor baseia-se no uso da influência, o qual constrói a sua teoria de liderança (YUKL, 1998). Durante muito tempo a história da liderança foi ditada por homens para os homens, em sua gênese, a liderança pautou-se na teoria do grande homem, essa teoria será explicada neste trabalho no segundo capítulo do Referencial Teórico.

Miranda ensina que “a mulher vem ocupando cada vez mais diferentes tipos de espaços, sendo: sociais, profissionais, culturais e políticos, os quais tradicionalmente eram reservados aos homens”. Busca-se assim, minimizar ao máximo as diferenças que ainda existem, igualando os direitos dos seres humanos, bem como fazendo com que as mulheres sintam-se orgulhosas da sua própria história (MIRANDA, 2006, p. 12).

Durante a Primeira Guerra Mundial os homens foram submetidos a irem para o campo de batalhas e as mulheres começaram a trabalhar em vários serviços, os quais antes eram feitos pelos homens, pois, elas precisavam providenciar o sustento de suas famílias. Então, deu-se início as ocupações das mulheres no mercado de trabalho (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2012). No século XVI, as mulheres mães que demonstrassem publicamente ternura pelos filhos eram censuradas, pois as tarefas maternas não eram valorizadas pela sociedade.

Desta forma, como consequência, as mulheres mais abastadas procuravam afirmar sua independência com uma vida cultural e social refinada, afastando-se assim das tarefas maternas (SANTOS, 2007).

Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial foi que surgiram novas oportunidades oferecidas no mercado de trabalho, tendo um aumento significativo da inserção feminina. Desta forma, ocorreram vários movimentos de mulheres que lutaram pelos seus direitos (HOBSBAWM, 2002). O autor contribui ainda que na época da reconstrução do Pós-Guerra aconteceu um grande aumento de emprego, levando-se assim a um vasto crescimento da produtividade.

Atualmente, o trabalho da mulher tem sido bastante destacado, chamando a atenção em diversos meios de comunicações, no campo político e nas mais variadas organizações que envolvem o cotidiano. Em diversos setores que as mulheres atuam, elas são vistas com suas características femininas, ressaltando as suas capacidades de organizar, cuidar, motivar, tranquilizar, entre tantas outras (MORAES, 2008).

Os autores Carless, Eagly e Carli (2007 apud MORAES, 2008, p. 15) relatam a ideia de que “as mulheres podem ser melhores líderes do que os homens, têm se disseminado exatamente com base no argumento de que características femininas se convertem em vantagens para a liderança, nos dias de hoje”. Ainda, os mesmos autores dizem que a liderança feminina “se aproximaria mais dos padrões democráticos e participativos que hoje se espera das organizações”.

O grande embate teórico que emerge na corrente da liderança feminina na atualidade é justamente a ideia de que as mulheres por possuírem características próprias e por sua trajetória social e cultural ser cerceada por superações de obstáculos, resulta em um modelo de liderança e gestão organizacional diferenciado dos modelos gerenciais e de liderança costumeiramente estudados.

Neste sentido a proposta deste trabalho é compreender a trajetória de mulheres que exercem liderança em organizações, como uma forma de verificar a liderança feminina, suas características e a própria efetividade. A partir deste contexto, este trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são as características de liderança feminina, embasadas nos pressupostos teóricos de mulheres que exercem liderança em organizações?*

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção é apresentado o objetivo geral, como também os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender as características de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo – RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os espaços transitados por essas mulheres e as relações estabelecidas ao longo de suas trajetórias;
- b) Descrever o papel das investigadas no exercício da liderança em suas organizações;
- c) Comparar a atuação da liderança feminina aos pressupostos estabelecidos pela literatura vigente;
- d) Descrever os fatores críticos de sucesso na liderança feminina em cada organização, a partir da percepção das investigadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema liderança vem sendo cada vez mais estudado e é de extrema importância, assim, McWhinney (1997) afirma que a liderança é uma atividade que traz mudanças em diversos sentidos, e dessa forma, ajuda a melhorar a vida dos indivíduos. O interesse nos estudos sobre liderança é notório, conforme os autores Delfino, Silva e Rohde (2010, p. 02) e se dá “pelo aumento da quantidade de estudos que emergem nos meios de divulgação de ensino, pesquisa e promoção do conhecimento como livros, periódicos e encontros acadêmicos dentro do campo das ciências administrativas”.

Nota-se que ainda há bastante preconceito em relação às mulheres e busca-se sempre mais a igualdade de direitos. Conforme Coelho (2014) a liderança feminina é uma temática que tem despertado bastante interesse por parte dos investigadores, para assim, entender melhor o porquê de a porcentagem de mulheres ter redução nos cargos de liderança de topo.

Para melhor compreensão, a justificativa se apresenta subdividida em três etapas, se caracterizando como a relevância do estudo, aderência ao curso de Administração e contribuições teóricas e práticas do estudo.

1.2.1 Relevância do estudo

Este estudo tem como relevância apresentar melhor a compreensão da liderança feminina, juntamente com o interesse da pesquisa para a pesquisadora, onde o mesmo trouxe um melhor esclarecimento das mulheres que exercem liderança em organizações.

Vale ressaltar a importância das mulheres nas organizações, principalmente nos dias de hoje, que mesmo com o passar do tempo, ainda existem preconceitos. Também é pertinente este tema, para que as pessoas conheçam melhor como funciona a liderança das mulheres. Conforme Delgado (2011, p. 11), a liderança das mulheres é um tema com evolução bastante significativa, “embora ainda vigorem uma série de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas”.

1.2.2 Aderência ao curso de Administração

O tema proposto apresenta-se relevante para a vida acadêmica, principalmente aos acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus de Cerro Largo, e demonstra relação direta às mulheres, bem como, possibilita aos acadêmicos administradores melhor preparação para atuação no mercado de trabalho.

Ressalta-se a forma natural das mulheres já sendo líderes, com características exclusivamente da própria mulher e isso remete ao que as organizações estão buscando em relação ao novo conceito de liderança (FRANKEL, 2007).

1.2.3 Contribuições teóricas e práticas do estudo

Quanto as contribuições teóricas, vale ressaltar que são estudos referentes às realidades enfrentadas por mulheres que exercem liderança em organizações, com o propósito de compreender as características de liderança feminina.

Desta maneira, Julio (2002, p. 135) argumenta:

Recordo-me de uma palestra de Tom Peters, proferida em 2000. Perguntaram-lhe: “Se o senhor tivesse uma grande empresa e fosse se aposentar, o que faria?” Sem titubear, ele respondeu que contrataria para o mais alto cargo executivo uma mulher dinâmica e inteligente, recrutada em uma boa escola. Em seguida, selecionaria 100 jovens talentosos, já familiarizados com os instrumentos e ambientes da era digital, e os colocaria sob as ordens dessa líder. Segundo ele, essa seria a fórmula ideal para garantir a longevidade da empresa, com elevados padrões de qualidade e competitividade. Exageros à parte concordo, que a proposta de Peters aponta para modelos corretos de reivindicação das organizações. As mulheres, sem dúvida, têm se adaptado mais rapidamente a essa realidade competitiva dos novos tempos.

Para o leitor, este trabalho apresentará uma visão ampla dos estudos científicos que dizem respeito à liderança das mulheres, e também será relevante para os acadêmicos de administração da UFFS, que como futuros administradores, necessitam buscar maior conhecimento e aprimoramento do assunto, já que, liderança é um dos temas explicados na disciplina de Recursos Humanos do curso.

Para a aluna do curso e autora deste trabalho, esta pesquisa proporcionou um maior entendimento e conhecimento de como é importante e interessante a liderança das mulheres no mercado de trabalho.

Este estudo facilitará em relação às contribuições práticas, no momento em que ele servirá de base para futuros estudos, em relação aos resultados obtidos, assim como, também para a população interessada, possibilitando uma melhor compreensão deste assunto.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando tornar a leitura e compreensão do presente estudo mais fácil, segue a estrutura adotada em sua realização:

1. Introdução: Apresentação da proposta do estudo, juntamente com os objetivos e a justificativa para a realização do mesmo;
2. Referencial Teórico: Embasamento teórico necessário para o entendimento das questões relacionadas às pesquisas de liderança, bem como, abordando a liderança feminina;
3. Metodologia: Procedimentos que serão adotados, a amostra selecionada, o instrumento utilizado e também questões relativas à análise dos dados;
4. Análise e discussão dos resultados: São os resultados deste estudo de acordo com as perguntas da pesquisa;
5. Considerações Finais: Parte final da pesquisa. É a realização da síntese dos elementos relatados no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subsidiado na corrente teórica da Liderança, culminando com a Liderança Feminina, bem como em estudos nacionais e internacionais que relatam a problemática desta proposta de trabalho.

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

O conceito de liderança vem sendo estudado há muito tempo, por vários pesquisadores, sendo considerado algo bem complexo. Com o passar do tempo, muitos autores buscam aprimorar seus estudos e investigações sobre a liderança, e pode-se dizer que o conceito de líder vem sofrendo diferentes abordagens (COELHO, 2014).

A liderança é a maneira de coordenar, influenciar, um grupo de pessoas para que consigam alcançar os objetivos pretendidos, onde os mesmos são motivados a contribuir da melhor forma possível (ROBBINS, 2003). O autor McWhinney (1997) sustenta que a liderança é algo muito relevante e que melhora de uma forma bastante significativa a vida dos indivíduos, trazendo inúmeros benefícios.

Os dirigentes na organização devem atuar como verdadeiros líderes e os subordinados precisam aceitar essa liderança, que deve ser conduzida ao prestígio dos seres humanos (GIL, 2011). Nesse sentido, Chiavenato (1999 apud BALULA, 2012, p. 15) ressalta o comportamento de liderança como:

um fenômeno social que ocorre exclusivamente em comunidades e que envolve as seguintes funções: planeamento, informação, avaliação, arbitragem, controle, recompensa, estímulo, punição, auxílio e satisfação das necessidades do grupo no alcance de objetivos. Desta forma, aquele que galvaniza e motiva o grupo na escolha de soluções adequadas para a resolução dos problemas, tem maiores probabilidades de ser visto como um líder, uma vez que a liderança como tomada de decisão, atenua a incerteza do grupo.

Segundo França et al., (2002, p. 259) a liderança “é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento”. O líder tem um papel extremamente importante, pois, é ele que deve motivar os demais para a concretização do que realmente se deseja.

Ainda, França et al., (2002) ressalta que a liderança é um processo social que faz perfeita ligação da influência entre os indivíduos. O processo de liderança está relacionado diretamente com as mais variadas situações e toda pessoa tem capacidade de influir as outras, e dessa maneira, é potencialmente líder.

Conforme Puccio, Murdock e Mance (2007 apud MUNDIM; WECHSLER; PRIMI, 2013, p. 56) “é importante entender o conceito de líder mais amplo, como sendo a pessoa que traz impacto ao seu meio e transforma um grupo, levando-o a lutar por um ideal maior”.

De acordo com Kouzes e Posner (1991) a liderança é um talento, e o domínio vem da própria pessoa, desenvolvendo o seu próprio crescimento. Já Hollander (1978 apud FRANÇA et al., 2002) defende que a liderança tem influência em “duplo sentido”, no qual deve-se atender os objetivos, tanto para organizações, quanto ao grupo. O líder e os demais precisam dar o seu máximo, para que assim, realmente consigam chegar onde almejam.

Pearce e Ensley (2004 apud BENEVIDES, 2010, p. 20) destacam que “a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes”. E de acordo com Bennis e Nanus (1988) a liderança demonstra a visão e posteriormente compreende a realidade dentro da organização. De forma geral, a liderança é de uma pessoa sobre um grupo de indivíduos, onde ambos buscam alcançar os seus propósitos comuns.

2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

Esta seção aborda algumas das principais tipologias que envolvem os estudos sobre liderança. Serão descritas as seguintes abordagens: Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade, Teorias Comportamentais, Teorias Situacionais e Contingenciais, Abordagem Transformacional e Carismática, Liderança Transacional.

2.2.1 Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade

Conforme Coelho (2014, p. 12) “as primeiras teorias da liderança remetem-nos para a teoria do grande homem que, já por si só, representa a noção de estereótipo, pois, apenas pelo nome daria a entender que só os homens poderiam ser considerados líderes”.

Assim, pode-se dizer que essa teoria do grande homem diz respeito aos líderes que possuíam capacidades especiais, e também quanto à superioridade, já que eles eram superiores aos demais homens. Todo líder era visto como sendo um herói, pois era ele que deveria solucionar qualquer situação que aparecesse (ILHARCO; LOURENÇO, 2009 apud COELHO, 2014).

A teoria dos traços de personalidade remete às diferentes características em relação às pessoas, onde se busca qualidade para alcançar a eficácia do líder e assim, buscar boa

memória, poder persuasivo, inteligência, níveis elevados de energia, entre outros (BOLDEN et al., 2003).

Conforme Robbins (2003, p. 345) essa abordagem dos traços “[...] foi uma tentativa de identificar as características e os traços pessoais dos líderes. A visão de que os líderes nascem feitos ainda é popular entre os leigos, mas não entre os pesquisadores profissionais”. Yulk (1998) complementa que esta teoria enfoca as características próprias de cada líder, ressaltando assim o estereótipo de alguns indivíduos, sendo líderes de forma natural.

Contudo, Barros (2014) aponta algumas características importantes, as quais segundo ele são traços precisos para aqueles que desejam alcançar a liderança. Dentre elas destacam-se: criatividade, flexibilidade, inteligência, otimismo, disposição, confiança, entre outras.

2.2.2 Teorias Comportamentais

A Teoria Comportamental surgiu quando houve total clareza referente à eficácia dos líderes e que não estava ligada aos traços pessoais. Foi então que os pesquisadores começaram a entender que ninguém nasce líder e sim, que o comportamento da pessoa a torna mais eficaz. Ainda, o processo de adquirir eficácia poderia ser feito através de treinamentos, onde as pessoas que seriam treinadas nos comportamentos de liderança, conseguiriam melhores resultados e, com certeza, alcançariam assim, os seus objetivos (GIL, 2011).

Para fins de maior clareza, Coelho (2014, p. 41) afirma que “essa teoria da liderança vem dar enfoque ao comportamento e atitudes de um líder, podendo, se assim se desejar, “fabricar-se” um líder mediante o que teoricamente seria mais eficaz”. Desta forma, entende-se que as pessoas podem tornar-se excelentes líderes e através dos seus esforços chegarão à liderança.

São bastante conhecidos e possuem um grande destaque os estudos das Universidades de Ohio e Michingan, nos Estados Unidos da América. Eles possuem como objetivo identificar os tipos de liderança que resultariam em uma competência muito eficaz. No início, os pesquisadores acreditavam que o líder deveria ter consideração pelos indivíduos, para que seus subordinados mostrassem satisfação e um ótimo desempenho. Logo após, feitos outros estudos, averiguou-se que os líderes deveriam manifestar igual interesse na organização, em relação ao que fazer, às suas tarefas e outros aspectos, da mesma forma que os estudos de liderança deveriam ser válidos a orientação para as tarefas e a consideração pelas pessoas (GIL, 2011).

Ilharco e Lourenço (2009 apud COELHO, 2014) sustentam fatores importantes sobre a atuação dos líderes que remetem à orientação para o funcionário e também, para a produção.

Referente à orientação, é quando o líder estrutura e define sua liderança. Já quando se trata de consideração é o modo de demonstrar em relação aos seus funcionários, como o cuidado, a confiança, o respeito com os demais.

Os autores ainda destacam em relação a esta teoria, que os líderes que demonstravam ser mais orientados para os funcionários eram aqueles que se preocupavam mais com as relações entre as pessoas, pelo grupo. Em contrapartida, havia os que se mostravam mais dedicados para a produção, atentos para as tarefas realizadas, assim chegando a um comum objetivo. Contudo, após alguns estudos feitos, ocorreram algumas críticas, de que não era possível estabelecer uma relação direta entre o comportamento de um líder e da sua eficácia (ILHARCO; LOURENÇO, 2009 apud COELHO, 2014).

2.2.3 Teorias Situacionais e Contingenciais

Em concordância com Hersey e Blanchard (1986, p. 187) “[...] o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a maturidade¹ dos subordinados”. Através disso, desenvolve-se a Teoria da Liderança Situacional, a qual pretende explicar a forma que os líderes precisam ajustar seu estilo em relação “ao desejo crescente de seus subordinados, por realização a sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades”. Em resumo, pode-se dizer, que esta teoria busca identificar fatores situacionais relevantes e prever o estilo de liderança mais eficaz para determinado momento, desta forma, quando os subordinados se desenvolverem e amadurecerem, os gerentes deverão mudar o estilo de liderança, a fim de que eles se acostumem em certo tempo.

Os mesmos autores ainda argumentam que a relação entre os líderes (chefes) e subordinados passam por quatro fases. Na primeira fase, os chefes dão prioridade para o trabalho, e nesse momento os empregados entram para a organização. Contudo, esse líder deve dar o máximo possível em relação ao trabalho, para que os subordinados não se sintam tão ansiosos. Na segunda fase, os subordinados já estão cientes do seu trabalho e então o chefe dá um enfoque maior na questão de relacionamento. Quanto à orientação do trabalho, a mesma continua sendo pertinente nessa etapa. Já na terceira fase, acontece o aumento quanto à capacitação para o trabalho, bem como, maiores responsabilidades, e o chefe não precisa ordenar tanto. E referente a quarta e última fase, os empregados já se tornam mais confiantes, deste modo, aptos a efetuarem sozinhos, as suas tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

¹ Maturidade: Hersey e Blanchard definem maturidade não como idade ou estabilidade emocional, mas como o desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidades e experiência relacionadas a tarefa.

Os estilos de liderança referidos podem “determinar, persuadir, compartilhar e delegar”. Esta é uma combinação de tarefa e de relacionamento, e o líder deverá se comportar de maneira que influencie as pessoas. De acordo com estudos, dentro do estilo de liderança há quatro quadrantes: relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa alta; tarefa alta e relacionamento alto; tarefa alta e relacionamento baixo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Na teoria contingencial, o autor Bergamini (1994) destaca o processo da liderança, bem como os vários comportamentos que os líderes apresentam. O primeiro modelo contingencial é o de Fiedler, que “propõe que o desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder de interagir com os demais e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder” (FRANÇA et al., 2002, p. 264). Ainda França et al., (2002) ressalta que tudo depende, em conjunto com o líder, os subordinados e também de acordo com a situação, assim, a liderança deve ser o resultado de toda essa união.

2.2.4 Abordagem Transformacional e Carismática

Alguns autores persistem em considerarem estas duas abordagens como sendo sinônimas. Neste caso, Maximiano (2000, p. 324) contribui: “O líder transformador é capaz de incentivar os seus seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos”. O mesmo autor explica que o carisma é a maneira que o líder transformador desempenha sua influência emocionalmente sobre seus seguidores.

Conforme McWhinney (1997) a liderança carismática possui essa qualidade rara chamada de carisma que é "o poder para captar e estimular o seguidor", que significa um tipo de inspiração divina, um tipo de profecia. Subentende-se que o carisma é uma das competências para um líder transformacional e que esses líderes carismáticos são habilidosos, mostram que é possível alcançar os objetivos, contam muito com seus seguidores e desejam que os subordinados confiem plenamente nos líderes, e também na sua sabedoria (YUKL, 1999 apud ROSADO, 2010).

Neste seguimento, o autor Northouse (2009) destaca algumas qualidades típicas do líder transformacional, que são:

- Ser um forte exemplo a seguir com valores elevados;
- Ouvir todos os pontos de vista para fomentar um espírito de cooperação;
- Criar a visão, com as pessoas que compõem a organização;

- Agir como um elemento de mudança;
- Ajudar e contribuir na organização;
- Dar poder aos seguidores para que façam o melhor para a organização.

Contudo, esse líder transformacional tem em sua essência, fazer “as pessoas transcenderem seus interesses pessoais em benefício mais amplo da comunidade”. Desta forma, ele deve motivar as pessoas as quais deseja transformar, não apenas por interesse próprio, mas para benefício de toda organização ou grupo (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 411).

2.2.5 Liderança Transacional

A liderança transacional, também chamada de autoritária, serve para “articular e estabelecer posições definidas pelo líder” (McWHINNEY, 1997 apud BENEVIDES, 2010, p.34). Considera-se que há somente posições corretas nesta questão e quanto às outras, não são consideradas (McWHINNEY, 1997 apud BENEVIDES, 2010).

Burns (1978) afirma que nesse estilo existe a troca entre o líder e o seguidor. Ambos se influenciam, e assim, os mesmos recebem algo. Deste modo eles dependem um do outro, e assim, são da mesma forma recompensados. O subordinado faz o que deve ser feito e há recompensas, porém como troca deve-se a sua obediência.

Os líderes transacionais foram definidos como “pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas” e percebem em seus seguidores, o maior potencial. Para tanto, as tarefas e as recompensas devem ser finalizadas com o propósito de influenciar e sucessivamente, melhorar os desempenhos dos funcionários (BURNS, 1970 apud SOUZA; TOMEI, 2008, p. 103).

Contudo, é importante ressaltar quanto às teorias de liderança explanadas anteriormente, que para uma equipe funcionar de maneira que aperfeiçoe os resultados buscados, alguém deverá desempenhar a função relacionada à realização das tarefas e outro alguém deverá liderar. Eis que importa tratar sobre a importância das organizações possuírem líderes capazes de efetuarem mudanças necessárias e sempre manterem motivadas a sua equipe de trabalho, a fim de que satisfaçam além das necessidades da empresa também as de cada colaborador que presta seus serviços a ela. Ainda, questões relativas a motivar, orientar, treinar e transformar pessoas devem ser competências de todo líder, para conseguir atingir os objetivos organizacionais e também pessoais de cada membro da empresa. (BENEVIDES, 2010).

2.3 LIDERANÇA FEMININA

Após a mulher ter entrado no mercado de trabalho, alcançando uma evolução significativa, ocorreram muitas revoltas sociais a favor da igualdade social, mas ainda nota-se que há grande discriminação com elas. Os cargos de altos níveis são bem mais fáceis para os homens do que para as mulheres, mesmo que eles não estejam tão preparados quanto elas. Embora o mundo esteja bem modernizado, são poucas as mulheres que estão em altos cargos atualmente (NOGUEIRA, 2006).

Conforme os autores Moller e Gomes (2010), após a década de 50 até parte da década de 70, observou-se realmente o início das mulheres nas empresas e nos cargos de liderança. Entretanto, o surgimento delas no mercado de trabalho não foi muito tranquilo. Alguns autores, ainda na década de 70, asseguravam que os excelentes chefes dentro das organizações seriam os homens. Através de estudos feitos recentemente, ainda percebe-se que existe a crença do estilo de gestão masculino, e que assim, com esse estilo de liderança ela será bem eficaz (OLIVEIRA, 2015).

O autor Amorim (2009 apud COELHO, 2014) argumenta que a sociedade ainda é bastante conservadora e as mulheres que desejam realmente alcançar a liderança de topo precisam passar por muitas barreiras. Nota-se que elas se qualificaram e assim ganharam maior experiência profissional no mercado de trabalho, e agora as organizações necessitam pensar novamente e aumentar o conhecimento de liderança em relação aos gêneros e expectativas de papel (MOLLER; GOMES, 2010). As empresas devem se adaptar de maneiras diferentes - até em relação à grande competição delas mesmas -, procurando inovar os ambientes globalizados, conforme as exigências das demandas e adicionando mais a mulher na alta gerência (OLIVEIRA, 2015).

Kets de Vries (1997 apud TONANI, 2011, p. 8) asseguram que:

[...] os talentos femininos estão tão perceptíveis, que na grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

De acordo com Castells (1999) o aumento das mulheres nos cargos multifuncionais está relacionado com a boa instrução, o dinamismo e também a adaptação de como elas conseguem conciliar todas as tarefas da melhor maneira.

As obras literárias propõem que os homens aderem ao estilo de gestão transacional (troca entre líderes e seguidores, onde os líderes oferecem recompensas), e as mulheres ao

estilo de gestão transformacional (onde os líderes pretendem fazer mudanças para aumentar o desempenho na organização) (EAGLY et al., 2003 apud OLIVEIRA, 2015).

Percebe-se que os estilos de liderança feminino e masculino são estudados, com o propósito principal de verificar se eles ainda possuem diferença na organização. Além disso, existe uma expectativa do líder homem sendo caracterizado como independente, desafiador, pouco emocional, dominante, ativo, lógico, trabalhador, confiante e ambicioso. E quanto às mulheres, são reconhecidas como sendo mais falantes, pacienciosas, simpáticas, submissas, entre outras características (OLIVEIRA, 2015, p. 62).

Os autores Eagly e Johnson (1990 apud SOUSA et al., 2013, p. 45-6) sustentam que:

As mulheres teriam mais competências sociais, em contexto organizacional – seriam amigáveis, agradáveis, interessadas nas outras pessoas, expressivas e socialmente mais sensíveis do que os homens. Assim, não seriam as características ou exigências organizacionais que criariam tais diferenças, mas sim as diferenças de gênero.

Eagly e Johnson (1990 apud SOUSA et al., 2013) afirmam que em pesquisas feitas, são poucas as diferenças na liderança masculina e feminina, e em relação ao ambiente organizacional, as mulheres são mais participantes que os homens. Já, de acordo com os estudos recentes de Afonso e Leal (2007, p. 2), está claro que existe diferença entre masculinidade e feminilidade em representações de gênero e afirmam também “os estereótipos tradicionais de expressividade relacional para as mulheres e instrumentalidade para os homens”.

O modo como os homens e mulheres entram nas organizações e também como se socializam são determinantes em relação à semelhança (EAGLY; JOHNSON, 1990 apud OLIVEIRA, 2015). Percebe-se que a mulher líder é tão eficaz quanto o homem e o seu estilo possui grande valor, porém, às vezes, ela adota o estilo “masculinizado”, para assim ser mais reconhecida, tanto pelos superiores, quanto pelos subordinados (OLIVEIRA, 2015).

Segundo Eagly (2003 apud MORAES 2008, p. 37) ainda é normal os homens ocuparem as posições de liderança, pois, a maioria das pessoas, homens e mulheres, optam por ter líderes homens. E ainda salienta que “as mulheres, por assumirem grande parte das responsabilidades domésticas, não podem se dedicar a atividades que lhes exijam tanto tempo, como as posições de poder”. Muitas vezes o papel da mulher é visto como era antigamente. Porém, a sociedade precisa procurar adaptar-se a esse processo de mudança, do mesmo modo que as pessoas e a sociedade em geral precisam transformar sua mentalidade em relação à maneira que retratam a mulher (SOUSA et al., 2013).

Segundo Martins (2014), a liderança feminina contribui muito dentro das organizações. As mulheres, com suas diversas habilidades, percebem o que a equipe precisa e

elas possuem grande facilidade em resolver várias coisas ao mesmo tempo, sendo competentes e eficazes. O autor comenta ainda, que as líderes femininas sempre estão em busca de melhores resultados juntamente com os seus liderados, de forma positiva, procuram sempre aprimorar os conhecimentos para o alcance dos objetivos na organização.

Nota-se que as mulheres são mais detalhistas, possuindo ampla visão da organização. Elas têm jornada de trabalho tanto no serviço, quanto em suas casas, conseguindo desenvolver diversas tarefas no mesmo tempo. Mesmo com tanta evolução, ainda alguns homens não aceitam que uma mulher lidere-os. Seria bastante interessante perceberem o quanto elas são capazes disso e quantas vantagens trazem para organização (SILVEIRA et al., 2014).

Conforme Silveira et al., (2014) as qualidades femininas são entrelaçadas com atividades nas quais antes eram exercidas pelo sexo masculino. As mulheres começaram a serem notadas nas organizações, e hoje integram o perfil desejado nos cargos estratégicos das organizações. Nogueira (2006, p. 58) ressalta que “os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia”, porém mesmo que as mulheres ocupam a liderança, a maioria delas está trabalhando nos setores tradicionais femininos em uma organização.

Carboni (2009, p. 43) afirma que:

[...] as mudanças no universo feminino contribuíram não só na inovação do mercado, mas principalmente no âmago da mulher proporcionando autoconfiança, determinação, independência financeira e coragem para assumir riscos em seus projetos de vida e empreendedorismo, desenvolvendo com muita dedicação as atividades sendo um diferencial nas organizações em que administram. Sua preocupação está ligada à formação educacional, financeira e conhecimentos técnicos com pretensões na disputa corporal e mental no espaço que divide.

Contudo, constata-se que assim como os homens, as mulheres também estão capacitadas para serem líderes, e podem adicionar valores no ambiente de trabalho. Ambos os sexos podem contribuir para o crescimento da organização, tornando-se grandes líderes e proporcionando o sucesso da empresa (TONANI, 2011). Ainda, existem muitas mulheres que lutam para que não exista mais preconceito, procurando mostrar para a atual sociedade que as funções que antigamente eram feitas por homens, hoje elas também são capazes de exercer e com muita competência (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

A liderança feminina é um tema muito pertinente, que precisa ser bastante estudado e discutido, pois mesmo com toda a evolução que vem acontecendo no mundo, as mulheres ainda sofrem discriminação e os cargos mais elevados na liderança, são basicamente ocupados por homens (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia e os procedimentos de pesquisa que norteiam este trabalho. A metodologia é essencial para nortear a construção do conhecimento científico, conforme Martins (2014) deve estar de forma clara, objetiva e com o propósito de criar soluções.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever alguma coisa, normalmente características de experiências (MALHOTRA, 2012). De acordo com Nogueira (2012), o objeto de estudo exigirá a utilização de procedimentos e técnicas de pesquisa basicamente qualitativos, como a entrevista em profundidade e observação participativa.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos, com o propósito de compreender as percepções das mulheres ao longo de suas trajetórias. Merriam (2002) argumenta que no estudo de caso o interesse está no processo, como é o caso desta pesquisa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) a conversa sendo feita face a face, oportuna ao entrevistador a informação precisa e é de cunho fenomenológico, pois visa compreender as trajetórias das mulheres investigadas a partir do olhar das próprias entrevistadas.

A pesquisa fenomenológica estuda a maneira de vivência como experiência consciente. Assim, “a experiência consciente é um ato comunicativo de um corpo situado em um determinado ambiente. A mensagem que expressa traz a peculiaridade de um mundo vivido” (GOMES, 1997, p. 320).

3.3 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO

Nesta pesquisa descritiva, a população foi delimitada com base em mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo, no Estado do Rio Grande do Sul (presidentes, vice-presidentes, diretoras, gerência de terceiro nível, logo abaixo dos diretores ou vice-presidentes e gerentes de nível médio) de empresas nos segmentos de Educação, Indústria, Financeiro ou Comércio.

3.4 AMOSTRA E SUJEITOS INVESTIGADOS

A amostra foi por acessibilidade e não probabilística, a técnica por acessibilidade é mais flexível, pois não precisa utilizar o rigor estatístico. Portanto, baseia-se no seguinte procedimento: O pesquisador tem a liberdade para selecionar os indivíduos que irão fazer parte da amostra, onde se utiliza o método de facilidade de acesso (GIL, 1999). Foram utilizadas neste estudo três mulheres que refere-se a quantidade de investigadas que se propuseram responder a entrevista voluntariamente.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Os roteiros das entrevistas foram elaborados com base no modelo de Seidman (1997). Este modelo permitiu que a investigada apresentasse suas experiências e ideias sobre o assunto em pauta. O modelo foi dividido em três seções. O primeiro estabelece o contexto da experiência das investigadas; o segundo reconstrói os detalhes de suas experiências; e o terceiro encoraja as investigadas à reflexão sobre suas experiências vividas. Cabe destacar aqui que o modelo de entrevista de Seidman (1997) é baseado na linha filosófica da fenomenologia.

3.6 PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, com roteiros pré-definido. As entrevistas ocorreram por meio de gravações no celular, mediante prévia autorização das participantes e por observações de campo, com o intuito de explorar o ambiente, conhecer o contexto, compreender o processo investigado.

Realizou-se um pré-teste do instrumento de coleta de dados (Apêndice A). Esse instrumento foi testado em uma mulher que exerce liderança em uma organização no município de Cerro Largo, para averiguar a aplicabilidade, entendimento e interpretação pela pessoa questionada. Após essa aplicação, houve o aperfeiçoamento do roteiro, então a pesquisadora iniciou a versão final do instrumento, e assim iniciou-se o período de coleta de dados.

3.7 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após feita a realização das entrevistas individuais, os dados foram transcritos e lançados em tabela no formato categoria de análise, utilizando o programa Libre Office Writer e a análise de cada pergunta foi feita de forma individual. Assim, os dados

apresentaram-se por trechos de falas das entrevistadas, bem como, seus nomes foram trocados por pseudônimos, mantendo sempre a ética e o sigilo das investigadas.

Malhotra (2012, p. 130) contribui com três passos gerais que devem ser seguidos quando se analisa dados qualitativos:

a) Redução dos dados: Etapa que o pesquisador escolherá quais os dados que deverão ser ressaltados ou ignorados;

b) Exibição dos dados: O pesquisador irá interpretar os dados com ajuda de ferramentas;

c) Conclusão e verificação: O pesquisador faz as considerações dos dados e avalia em relação às implicações.

3.8 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, sob o CAAE 70980017.6.0000.5564.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das respostas das entrevistadas, buscando responder os objetivos propostos por este trabalho.

4.1 ESPAÇOS TRANSITADOS E RELAÇÕES ESTABELECIDAS AO LONGO DE SUAS TRAJETÓRIAS

Abaixo serão descritas as caminhadas das três entrevistadas neste trabalho, contemplando a vida profissional, bem como a vida pessoal das investigadas no estudo.

ENTREVISTADA A

Esta investigada é casada, tem dois filhos, é professora, sua formação é em Biologia com especialização em Meio Ambiente e Saúde. Atualmente é vice-diretora em uma escola particular. Conta que o seu primeiro emprego foi trabalhando como secretária em uma Construtora, no tempo em que era estudante de Arquitetura - Ciências Matemática e trabalhava meio período e era responsável pela organização.

Após alguns anos, voltou a morar em Cerro Largo e começou a dar aula particular em sua casa, sobre a disciplina de Matemática, por um ano e relata que sempre teve muita afinidade pela matéria. Posteriormente arrumou também um emprego como secretária de escola, durante cinco anos. Enquanto trabalhava na escola pública, começou a ter ligação com uma escola particular, onde fez o seu estágio em sala de aula, nas áreas de Ciência e Matemática. A mesma relatou que:

Após o estágio deixei meu currículo nesta escola, logo depois me chamaram para ministrar aula de biologia para o ensino médio, para uma turma de 3 períodos. Então, trabalhava um sábado sim e um sábado não, na escola pública, pois naquele tempo as aulas aconteciam nos sábados. Quando trocou a direção da escola, me convidaram para trabalhar com a turma de Ciências no ensino fundamental, onde aceitei o convite. No ano seguinte, comecei a dar aula de matemática para 5ª e 6ª séries, ministrando as aulas praticamente todas as manhas. Consegui conciliar os horários e trabalhar nas duas escolas. Após algum tempo, saí da secretaria da escola e comecei a trabalhar somente em sala de aula.

Foi então que no ano de 2008, recebeu um convite do vice-diretor dessa escola particular, para fazer um Curso de Formação sobre Gestão de Pessoas, afirma que era uma coisa diferente, o curso tinha duração de seis meses e era semipresencial. Começou a fazer o trabalho de gestão, sem perspectiva sobre o queria fazer no futuro. Após alguns dias, o vice-diretor novamente fez um convite para assumir a coordenação da escola.

Ela destaca a importância da profissão “ser professor” onde diz que “*sendo professor tu carrega o trabalho para casa, e aceitando a coordenação isso não seria diferente*”. Posteriormente assumiu a carga horária trabalhando 16 horas como coordenadora e 8 horas como professora. No ano de 2015, convidaram para assumir a vice direção da escola. Logo, aceitou. Isto pode ser visto no extrato de sua fala:

Sempre quando as pessoas te convidam para fazer algo, elas estão acreditando no seu potencial. Como já disse, iniciei fazendo o estágio nesta escola, hoje trabalho 40 horas semanais, e foi a partir do estágio que fui crescendo, e tenho em mente que uma grande oportunidade está num pequeno começo.

Percebe-se que a sua trajetória profissional está diretamente ligada ao ensino. Ela buscou aperfeiçoamentos, e como a mesma citou, iniciou com o estágio obrigatório realizado durante a graduação, e foi reconhecida pelo seu empenho. Logo, o seu crescimento profissional foi notório (segundo o seu ponto de vista) e veio em decorrência da sua força de vontade e capacidade de agarrar as oportunidades com muita dedicação. Afirma que devemos aceitar as pequenas oportunidades oferecidas, pois é ali que surgem as grandes chances de conquistas.

Quanto aos desafios enfrentados por essa entrevistada ao decorrer de sua trajetória, a mesma diz que:

Era como pensar na minha organização diante da situação das salas de aula, porque como professora todo mundo sabe, que quando a gente escolhe a profissão de docente aonde tu fores ela vai junto, as pessoas vão te indagar fora da escola em qualquer lugar.

A entrevistada destaca que o maior desafio que percebe está relacionado à situação de deixar de lado a sala de aula e assumir inteiramente a gestão da escola, isto foi o mais marcou para ela, pois não havia condições de realizar as duas tarefas ao mesmo tempo, porque quando estava ministrando uma aula, tinha outra questão para resolver lá fora, então precisava interromper a aula, para solucionar, e assim vice e versa. Isto tirava sua centralidade do trabalho e não conseguia dar uma sequência em suas atividades.

Outra questão que conta a investigada é “*em termos da aceitação, pois quando fui professora, estava de um lado da escola e a partir do momento que passei a assumir a gestão, as pessoas começaram a me olhar com outros olhos*”. No caso, antes fazia coisas que agora não pode mais fazer, pois junto com este cargo vêm as cobranças e ações que precisa cumprir. Estes então foram os maiores desafios que enfrentou. Acredita que, as pessoas precisam entender, quando chama a atenção em uma situação que não ficou legal e que pode ficar melhor, não é porque ela é inimiga, e sim porque está realizando a sua função. Às vezes você

precisa elogiar, mas também é necessário cobrar, porque todos esperam por um bom resultado.

A mesma diz que “*A escola pertence a uma rede e devemos obedecer às obrigações. E como eu já pertenci ao outro lado sei que as pessoas tem uma certa resistência, dificilmente o ser humano aceita críticas ou sugestões, geralmente as pessoas só enxergam o seu lado*”. Nota-se que foi difícil para esta respondente conciliar as duas tarefas, devido às funções terem que ser exercidas ao mesmo tempo. Portanto, optou por somente ficar na direção da escola. Destacando aqui, que o seu maior desafio enfrentado foi à aceitação dos seus colegas em relação a sua mudança de cargo, o que acarretou na dificuldade em eles desempenhar suas funções sem tantas contestações.

Sobre a relação que a entrevistada tem com os seus subordinados:

A gente senta, conversa, às vezes brinca, eu tenho um lado assim que é meu profissional aqui dentro da escola, no qual dificilmente procuro misturar dentro da minha casa, lógico que tenho uma relação mais próxima com algumas pessoas.

Tem todo um cuidado para não estar sempre com a questão do profissional, para conseguir desligar um pouco do serviço quando não está lá. A relação que tem com os subordinados embora exista bastante conversa e até mesmo brincadeiras, é bastante profissional. Alguns podem achar até que é um defeito, mas acredita que é necessário para não se reunir fora do serviço e ficar falando sobre trabalho. Então, é uma pessoa bastante reservada em tudo. Entende-se que a entrevistada procura levar em consideração o lado pessoal do profissional.

ENTREVISTADA B

A entrevistada B é natural de Cerro Largo, é casada, tem dois filhos, é mestre em Desenvolvimento, contendo duas profissões, sendo que uma exerce a função de Gerente Administrativa de uma empresa familiar, e a outra Professora do curso de Administração da URI. Ela relatou que a sua trajetória é ligada ao magistério. Iniciou fazendo o magistério, posteriormente o curso Administração de Empresas, pois o seu marido, na época do namoro, tinha uma empresa e foi então que surgiu a oportunidade de unir seu estudo com a organização de seu futuro marido.

Quando terminou o magistério já exercia algumas funções dentro do colégio que se formou, depois iniciou a faculdade e também começou a trabalhar na empresa da família do marido, terminou a Administração, fez Especialização em Marketing e Estratégia, cursou

Mestrado em Desenvolvimento com Linha de Pesquisa em Desenvolvimento de Organizações na UNÍJUI, sempre aliando os estudos à empresa.

Esta investigada contou com emoção que:

Logo após o mestrado recebi um convite para trabalhar na Universidade URI aqui em Cerro Largo, sendo indicação da minha banca, onde minha orientadora de banca no momento em que eu estava apresentando o trabalho, falou que eu tinha muito jeito para a docência, e como eu já havia feito o magistério veio à tona aquele passado de professora, como primeira profissão. Entrei na universidade, trabalhando as disciplinas de Marketing, já que é minha formação em especialização, onde eu continuo desde 2013 até hoje. Portanto, minha trajetória é realmente ligada a muito estudo, lincando sempre o estudo à empresa da família, bem como à universidade.

Nota-se que o estudo é de extrema importância para a carreira profissional, pois auxilia tanto no enriquecimento do aprendizado pessoal, como também para o crescimento da empresa. Com dedicação e empenho, é possível chegar onde se deseja, basta querer. Percebe-se a dedicação da entrevistada desde o início de seu percurso, mostrando seu potencial, assim destacando-se profissionalmente, e conseguindo alcançar seus objetivos pessoais.

Esta investigada, contou sobre os desafios enfrentados durante sua caminhada profissional e diz que o maior desafio está ligado à sua profissão, no qual a sua barreira é o lar. É um tanto quanto difícil quebrar esse paradigma de que mulher é aquela que precisa somente administrar o lar.

Vivenciou tudo isso e ainda vivencia. Ela contou que “*Eu senti isso muito forte com meu marido, essa resistência de me ver estudar, ele falava que não era preciso estudar, pois tínhamos uma empresa, estava tudo bom, porque ir buscar mais estudos.*” O seu marido fez de tudo para lhe barrar, muitas vezes teve vontade de desistir, mas algo a mais lhe motivava e não era o dinheiro, e sim sua conquista profissional.

Outro desafio que impactou muito na sua vida, foi o momento em que terminando o mestrado, surgiu a possibilidade de fazer um intercâmbio na Espanha, 40 dias fora, tinha um filho na época com 12 anos, então era aquela situação em que ficaria longe da família e da empresa novamente.

Para ela foi um grande desafio optar em ir ou não ir, e mais uma vez eu deu prioridade à sua profissão, ao seu futuro profissional. Argumenta que “*os filhos crescem, e a mulher não pode permitir essa “poda”, essa barreira de marido e família.*” O terceiro desafio, que sente até hoje é a sua segunda profissão, de professora, onde todos os dias enfrenta resistências com o seu marido, como: “*hoje tu não precisa ir para a universidade né?*”; “*tem aula hoje*”. Relata que cada dia é uma batalha, e sempre fala para ele não pedir para escolher, pois a sua paixão realmente é a Universidade.

Trabalha na empresa há 16 anos, no setor Administrativo, as responsabilidades do Financeiro são diretamente dela, e na Universidade há 4 anos, mas o que lhe realiza mesmo é a docência, então diz que *“não posso parar, eu não me imagino em casa, deste modo vou seguindo mesmo com essa resistência, pois ela é menor do que a minha realização”*. Fica claro a paixão que a entrevistada tem pela docência, dando prioridade aos estudos, buscando sempre aprimorá-los, adquirindo assim um maior conhecimento. Apesar de todos os desafios e barreiras que a mesma passou e ainda passa todos os dias, ela consegue conciliar muito bem as suas duas profissões com a família. As suas funções exigem muito de si, com cargas horárias elevadas, e mesmo assim consegue dar atenção e estar presente com sua família em todos os momentos.

No seu cotidiano de trabalho como gerente a entrevistada relata que possui um perfil participativo e democrático, o relacionamento dela com os seus subordinados é excelente. Conta que gosta bastante de trabalhar na empresa, do seu ambiente de trabalho, o ambiente que eles próprios contraíram, porque a mesma percebe que lá dentro é que eles constroem relacionamentos. Relata que *“quando fico fora sinto falta dos meus colegas colaboradores”*, interage e questiona muito os seus colaboradores, procura cada semana ir conversar com eles, dessa forma, eles podem falar abertamente e sentem que estão próximos à diretoria.

ENTREVISTADA C

Esta investigada nasceu na cidade de Cerro Largo, onde vive até hoje, é casada e tem dois filhos, é empresária e bem sucedida. Com relação à trajetória profissional da entrevistada, a mesma relatou:

Desde os 18 anos eu comecei a ajudar na empresa familiar, possuímos uma empresa aqui na cidade e também em diversas regiões que são as nossas filiais. Com esta idade comecei a cursar Ciências Contábeis aqui na Uri de Cerro Largo, pelo fato de ser um curso que está diretamente ligado aos negócios da empresa. Portanto, não tive outras experiências profissionais, somente minha trajetória dentro da empresa. Porém, hoje me sinto realizada na área que atuo e muito feliz em poder fazer parte desta empresa familiar.

Pode-se observar, através da resposta desta respondente que, possui uma longa caminhada profissional, atuando desde sua adolescência nesta empresa familiar. Buscou conhecimentos técnicos para aprimorar os seus serviços prestados na empresa, almejando melhorar o desenvolvimento e conseqüentemente o crescimento da organização.

Referente aos desafios enfrentados durante sua caminhada contou que *“no ano de 2016, em função da crise em que as vendas caíram muito, o percentual de vendas foi muito*

ruim, isso abalou bastante a empresa”. A sua organização conta com o total de 225 lojas, localizadas em diversas regiões e estados.

Verificou-se em relação aos desafios enfrentados que sua maior dificuldade foi à chegada da crise, no ano de 2015, o que ocasionou uma queda nas vendas, sendo uma grande surpresa para a empresa, pois a mesma nunca havia passado por uma situação dessas. Mas os gestores são cientes de que o comércio passa por seus altos e baixos, ao longo de seus negócios.

No que diz respeito à relação que ela possui com os seus colaboradores a mesma afirma que o seu relacionamento com eles é normal. Acredita que todas as pessoas devem ser tratadas de forma igual para igual. A entrevistada argumenta que *“com algumas pessoas temos mais afinidades e outras menos, mas nada que uma conversa não resolva cada questão”*. Nota-se que a respondente procura tratar todos os seus funcionários da mesma forma sempre que possível, independentemente do seu cargo. Busca resolver qualquer pendência através do diálogo, pois por meio de uma conversa as coisas são explicadas e esclarecidas, a fim de um melhor entendimento e solução se houver algum tipo de problema.

4.2 AS ENTREVISTADAS E O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Liderança e gerência são dois termos muito utilizados na literatura acadêmica, principalmente na Administração Organizacional. Nesta seção as investigadas são convidadas a refletirem sobre seus exercícios quanto a líderes e gerentes, além de tecerem considerações sobre o olhar que seus subordinados possuem sobre suas posturas no ambiente empresarial. Para a entrevistada A, tanto a liderança quanto a gerência se misturam em suas atividades cotidianas. Para ela, ambas posturas são adotadas como estratégias para a resolução de conflitos ou problemas no ambiente de trabalho. Essa afirmação pode ser vista no extrato de sua fala:

Tem situações que tu vai agir como líder, e às vezes como gestora. E isso vem em decorrência como está a ação do grupo. O pessoal diz que sou eu que dou a bronca, quando tiver que dar uma chamada eu chamo. O receio de conversar com o aluno, quando não houve uma postura correta, faço, e dá tudo certo. Muitos dizem que sou braba. Ser líder ou ser gestora, eu acho que depende do momento. Procuo sempre que possível ouvir os outros e dentro disso é que tomamos a decisão, por isso acredito que sou mais gestora do que líder. (Entrevistada A)

Já para as entrevistadas B e C, o conceito de gestora é muito mais enfático em suas atividades. Para ambas entrevistadas o fato de ser gestora, de ordenar, controlar, comandar e planejar surge em suas atividades diárias. Outro ponto destacado é a própria figura que cada

uma tem em sua organização, pois as duas são proprietárias ou sócio proprietárias, o que as leva a ter que tomar decisões constantes nos vários níveis de suas organizações. O destaque dessa argumentação está na fala da investigada B, onde mesma tenta conciliar o papel de professora e gestora na organização, numa busca de unir conceitos acadêmicos com os problemas diários da empresa.

[...] eu me vejo como gestora e com um grande papel, pois consigo aliar a teoria da Universidade na empresa. É difícil, pois às vezes acontece a resistência dos próprios gestores lá na empresa. E percebo isso, com os que não frequentaram a academia, eu consigo trazer os conceitos de autores pra dentro da empresa e eu sinto que isso é bem aceito pelos colaboradores. Não sinto resistência por eu ser mulher perante os colaboradores. Temos um ambiente agradável de respeito. Noto que o meu trabalho colabora para o crescimento da organização. (Entrevistada B)
Atualmente me enxergo como gestora, porque me considero uma pessoa aberta aos outros, opiniões, críticas, sou bem flexível, acho que o trabalho em grupo é fundamental, onde todo mundo tem suas ideias e opiniões, não devemos bater de frente com os outros. (Entrevistada C).

Salienta-se que para as entrevistadas, fica claro a separação entre liderança e gerência. Na visão das mesmas a liderança é abordada de uma forma ampla, com o significado intrínseco de motivar os demais para o alcance de resultados. Já a gerência é abordada como um processo prático e essencial, onde são expostas as coordenadas em busca de uma maior eficiência administrativa de suas organizações.

De acordo com o autor Gil (2011) o termo gerenciar é garantir a execução das tarefas que estão em sua alçada, é cuidar das atividades das organizações diariamente para que caminhem de forma eficaz, para que assim o resultado seja satisfatório. Já o conceito de liderança envolve ter objetivos claros, com compromissos e habilidades para conseguir alcançar estes objetivos (GIL, 2011).

Quando as entrevistadas são convidadas a refletirem sobre o olhar que seus subordinados possuem sobre suas posturas no ambiente empresarial. Elas são enfáticas: *“Isso vai ser da forma como os outros vão te olhar [...] as pessoas que vão falar que sou gestora, porém outras irão dizer que sou líder. Então, depende”.* (Entrevistada A). Para esta investigada, existe no ambiente organizacional uma análise contingencial sobre sua postura. Ora ela poderá ser vista como líder, ora poderá ser vista como gerente. Na visão da investigada, a postura de gerente acarreta uma rigidez de atuação junto aos subordinados. O mesmo pode ser visto quando ela relata que *“às vezes as pessoas acham que sou braba [...] porque eu cobro”.*

Já para a entrevistada B, o olhar que ela possui sobre a impressão de seus subordinados é de gestora, ela completa: *Acredito que como gestora, pois atrás de mim, tem toda uma identidade. Eu represento uma empresa consolidada no mercado.*

Por fim, tem-se a investigada C, que salienta sua figura como líder. Sendo dicotômica com sua afirmação anterior. Pois a investigada se vê como gestora, mas percebe que seus subordinados a veem como líder.

Acredito que as outras pessoas me enxergam como líder, como eu trabalho no setor financeiro, sou gerente do setor, então elas tem essa visão de líder, mas estou sempre aberta a sugestões e a negociações. (Entrevistada C).

Com isso, verifica-se que tantos os papéis de líder quanto os papéis de gerente são abordados nas falas das entrevistadas. Tornando-se impossível a separação desses temas em mulheres que exercem cargos nas organizações.

4.3 LIDERANÇA FEMININA: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS X PRÁTICOS

Os estudos sobre a temática da Liderança Feminina geralmente polarizam para uma discussão sobre vantagens e desvantagens da mesma. Ou então salientam as diferenças entre estilos masculinos e femininos. Moraes (2008) argumenta que estudos sobre esse enfoque recaem sobre uma visão prescritiva sobre a realidade organizacional, pois esses mesmos estudos emergem do princípio que existe uma diferença ligada ao sexo entre homens e mulheres como líderes. Neste sentido, Moraes (2008) relembra que:

Os estudos que utilizam esta abordagem ora defendem as vantagens femininas da liderança, ora suas desvantagens. De uma forma geral, ao polarizar a discussão, esses estudos dão margem a uma simplificação do tema liderança feminina, que envolve questões críticas a serem consideradas.

Para Moraes (2008) e Botelho (2008), a abordagem prescritiva sobre liderança feminina trata de temas que ocupam a estereotipagem de gênero, tal estereotipagem, por muito tempo, limitou a ascensão das mulheres nas organizações. Estudos ligados à visão prescritiva buscam explicar os mecanismos de segregação no mundo do trabalho, além disso, buscam explicações psicológicas para esclarecer porque que os homens são mais bem aceitos na liderança do que as mulheres. Essas autoras argumentam que geralmente na cultura patriarcal posições de liderança são vislumbradas como posições ocupadas tradicionalmente por homens. Pois na cultura patriarcal a liderança seja ela organizacional ou não (para seu desempenho eficiente) exige atributos considerados inerentes à personalidade masculina, como ser competitivo, dominador e agressivo, bem como os atributos físicos correlatos: ser forte e viril. Para Bertiol e Tonelli (1991) existem profissões dominadas por mulheres, em que

acabam sendo mais aceitos traços da personalidade feminina, como ser gentil, cooperativa, cuidadosa e a tendência a ajudar os outros entre outros, como no caso das professoras e enfermeiras.

Nessa abordagem, estudiosos argumentam que estaria acontecendo uma transição do modelo de liderança centrado em características masculinas para um outro, centrado em características femininas (MORAES, 2008). Neste sentido Cunha, Botelho e Moraes (2008) relatam:

[...] para autores como Fletcher (2004), Loden (1998), Naisbitt e Aburdene (1994), Eagly e Johnson (1991), o mundo corporativo tende a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

Nessa abordagem, as vantagens femininas da liderança, em que as características ditas femininas acabam por ser consideradas benéficas para a liderança, uma vez que elas se aproximam do estilo de gestão participativa e democrática que hoje se espera das organizações. Mas há muita controvérsia nesse campo.

Para a abordagem descritiva, Moraes (2008) conota que existe uma lacuna em trabalhos científicos que emergem com essa visão. Para ela existe uma

falta de estudos cujo objetivo maior não fosse dicotomizar a questão da liderança feminina, estudos que não reduzissem ou simplificassem a liderança feminina a vantagens e desvantagens, estilos diferentes de homens e mulheres.

Nessa abordagem tratada pela autora, os estudos se preocupariam mais em compreender as características e a caminhada da mulher do que verificar vantagens e desvantagens.

Desta forma, verificou-se que todas as entrevistadas se veem com as características de gestão democrática, conciliando com a literatura vigente sobre Liderança Feminina. O relato da entrevistada B deixa claro essa característica:

É 100% democrático, eu vejo o meu estilo muito democrático, flexível, adoto muito a teoria com a prática, utilizo o brainstorming de ideias, caixa de sugestões, falo bastante sobre a motivação, a remuneração, isso me facilita muito trazer a teoria para a prática, e vejo que dá certo. Não me coloco de maneira nenhuma como uma líder centralizadora, pois pra mim, esse formato não funciona mais nas empresas. A empresa deve funcionar em conjunto, lembrando que o meu maior capital não são minhas máquinas, mas sim são os meus colaboradores.

Já a entrevistada C coloca que [...] *sou uma pessoa bastante flexível, mas também sou uma pessoa bastante organizada, gosto que as pessoas cumpram horário e que tenham respeito um com o outro*".

Por fim, a investigada A argumenta que:

Tenta sempre que possível exercer um estilo participativo e democrático de gestão e acredita que a deve-se dar oportunidade para as pessoas falarem. Gosto de ouvir a opinião das pessoas”. Muito embora a mesma entrevista reflita sobre as consequências do exercício da democracia e da liderança mais participativa em seu cotidiano de trabalho.

Quando você é mais democrático, percebo que muitas vezes as pessoas não te levam a sério, que estou dando muita conversa para os outros, que tem excesso de democracia, quando você começa essa questão da flexibilidade existem aquelas pessoas que entendem que é melhor assim, porém tem aquelas outras que começam a abusar, achar que a coisa não está séria, que não precisa mais de seriedade, que as coisas não precisa ser feitas e que levam as coisas mais na brincadeira e isso já aconteceu (Entrevistada A).

Para finalizar e corroborar com a literatura sobre Liderança Feminina, as entrevistadas são convidadas a refletirem sobre suas atuações profissionais. Neste sentido, a entrevistada A coloca que [...] *Acredito que a mulher já tem essa forma de ser mais flexível, mais emocional, então às vezes sou prejudicada, porque nem sempre o que é o melhor pra empresa é o melhor pra mim, então eu sou demais desse lado feminino, tem toda essa emoção [...].*

Contudo, o estilo de gestão democrático faz com que discutam as ideias, onde a liberdade de expressão é algo fundamental para o bom andamento da organização, por mais que às vezes este estilo pode prejudicá-las um pouco.

4.4 FATORES DE SUCESSOS DA LIDERANÇA FEMININA NA VISÃO DAS ENTREVISTADAS

Esta seção apresenta a percepção das investigadas referente aos fatores críticos de sucesso na liderança feminina relacionadas às suas organizações.

Referente à decisão mais importante que a investigada A precisou tomar, foi quando parou de lecionar. Ela relata que passou muitos anos em sala de aula. Quando precisou fazer essa escolha, foi o que mais lhe marcou, pois conta que “*estar com os alunos no dia a dia, conversar com eles, é uma coisa muito boa*”, e neste momento que assumiu o cargo de gestão percebeu que muitos deles se afastaram.

Já para a entrevistada B, foi quando recebeu uma proposta para dar mais aulas na Universidade, assumiria 40 horas e se assumisse estas 40 horas, isso iria repercutir no desligamento da empresa, pois não teria mais como trabalhar na organização. Conta que ficou bem dividida em precisar optar por isso. Porque como disse anteriormente na trajetória dela, a sua paixão é a Universidade, essa profissão de Professora é uma conquista totalmente dela, que vem do seu esforço e dedicação. Na empresa, está lá por causa da sua família. Contudo,

precisou optar em continuar na empresa familiar, pois tem um papel fundamental dentro da organização.

E referente à entrevistada C, a decisão mais forte foi a que precisou tomar lá dentro da empresa, quando precisou sair do seu setor que era a contabilidade, e assumir o setor financeiro, pois relata que precisavam de alguém da família que assumisse. Mesmo com essa escolha, conta que se sente muito realizada.

Desde o início de carreira, as pessoas fazem planos, procuram traçar metas para alcançar durante toda as trajetórias de suas vidas. Quando perguntado a entrevistada B, se realmente ela já chegou onde desejaria chegar ao início de sua caminhada, a mesma conta que sim, pois já chegou ao topo da organização. E a investigada C afirmou “[...] *com certeza, nossos negócios estão expandindo cada vez mais*”; ela se sente muito bem, feliz e realizada.

Conforme a fala das investigadas, dentro os pontos críticos de sucesso constatou-se que, por exemplo, para entrevistada C, houve uma grande superação de desafios por parte dela, onde a mesma precisou ter um grande aprendizado, no qual beneficiou toda a sua trajetória. Portanto, nota-se que um gestor deve estar sempre disposto a aprender novas coisas.

Já a entrevistada B relata que uma das vantagens que facilitou a chegada ao topo da organização é o trato que ela dá às pessoas, a importância que ela dá ao trabalho de seus colaboradores, para ela, isso facilita o desempenho das atividades, além de fazer com o que todos se sintam motivados na execução de suas atividades e no alcance dos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje o perfil das mulheres é muito diferente daquele do começo do século. Além de trabalhar e ocupar cargos de responsabilidade assim como os homens, elas fazem as tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa (BOTELHO, 2008).

As mulheres são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que as mesmas tenham visão ampla da organização. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Para todas as investigadas neste trabalho, percebeu-se que o estudo foi fundamental durante toda a trajetória de vida delas.

O autor Kanan (2010) afirma que ao se falar em liderança pode-se pensar em inúmeros líderes. Onde, na maioria das vezes, eles são homens. Preconceito ou não, isso é o resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos. Entretanto, o crescimento feminino na participação de tomada de decisões vem crescendo, tanto no mercado de trabalho, quanto em cargos mais importantes nas organizações.

O objetivo geral deste trabalho é compreender as características de mulheres que exercem liderança em organizações. Para tanto foi desenvolvido um estudo qualitativo, de casos múltiplos, descritivo e com cunho fenomenológico. Foram entrevistadas três mulheres no município de Cerro Largo. Os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram identificar os espaços transitados por essas mulheres e as relações estabelecidas ao longo de suas trajetórias; descrever o papel das investigadas no exercício da liderança em suas organizações; comparar a atuação da liderança feminina aos pressupostos estabelecidos pela literatura vigente e descrever os fatores críticos de sucesso na liderança feminina em cada organização, a partir da percepção das investigadas.

A seguir serão apresentados os resultados encontrados para cada um deles. Para o primeiro objetivo, este trabalho relatou a caminhada das três entrevistadas. Nas suas caminhadas, verificou-se que o estudo é imprescindível, pois com o mesmo pode-se chegar onde realmente desejam e que ele está sempre aliado à dedicação e à força de vontade.

Já o segundo objetivo descreveu o papel das entrevistadas como gestoras e líderes em suas organizações. As investigadas se veem como gestoras em suas organizações. Verificou-se também que o papel de liderança e gerência estão ligados, sendo impossível a separação desses temas para as mulheres que exercem cargos nas organizações.

Quanto ao terceiro objetivo, verificou-se que as falas das investigadas correspondeu à literatura vigente sobre liderança feminina, focando principalmente no estilo de gestão democrático e participativo que as mulheres exercem no ambiente organizacional.

Por fim, tem-se o quarto objetivo, que apresentou a partir da percepção das entrevistadas quais os pontos críticos de sucesso para que as mulheres exerçam liderança nas organizações, no qual está baseado na cultura de aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, bem como na superação dos desafios cotidianos.

Dessa forma, este trabalho apresentou o retrato sobre a liderança feminina exercida por três mulheres no município de Cerro Largo. Os resultados apresentados neste, limitam-se às experiências contidas na vida pessoal e profissional das investigadas, por isso, sugere-se que sejam realizados futuros trabalhos sobre a temática da liderança feminina que visem trabalhar outras abordagens desse tema como, por exemplo, estereotipagem de gênero, barreiras na carreira feminina, profissões ditas femininas e masculinas, mulheres na carreira pública, desafios da carreira feminina, dupla jornada de trabalho, entre outros.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, J. A.; LEAL I. **Masculino e feminino – um estudo das representações do gênero**. Universidade Católica de Lovain. Federação Brasileira de Psicanálise, Lisboa, 2007.
- BALULA, P. A. A. G. **Perspectivas e Contributos de uma Liderança no Feminino**. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação). Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras - Pólo de Viseu - Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, [S. l.], 2012.
- BARROS, S. P. F. F. **O Papel do Líder (Diretor de Turma) na Gestão da Indisciplina no 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico: Um Estudo de Caso**. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.. **Administração: Liderança & Colaboração no Mundo Competitivo**. 7.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para atingir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo, 1991.
- BOLDEN, R.; GOSLING, J.; MARTURANO, A.; DENNISON, P. **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks**; Center for Leadership Studies, 2003.
- BOTELHO, L. L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2008.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- CARBONI, M. A. **Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2009. 146 f. Monografia (Graduação em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2009.
- CASTELLS, M. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CUNHA, C. J. C. A.; BOTELHO, L. L. R.; MORAES, L. V. S. **Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina**. Florianópolis, 2008.

- COELHO, A. F. M. S. **Liderança Feminina: O impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.** 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014.
- DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B., ROHDE, L. R. **A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: Uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009.** XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.
- DELGADO, N. M. L. F. **Desafios da gestão e liderança feminina em Cabo Verde: Como exercer a liderança em espaços de identidade masculina.** 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.
- FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens.** São Paulo: Gente, 2007.
- FRANÇA, A. C. L, et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, W. **A entrevista fenomenológica e o estudo da experiência consciente.** Psicologia USP, p. 305-336. São Paulo, 1997.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- HOBBSAWM, E. **Era dos Extremos: o breve século XX.** São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- JÚLIO, C. A. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho: Organizações & Sociedade.** Salvador, 2010.
- KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, p. 31-255, 1991.
- LUPPA, P. L. **A Essência da Liderança de Resultados.** São Paulo: Landscape, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** Bookman, Porto Alegre, 2012.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, L. M. D. **Liderança Feminina: Um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações.** 19 f. Faculdade Borges de Mendonça, Curso de Administração, Florianópolis, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McWHINNEY, W. Paths of Change. **Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002

MIRANDA, L.C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação**. 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. S. **O impacto da liderança feminina na implicação organizacional**. An . Psicológica. vol. 28, n.4. [S. l.], 2010.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, L. V. S. **A trajetória de reitoras em Santa Catarina: “Ser mulher é apenas um detalhe”?**. 2008. 256 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção.  rea de Concentração: Inteligência Organizacional). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2008.

MUNDIM, M. C. B., WECHSLER, S. M., PRIMI, T. N. **Liderança Feminina: O Estado da Arte nas Publicações Brasileiras**. Ponta Grossa, 2013.

NOGUEIRA, E. C. O. R. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

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

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and Practice**; SAGE, 5th Edition, 2009.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e G nero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. S. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: REVISTA DOS DISCENTES DA FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS**. [S. l.: s. n.], 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

ROSADO, J. P. P. G. **Liderança Transformacional e Carismática, Personal Branding e Social Media**. Caso de estudo: Gary Vaynerchuk. 2010. 65 f. Tese de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico. Universidade do Porto, Porto, 2010.

SANTOS, R.M.S. **A história da mulher através dos tempos**. Disponível em: <http://www.movimentodasartes.com.br/rosasilvestre/pop_061/060308a.htm>. Acesso em 08 abr. 2017.

SEIDMAN, I. **Interviewing as a qualitative research: a guide for reserchers**. New York: Teachers College Press, 1997.

SILVEIRA, I. L. F., et al. **Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash**. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014. **Anais...** [S. l.]: UniFOA, 2014.

SOUSA, F. C, et al. **Liderança feminina, bem-estar e inovação nas empresas**. Apgico – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação, 2013.

SOUZA, C. L. C; TOMEI, P. A. **Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional**. Escola de Negócios da PUC-Rio, v. 8, nº 2, p. 98-120, jul/dez. Rio de Janeiro, 2008.

STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership: A Survey of the Literature**, New York: Free Press, 1974.

TONANI, A. V. **Gestão feminina** - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFFS**. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1513>. Acesso em 06 mai. 2017.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Fourth edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Explique sua trajetória profissional desde o primeiro emprego. Como você chegou até aqui?
2. Durante sua caminhada, quais os desafios que você identificou? E como você conseguiu superar estes desafios?
3. Líder é a pessoa que possui autoridade para comandar ou coordenar outros. Gestora é a pessoa responsável por planejar e dirigir o trabalho de um grupo de indivíduos, monitorando o trabalho e tomando medidas corretivas quando necessário. Atualmente, você se enxerga como líder ou gestora?
4. Você acha que as outras pessoas te enxergam como líder ou gestora?
5. Em sua opinião, o seu estilo de gestão é mais democrático ou mais centralizador? Explique.
6. E o seu estilo de gestão te ajuda ou prejudica?
7. Como é a sua relação com os seus subordinados?
8. Você acredita que ainda existe preconceito entre os gêneros? Por quê?
9. Qual a decisão mais importante que você precisou tomar?
10. Na sua vida profissional, você já chegou onde desejaria chegar no início de carreira?

ANEXO A - TERMO COMITÊ DE ÉTICA

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa ***“Liderança feminina da teoria à prática: Percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo - RS”***.

Desenvolvida por Betina John da Silva, discente do curso de Graduação em Administração (linha de formação desenvolvimento rural e gestão agroindustrial) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dr^a Louise de Lira Roedel Botelho.

O objetivo central do estudo é: Compreender as características de mulheres que exercem liderança em organizações. Torna-se relevante esse estudo porque mostrará claramente à realidade das mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo - RS. O convite a sua participação se deve ao fato de seu trabalho estar totalmente ligado com a liderança feminina. A sua participação nesta pesquisa é de extrema importância, pois assim, estará contribuindo para o alcance dos objetivos, compartilhando a sua própria experiência de atividades e de seu trabalho.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizada de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevistas, como por exemplo, sua trajetória profissional desde o primeiro emprego, bem como, suas dificuldades, preconceitos, desafios

enfrentados. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 30 (trinta) minutos.

Gravação da entrevista

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

[] Autorizo gravação [] Não autorizo gravação

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é de reflexão sobre sua atuação de liderança na organização, como ser mulher e líder, na sociedade atualmente.

A participação na pesquisa poderá causar riscos como o constrangimento ou desconforto a entrevistada, por ser uma entrevista e estar sendo gravada. A gravação da entrevista só servirá para a transcrição das falas, após isso, será apagada.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, RS, _____ de _____ de 2017.

Prof^ª. Dr^ª. Louise de Lira Roedel Botelho

Tel: (55 – 33593960) ou e-mail: louisebotelho@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS – Campus Cerro Largo, Rua Major Antônio Cardoso, 590, Cerro Largo - RS - CEP: 97900-000

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”: Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745 / E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina – Brasil).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____