

LIDERANÇA FEMININA: o desafio da mulher frente à administração em empresa privada de Macapá - AP

Leciane Garcia Moraes Custódio¹
Ana Cristina Gonçalves Da Silva²

RESUMO

Ao observar as constantes transformações pelas quais a sociedade atual vem passando no que diz respeito ao novo cenário do mercado de trabalho, nota-se a ascensão feminina, que não só está ganhando espaço em funções que antes eram executadas apenas por homens, como também passa a alcançar cargos cada vez mais altos nas empresas de diferentes setores, assim, objetivou-se, por meio deste trabalho, analisar o papel das mulheres no primeiro escalão da hierarquia administrativa de empresa privada de Macapá-AP. Para a realização deste estudo, lançaram-se mão da Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo, ferramentas cruciais para a coleta de dados que ocorreu mediante aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas contendo nove (9) perguntas aos funcionários entrevistados e outro questionário contendo seis (6) perguntas abertas para a liderança da empresa: Talento Outdoor, localizada na BR 156, Loteamento Açai, nº 461, Macapá - AP. Os dados foram tratados de forma interpretativa em razão da abordagem Qualitativa e foram criados dois gráficos com base na abordagem Quantitativa. Por meio das informações obtidas foi possível compreender melhor como a sociedade enxerga o papel da mulher em cargo de liderança, do mesmo modo que foram observados os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina conforme o olhar dos liderados e da própria gestora.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Administração. Empresas.

ABSTRACT

In observing the constant transformations that the current society has been experiencing in relation to the new labor market scenario, one notices the feminine rise, which is not only gaining space in functions that were previously performed only by men, but also is now reaching higher and higher positions in companies from different sectors. Thus, this work seeks to analyze the role of women in the first step of the administrative hierarchy of private enterprise in Macapá - AP. In order to carry out this study, we used the Bibliographic Research and Field Research, crucial tools for data collection that occurred through the application of questionnaires with open and closed questions containing nine (9) questions to the interviewed employees and another questionnaire containing six (6) open questions for the leadership of the company Talento Outdoor, located on BR 156, Blending Açai, nº 461. The data were treated in an interpretative way because of the Qualitative approach and two graphs were created based on the Quantitative approach. Through the information obtained, it was possible to better understand how society sees the role of women in leadership positions, just as the positive and negative points of female leadership were observed in the eyes of the women leaders and the manager herself.

Keywords: Female Leadership. Administration. Companies.

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro de Ensino Superior do Amapá - CEAP

² Orientadora: Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIFAP.

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado apresenta tendências inovadoras para o mercado de trabalho, dentre elas pode-se observar o papel da mulher, que outrora era visto como “dona-de-casa”, “administradora do lar”, ou seja, desempenhando em via de regra, papel coadjuvante, haja vista que ao homem era destinado o poder de ser o provedor absoluto da família, na educação patriarcal.

Mesmo sabendo que não é uma tarefa fácil conseguir chegar ao topo na hierarquia organizacional de uma empresa, muitas mulheres estão se empenhando para a obtenção de cargos de liderança administrativa.

Partindo dessa análise este trabalho apresenta como tema “Liderança Feminina: o desafio da mulher frente à administração de empresa privada de Macapá-AP.”, e para dar ênfase a esse estudo foi proposto o intuito de analisar o papel das mulheres no primeiro escalão da hierarquia administrativa de empresas privadas de Macapá.

Além disso, apresenta-se a problemática deste estudo que parte da inferência de que na conjuntura atual da sociedade capitalista, observa-se que cada vez mais as mulheres estão subindo a um patamar mais avançado de liderança administrativa. Com base nesta afirmativa é que se surgem as seguintes indagações: como tem sido o desenvolvimento do trabalho de gerenciamento por mulheres em empresas? Quais os desafios que elas enfrentam por estarem no mais alto escalão da hierarquia administrativa? Como lidam com a questão interpessoal junto a seus liderados?

Parte-se da hipótese de que as mulheres têm, apesar da grande conquista no mercado de trabalho, inúmeros desafios pela frente, pois, algumas questões culturais precisam ser desmitificadas como o fato de que elas não são capazes de conduzir empresas com numerosos funcionários, além disso, tendem a se esforçar ainda mais para tornar evidente que o mais importante é sua capacidade intelectual que as permite gerenciar com destreza todas as responsabilidades que lhes são atribuídas.

Neste cenário, tem-se como objetivo geral, analisar o papel das mulheres no primeiro escalão da hierarquia administrativa de empresa privada de Macapá. Bem como se pretende nos objetivos específicos: a) descrever aspectos conceituais e teóricos da Administração enquanto voltada para a gestão empresarial; b) abordar sobre a liderança e seus desafios na sociedade moderna; c) demonstrar os desafios das mulheres que exercem função no mais alto escalão de uma empresa privada.

Este artigo apresenta em sua justificativa o panorama atual do mercado de trabalho que está cada vez mais propício ao acesso de mulheres em funções de liderança. Contudo, ainda não se pode dizer que há equidade entre homens e mulheres ao exercerem a mesma tarefa.

Assim, entende-se que o referido estudo traz importantes discussões para o meio acadêmico, pois, será possível esclarecer pontos convergentes sobre esta temática, bem como levar a resoluções de entraves e busca por melhores resultados dentro de um ponto de vista científico, no qual empresas públicas e privadas poderão ser beneficiadas através de pesquisas cujos resultados trarão para a sociedade as informações e condições necessárias para que possam, futuramente, ser implantadas nos diferentes setores do mercado de trabalho.

1.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos técnicos relacionados ao tipo de pesquisa, basearam-se primeiramente na Pesquisa Bibliográfica bem como na coleta de dados. A primeira é elaborada a partir de

material já publicado em livros, artigos de periódicos disponibilizados na internet e, segundo Gil (2008): “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não se recomenda trabalhos oriundos da internet” assim, a pesquisa bibliográfica é uma fonte de conhecimento já elaborado por vários estudos de artigos científicos, que serve de base para o desenvolvimento de outras pesquisas em curso.

No que tange à população e amostra, utilizou-se a empresa Talento Outdoor, localizada na BR 156, Loteamento Açai, nº 461, Macapá – AP, CEP: 68900-001. A amostra apresenta-se como uma parte do universo de pesquisa, que segundo Gil (2008, p.125) o universo é muito grande e “Por essa razão o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo”. Assim, para esta pesquisa foram envolvidos diretamente seis (6) funcionários e uma (1) liderança da referida empresa.

Quanto à coleta de dados, esta foi realizada por meio de entrevista em questionários contendo questões abertas e fechadas para os funcionários, com nove (9) perguntas ao todo, enquanto para a liderança o questionário apresentou apenas seis (6) questões, sendo todas abertas. De acordo com a visão de Gil (2008, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado (gestores) e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação.

A forma de análise ocorreu dentro de uma abordagem qualitativa, onde, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.”. E, a abordagem quantitativa que conforme estes mesmo autores, implica em processamento de dados, geralmente através do emprego de cálculos matemáticos, que podem ser apresentados em gráficos ou tabelas, de modo a facilitar a interpretação dos resultados de uma investigação. A utilização destes dois tipos de abordagem favorece a apreciação dos resultados coletados.

Quanto à estrutura dos tópicos, tem-se a subsequente divisão: o primeiro traz definições sobre a Administração, as funções do administrador, a influência da administração na formação de bons líderes, tendo como base Chiavenato (2003), Maximiano (2011), enquanto que o segundo aborda sobre a liderança e seus principais desafios na sociedade moderna, através da ótica de: Limongi-França; Areliano (2002), Hunter (2004), Oliveira (1997, 2007), Ervilha (2008), Neto e Calvosa (2006) discorre ainda sobre a preparação da mulher para assumir cargos de alta hierarquia, apresentando como base teórica as ideias de: Samara (2002), Pazzinato (2003), Mazei (2012), Lazzaretti (2012), Medallozo (2010) e Hoffmann e Leone (2004). Encerrando-se com os procedimentos metodológicos e a análise e discussão dos resultados propostos.

2 ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS

Partindo do pressuposto de que a sociedade sofre inúmeras transformações com o passar dos anos, é natural que a Administração seja uma das principais áreas da atividade humana uma vez que as organizações pautadas no trabalho coletivo são imprescindíveis. Nesse contexto, pode-se dizer que a Administração, em sua tarefa básica, passa a obter requisitos valiosíssimos para o desenvolvimento social, pois, por meio dela, é possível a realização de tarefas fundamentadas em pessoas, de maneira eficiente e eficaz.

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência

para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da Administração passou a ser a de definir os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. “A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2003, p.12).

Em linhas gerais, subentende-se que administrar nada mais é do que fazer o gerenciamento de algum negócio, de pessoas e recursos, tudo isso com o olhar voltado para o alcance de metas já pré-estabelecidas. Nessa via de pensamento, verifica-se a Administração como a soma dos conhecimentos sobre as organizações e os processos para administrá-las. Com base nisso, vale salientar que o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. Então, “a Administração está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno” (CHIAVENATO, 2003, p. 11).

Para melhor compreender o ramo da Administração e seu importante papel para as organizações, torna-se necessário discorrer também sobre a figura do administrador, a pessoa responsável por gerenciar nos diferentes aspectos, tudo o que ocorre dentro de uma empresa.

2.1 ADMINISTRADOR

Pode-se dizer que as organizações têm necessidade de ter um responsável para direcionar as suas operações tanto as de momento atual quanto as que irão surgir com o passar do tempo, nesse sentido é que surge a figura do administrador, vale salientar que antes teria que ser apenas alguém prático, competente e hoje é visto como um profissional, tendo ele diploma ou não.

Nota-se que uma pessoa que possua determinadas qualidades pode de fato se transformar em um administrador. Embora esta profissão ainda não esteja bem explicitada no que concerne às suas funções, ainda assim é possível verificar que os administradores sempre existiram, todavia, com características que mudam de acordo com as transformações sociais, de modo a acompanhar as mudanças dentro das organizações, até que se chegasse ao profissional dos dias de hoje, o que pode ser facilmente verificado por meio da afirmativa de Motta (1986) quando diz que:

Foi a Revolução Industrial da segunda metade do século XIX que propiciou a criação de grandes empresas particulares, como as estradas de Ferro nos Estados Unidos, as tecelagens na Inglaterra e os Bancos e Siderúrgicas no resto da Europa. Começou, assim, o chamado “modo de produção capitalista”, quando empreendedores, alguns poucos escrupulosos, iniciaram grandes negócios e, com isso, acumularam capitais. (MOTTA, 1986, p. 54-55 apud BERNARDES, 2003, p. 19).

Com base nas colocações de Drucker (1981, apud BERNARDES, 2003, p. 20), quem dirigiam as empresas eram os próprios proprietários delas, contudo, com o crescimento, a

sofisticação e as exigências do mercado, fizeram com que estes dispusessem de maiores conhecimentos. Então, nesta conjuntura é que se passou a empregar os sujeitos hábeis e competentes de modo a suprir as necessidades e deficiências presentes no planejamento, na forma de operar e controlar a produção. Aparece aqui um novo especialista o que mais tarde seria chamado de administrador profissional, caracterizado por ser técnico e não necessariamente proprietário do capital.

2.1.1 Breve Contexto sobre as Funções do Administrador

Neste tópico foi traçado um breve contexto sobre as funções do administrador, com o intuito de esclarecer ainda mais alguns pontos relevante que nos farão visualizar melhor o importante papel que este detém dentro das empresas, para isso, buscou-se através dos conhecimentos obtidos por meio da visão de Maximiano (2011) e Chiavenato (2003) quando abordam em seus respectivos livros de Teoria Geral da Administração (TGA) sobre os estudos realizados por Henri Fayol, um nome ao qual é de suma relevância para a compreensão da temática aqui desenvolvida. Partindo deste princípio, é descrita aqui a colaboração de Fayol, sob a ótica de Maximiano (2011) e Chiavenato (2003), para o grande desenvolvimento da teoria conhecida como gestão administrativa ou processo administrativo.

De acordo com estes dois autores supracitados, modo geral, Fayol apresenta o conceito de que administrar é um processo de tomada de decisões e, conforme este autor, tais decisões agrupam-se em cinco. Assim, cada categoria é entendida como um processo distinto e popularmente conhecidas como funções. Essas categorias apresentadas na teoria de Fayol são de extrema importância para o bom desempenho das empresas.

Do mesmo modo que a figura de um administrador também é, pois, tais elementos da Administração precisam ser ordenados por alguém. Deste modo, surge o (POCCC) que consiste nestas cinco ações: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar que são comumente subentendidas como sendo as funções do administrador: Planejar: visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa. Comandar: dirigir e orientar o pessoal. Coordenar: ligar, unir harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos. Controlar: verificar que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordens (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Chiavenato (2003) e Maximiano (2011) estes elementos são fundamentais em qualquer área de atividade de uma empresa, tais conhecimentos são advindos da própria vivência de Fayol, que refletiu sua experiência como gerente, vale salientar que este autor é o precursor de uma teoria ao qual ainda tem grande peso para os dias de hoje, contudo, como qualquer outro estudo, também passa por modificações ao passo que novas descobertas são realizadas. Como é o caso da teoria neoclássica da administração que possibilitou uma alteração mínima nas cinco funções preestabelecidas por Fayol, ao passo que de acordo com os autores neoclássicos, as funções “comandar” e “coordenar” poderiam ser utilizadas como “direção”, desta forma, o POC3 modificou-se para PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar)

O que se quer explicitar com isso é o fato de que a experiência de Fayol é muito importante para o desenvolvimento da teoria geral da administração, mas como qualquer outro estudo, está em constante transformação conforme a própria sociedade que é dinâmica. Estes princípios foram elaborados por Fayol e resumidamente descritos por Chiavenato (2003, p. 83):

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência. 2. Autoridade e responsabilidade: autoridade e o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa ter o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si. 3. Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito às normas estabelecidas. 4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única. 5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo. 6. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares. 7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição. 8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização. 9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. 10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana. 11. Equidade (reconhecer o direito de cada um): amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal. 12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade das pessoas tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, tanto melhor. 13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso. 14. Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são as forças da organização.

Observa-se que esses princípios são flexíveis, podendo se adaptar às diferentes circunstâncias de tempo e de lugar, é por essa razão que são conhecidos como princípios universais aos quais os administradores tendem a seguir como base de suas atividades. Portanto, nota-se que a função administrativa não recai apenas na parte superior da escala hierárquica de uma empresa, mas se distribui pelos diferentes níveis seguindo uma mesma taxa de proporcionalidade. Isso implica dizer que apesar de o administrador ter em mão o papel de gerenciar como irá funcionar cada tarefa dentro de uma empresa, ele mesmo passa a ter as próprias ações sendo gerenciada por um sistema de organização, isto é, todas as ações realizadas são desenvolvidas de uma forma conectada, pois, interferem entre si de modo positivo ou negativo seja em escala individual ou coletiva, daí a importância em planejar cada etapa e delegar tarefas ao mesmo tempo em que se tem noção de tudo o que ocorre ao redor.

2.1.2 As Funções do Administrador

Quanto às funções do Administrador, elas corresponderam aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, mas com um aspecto diferenciado e atualizado, como já fora mencionado no tópico anterior. Nota-se que vários autores concordam com que estas quatro funções básicas, agora com uma roupagem atualizada, de planejar, organizar, dirigir e controlar, são utilizadas por constituir um processo, que numa sequência, forma um ciclo administrativo, e à medida que se repete, o ciclo cria uma contínua correção e ajustamento das funções, o que deixa bem claro o seu aspecto dinâmico.

De acordo com Chiavenato (2003, p.81), essas funções correspondem:

1. Planejamento: É vital para as organizações, em todos os seus setores, e é a primeira função que serve de base para os demais. Determina com antecipação quais são os objetivos que deverão ser atingidos e como alcançá-los. Existem três níveis distintos de planejamento: Estratégico (mais amplo, abrange toda a organização), Tático (é o que abrange cada departamento ou unidade da organização), Operacional (abrange cada tarefa ou atividade específica).

É evidente por meio da visão deste autor que cada nível de

planejamento atua separadamente, porém, visando ao todo, ou seja, o primeiro nível que abarca toda a organização pode ao mesmo tempo passar por todas as etapas administrativas mas, por ser mais amplo acaba sendo um pouco mais superficial, daí a necessidade de um segundo nível que já se limita em departamentos, já consegue ir mais a fundo nas ações e engloba diferentes grupos coletivos enquanto que o último nível se desenvolve em cada tarefa e, conseqüentemente é desenvolvido através do trabalho de cada indivíduo.

2. Organização: Entidade social (constituída por pessoas, dirigida para objetivos e projetada para alcançar resultados, sendo lucrativas ou não). A entidade social como organização pode ser formal planejada e/ou informal. A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes: a) Organização no nível global (abrange a empresa como uma totalidade), b) Organização no nível departamental (abrange cada departamento da empresa), c) Organização no nível das tarefas e operações (focaliza cada tarefa ou operação especificamente). (CHIAVENATO, 2003, p. 81).

Igualmente nos três níveis do planejamento, aqui ocorre com a organização que também se dispõe em níveis de atuação.

3. Direção: como terceira função administrativa, tem como papel principal: acionar e dinamizar a empresa, atos que caracterizam o papel dinâmico do diretor, está relacionado aos recursos humanos da empresa e refere-se às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados. Dirigir significa interpretar os planejamentos para subordinados e ordenar instruções sobre como executá-las para alcance dos objetivos pretendidos. (CHIAVENATO, 2003, p. 82).

A direção pode atuar no nível global, no nível departamental e no nível operacional. A parte da direção é, sem dúvida uma das quais mais requer cuidados, pois, envolve a questão humana, diferentes pontos-de-vista, comportamentos inconstantes, enfim, que requer por parte do administrador, certa atenção, pois, é capaz de interferir diretamente nos resultados obtidos.

4. Controle: O controle possui quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios, observação do desempenho, comparação do desempenho com padrões estabelecidos e ações corretivas. Podem ainda assumir vários significados: a) Como função restritiva e coercitiva – no sentido de limitar certos tipos de desvios ou comportamentos indesejáveis (controle social). b) Como um sistema automático de regulação – no sentido de manter um grau constante de funcionamento de um sistema (indústrias que possuem processamento contínuo de produtos). c) Como função administrativa – é o controle como parte do processo administrativo. (CHIAVENATO, 2003, p. 82)

No que tange ao controle, observa-se que nele são determinados alguns padrões aos quais são usados na observância comparativa entre desempenhos, possibilitando atitudes de correções. O primeiro ponto trata da questão de limitar determinados comportamentos, isso garante até o controle em relação a abusos, já a segunda fase fala da regularidade das atividades executadas, o que permite controlar o seu bom funcionamento e o terceiro retrata a função administrativa como componente de todo o processo. O controle é fundamental para que se mantenha a ordem nas diferentes fases do trabalho, seja ele individual ou coletivo.

2.3.1 O Processo Administrativo

“Um processo pode ser compreendido como uma forma ordenada de fazer algo”, na visão de Peinado e Graeml (2007, p. 45-46). Assim, os processos administrativos ocorrem na forma de ciclos que tendem a ser utilizados em maior ou menor escala: planejar, organizar, liderar e controlar. Independente da

importância, qualquer processo de administração precisa ter como base inicial um planejamento, pois, é fundamental pensar e estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas. Depois de definido o planejamento, aparece outra fase do ciclo administrativo que é organizar, trata-se do processo de designar o trabalho, recursos, pessoas, é uma forma de colocar em prática o que fora previamente estabelecido. Liderar é ter alguém que motive o outro para que as etapas sejam devidamente executadas e controlar é o momento de verificar se todas as coisas estão acontecendo como havia sido proposto no objetivo inicial.

2.4 A INFLUÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA FORMAÇÃO DE BONS LÍDERES

A sociedade contemporânea lida com inúmeras modificações ao longo dos anos, o que acarreta diversas influências para o desenvolvimento de suas atividades em todos os setores. Conforme Maximiano (2010, p. 98):

É possível observar a existência de organizações nas quais possuem em sua composição, pessoas e recursos não humanos que precisam executar um trabalho coletivo para alcançar determinados objetivos. O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. Na sociedade moderna, muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los.

A administração passa a ser instrumento crucial, pois, por meio dela é que são realizados planejamentos, controles das atividades, organização dos indivíduos em níveis hierárquicos, que são fundamentais para se alcançar os resultados esperados. Além disso, ela é necessária toda vez que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo, pois, ela não está presente apenas nas grandes empresas, mas, por exemplo, em famílias, clubes, organizações públicas, ONGs, igrejas, entre outras. Neste caso, a administração é necessária em todas as organizações sendo universal, uma vez que seu corpo de conhecimentos pode ser aplicado em todos os níveis de uma organização e por todas as áreas de conhecimento (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Chiavenato (2003) atenta para o exemplo bíblico que se encontra no livro de Êxodo, cap. 18, v. 13-27 quando se refere ao conselho que Jetro, sogro de Moisés deu ao notar que este estava sobrecarregado por ter que julgar durante um dia inteiro e tomar decisões sozinho para cada caso específico que lhe fora apresentado pelo povo:

Não é bom o que fazes, pois tu desfalecerás bem como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer tudo sozinho. Eu te aconselharei e Deus seja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes e tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre elas por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos a julgarão. Será assim, mais fácil para ti e eles levarão a carga contigo. Se fizeres isso e assim Deus te mandar, poderás então suportar e, assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar. (CHIAVENATO, 2003, p. 26)

A liderança é de suma importância para qualquer setor da sociedade, uma vez que ter alguém que direcione os afazeres trará grandes benefícios para que o bom desenvolvimento de tarefas em equipe seja cada vez mais eficiente. Implica dizer que quando

se tem uma pessoa à frente de um trabalho coletivo, a chance de se ter bons resultados é maior, pois, é necessário que haja organização, que se tenha um mediador capaz de ouvir a opinião dos demais e se chegar a um consenso no qual todos possam se sentir satisfeitos com os resultados.

Por essa razão, infere-se que seja possível que conforme o posicionamento do líder, os estilos de liderança sofram algumas alterações. Para distinguir alguns deles, seguiu-se o pensamento de Araújo (2006, p. 341) quando apresenta três tipos de estilos de liderança:

Autoritário ou autocrático: o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. **Democrático:** Nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. **Laissez-Faire ou Liberal:** De intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Mediante a ideia supracitada torna-se indispensável deixar claro que não existe apenas uma forma de liderança, todavia, as variações dependem muito da equipe envolvida, dos objetivos com os quais se deseja alcançar, o diálogo, o posicionamento individual e coletivo dos sujeitos envolvidos, a motivação, as relações interpessoais. Em suma, o sucesso de uma liderança inclui a motivação, o entusiasmo, o comprometimento com os seus liderados. Adquirir um estilo de liderança é crucial para o desenvolvimento das organizações, pois, determina como será o relacionamento entre líder e liderados. No entanto, o que acontece hoje nas organizações é que muitos administradores estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que liderar e aplicar um estilo de liderança nas organizações é preciso, independentemente de seu porte. (OLIVEIRA, 2007)

O tópico subsequente traz em sua discussão os principais desafios da liderança feminina diante da sociedade contemporânea, a forma como as mulheres lidam com situações de preconceito, como se organizam para desenvolver atividades na alta hierarquia.

3 LIDERANÇA

Este capítulo retrata sobre pontos cruciais acerca de liderança. Aborda sobre os seus diferentes estilos e a maneira com cada um deles reflete nos resultados das empresas, traz informações a respeito dos principais desafios da liderança feminina mediante a sociedade bem como seu contexto no mercado de trabalho.

3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Serão abordadas aqui três tipos de liderança para melhor visualizar suas características e consequências. O primeiro estilo de liderança é a “Autoritária ou Autocrática”, o segundo é o “Liberal” e o terceiro o “Democrático”. O líder autocrático consiste naquele que determina as normas sem a participação do grupo e é ele também que escolhe a maneira como serão executadas as tarefas, quem as fará e com quem cada pessoa desenvolverá seu trabalho, é um líder inflexível, dominador e que por conta dessa postura traz alguns desconfortos para dentro da organização. Além disso, direciona tudo e todos, não abre espaço

para a criação de terceiros. Consequentemente, esta liderança traz alguns pontos negativos, uma vez que gera a falta de iniciativa e prejudica as relações interpessoais.

No que concerne ao líder liberal, também denominado *Laissez-Faire* observa-se que este não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

Em contrapartida, segundo este autor o líder democrático acompanha e instiga o debate entre todos do grupo, desse modo, é coletivamente que se esboçam as providências e técnicas rumo aos objetivos e as decisões são participativas. Nesse caso, o líder tenta se assemelhar ao máximo a qualquer outro componente grupal. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho.

Diante das ponderações de Fachada (2003), nota-se que os três estilos de liderança se diferem entre si e ocasionam consequências positivas e negativas no processo de organização das atividades desenvolvidas. Uma vez que é perceptível o foco de cada estilo de liderança, pois, enquanto a liderança autocrática evidencia o próprio líder, a liberal enfatiza os subordinados e a liderança democrática põe em destaque tanto o líder quanto o liderado.

Nesse sentido, a figura do líder é determinante, pois, quando este detém todo o processo nas mãos, acaba não permitindo que espaço para o novo e nem ideias mais bem elaboradas, criando assim, um estilo limitado, já o liberal ao não ter voz ativa acaba se deixando levar pela vontade do subordinado e o processo acontece de qualquer jeito e desordenado, porém, o estilo democrático vem evidenciar que o meio termo é positivo, pois, o líder aparece como mediador do processo enquanto que seus subordinados têm espaço para acrescentar e modificar sempre que necessário, dentro de uma perspectiva amigável e motivada.

3.2 DEFINIÇÕES SOBRE LIDERANÇA

A liderança é um processo que se desenvolve em inúmeras situações e em vários ambientes: em âmbito familiar, na escola, na igreja, no trabalho, no comércio. Trata-se, de “um processo social no qual se estabelecem relações de influências entre pessoas”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELIANO, 2002, p. 259).

Deste modo, segundo estes autores toda a pessoa é capaz de desenvolver influência sobre as demais, podendo assim, ser caracterizado como um líder em potencial. Isso implica dizer que liderança está ligada à maneira como o líder interage com seus liderados, de modo a conseguir que estes concordem voluntariamente mediante vários assuntos.

Nesse sentido, pode-se observar que a liderança se trata de influência capaz de fazer com que o outro opere em harmonia. Assim:

Liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial, pois envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, para incentivar a concordância

voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados são mantidas suspensas”. (ETZIONI apud HALL, 2004, p. 127)

Em conformidade com a citação acima, para Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder e este é entendido como a capacidade de influenciar o outro enquanto a liderança passa a ser o estilo de como se exercita este poder. No conceito de liderança apresentado por Ervilha (2008, p. 29) o autor afirma que “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. Nesta perspectiva, a liderança acontece de forma satisfatória quando mostra as metas e os objetivos a serem alcançados.

Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar é a competência na qual se consegue com que as pessoas sejam levadas a buscar por resultados previamente propostos ao sentirem confiança, admiração e vontade própria, sendo, portanto, motivados por determinados objetivos nos quais as organizações almejam. Nota-se, por meio das definições supracitadas, que a liderança é um estilo no qual o líder precisa ser um agente transformador do comportamento de seus liderados, todavia, este processo requer uma atitude de respeito, de motivação, de comprometimento com o trabalho, bem como, com as pessoas envolvidas no processo de realização deste.

A seguir se discutirá a respeito da existência de organizações e a necessidade de se ter alguém para conduzi-las. Assim como será possível observar o trabalho desenvolvido pelo líder ao lançar mão de recursos presentes na Administração, de modo a perceber que esta exerce grande influência para a formação daquele.

3.3 LIDERANÇA FEMININA E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS NA SOCIEDADE MODERNA

Na sociedade atual o estereótipo feminino se modificou e as mulheres passaram a ocupar o mercado de trabalho, entretanto, têm como grande desafio a preocupação em provar que são capazes, que possuem competência em realizar as mesmas tarefas que os homens e, que por conta disso, podem assumir posições importantes dentro de uma organização. Assim, elas vêm se destacando cada vez mais em diferentes áreas de atuação que antes eram vistas como masculinas, a saber, advocacia, procuradoria, magistratura, engenharia, entre outras. Vale ressaltar que além de ganhar espaço, as mulheres estão conseguindo também alcançar cargos de liderança. O que caracteriza como grande avanço.

Nas últimas décadas, já foi provado que a competência no trabalho é um grande marco feminino. Apesar de sua fragilidade, ela é bastante forte para enfrentar os desafios existentes no mercado de trabalho com convicção, disposição e determinação. Por ser mais sensível, a mulher tem tido grande influência nas relações humanas que está sendo valorizada cada vez mais nos dias atuais, pois o mundo passa por transformações rápidas e perigosas (CABRAL, 2012). Em conformidade com esta afirmativa, tem-se a ideia de que

A participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular das casadas e com filhos, tem crescido no Brasil nos últimos 20 anos. A absorção de mão de obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira. (LAVINAS, 2001 apud FONTENELE-MOURÃO, 2006, p. 17).

Todavia, apesar dos avanços obtidos pelas mulheres, ainda se observa que elas estão longe de serem equiparadas aos homens quanto às condições de trabalho. E existem ainda hoje grandes desafios a serem superados como, por exemplo, mostrar que a busca pela igualdade profissional que as mulheres desejam não significa tomar para si o espaço masculino ou demonstrar a sua superioridade em relação aos homens, mas se trata de escolher o caminho que melhor lhe apraz, para serem reconhecidas, tratadas com igualdade, enfim, ter a sua capacidade vista como um bem e não uma rivalidade, além de tornar visível que as transformações sociais abrem oportunidades para negócios que abarquem ambos os sexos.

Entende-se que a mulher é diariamente desafiada a sempre estar se reafirmando como um ser capaz, mas que apesar de seus esforços, ainda sofre bastante, como se observa na visão de LaRouche e Ryan (1991), quando remetem à ideia de que o preconceito é uma das causas básicas dos problemas que as mulheres encontram no mercado de trabalho e mesmo quando tentam se comportar exatamente como seus colegas homens, ainda não são vistas pelos outros sob o mesmo enfoque. Na tentativa de encerrar esse embate, Bardwick (1984, p. 221) afirma que: “as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles nem totalmente iguais”. O que este autor faz é engrandecer as peculiaridades entre homens e mulheres.

Acredita-se que apesar dos preconceitos, das dificuldades, dos inúmeros desafios para se firmar no mercado de trabalho, as mulheres têm conseguido gradativamente quebrar barreiras que antes eram impossíveis de serem ultrapassadas, mas que hoje são vistas apenas como alguns obstáculos que certamente serão superados.

3.4 A PREPARAÇÃO DA MULHER PARA ASSUMIR CARGOS DE ALTA HIERARQUIA

Antes de qualquer coisa, entende-se que a mulher precisa ter bem definido em mente, a separação entre o lar e o trabalho. Tal fato possibilitará a ela a valorização de sua participação financeira perante a família, que, nota-se na sociedade moderna, essa participação, na maioria dos casos, deixa de ser complementar e passa a ser a fonte primária dos recursos familiares.

As mulheres se preocupam mais com sua formação profissional do que a maioria dos homens, por isso se destacam mais por sua diversidade e processos multifuncionais. Com a elevação dos níveis de escolaridade, as mulheres aumentaram as suas conquistas, como maior qualificação, facilitando ainda mais sua entrada no mercado de trabalho e a consolidação aos padrões menos prejudiciais para as mulheres. (AZEVEDO, FERNANDES; MENEZES, 2000). Assim, dá-se à diversificação no grau de instrução das mulheres o mérito de estas estarem subindo em grandes corporações, todavia, o caminho nunca foi fácil, pois, apesar de todo o esforço feminino, ainda existe muito preconceito, o que acarreta no detrimento de sua ascensão profissional e a conquista de salários mais dignos. Nessa conjuntura, as mulheres tendem a estudar mais, a buscar pelo nível superior e se especializar em áreas específicas de modo a tentarem assumir cargos mais remunerados e de alta hierarquia.

De acordo com Hoffmann e Leone (2004) no Brasil, a desigualdade salarial também é percebida. Entre 1981 e 2002, o rendimento médio do trabalho da mulher passou de 55,7% para 70,6% do rendimento médio do homem. Essa desigualdade é um dos fatores que levam as mulheres a se prepararem cada vez mais. Além disso, a desigualdade salarial é igualmente evidenciada em estudo realizado por Madalozzo (2010), que, ao analisar as

mudanças ocorridas no mercado de trabalho nos últimos 30 anos (1978, 1988, 1998, 2007), concluiu que os homens têm maiores salários do que as mulheres – uma diferença de 15,4% em 2007.

Essa discrepância pode ser considerada relativamente pequena, porém, as diferenças mais significativas são observadas nos salários pagos aos profissionais com ensino superior. Dados da RAIS (2010) mostram que os salários pagos às mulheres com ensino superior são 25% menores do que aqueles pagos aos homens com o mesmo nível de escolaridade (LAZZARETTI, 2012). Eleonora Menicucci, Ministra-Chefe da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) afirmou que:

As mulheres engravidam mais tarde, estudam cada vez mais e ocupam um número maior de postos no mercado de trabalho. Estão em todas as profissões, inclusive aquelas consideradas masculinas, como engenharia civil, mecânica, automação, condução de veículos pesados, taxistas, entre outras, mas mesmo assim continuam ganhando menos (PUFF, 2014, não paginado).

Por tanto, nota-se que a preparação das mulheres não se trata apenas em âmbito acadêmico, mas perpassa por um planejamento estratégico onde elas decidem se organizar na questão de engravidarem mais tarde ou optarem por ter menos filhos e a partir disso, buscam por formações acadêmicas, especializações que as levem a assumirem postos cada vez mais altos nas organizações. Mesmo com a evidente discrepância em relação aos homens, é possível enxergar que as mulheres têm se preocupado em estar aptas para os mais variados cargos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo traz em sua composição, informações inerentes aos procedimentos metodológicos utilizados durante a coleta de dados juntamente com os sujeitos pesquisados, momento em que as respostas alcançadas através dos questionários aplicados, foram analisadas de forma interpretativa e estatística, o que resultou em gráficos e quadros capazes de ilustrar a empresa pesquisada por meio da ótica dos participantes desta pesquisa. Após a coleta de dados das amostras através dos questionados aferidos aos funcionários e à liderança da empresa Talento Outdoor, foi realizada uma análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas. De modo a garantir total sigilo sobre os dados pessoais dos participantes da pesquisa, optou-se por identificar os entrevistados conforme o segmento a que pertence, seguido da sequência correta da disposição das letras do alfabeto português. Exemplo: Funcionário A, Funcionário B, Funcionário C e assim sucessivamente.

A análise e discussão dos dados inicia-se com um questionamento sobre o comportamento dos funcionários quanto ao esforço individual em buscar novas ferramentas para auxiliá-lo dentro da empresa. Notou-se que a maioria dos entrevistados, correspondente a 50% respondeu que lança mão de cursos de atualização, seguidos do percentual de 17% das alternativas: não tenho interesse em crescer dentro desta empresa e ainda não tive oportunidade, respectivamente, e por fim, 16% informaram a opção outros (Gráfico 1).

Gráfico 01: O que você costuma fazer para crescer profissionalmente dentro da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No Gráfico 02, foi perguntado aos funcionários se a empresa em que trabalham costuma apoiá-los no que tange à aquisição de novos saberes na área em que atuam. A maioria dos sujeitos participantes da pesquisa, correspondendo a 67% respondeu: Sim, recebo apoio da empresa para atualização na área em que atuo. Os demais entrevistados, com o percentual de 33% informaram: Sim, recebo apoio, mas não possuo interesse.

Gráfico 02: Você recebe apoio da empresa para aprimorar seus conhecimentos na área em que trabalha?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Julgou-se necessário iniciar essa análise e discussão dos resultados com a comparação de ambos gráficos, com o intuito de demonstrar o quanto a questão dos recursos humanos é importante, uma vez que ela envolve uma parte da Administração que discorre sobre o ciclo motivacional. O que se quer deixar claro aqui é o fato de que o relacionamento interpessoal dentro das organizações é uma peça-chave para o sucesso, pois, apesar do bom funcionamento nas outras áreas ou quaisquer que sejam as atividades executadas, se não houver um estímulo tanto para a liderança quanto para o liderado, certamente que isso abalará no resultado final.

No gráfico 02, ambas respostas se iniciam que uma ideia positiva, o que se pode dizer então, que a empresa Talento Outdoor, ao qual foi realizada a coleta de dados, tem a preocupação em ofertar tais estímulos para que seus trabalhadores tenham a oportunidade de crescimento, todavia, na segunda alternativa, fica evidente a ausência de interesse por parte de um percentual dos funcionários em assimilar o novo para se desenvolver cada vez mais dentro da própria empresa em que atua. Diante desse cenário, não se pode julgar os motivos pelos quais não foi despertado em alguns o desejo de “subir” através de qualificação, mas se pode inferir que este veja a empresa como apenas de onde se tira o sustento e não a sua área de interesse permanente.

Foi questionado também aos funcionários se o ambiente de trabalho era estimulante e motivador e pediu-se para que estes

justificassem seus pontos-de-vista, pois, foram utilizadas questões abertas de modo a possibilitar maior liberdade de expressão aos entrevistados, seguem-se as respostas obtidas para este questionamento (Quadro 01):

Quadro 01: O seu ambiente de trabalho é estimulante e motivador? Justifique

FUNCIONÁRIO A	Sim, porque eu acabo me sentindo em uma grande família e não em um lugar só das responsabilidades, existe entre a gente um sentimento de companheirismo.
FUNCIONÁRIO B	É estimulante sim, tem um clima bem agradável que nos motiva a dar o nosso melhor.
FUNCIONÁRIO C	Nem tanto, às vezes tem até um clima agradável, mas nos bastidores tem muita competição velada.
FUNCIONÁRIO D	Sim, posso dizer que me sinto motivado e muito bem em trabalhar aqui, é bem tranquilo.
FUNCIONÁRIO E	apesar de algumas dificuldades, o nosso ambiente de trabalho é motivador porque nos faz querer mudar o que a gente acha que está negativo para o positivo.
FUNCIONÁRIO F	Como eu disse, a gente trabalha num lugar cheio de motivação, se a gente olhar para a questão das pessoas que são divertidas, mas precisa melhorar um pouco mais na questão de um ambiente aconchegante não só para os clientes, mas é para nós mesmo porque a gente passa uma parte do dia na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Diante das colocações dos funcionários, de modo geral pode-se afirmar que a empresa cria em si um sistema motivador e acolhedor para seus trabalhadores, fator este que é relevante para um desempenho favorável. Nesse mesmo sentido, também foi questionado à liderança sobre este aspecto através da seguinte pergunta: Você costuma motivar seus liderados a realizarem suas tarefas com maior zelo? A resposta a essa questão:

Líder: Sim, a motivação é requisito fundamental para a execução de um trabalho não só planejado, mas também eficiente, pois, quando você está bem, produz muito mais e para isso, o ambiente precisa ser preparado para atender satisfatoriamente até mesmo a própria equipe. Eu aprendi que quando estamos felizes fazemos até aquilo que não nos pede e isso é muito bom para ser aplicado no nosso cotidiano.

Ao observar tanto as respostas dos funcionários quanto da líder, foi possível perceber que o ser humano não tem sua motivação restrita a estímulos meramente financeiros, mas abarca também a questão das recompensas sociais e simbólicas, assim, de acordo com Chiavenato (2003, p. 119): “A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.” Tal fato pode ser comprovado diante das informações coletadas, uma vez que nenhum dos entrevistados mencionou a questão financeira como sendo sua principal fonte de motivação, mas pelo contrário, a ênfase foi direcionada para o clima amistoso nos bastidores do trabalho, ou seja, uma satisfação pautada na boa convivência com o outro.

A respeito da empresa foi questionado para os funcionários o seguinte (Quadro 02):

Quadro 02: O que você acha que deveria ser diferente em relação à organização da empresa?

FUNCIONÁRIO A	Penso que ter algumas regras mais estabelecidas faria com que não houvesse alguns "abusos" por parte de pessoas que confunde a amizade com o profissionalismo.
FUNCIONÁRIO B	Usar mais tecnologia não só nos trabalhos para os clientes, mas até mesmo para cada funcionário, meio que sistematizar mais as coisas e evitar o trabalho com papelada.
FUNCIONÁRIO C	Primeiro, que a liderança tem que se impor mais, ela é muito boazinha e isso faz com que algumas pessoas que estão mais tempo do que nós, queiram mandar na gente mais do que ela.
FUNCIONÁRIO D	Deveria exigir uma meta para cada pessoa e estipular um prazo para ser cumprida para que todo mundo se esforce e não deixe o trabalho acumular e nem sobrecarregar o outro.
FUNCIONÁRIO E	Bom, a empresa funciona bem.
FUNCIONÁRIO F	não só aqui, mas acho que todo trabalho tem que ser sempre reinventado porque a cada dia surge algo novo e a gente tem que acompanhar as novas tendências do ramo que a gente trabalha, por isso tem que ter alguém focado em buscar essas coisas novas e ensinar para a gente usar também, mesmo porque o cliente gosta de coisa diferente.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Conforme foi observado, nas respostas dos entrevistados, notou-se que foram mencionados alguns pontos como: o regimento interno da empresa precisa ser mais claro, maior exploração possível dos recursos tecnológicos, mais rigidez na liderança, o estabelecimento de metas, ou seja, mais controle e o acompanhamento das tendências sociais.

Nessa conjuntura, verificou-se que pelas vistas dos funcionários, a empresa precisa melhorar em alguns quesitos básicos, mas que de modo mais abrangente, pode-se dizer que a referida gerência está ocorrendo de uma forma satisfatória. Tal fato implica dizer que por se tratar de uma líder feminina, em nada seu trabalho deixa a desejar, mas, pelo contrário, é notória a ordem que se estabelece dentro da empresa pesquisada, e o ponto mais forte dela está direcionada à área dos recursos humanos que se enquadra dentro de uma política motivacional.

Ainda nesse mesmo enfoque, foi questionado aos funcionários (Quadro 03):

Quadro 03: Para você, a liderança dentro da empresa é mais flexível ou mais rígida na tomada de decisões?

FUNCIONÁRIO A	A liderança é bem flexível, costuma fazer reuniões para saber o que pensamos sobre determinado assunto e passa a trabalhar em cima dos pontos levantados na reunião por cada um dos funcionários.
FUNCIONÁRIO B	No meio termo, às vezes ela procura escutar nossa opinião, mas em outras já traz tudo decidido e a gente só tem que executar.
FUNCIONÁRIO C	Ela é tão boazinha que tem gente que abusa, porque sempre tenta achar um meio de ajudar alguém, mesmo aqueles que são descompromissados.
FUNCIONÁRIO D	Para o bom funcionamento interno eu digo que é bem flexível, até demais, como eu respondi anteriormente, é preciso mais rigidez em algumas situações.
FUNCIONÁRIO E	Uma coisa que eu observo é que a liderança está em processo de construção, eu entendo dessa forma porque ela era mansa com todo mundo, mas agora vejo que ela tem um comportamento de mais cobrança justamente para evitar o descumprimento das normas.
FUNCIONÁRIO F	Nem uma coisa e nem outra, quando ela quer liberar a gente, pede a opinião, mas tem vez que já está tudo decidido, só para fazer e pronto, é mais assim uma questão de momento.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Essa pergunta teve o propósito de analisar sob a ótica dos funcionários, o estilo de liderança que eles percebem, tão logo, se pode dizer que não se trata de uma liderança autoritária nem liberal, pois, o fato de a líder se preocupar com a visão que cada funcionário tem, ao se dispor a ouvi-los, permitindo-lhes inovar, já denota que a liderança encontrada no perfil desta empresa é a liderança democrática, pois, o enfoque é voltado tanto para a figura da líder quanto dos seus subordinados. De modo a compreender um pouco mais sobre esse aspecto, perguntou-se à líder se ela já passou por situações constrangedoras por exercer a liderança da empresa, e ela informou o seguinte:

Líder: Sem dúvida, principalmente quando se trata de cobrança, porque chamar a atenção de alguém requer um pouco mais de pulso firme e confesso que tenho dificuldade às vezes e isso traz desconforto para mim e para o outro também.

No estilo de liderança observado, onde se há espaço para o diálogo e a ação conjunta entre as pessoas do grupo, é possível que em alguns casos algo não corresponda com o adequado e a figura do líder entra justamente para contornar tais situações, contudo, pela característica que este mesmo estilo evidencia, com um clima apaziguador e amigável, certamente que a liderança encontra dificuldades em ter que chamar a atenção de algum liderado para algo equivocado que cometeu, o que fica bem explícito na colocação da líder, todavia, mesmo com essa dificuldade, ainda assim este modo de gerenciar as atividades da organização é considerado o mais bem eficiente.

Por fim, foi questionado aos funcionários se a gerência feminina na empresa consegue atender às suas expectativas quanto a um trabalho bem desenvolvido junto aos liderados, e de acordo com estes, tem-se:

Quadro 04: A gerência feminina na empresa que você trabalha consegue atender às suas expectativas quanto a um trabalho bem desenvolvido junto aos liderados?

FUNCIONÁRIO A	Sim, pois, percebo que a nossa líder traz para dentro da empresa uma organização que faz com que ela consiga ter noção de tudo o que ocorre ao seu redor, seja no setor financeiro, no funcionamento das atividades, no trabalho individual de cada pessoa, etc. mesmo que ela tenha delegado algumas funções, por isso, minha visão é bem otimista quanto ao trabalho dela junto de cada um de nós.
FUNCIONÁRIO B	De modo geral consegue, ela se esforça bastante para fazer valer suas decisões, porque alguns não atendem à sua voz de comando como deveriam.
FUNCIONÁRIO C	Assim como tem gente que gosta dela, tem aqueles que só aturam, mas mesmo assim existe respeito por causa do trabalho mesmo, então a liderança atende em partes a minha expectativa.
FUNCIONÁRIO D	Sim, na maior parte vejo a liderança bem estruturada mesmo porque dá para perceber as características que as mulheres desenvolvem mais que os homens, tipo: são mais analíticas, observadoras, sensíveis e isso acaba ajudando muito na hora de lidar com o trabalho.
FUNCIONÁRIO E	Ela é uma pessoa bem resolvida, que decide e impõe respeito e também que ouve sobre a própria gestão dela para poder melhorar ainda mais.
FUNCIONÁRIO F	Sempre posso dizer que uma coisa que as mulheres são bem mais que o homem é ser organizada, por isso a parte de documentação, das pessoas, das tarefas é bem mais organizada e principalmente os prazos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Mediante as informações que os próprios funcionários teceram, pode-se notar que sob a ótica destes a liderança da empresa Talento Outdoor, que é gerenciada por uma mulher, teve uma avaliação positiva, o que se permite afirmar que seu trabalho é tão bem desempenhado como se tivera sido executado por uma pessoa do sexo oposto, o que se deixa bem claro é justamente o fato de que não é o gênero das pessoas que irá definir a qualidade de seu trabalho, sua eficiência ou capacidade de administrar, mas sim, os fatores determinantes estarão estabelecidos na maneira como encara os problemas, de forma hábil e competente que se organiza para alcançar seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, pode-se dizer que esta pesquisa se torna relevante pelo fato de abranger a questão da liderança feminina como algo positivo e que é, ao mesmo tempo, um grande avanço para a sociedade, pois, ao perpassar pela administração e conhecer sobre os papéis do administrador, o funcionamento do processo administrativo e a construção de bons líderes.

Desta forma, o estudo alcançou seus objetivos analisando o papel das mulheres no primeiro escalão da hierarquia administrativa de uma empresa. Assim, o bom líder não depende de gênero, e sim, qualidades importantes que estão muito além

do aspecto físico das pessoas. Nesse contexto, pode-se afirmar sem medo de errar que se houver força de vontade, perseverança, competência, organização, motivação, foco e planejamento... certamente haverá resultado positivo, por essa razão, é que reafirma-se que a liderança feminina em nada se difere da masculina, ambas podem ser executadas com destreza do mesmo modo que podem fracassar. O que determina o sucesso de um líder é seu estilo e a maneira como ele decide enfrentar os obstáculos.

Ao tratar dos mecanismos inerentes à Administração compreende-se que o planejamento é a base de tudo, a organização, a maneira como o líder atua para promover o trabalho e também a forma de controle utilizada, estes são processos administrativos básicos que se levados em consideração podem tornar possíveis os mais difíceis objetivos preestabelecidos. Certamente que lidar com pessoas é complicado porque o ser humano com sua capacidade de reflexão é bastante imprevisível, todavia, ser líder requer enfrentar tal desafio e isso implica muitas vezes em tomar atitudes mais rígidas, por essa razão, se adequar a um estilo de liderança proporcional à sua realidade é fundamental.

Em suma, a liderança feminina vem ganhando cada vez mais espaço na sociedade moderna, pois, as qualidades comuns ao gênero feminino como organização, observação, sensibilidade, multifuncionalidade, diálogo aberto, dentre outros aspectos, faz com que as mulheres sejam cada vez mais notáveis entre os homens neste vasto mercado de trabalho que é bastante competitivo, porém, não inacessível. Por essa e outras razões é que a mulher tem em si um estilo de liderança próprio que a leva cada vez mais a altos níveis da hierarquia administrativa e tal fato começa desde a sua preparação acadêmica, pois, as mulheres tendem a buscar sempre por novos conhecimentos e a acompanhar as tendências impostas pela sociedade atual.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006. In: BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os Estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.

BARDWICK, J. M. **Mulher, sociedade, transição: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da autorrealização alteraram as nossas vidas**. São Paulo: DIFEL, 1981.

BERGAMINI, C. W. **LIDERANÇA: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOTELHO, L. L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. 2008. 161f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Monografia). In: SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: uma abordagem sob a ótica da liderança. Revista Borges, ISSN 2179 – 4308, vol. 03. Nº 01, Julho de 2013.

CABRAL, G. **A importância da mulher na sociedade**. In: SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: uma abordagem sob a ótica da liderança. Revista Borges, ISSN 2179 – 4308, vol. 03. Nº 01, Julho de 2013.

CHIAVENATO, I. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: uma visão abrangente da moderna**

administração das organizações. 7ª Edição. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

GERHARDT, T.E., SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo.

HOFFMANN, R.; L, E. T. **Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002**. *Nova Economia*, v. 14, n. 2, p. 35-58, 2004. In: LAZZARETTI, K. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da Teoria do capital humano. *Revista gestão & conexões management and connections Journal vitória* (es), v. 1, n. 1, jul./dez. 2012 issn 2317-5087 doi: 10.13071/regec.2317- 5087.2012.1.1.4059.159-186

LAROCHE, J.; RYAN, R. **Estratégias para mulheres no trabalho**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LAZZARETTI, K. **A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da Teoria do capital humano**. *Revista gestão & conexões management and connections Journal vitória* (es), v. 1, n. 1, jul./dez. 2012 issn 2317-5087 doi: 10.13071/regec.2317- 5087.2012.1.1.4059.159-186

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MADALOZZO, R. **Occupation segregation and the gender wage gap in Brazil: an empirical analysis**. *Economia Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 147-168, 2010. In: LAZZARETTI, K. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da Teoria do capital humano. *Revista gestão & conexões management and connections Journal vitória* (es), v. 1, n. 1, jul./dez. 2012 issn 2317-5087 doi: 10.13071/regec.2317- 5087.2012.1.1.4059.159-186

MAXIMIANO, A. C. A. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. 7ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998. In: GRECO, M. R. *Administração: origem e conceitos*. UFJF, 2011.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. 2004. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós - Graduação em

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. In: SOUSA, P. F.; SIQUEIRA, E. S. BINOTTO, E. **LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO PÚBLICA: Um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial** Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

Borges, ISSN 2179 – 4308 Vol. 03, Nº. 01. Julho, 2013.

MOORE, D. P. e BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs**. Sage Publications. London, 1997. In: MACHADO, H. V. **Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora**. 2013.

MORAES, L. V. dos S. **A trajetória de Reitoras em Santa Catarina: “Ser mulher é apenas um detalhe?”**. 2008. 256 f. Trabalho de conclusão de curso (dissertação)- Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produções, Florianópolis (SC), 2008. In: SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: a ótica da liderança**. Revista Borges, ISSN 2179 – 4308 Vol. 03, Nº. 01. Julho, 2013.

NETO, S. P. de S.; CALVOSA, M. V. D. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____, O. J. **O Administrador e a Liderança**. In: Revista Multidisciplinar da UNIESP. Nº 03. Presidente Prudente, 2007.

PEINADO, J.; GRAEML, A.R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PINSKY, J. **12 faces do preconceito**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011. In: SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: a ótica da liderança**. Revista Borges, ISSN 2179 – 4308 Vol. 03, Nº. 01. Julho, 2013. Prentice Hall, 2004.

PUFF, J. **Mais escolarizadas, mulheres ainda ganham menos e têm dificuldades de subir na carreira**. Outubro de 2014. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141031_desigualdade_fd. Acesso em: 01/04/2017

ROBBINS, S. P. **ADMINISTRAÇÃO: mudanças e perspectivas**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000. In: BRITO, L. C. S. Os desafios da liderança na Administração Hospitalar: um estudo de caso na maternidade Mãe Luzia em Macapá no Amapá. Monografia apresentada ao Curso de Administração – CEAP, 2015.

SAMARA, E. de M. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade**. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971. In: SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: a ótica da liderança**. Revista