

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

MULHERES LÍDERES E A GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: um estudo exploratório das atitudes

Liana Zamprogna¹
Juliana Karine Dalla Vechia Trevisan²
Jocias Maier Zanatta³

Resumo: O presente artigo é proposto para identificar atitudes e ações de relevância utilizadas por mulheres que exercem cargos de liderança, para, em etapa seguinte do projeto de pesquisa em desenvolvimento, estruturar uma proposta metodológica para capacitação de mulheres com vistas a desenvolver competências de líderes. O referencial teórico é dos estudos sobre liderança, nas suas diferentes abordagens. Em termos metodológicos, configura-se como uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa dos dados. Os resultados indicam que as mulheres líderes gerenciam as empresas adotando as abordagens transacional e transformacional da liderança. Nas suas atitudes e ações, promovem um ambiente de trabalho em que os membros das equipes de trabalho tenham consciência de suas atitudes e encontrem neste “despertar em si próprios” a motivação necessária para o exercício de suas atividades. Nas atividades desenvolvidas na área de vendas, utilizam ferramentas tradicionais de gestão de equipe, que é a compensação pecuniária como recompensa da ação, com destaque para prêmios e comissões, mas também incluem atividades de lazer, como viagens.

Palavras-chave: Liderança feminina. Mulheres líderes. Pequenas empresas.

1 Introdução

O tema liderança tem sido discutido por diferentes abordagens teóricas e em diferentes disciplinas, com maior número na Psicologia e na Administração. No entanto, em razão de maior número de mulheres assumindo cargos de liderança tanto em nível nacional e internacional, o tema passou a ter maior importância na perspectiva na liderança contingencial. Até então a abordagem principal eram aquelas que retratam os traços físicos e comportamentais (WHITE; PRYMES, 2007). Nas organizações contemporâneas passa a ganhar maior relevância à abordagem da liderança que contempla características baseadas no

¹ Aluna de graduação em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (FEAC/UPF). Email: liazamprogna@gmail.com

² Psicóloga. Aluna no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (PPGDes/UNIJUÍ). E-mail: <julianakdv@gmail.com>

³ Administrador. Aluno no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (PPGDes/UNIJUÍ). Coordenador de Infraestrutura no Hospital São Vicente de Paulo, em Três de Maio (RS). Email: <josk85@hotmail.com>

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

relacionamento entre líder e seguidores que consideram o contexto, o consentimento e a reciprocidade (BERGAMINI, 2008).

Nesse contexto, em toda organização é importante estabelecer um nível de liderança onde seja possível, através dos objetivos organizacionais, atingir também os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas. O presente artigo é proposto para identificar atitudes e ações de relevância utilizadas por mulheres que exercem cargos de liderança, para, em etapa seguinte do projeto de pesquisa em desenvolvimento, estruturar uma proposta metodológica para capacitação de mulheres com vistas a desenvolver competências de líderes.

Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações, ainda existem barreiras à presença feminina nos negócios, como o preconceito e a discriminação (LODEN apud GOMES, 1997). No entanto, a mulher que exerce essas funções se mostra com características próprias que permitem desempenhar com excelência o cargo (MAXVELL, 2008), além de apresentar maior estabilidade emocional, disposição para operar em ambientes de contrariedade e negociar fazendo menos concessões, se tornando assim, indispensável no ambiente empresarial contemporâneo. Assim as mulheres buscam também a superação do forte preconceito cultural (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002) sofrido no mercado de trabalho formal.

Os resultados desse estudo são apresentados a seguir, os quais estão divididos em 3 partes, sendo a primeira para apresentar o referencial teórico sobre liderança, seguido pela descrição dos procedimentos metodológicos da investigação empírica, os resultados, suas análises e as conclusões.

2 Referencial Teórico

2.1 Estudos da Liderança

a) Abordagem da personalidade

A abordagem da personalidade é um dos estudos da liderança marcado por duas teorias, a teoria do grande homem (até I Guerra Mundial) e a teoria dos traços (entre as duas Grandes Guerras até o final da década de 1940) (CARVALHO et al., 2012).

De acordo com Bennis (2001), em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas, sendo assim ninguém se tornaria um líder, e, sim, nasceria com esta condição. A esta concepção de liderança, denominada de teoria do grande homem, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino as convertia em líderes (BENNIS, 2001).

Por volta dos anos 1990, o modelo que contribuiu aprimorar os estudos que envolvem a análise dos traços foi *big five* de personalidade, derivado do modelo de tipologia de personalidade chamado Indicador de Tipos de Personalidade *Myers-Briggs* (MBTI), ou seja, *myers-briggs type indicator*. De acordo com Barrick e Mount (1991), citado por Salles (2014), o *Big Five* indica cinco dimensões básicas que fundamentam as outras e envolvem as

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

variações mais significativas na personalidade humana. São elas: (1) extroversão, referente ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos; (2) amabilidade, referente à propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros; (3) conscienciosidade, referente à medida de confiabilidade; (4) estabilidade emocional, referente à capacidade de uma pessoa em lidar com seu estresse; e (5) abertura para experiências, referente aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades.

De acordo com Robbins (2009), existem duas conclusões a respeito do método para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança. **Primeiro**, os traços podem prever a liderança. Há 20 anos as evidências apontavam para o contrário, mas isso deveu-se provavelmente à ausência de uma estrutura válida para classificar e organizar os traços. **Segundo**, os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

b) Abordagem Comportamental

Seguindo os acontecimentos cronológicos das pesquisas, a abordagem comportamental foi uma etapa subsequente, na qual o principal foco de interesse foi o estudo do comportamento em liderança. A preocupação passou dos traços para as características comportamentais, onde novas variáveis passaram a ser objeto de investigação.

Buscava-se assim examinar os padrões comportamentais típicos do líder no grupo e as diferenças de comportamento entre os líderes eficazes e ineficazes. Nesse sentido, a principal indagação dos pesquisadores referia-se à compreensão de “como” e “quais” são as melhores maneiras usadas pelos dirigentes, em termos de capacidade de orientar, motivar e reunir esforços de outros indivíduos para alcançar as metas da organização (BLAKE; MOUTON, 1978).

O psicólogo alemão Kurt Lewin é considerado pioneiro no campo da Teoria Comportamental, pois foi um dos principais impulsionadores no estudo da motivação como fator influenciador no desempenho dos empregados. De acordo com Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, em 1939, conduziram pesquisas no estado de Iowa (Estados Unidos) e identificaram três estilos de liderança: autocrático, de postura centralizadora; democrático (ou participativo), que estimula a participação; e *laissez-faire*, de caráter descentralizador.

Nesse sentido, a abordagem comportamental teve seu foco voltado à compreensão do que os dirigentes realmente fazem, centrando sua atenção nos tipos de comportamento adotados pelos líderes e quais destes comportamentos seriam mais eficientes para a organização. Afirmam Carvalho et al. (2012), que buscava-se, assim, examinar os padrões comportamentais típicos do líder no grupo e as diferenças de comportamento entre os líderes eficazes e ineficazes. Nesse sentido, a principal indagação dos pesquisadores referia-se à compreensão de “como” e “quais” seriam as melhores maneiras usadas pelos dirigentes, em termos de capacidade de orientar, motivar e reunir esforço de outros indivíduos para alcançar as metas da organização.

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

c) Abordagem situacional e contingencial

De acordo com Bergamini (1994), entre as décadas de 1970 e 1980 surge a abordagem situacional. Essa abordagem, além de explorar as variáveis do ambiente de ação do líder, incluindo o comportamento do liderado e o ambiente organizacional, traz consigo a noção de que a liderança é algo que pode ser desenvolvido, ou seja, a partir dessa corrente observam-se grandes esforços de desenvolvimento e capacitação para tornar qualquer indivíduo um bom líder. Essas abordagens conferem um caráter multidimensional inexistente nas outras fases do estudo da liderança (BERGAMINI, 1994). Pela primeira vez o tema não foi considerado na forma unidimensional como nos casos anteriores (personalidade e comportamental). Nessa abordagem a liderança eficaz depende de um ou mais fatores referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e à situação. Foi a primeira tentativa de unir esforços para compreender a liderança como uma perspectiva associada às abordagens anteriores, com o intuito de utilizar todas as variáveis possíveis para se explicar o fenômeno.

Para Salles (2014), estudos passaram a sugerir que certos traços de personalidade e certos comportamentos poderiam ser eficazes sob determinada condição “x”, na qual traços “a” e comportamentos “b” seriam mais adequados; o que não significava que sob outra condição “y”, estes mesmos traços “a” e comportamentos “b” seriam tão eficazes quanto. Sob estas questões, quatro principais correntes analisaram o aspecto contingencial, as quais são:

- I. Modelo de contingência de Fiedler** – é a teoria que sustenta que a eficácia em determinado grupo de pessoas depende diretamente da adequação entre o estilo do líder na interação com os liderados e o quanto de influência e controle (ou poder) a situação lhe proporciona;
- II. Liderança situacional** – é a teoria que busca focar o nível de prontidão dos liderados. Ela se detém nos seguidores, nos membros do grupo, e não no líder. Sugere que a liderança eficaz está na escolha, pelo líder, do perfil e estilo que corresponda ao nível de prontidão da equipe;
- III. Caminho-meta** – é a teoria que sustenta que o papel principal do líder é orientar os liderados no caminho a ser seguido para alcançar as metas propostas, de forma a assegurar que este caminho levará ao alcance das metas que de fato serão importantes para a organização;
- IV. Participação e liderança** – é a teoria que sugere a determinação de uma sequência de regras para orientar a participação dos liderados no processo decisório, sob a forma e o volume de tarefas. Para esta teoria, o modo como o líder toma as decisões é tão importante quanto o que ele toma como decisão.

A partir dessa teoria e dos estudos dos teóricos contingenciais, passou-se a entender que as características de líder podiam ser desenvolvidas. Passou-se a acreditar que qualquer indivíduo podia ser um bom líder, desde que estivesse preparado, dando surgimento aos programas de treinamento e desenvolvimento de liderança nas organizações.

d) Abordagem Transacional

Na abordagem transacional, estudos relacionando liderança e motivação passaram a ser de interesse dos estudiosos, que buscavam entender se as expectativas do subordinado em relação ao líder seriam fator motivacional na organização. Bergamini afirma que, em 1964,

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

Hollander propôs a teoria das trocas, destacando como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados. (BERGAMINI, 1994).

Salles (2014) afirma que os líderes transacionais são aqueles que promovem esclarecimento das funções e das exigências da tarefa, motivando seus liderados a alcançarem os objetivos, sempre recompensando os esforços praticados àqueles que alcançam suas metas.

Para Calaça e Vizeu (2015), líderes também podem ser transacionais, baseando sua capacidade de influência na manipulação de recursos para o atendimento dos interesses individuais dos envolvidos. Assim, a influência sobre os seguidores é garantia pela barganha, pela transação, pelos favores, pelo benefício mútuo. Aqui, o líder surge como um grande articulador, um estrategista, como alguém que usa do poder que lhe é atribuído para garantir a obediência dos seguidores.

e) Abordagem Transformacional

De acordo com a abordagem da liderança transformacional, o elemento que garante a obediência dos seguidores é a habilidade do líder em exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo (CALAÇA; VIZEU, 2015). Nesse caso, o papel do líder é o de estimular o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente o interesse pessoal e individualista. A relação é mediada por uma causa comum, por valores morais compartilhados e compreendidos como importantes por todos. O líder passa a ser um sujeito que reforça esses valores, podendo mesmo ser responsável por fazê-los emergir no grupo (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Um líder **transformacional** difere do **transacional** não apenas por reconhecer as necessidades dos associados, mas pelo fato de buscar desenvolver as necessidades que vão desde um nível mais baixo para mais alto de maturidade. São aqueles que inspiram os liderados a transcenderem seus interesses próprios em prol do interesse coletivo, causando grandes impactos e mudanças pessoais nesses liderado (BERGAMINI, 2008; SALLES, 2014).

Ao analisar esta abordagem com relação a anterior, é possível observar que a principal diferença entre os dois estilos é que no transacional o líder consegue os resultados através de uma troca e que tanto o líder quanto seus funcionários estão mais preocupados com os seus próprios interesses. Isso não acontece na liderança transformacional (GIULIANI; OLIVA, 2014), onde o líder consegue despertar em cada funcionário a motivação necessária para o alcance dos resultados almejados pela organização, transformando os interesses gerais como próprios de cada indivíduo. Isso é o que torna esse estilo tão fascinante e eficaz.

2.2 Mulheres Líderes

Discutir a questão dos gêneros masculino e feminino no ambiente empresarial é tema encantador, por desvelar, em cada discussão, um novo tabu, preconceito ou estímulo (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Empiricamente o estudo já apontava a

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

mulher como sendo o gênero em ascensão no mercado de trabalho. Os dados apresentados comprovam que o ambiente empresarial requer cada vez mais relações em detrimento de transações, mediante a busca de harmonia vinculada à mulher, que representa tão bem este papel no ambiente doméstico (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Fischer (2001) afirma que os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual – o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem à mulher de hoje - os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos. A mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Como desafios à liderança no atual contexto, os autores Sant'Anna, Campos e Vaz (2012) destacam: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos. Outro desafio diz respeito aos valores, às experiências e aos relacionamentos que o líder deve construir, vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

A expressiva importância que as mulheres estão passando a representar no ambiente corporativo foi norteadora de pesquisas sobre sua percepção em relação ao sucesso em sua carreira profissional. Conforme Rocha et al. (2014), a executiva brasileira percebe seu sucesso de forma intrínseca, em virtude da relevância encontrada nos valores subjetivos de carreira. Ela também reconhece a importância dos fatores objetivos, pois quando há o reconhecimento hierárquico e salarial, ocorre a interferência direta nos fatores pessoais de percepção podendo levar a menor ou maior reconhecimento do sucesso em suas carreiras.

As organizações contemporâneas buscam líderes capazes de inspirar a equipe, com postura e assertividade na tomada de decisões. Nesse sentido, Tonani (2011) ressalta que as mulheres têm muito a contribuir, por serem, na prática, mais humanas e mais preocupadas com a qualidade das relações. Em geral, têm em mente que equipes felizes produzem melhores resultados, através de um clima de confiança e facilidade de relacionamento.

Sendo assim, a liderança feminina é fenômeno social complexo e contemporâneo, que exige um novo olhar do profissional Administrador, em especial no que se refere à capacitação das mulheres para o exercício da liderança nas diferentes organizações, visando aperfeiçoar e desenvolver as habilidades apresentadas ao exercer suas funções. As mulheres possuem características que agregam valor ao atuar em cargos estratégicos, auxiliando no desenvolvimento do trabalho em equipe, portanto, capacitar essas profissionais permite melhorias, maior eficácia e assertividade na gestão.

3 Metodologia

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

O presente estudo configura-se como uma pesquisa exploratória, do tipo pesquisa de campo, com abordagem qualitativa dos dados. Esse delineamento da pesquisa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos (ROESCH, 2005). Nesse sentido, a abordagem qualitativa dos dados contribuiu para descrever a complexidade do fenômeno social investigado e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa exploratória e o método qualitativo na análise dos dados empíricos proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores dos sujeitos da pesquisa, neste caso, as mulheres. Ainda, permitem explorar o máximo possível das suas opiniões, visões de mundo e percepções do contexto social, fazendo emergir aspectos subjetivos sobre o tema objeto de investigação e desvelando motivações não explícitas ou mesmo não conscientes, de forma espontânea.

Considerou-se como população nesta pesquisa, as mulheres que exercem cargos de liderança em pequenas empresas. Isto permitiu direcionar o estudo ao público-alvo (mulheres líderes) e num contexto específico (Serafina Correa, pequeno município no interior do Estado do Rio Grande do Sul) onde foram coletados os dados.

Para tanto definiu-se “mulheres líderes” aquelas que, no dia da pesquisa, exerciam cargos de liderança em pequenas empresas associadas à Associação da Indústria, Comércio e Serviços da cidade de Serafina Correa (ACISCO). A técnica para definição da amostra foi não-probabilística por conveniência. A mesma caracteriza-se pelo fato de o pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar a população, conforme orienta Gil (1999).

Os dados foram coletados por questionário com perguntas abertas, as quais foram respondidas na presença do pesquisador, o que permitiu comentar com a respondente suas percepções, atitudes, ações e o exercício da liderança in loco. O questionário foi estruturado em três partes, como segue: (i) sobre sua vida profissional; (ii) sobre o exercício da liderança; (iii) sobre o mercado de trabalho para a mulher.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, conforme recomenda Bardin (1977). Essa técnica permitiu análises em profundidade, importantes para compreender o perfil, as percepções e as ações praticadas pelas mulheres líderes no processo gerencial no exercício da liderança, as quais são apresentadas em forma de texto, quadro e esquemas analíticos.

4 Discussão dos Resultados

4.1 Características das Mulheres Líderes

As mulheres líderes participantes da pesquisa são casadas (27) e possuem filhos. Estão na faixa etária entre 25 e 55 anos. A maioria atua em empresas prestadoras de serviços (19) e comércio (10). No início de suas carreiras, desenvolveram atividades subalternas

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

(auxiliar/assistente, estagiária, vendedora, “balconista”). Empenho para conquistar reconhecimento dos empresários/empregadores para conseguirem ascender em cargos de gestão, prevaleceu entre as respondentes.

Mesmo reconhecendo muitas dificuldades para construírem suas carreiras profissionais, as mulheres entrevistadas reconhecem a riqueza dos conteúdos apreendidos nesse período. Em suas falas, a paciência e a certeza dos objetivos pessoais são aspectos comportamentais preponderantes nas suas trajetórias para tornarem-se líderes.

O percurso profissional de algumas mulheres não representa o grupo entrevistado. Sete mulheres iniciaram suas carreiras empreendendo, demonstrando serem mais propensas aos riscos inerentes aos investimentos realizados. Elas afirmam ter definido serem empreendedoras e isso seria possível se abrissem seus próprios negócios.

Há mulheres que desde o início foram reconhecidas como líderes, por isso ingressaram no mercado de trabalho já ocupando cargos de gestão. R14, por exemplo, afirma que, quando iniciou no mercado de trabalho, tudo era realizado de forma muito simples, um trabalho essencialmente manual.

Se, por um lado, a R14 cresceu em sua carreira profissional, por outro lado traz uma representação de que mulheres, historicamente, eram contratadas para realizar trabalhos/tarefas “muito simples”, geralmente trabalhos manuais. Como afirma Fischer (2001) historicamente a mulher era associada a esse tipo de atividade. A mulher, também historicamente, precisou abrir mão de seus ideais na carreira profissional para exercer suas funções como esposa e mãe, as quais foram definidas pela sociedade (MELLO; GUIMARÃES, 2014). Esse é o caso de duas mulheres entrevistadas. Elas relatam que iniciaram suas carreiras profissionais e chegaram a exercer cargos de liderança, mas, em função de mudanças decorrentes da vida pessoal (casamento, filhos, etc..), precisaram abandonar tudo para, mais tarde recomeçar sua trajetória.

Para ser líder, é preciso adotar uma postura firme, ter determinação e demonstrar isso à sociedade, afirmam as mulheres líderes. No entanto, é preciso aliar tais atitudes e comportamentos com competência técnica, como saber organizar equipes de trabalho altamente qualificadas e se impor em situações de conflito. Para elas, isso é fundamental, pois a estrutura da sociedade ainda é reticente quanto ao papel da mulher na condição de líder, então ela sente-se na obrigação de mostrar que é capaz.

Conforme relata R10:

Desafios imensos [são enfrentados diariamente], pois a função é predominantemente exercida por homens no banco e por vários anos desempenhei a função como única mulher num total de 58 na região. Aos poucos outras se juntaram. Para ser nomeada concorri com 18 homens. O maior desafio é provar que mulher também pode ser gerente diante da sociedade, colegas e superiores.

Tais características das mulheres induzem a assumir um comportamento pro-ativo, que também definem atitudes típicas de mulheres líderes, as quais são discutidas a seguir.

4.2 Atitudes das Mulheres Líderes no Processo Decisorial

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

Como ações para se obter sucesso na carreira profissional, as entrevistadas elencam uma série de fatores, os mais enfatizados foram a dedicação, o comprometimento, a determinação e a necessidade de formação (estudo), para muitas delas o ensino superior, a pós-graduação e os treinamentos foram decisivos para o sucesso em sua carreira. Além desses, foram citados também, a humildade, tratar bem as pessoas, autoconfiança, paciência, persistência, profissionalismo, força de vontade, otimismo, responsabilidade, espírito de equipe, respeito, carisma e mostrar diferenciais.

A atividade de liderar significa ter competência para administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo (BERGAMINI, 1994). De acordo com o estudo, em relação ao exercício da liderança, vinte e sete respondentes (93,10% do total) se consideram líderes, apenas duas respondentes (6,9% do total) por terem seu cargo de liderança recentemente, consideram que ainda estão em fase de desenvolvimento de suas habilidades.

As entrevistadas que se consideram líderes justificam enfatizando que: coordenam equipes; desenvolvem um bom relacionamento, conduzem e acompanham a equipe; buscam liderar pelo exemplo; demonstram planejamento, responsabilidade e buscam atingir objetivos comuns; desenvolver competências e passar confiança/segurança para a equipe, além de disciplina e administração de conflitos.

Com relação as suas atitudes, as mulheres consideram determinante para o exercício da liderança, agir com empatia e liderar pelo exemplo. Os principais desafios são, por sua vez, saber qual postura assumir tanto em momentos bons e ruins da gestão, com destaque para situações de constrangimento nas quais ficam evidentes comportamentos discriminatórios, também, a administração do tempo, o qual requer conciliar a vida pessoal com a familiar e a profissional. Observe no Quadro 1 outros elementos relacionados as atitudes e aos desafios enfrentados pelas mulheres entrevistadas.

Quadro 1 – Exercício da liderança: atitudes determinantes e desafios por ser mulher.

ATITUDES DETERMINANTES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	DESAFIOS PELO FATO DE SER MULHER
Liderar pelo exemplo	Separar vida pessoal x profissional
Agir com empatia	Ter postura em situações boas e ruins
Pensar e agir de forma assertiva	Saber ouvir
Conhecimento	Lidar com paciência e tolerância em situação-conflito
Ser profissional e ético (a)	Administrar tempo
Pró-ativa	Saber lidar com preconceitos pelo fato de ser mulher
Humildade	Firmeza nas ações e planos
Flexibilidade às mudanças	Relacionamentos/ lidar com pessoas
Líder atuante	Conquistar credibilidade dos colegas e superiores
Oferecer feedback	Inovação

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

Valorizar o outro	Atingir objetivos comuns (cliente, funcionário, empresa)
Ter metas/ cobrar resultados	Novas experiências e constantes treinamentos
Motivação e trabalho em equipe	Ter autoconhecimento e lidar com lado emocional

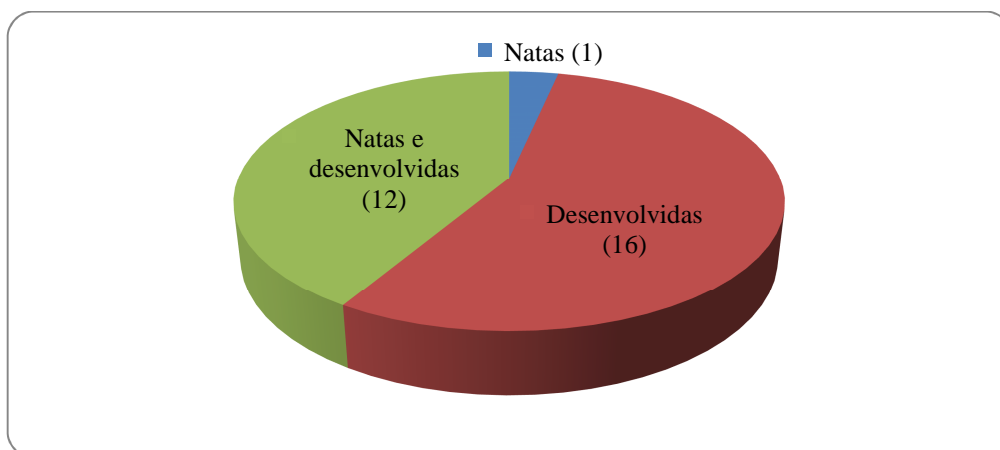
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No entanto, de acordo com as entrevistadas, apesar das mulheres estarem conseguindo seu espaço, existem várias situações de desigualdade em relação aos salários. As mulheres ainda são menos remuneradas que os homens, apesar de em muitos casos exercerem a mesma função. Conforme afirma a entrevistada R09:

Na maioria das vezes existe a discriminação dos homens, inclusive diferença entre salários e tratamento pessoal, pois as mulheres estão desenvolvendo atividades nas quais eram somente para homens, mas com o tempo estamos ocupando espaço e mostrando nossos valores.

Nas abordagens situacional e contingencial, Bergamini (1994) afirma que essas teorias trazem consigo a noção de que a liderança é algo que pode ser desenvolvido, ou seja, a partir dessa corrente observam-se grandes esforços de desenvolvimento e capacitação para tornar qualquer indivíduo um bom líder. De acordo com as entrevistadas, em relação ao fato de considerarem suas características natas ou desenvolvidas por meio de experiências adquiridas, temos como resultado o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Características de liderança: natas ou desenvolvidas.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme Mandelli (2014), as líderes femininas colocam em prática muitas ações que já são identificadas em seu comportamento de gênero. Razão pela qual as mulheres podem ser consideradas com alto potencial de liderança e efetividade com naturalidade. Em relação às atitudes-ações que as mulheres entrevistadas consideram importante para o exercício da liderança há um destaque para: Saber ouvir; empatia e liderar pelo exemplo. Nota-se que as

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

mulheres percebem a necessidade de maior envolvimento com os subordinados, de estarem presentes, acompanhando e apoiando a realização das tarefas.

As mulheres entrevistadas consideram que algumas características pessoais, auxiliam de maneira positiva em seu cargo de liderança somando vantagem e trazendo benefícios nos resultados. Percebe-se um destaque para quatro principais características, conforme opinião das respondentes. São elas: a determinação, a humildade, o amor pela profissão e por serem comunicativas.

A motivação é base das abordagens transacional e transformacional, Bergamini (1994) afirma que a contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da motivação dentro do processo de liderança é inestimável. Nesse sentido, as mulheres entrevistadas afirmam que buscam desenvolver nos subordinados a motivação necessária para que eles desempenhem sua função de forma eficaz (Abordagem Transformacional), no entanto algumas delas afirmam utilizar também concomitantemente de outros meios, como por exemplo, viagens, campanha de vendas e prêmios para auxiliar nessa motivação (abordagem transacional).

As mulheres entrevistadas afirmam que estabelecem um diálogo com os trabalhadores no processo de designação de atividades/tarefas/atribuições no cotidiano organizacional. Elas afirmam que “debatem os assuntos”, ouvem opiniões e ideias, pois entendem que isso valoriza o trabalhador, mesmo quando em alguns casos específicos seja necessário impor regras, em especial quanto ao cumprimento de horários. Tal comportamento predominante é do estilo democrático de liderar. Apenas uma das respondentes afirma que prefere impor as regras e tarefas, ou seja, adotando o estilo autocrático de liderar.

Em relação à manter-se atualizadas e em constantes treinamentos e capacitações para exercer melhor seu cargo de liderança, todas as respondentes afirmam a importância de estarem atualizadas e a necessidade da informação e capacitação contínua. Segundo elas, participam tanto de treinamentos e cursos de liderança oferecidos pelas empresas e pela Associação Comercial, como também de frequentes leituras de artigos em revistas e jornais da área que atuam, além de outros cursos externos. Como exemplos, citam: Jeito Perdido de Liderar (JPL); liderança diferenciada, *workshop*, cursos de liderança e gestão; dicção e oratória; *personalcoaching*, auditor líder, entre outros.

Ao atuar com cargos de liderança e gestão, são necessárias diversas habilidades para exercer a função com excelência. Nesse sentido, as mulheres entrevistadas foram questionadas se identificam em si mesmas alguma dificuldade ou característica pessoal que pode ser desenvolvida influenciando de forma positiva no desempenho de sua função de líder. Nesse caso, como principais dificuldades consideram: a comunicação principalmente ao dar feedback, saber se está sendo compreendida; o auto controle emocional; a assertividade; saber esperar e entender que cada pessoa possui seu ritmo de trabalho; falar em público; lidar com pessoas (relacionamento) e separar a vida pessoal da profissional no sentido de ‘desligar o botão trabalho’ ao chegar em casa e vice-versa. Como características pessoais que podem ser desenvolvidas influenciando de forma positiva sua função, elas definem a resiliência, a inteligência emocional, a sensatez, a extroversão e a empatia como formas de se comunicar com eficácia.

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

Quanto à personalidade das mulheres líderes, seguindo o modelo *Big Five* que propõe cinco dimensões básicas que fundamentam a personalidade humana e que ajudam a prever traços de liderança, constatou-se que a dimensão mais enfatizada pelas entrevistadas foi a estabilidade emocional. Isso demonstra que elas consideram essencial em seu desempenho como líderes a capacidade em lidar com seu estresse, buscando controle de suas emoções e desenvolvimento da inteligência emocional.

No Quadro 2, algumas falas ilustrativas das características dessa personalidade, em cada uma das dimensões. Contudo, chama a atenção o fato de que nenhuma mulher sujeito da pesquisa se considera extrovertida.

Quadro 2 – Dimensões do modelo *big five* identificadas nas mulheres líderes.

DIMENSÕES MODELO <i>BIG FIVE</i>	RELATOS DAS ENTREVISTADAS
Extroversão	**nenhum relato.
Amabilidade	R07: “É essencial para o sucesso da liderança.” R26: “Gosto de ouvir as ideias das outras pessoas, e se achar que estou errada, acato ou mudo de direção sem problema nenhum.”
Conscienciosidade	R08: “A pessoa em qualquer área precisa confiar em ti, estar seguro do que quer e ter você como amigo.” R12: “Considero este o mais relevante.” R17: “A confiança é a melhor forma de se ter bom relacionamento profissional.” R18: “Transmito confiança.” R22: “Penso que confiar nas pessoas e na sua capacidade é um excelente dosador.” R25: “Acredito que em qualquer situação o principal de tudo é a confiança para chegar ao entendimento.”
Estabilidade emocional	R01: “Busco ter controle pessoal e me auto conhecer para saber como agir em situações adversas.” R02: “Para ser um bom líder é primordial saber se controlar, pois haverá situações desgastantes e um bom líder deve ter postura diante de qualquer situação.” R03: “Tenho que controlar muito para não transmitir e também não descontar o estresse na pessoa errada.” R06: Ter estabilidade emocional, saber se portar, ser confiável e buscar sempre melhoria contínua.” R07: “É essencial para o sucesso da liderança.” R11: “Sou da opinião que boa parte dos problemas pode-se resolver numa boa conversa.” R15: “Aprender sempre e ter equilíbrio nas emoções, é um desafio principalmente para as mulheres, por no geral serem mais emotivas.” R16: “Para ter sucesso precisamos de equilíbrio em todos os setores, físico, mental, financeiro e emocional.” R19: “Procuro me acalmar em situações estressantes e usar a razão antes de falar e agir com outras pessoas.” R20: “Conseguir manter a calma, direcionar os assuntos com firmeza, controle absoluto.” R21: “Capacidade de enfrentar situações-problema analisando causas, soluções e consequências.”

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

	<p>R23: “[...] não dá pra misturar problemas pessoais com trabalho, não funciona.”</p> <p>R24: “Um líder deve saber administrar todas as situações.”</p> <p>R29: “Sabendo lidar com as emoções certamente o líder sempre tomará as melhores decisões, fará melhores escolhas.”</p>
Abertura para experiências	<p>R03: “Gosto de mudanças e coisas novas.”</p> <p>R04: “Gosto de desafios, novos projetos.”</p> <p>R05: “Gosto de novidades, inovações e estar bem informada em tudo que se relaciona ao meu trabalho.”</p> <p>R07: “É essencial para o sucesso da liderança.”</p> <p>R10: “É a mais relevante pois sou uma pessoa aberta às mudanças, gosto de novidades, novos conhecimentos.”</p> <p>R13: “Sempre gostei de novos projetos, buscar disponibiliza novas viagens aos alunos.”</p> <p>R14: “Gosto de pessoas com ideias novas.”</p> <p>R27: “Gosto de desafios e me sinto bem em enfrentá-los. Acredito que todas as alternativas citadas fazem parte das minhas características.”</p> <p>R28: “Isso me faz ir além e me dedicar mais.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A amabilidade e a conscienciosidade também foram dimensões consideradas importantes pelas líderes entrevistadas, referem-se à propensão de acatar as ideias dos outros e à medida de confiabilidade, fatores importantes no relacionamento e característicos na forma de liderar. Além destas, a abertura para novas experiências demonstrou a preocupação das mulheres líderes em estarem atualizadas e em constantes capacitações, expressando seu interesse e fascínio por novidades.

5 Considerações Finais

O presente estudo permitiu identificar que as mulheres líderes gerenciam as empresas adotando as abordagens transacional e transformacional da liderança. Nas suas atitudes e ações, promovem um ambiente de trabalho em que os membros das equipes de trabalho tenham consciência de suas atitudes e encontrem neste “despertar em si próprios” a motivação necessária para o exercício de suas atividades. Nas atividades desenvolvidas na área de vendas, utilizam ferramentas tradicionais de gestão de equipe, que é a compensação pecuniária como recompensa da ação, com destaque para prêmios e comissões, mas também incluem atividades de lazer, como viagens.

Em relação a características de personalidade, as dimensões que mais obtiveram destaque entre as mulheres líderes investigadas foram a estabilidade emocional e a abertura para vivenciar novas experiências, demonstrando importância de se autoconhecer e permanecer em constante inovação. Esse elemento é importante para que estudos futuros sejam desenvolvidos em torno do mito da mulher sexo frágil, que ainda encontra-se presente na literatura gerencial.

Quanto às dificuldades encontradas ao exercer sua função de líder, as entrevistadas destacaram a comunicação principalmente ao dar feedback, saber se está sendo compreendida. Conciliar a vida pessoal e profissional, demonstrando sua preocupação na atenção aos filhos e

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

marido, e também o autocontrole emocional, para conseguir lidar com as situações adversas que ocorrem diariamente.

6 Referências

- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BENNIS, W. **Estratégias para um líder eficaz**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1985.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121, 2015.
- CARVALHO NETO, A. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 34-58, 2012.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.2, p. 22-31, set-dez, 2001.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no Sebrae. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, 28-56, 2013.
- FISCHER, H. **O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001.
- GOMES, M. T. Abaixo os homens? **Exame**, v. 31, n.16, p.116-124, jul. 1997.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, Maio-Agosto, 2002.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

Tema 7 – Empreendedorismo transgeracional, gestão de pequenas empresas e organizações familiares

MAXVELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

TONANI, A. V. Gestão feminina- um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7. ed, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do CNEG**. Rio de Janeiro: CNEG, 2011.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, J. B. et al. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 3, p. 47-72, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALLES, W. A (des)burocratização dos paradigmas de liderança. **Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, p. 238-263, 2014.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WHITE, B. J.; PRYWES, Y. **A natureza da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.