



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade Coordenação de
Estágio Supervisionado

Liderança Feminina nas Federações Brasileiras de Empresas Juniores

INGRYD FARIAS NASCIMENTO

Campina Grande – 2013

INGRYD FARIAS NASCIMENTO

Liderança Feminina nas Federações Brasileiras de Empresas Juniores

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

Campina Grande -2013.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Ingryd Farias Nascimento
Aluna

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2013.

INGRYD FARIAS NASCIMENTO

Liderança Feminina nas Federações Brasileiras de Empresas Juniores

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.
Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Examinadora

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor.
Examinador

Campina Grande – 2013.

As quatro mulheres da minha vida; minha avó materna, minha mãe e minhas irmãs gêmeas. A geração de guerreiras na qual me orgulho pertencer.

AGRADECIMENTOS

Ofereço sinceros agradecimentos:

À Deus, que me dedica um amor maior, e que em seus planos me proporcionou a vivência desse momento, pela vida e pela fé...

A Ele todo meu agradecimento.

À minha Mainha Eliane Farias, por tantos motivos que, não teria eu, laudas para registrar, a Ela que sempre foi meu espelho de determinação, que diante de todas as adversidades me possibilitou conquistar mais esse sonho. É por Ela cada passo.

Às minhas irmãs Julielle e Julianne Farias, e a minha vó materna Maria de Lourdes, minha família em todos os momentos.

Ao meu namorado, Saulo Ramon pela paciência e apoio.

À minha professora Orientadora Me. Patrícia Trindade, que aceitou fazer parte deste momento tão marcante na minha vida. Sou grata pela parceria, confiança, dedicação e paciência durante todo o processo.

Aos meus amigos Ana Karoliny, Orécia Fernandes, Karol Marinho, Ednaldo Clécio, Reginaldo Bezerra, Maria Freires, Cledja Patrícia, Priscila Rosales, Admas Lima, Alisson Souza e aos colegas do curso de Administração, que me dedicam carinho, palavras, orações, e que vibraram comigo a cada etapa vencida, em especial, meu sincero agradecimento a Lindecy Silva por todo apoio e amizade a mim dedicada nos momentos mais difíceis.

E, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para realização dessa pesquisa.

Aos membros da Confederação e Federações de Empresas Juniores, pela acessibilidade e disposição em colaborar com este trabalho.

Ao meu Pai que, sendo eu a única formada da família paterna, abriu mão de sentir esse orgulho, pela ausência absoluta na minha vida. A Ele devo toda minha motivação.

E aos membros da banca examinadora, a professora Me. Marielza Barbosa e o professor Dr. Elmano Pontes.

À todos, muito obrigado.

NASCIMENTO, I. F. **Liderança Feminina nas Federações Brasileiras de Empresas Juniores**. 75 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

Liderança é um tema frequentemente estudado em diversas áreas, pois admite-se que, seja qual for o tipo de gestão, se privada, pública ou empreendedora, essa habilidade por excelência deve-se fazer presente no sentido de orientar, sob a forma da influência, os esforços em prol do alcance de objetivos comuns. A falta de um líder de visão e adaptável às mudanças corresponde à lacuna das empresas modernas, que passaram a visualizar na mulher, o profissional adequado para suprir as carências mercadológicas atuais. Nesse contexto, adentra no mercado a possibilidade de liderança feminina, tema ainda pouco estudado no âmbito acadêmico, principalmente relacionado ao ambiente das Empresas Juniores, foco desta pesquisa. Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar o perfil de liderança feminina nas Federações de Empresas Juniores. Em termos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza exploratória e descritiva. Foram aplicados como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com gestoras das EJ's foco do estudo. O método de análise baseia-se no quanti-qualitativo. Os resultados alcançados demonstram que as Federações estudadas possuem um perfil de liderança feminina jovem, multidisciplinar (principalmente Administração e Engenharias) e possuem características tais como: capacidade de motivar e inspirar; trabalho em equipe, consciência na busca de metas, capacidade de administrar a diversidade, flexibilidade e habilidades interpessoais; adaptabilidade em cenários de incerteza e preocupação coletiva. Quanto ao estilo de liderança adotado, as gestoras estudadas desempenham um estilo de liderança dentro do continuum democrático-liberal que podem estar se adequando a situação exposta. E nesta adequação à situação elas frequentemente ajustam de forma adequada, tendo uma flexibilidade no relacionamento com pessoas e tarefas. De forma geral, o perfil das gestoras é reconhecido de forma positiva.

Palavras chave: Liderança organizacional; Liderança Feminina, Empresas Juniores.

NASCIMENTO, I. F. **Female leadership in the Brazilian Federations Junior Enterprises.** 75 f. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

Leadership is a topic often studied in different areas because it is assumed that whatever the type of management, whether private, public or entrepreneurial, this ability by excellence must be present in order to guide the form of influence, efforts towards the achievement of common goals. The lack of a visionary leader and adaptable to changes corresponds to the gap of the modern enterprise, which began to see the woman, the appropriate professional to meet the market needs current. In this context, enters the market the possibility of female leadership, still understudied topic in the academic, especially related to the environment of junior enterprises, focus of this research. Thus, this study aims to analyze the profile of women's leadership in business federations juniors. The methodological research is characterized as exploratory and descriptive. It was used the techniques of data collection review a questionnaire with management of junior enterprises focus of the study. The method is based on analysis quantitative and qualitative. The results show that the federations have studied a profile of young female lead, multidisciplinary (mostly Business Administration and Engineering) and have features such as: ability to motivate and inspire, teamwork, awareness in the pursuit of goals, ability to manage diversity, flexibility and interpersonal skills, adaptability in uncertain scenarios and collective concern. Regarding the leadership style adopted, the studied managers play a leadership style within the liberal-democratic continuum that may be suiting up the situation exposed. In addition, this adaptation to the reality they often adjust appropriately, having flexibility in dealing with people and tasks. In general, the profile of junior female manager is recognized positively.

Keywords: Organizational Leadership, Women's Leadership, Junior Enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Definições de liderança	18
Quadro 2 – Características pessoais dos líderes	22
Quadro 3 – Características femininas	33
Quadro 4 – Relação das Federações <i>versus</i> Estados	39
Quadro 5 – Dimensão características de liderança	42
Quadro 6 – Dimensão estilos de liderança	43
Quadro 7 – Dimensão estilos situacionais de Hersey e Blanchard	43
Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens da liderança feminina	58
Quadro 9 – Objetivos alcançados	61
Figura 1 - Federação	45
Figura 2 – Cargos ocupados pelos entrevistados	46
Figura 3 – Pilar de atuação	47
Figura 4 – Característica de liderança contemporânea	48
Figura 5 – Afirmativas referentes ao Estilo Autocrático	50
Figura 6 – Afirmativas referentes ao Estilo Democrático	51
Figura 7 – Afirmativas referentes ao Estilo Liberal	53
Figura 8 – Estilo de liderança empregado	54
Figura 9 – Estilo de Liderança: Fixo <i>versus</i> Variável	55
Figura 10 - Afirmativas referentes aos Estilos Situacionais	56
Figura 11 – Reconhecimento das Mulheres na EJ	57

LISTA DE SIGLAS

BDTD	BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES
BJ	BRASIL JÚNIOR
CFA	CONSELHO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
EJ	EMPRESA JÚNIOR
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	17
2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS	20
2.2.1 Abordagens dos Traços	21
2.2.2 Abordagens Comportamentais	22
2.2.3 Abordagens Situacionais	24
2.2.4 Abordagens Contemporâneas	26
2.3 LIDERANÇA FEMININA	27
2.3.1 Evolução profissional da mulher	28
2.3.2 O jeito de liderar das mulheres	31
2.4 EMPRESA JÚNIOR	34
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DE PESQUISA	38

3.2.1 Caracterização das Federações a partir da Confederação	38
3.2.2 População e Amostra	39
3.3 DADOS DA PESQUISA	40
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	42
3.6 ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EJ E CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	45
4.2 DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA	47
4.2.1 Variáveis: Traços físicos, metais e psicológicos	48
4.3 DIMENSÃO: ESTILOS DE LIDERANÇA	49
4.3.1 Variável: Estilo Autocrático	49
4.3.2 Variável: Estilo Democrático	51
4.3.3 Variável: Estilo Liberal	52
4.4 DIMENSÃO: LIDERANÇA SITUACIONAL	55
4.5 RECONHECIMENTO DAS MULHERES NA EJ	57
4.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA LIDERANÇA FEMININA NA EJ	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os aspectos pontuais a pesquisa, de modo a contextualizar o tema e delimitar a problemática, apresentando os objetivos que norteiam o estudo, a motivação para tal pesquisa, bem como, expor uma breve sequência da estrutura do trabalho de conclusão de curso, pontuada através de capítulos.

1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA

As organizações são responsáveis por reter capital humano afim de gerir esforços pra alcançar seus objetivos. Para conseguir fazer funcionar uma organização, a administração se utiliza de quatro funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, as quais foram estabelecidas desde as discussões mais clássicas e neoclássicas da Teoria Geral da Administração.

A Direção é a função administrativa que trata da peculiaridade de gerir esforços, e assim como as demais funções administrativas é primordial para um adequado funcionamento organizacional, já que as pessoas precisam de orientação para alcançar objetivos comuns: sem direção, há caos diante da diversidade, variedade e complexidade envolta no ambiente organizacional.

Mas fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária (BERGUE, 2011, p. 519) não é tarefa fácil, pois as pessoas não apresentam comportamentos previsíveis e interesses iguais. Assim, os gestores se utilizam de várias ferramentas administrativas, dentre elas o uso da motivação e da comunicação para influenciar as pessoas.

Capacidade de influenciar, talvez esta seja a principal diferença entre liderar e dirigir (BERGAMINI, 1994; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr., 1998; LACOMBE, 2004; HUNTER, 2004; MARINHO, 2006). Sendo a liderança, segundo Daft (2007, p. X), a “habilidade de influenciar (legitimamente) pessoas no sentido da realização das metas organizacionais”, os líderes não dependem necessariamente do poder advindo do cargo: eles influenciam, motivam e geram entusiasmos nos membros da organização, podendo, portanto dirigir comportamentos e serem administradores. Vale salientar, no entanto que um gestor precisa de habilidades dos dois para facilitar a arte de administrar pessoas e organizações.

Em relação ao gênero, a liderança organizacional por muito tempo tem se inspirado em perfis masculinos para seus estudos e teorias. Com a inserção das mulheres no mercado de negócios, com a globalização e outras transformações, se observa, que organizações precisam desenvolver novos perfis de liderança capazes de se adequar às mudanças e exigências externas. Surge então, a demanda por um líder que tenha flexibilidade e rapidez de adaptação, que fomente a cooperação e trabalho de equipe em prol de um desenvolvimento maior e mais ágil na organização. Muitas mulheres combinam esse perfil, por apresentar comportamentos peculiares e características favoráveis como a adaptabilidade às mudanças sócio mercadológicas da sociedade contemporânea e, assim, se encaixam a essa demanda fomentada pelas empresas nos dias atuais.

Machado (1999) e Galinkin e Mourão (2007) apontam várias características alinhadas às novas demandas mercadológicas, tais como: organização, compreensão, flexibilidade, sensibilidade, detalhismo, tranquilidade; para os autores, as mulheres ainda são: detentoras de objetivos claros, estruturas simples, ágeis e de comportamento inovador na formulação de estratégias, além da adoção de estilo de liderança cooperativo e integrador.

A receita da liderança feminina vai muito além dos aspectos intuitivos, elas se focam no *networking* e costumam cultivar relacionamentos com naturalidade, assim, como líderes, as mulheres passam a ser um agente facilitador dos processos, das interações interpessoais e do desenvolvimento individual de cada liderado.

Vencendo barreiras e limitações impostas por uma sociedade de cultura conservadora repleta de costumes, leis e tradições religiosas, a mulher tem revertido o papel de dedicação total ao lar, através de lutas e movimentos feministas, conquistando hoje seu espaço numa revolta silenciosa. À medida que, a participação ativa das mulheres vem crescendo em diversas áreas, seja nas organizações, na política, na educação e até mesmo na gestão do lar, passando de donas de casa pra chefes de família, dividindo despesas e participando da economia de forma ativa, elas tendem a fortalecer seu papel na sociedade.

Acompanhando as tendências sociais no âmbito acadêmico, a inserção feminina já vem sendo visualizada. Especificadamente nos cursos de Administração no Brasil, o Conselho Federal de Administração (CFA, 2006), mostra alguns dados relacionados à ascensão das mulheres administradoras nos últimos anos. Em 1994, o percentual apurado em relação aos homens foi de 21%; em 1998 de 25%; na pesquisa de 2003 o percentual foi de 29,98% e no último ano aferido, em 2006, atingiu 32,60%. Em 12 anos, portanto, o percentual

de indivíduos do sexo feminino teve um acréscimo de 57%. Vale salientar que essa representatividade feminina não é particular aos cursos de Administração.

A inserção no mercado de trabalho e nos cursos acadêmicos de administração muda perfis gerenciais de mercado, e abre lacunas de estudos na intenção de relacionar o perfil feminino ao perfil gerencial e de liderança no contexto contemporâneo de negócios. Sendo um tema relativamente novo e repleto de questionamentos, esta pesquisa foca no ambiente das Empresas Júniores (EJ's), no intuito de resolver o seguinte problema de pesquisa: **Qual o perfil de liderança feminina nas Empresas Júniores?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil de liderança feminina nas Federações de Empresas Júniores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar Empresa Júnior, ambiente de pesquisa;
- Identificar as características da liderança feminina nas EJ's pesquisadas,
- Identificar os estilos de liderança da liderança feminina nas EJ's pesquisadas;
- Verificar a adequação dos estilos de liderança às situações nas EJ's pesquisadas.
- Identificar vantagens e desvantagens da liderança feminina para gestão de negócios das EJ's.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A liderança é um indicador de sucesso na gestão de pessoas, e o crescimento das mulheres no mercado, com a ocupação de cargos de importância vêm despertando mundialmente o interesse por estudos relacionados à liderança feminina dentro da área de

liderança organizacional, por tal fato, e pelo universo de estudo ser de caráter inovador, este tema despertou também o interesse desta pesquisa, já que, mulheres caracterizarem-se por ser um objeto de estudo interessante, uma vez que está alinhado às exigências do mercado contemporâneo.

Nas Empresas Juniores, especificamente, a investigação deste tema é importante, pois, poucos são os estudos acerca de liderança feminina e nenhum dessa natureza relacionado à gestão feminina nas Empresas Juniores, como condiz no acesso realizado no dia 05 de Setembro de 2013 pelo site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, posto palavras chaves: liderança feminina foi gerado um resultado de 52 documentos encontrados, liderança por gênero foi gerado 72 resultados, já as palavras chaves: liderança feminina nas Empresas Juniores, nenhum estudo foi localizado, confirmando assim que este tema é de cunho exploratório, sendo assim de extrema importância no meio científico.

Com esta pesquisa pretende-se então melhorar referências científicas de estudo acerca de liderança feminina, apoiando e incentivando outras pesquisas que estudem este tema ainda pouco explorado. Este estudo também analisará uma realidade brasileira, abrangendo mulheres habitantes de vários estados federativos. Também beneficiará o âmbito das Empresas Juniores, que são importantes organizações formadoras de opinião em diversas áreas do conhecimento, com acesso a jovens de todos os estados, participantes e atuantes de eventos de cunho social e empreendedor, reconhecidos por sua gestão e excelência pela prestação de serviços diretos na gestão de várias empresas através das consultorias. O estudo sobre tais empreendimentos podem auxiliar no seu desenvolvimento e na melhoria da gestão em prol de uma melhor prestação de serviços.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para fazer cumprir com o objetivo de estudo, este projeto monográfico está estruturado em cinco capítulos, quais sejam: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais.

O primeiro capítulo, conforme exposto, apresentou os aspectos gerais da pesquisa, a contextualização do tema abordado, a delimitação do problema a ser estudado, os objetivos que orientam o estudo, a justificativa, e por fim, uma síntese da estrutura do trabalho contemplando os aspectos principais de cada um dos capítulos.

O segundo capítulo apresenta a literatura abordada para fundamentar a escolha do tema, a saber: Importância da Liderança nas Organizações, Liderança Organizacional: Conceitos e Abordagens Teóricas acerca de Liderança Organizacional; prosseguindo com Liderança Feminina e finalizando com o tópico Empresa Júnior. Essa etapa foi embasada nos pressupostos teóricos de diversos autores, dentre eles: Bergamini (1994), Probst (2003), Robbins (2005), Fujisawa (2006), Araujo e Garcia (2009), Daft (2010), Gil (2010), Bateman e Snell (2010), Ferreira e Resende (2010).

No terceiro capítulo, serão esboçados os Procedimentos Metodológicos que norteiam a construção da pesquisa; esclarecendo quanto à caracterização e tipologia, a elaboração do instrumento de pesquisa, o plano de coleta, organização, tratamento e a análise dos dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos, a partir da aplicação do instrumento de pesquisa, relacionado ao aporte teórico com as análises relativas ao estudo.

Por fim, o quinto capítulo, assinala as Considerações Finais da pesquisa, seguida das Referências e Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por empenho expor a importância da liderança no âmbito organizacional de modo a ponderar os conceitos de liderança e fundamentar a literatura acerca das principais teorias de liderança, com também das recentes correntes que apontam na liderança feminina um perfil contemporâneo.

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Liderança é uma função administrativa imprescindível para as organizações que estão inseridas no contexto dinâmico contemporâneo, uma vez que evita o caos diante da diversidade e dos demais fatores que permeiam o ambiente organizacional. É através desta função administrativa que o administrador irá coordenar e orientar esforços, interligar várias dimensões organizacionais, como também comportamentos de diferentes inclinações. Sendo uma prática antiga, sua temática não tem origem clara, entretanto sabe-se, que seu termo é nativo da língua inglesa (TOLFO, 2010).

Cientificamente, este tema se tornou relevante e foco de investigação atrelado ao estudo do comportamento humano nas organizações. Segundo o autor supracitado, na estirpe do termo verifica-se que a significação de “liderar”, palavra oriunda do inglês *to lead*, está historiada no ano 825 d.c. relacionada ao comando, direção e condução. A palavra líder remota ao século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto o termo “liderança” é encontrado na língua inglesa apenas no início do século XIX.

Conforme exposto, liderança está vinculada à função administrativa da Direção. No entendimento de Sobral (2013), a direção é a função da administração responsável pela coordenação das ações dos indivíduos inerentes ao comportamento organizacional, por meio da sua orientação, motivação e liderança. Antagônica as outras funções da Administração: planejamento, organização e controle; a direção é interpessoal e está relacionada com o gerenciamento da relação dicotômica entre os membros organizacionais e a organização.

Chiavenato (1999) já dizia que “para dirigir pessoas não basta apenas dar ordens e instruções, comunicar e motivar. É preciso ainda liderar”. Nesse entendimento, Sobral (2013) define liderança, como sendo relativo ao processo de dirigir e influenciar os comportamentos

dos que fazem parte do seio organizacional, conduzindo-os a realização de objetivos pré-estabelecidos.

Os primeiros estudos que abordam liderança, já associavam a habilidade de exercer influência sobre pessoas e/ou liderados, cujo empenho era voltado a atingir um objetivo em comum. Sendo assim, vários autores conceituam liderança de modo comum na maioria das definições, tratando liderança como o ato ou maneira de influenciar pessoas (BERGAMINI, 1994; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr, 1998; HUNTER, 2004; LACOMBE, 2004). O Quadro 1, aponta algumas definições.

Quadro 1- Definições de liderança

AUTOR	DEFINIÇÕES
Kotler (1992)	Comenta que a palavra liderança pode ser utilizada de duas maneiras, sendo a primeira como a ação de mover um grupo em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes, e a segunda para se referir a pessoas que ocupam posições em que se confia liderança.
Bergamini (1994)	Ordena dois aspectos comuns às definições de liderança: (1) está associada ao grupo e; (2) está relacionada ao processo de influência do líder sobre seus seguidores de forma intencional.
Megginson; Mosley; Pietri Jr. (1998)	Considera que liderança é um processo social, na qual se instituem relações de influência: é a maneira de influenciar grupos e indivíduos em atividade no estabelecimento e atingimento das metas.
Drucker (1999)	Liderança é uma questão de como ser, não de como fazer, ou seja, o líder passa a ser exemplo dos seus liderados quando seu caráter individual de líder o define.
Hunter (2004)	Admite que liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem motivadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.
Lacombe (2004)	Conceitua liderança como: o ato de conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus desempenhos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coeso de ideais e princípios.
Chiavenato (2004)	Afirma que de certa forma liderança é um tipo de poder, uma pessoa através da liderança influência outras pessoas em função dos relacionamentos existentes.

Fonte: Baseado em: Kotler (1992), Bergamini (1994), Megginson; Mosley; Pietri Jr. (1998), Drucker (1999), Hunter (2004), Lacombe (2004), Chiavenato (2004).

Conforme se pode observar, o termo liderança está atrelado a três elementos centrais: pessoas, poder e influência (SOBRAL, 2013). Em primeiro lugar, a liderança envolve pessoas, pois um líder precisa de seguidores, da relação entre líderes e subordinados, este, com a disposição para seguir suas orientações. Por outro lado, a liderança é um conceito relacionado à utilização do poder por parte do líder, que detém muitas vezes, de várias fontes

de autoridade para com seus subordinados. Por fim, a liderança é a habilidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores.

Em relação especificamente ao poder, segundo Daft (2010) este se refere à capacidade de influir ou dirigir o comportamento humano. Normalmente, dentro das organizações existem cinco fontes de poder, dividido em duas dimensões: poder da posição e poder pessoal, que estão atreladas a dois dos três tipos de autoridade evidenciados por Max Weber, seja eles: autoridade racional-legal e autoridade carismática, respectivamente. O autor classifica:

- **O poder da posição (cargo):** é o poder tradicional do administrador que vem da organização. Por deter de uma autoridade formal e legitimada concedida pela posição que ocupa. Como o administrador tem certas responsabilidades perante o grupo, também têm certo tipo de poder e autoridade sobre os demais. Assim, ele tem o poder legítimo (1) do cargo, o poder de recompensa (2) e o poder coercitivo (3) que podem ser utilizados para orientar, dirigir e mudar o comportamento em consequência do cargo. Ao utilizar esses tipos de poder, em relação à reciprocidade do seguidor, relativo aos tipos de poder, o tipo 1 e 2 geralmente trazem subordinação, mesmo que os funcionários não concordem com as orientações; o tipo 3, na maioria das vezes, gera resistência, mas em alguns casos é inevitável não aplicá-lo.
- **Poder Pessoal (liderança):** de modo análogo, se o poder de posição é oriundo de forças externas da organização, o poder pessoal frequentemente vem das fontes internas, tais como: um conhecimento especial da pessoa (poder de perito) ou características pessoais (poder referente). A reação do seguidor, aos dois tipos de poder pessoal geralmente é o compromisso.

Observa-se que uma das grandes diferenças entre as qualidades de gerente e de líder estão relacionadas a fontes de poder escolhidas para orientar seguidores, sendo o poder pessoal geralmente utilizado pelos líderes. Segundo Sobral (2013) os administradores que buscam exercer a liderança em uma organização podem fazer uso dos tipos de fontes de poder, o fato é que administradores mesmo ocupando uma posição formal podem se diferenciar no que dizer respeito à sua capacidade de liderar.

Para tanto, é possível admitir que muitas organizações possuem administradores, não necessariamente líderes, apesar da liderança possuir uma relação estreita com poder, atribuído

a uma posição na organização, ela envolve mais que isso, é algo oriundo do desejo de seguir e da admiração atribuída por aqueles que a seguem.

Já Bennis e Nanus (1998) caracteriza a distinção entre administrador e líder; para eles, administrador é quem se atenta aos pontos concretos, é quem atua sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital financeiro e humano, materiais e tecnológicos. Em contraste, o líder é quem trata de assuntos não palpáveis na esfera organizacional, é quem atua sobre os recursos emocionais e imateriais da organização, sobre seus valores, empenho e aspirações.

Ainda segundo os autores supracitados, a liderança tem um papel extraordinário nas empresas, pois consideram que, líderes são visionários, sonham e exprimem esse sonho em realidade, fazendo acontecer, aptos de habilidades para solucionar problemas, líderes assumem o controle, e os verdadeiros líderes energizam a empresa alavancando seu potencial de sobrevivência, excelência e desenvolvimento, eles conquistam a motivação e atraem seguidores comprometidos, são construtores do futuro da organização, verdadeiros arquitetos e arquitetas.

O interesse pela liderança na teoria administrativa começou a ser sistematizado nas primeiras escolas que analisaram a administração como um campo de conhecimento (TOLFO, 2010). Na escola da administração científica a ênfase era nas tarefas, nas técnicas e Taylor afirmava que a natureza humana era preguiçosa e precisava da figura do líder para comandar os subordinados, fazendo-os cumprir tarefas e assim atingir metas e objetivos de forma racional. Porém, foi na interface com a psicologia, com as teorias das relações humanas e comportamentais, que surgiram subsídios para fundamentar um ponto de vista da natureza humana, surgindo assim, o interesse por estudo de várias áreas relacionadas ao comportamento humano nas organizações, dentre elas os estudos sobre liderança. Surgem então, as teorias focadas no estudo da liderança organizacional: as Teorias dos Traços, seguidas pelas Abordagens Comportamentais e Situacionais, detalhadas no tópico seguinte.

2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS ACERCA DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Sobre os estudos acerca liderança, serão resgatadas adiante as prerrogativas das principais abordagens teóricas, desde as clássicas Abordagens dos Traços, Comportamentais e

Situacionais até uma apreciação de abordagens mais contemporâneas, como: Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Liderança Servidora.

2.2.1 Abordagens dos Traços

As abordagens dos traços constituem umas das primeiras tentativas para entender o processo de liderança, sendo o ponto de vista mais antigo de liderança e dominante por décadas.

Como o próprio nome revela, o foco dos estudos iniciais de liderança era identificar as características ou traços individuais de pessoas que se destacaram como líderes na época, como Winston Churchill, Alexandre o Grande, Gandhi e Napoleão Bonaparte. Tais indivíduos eram fontes de estudos por influenciarem multidões e serem conhecidos como “grandes homens” (BERGAMINI, 1994). Por essa referência, as abordagens dos traços também eram conhecidas por esse codenome.

As abordagens dos traços pressupõem a existência de uma personalidade de liderança que não pode ser formada, deve ser inata, ou seja, líderes já nascem líderes a partir dos traços inerentes a sua individualidade.

Bergamini (1994) explica que na literatura os pesquisadores dessa corrente referiam-se a três tipos de traços como responsáveis pelas qualidades de liderança: traços físicos, mentais e psicológicos. Entretanto, após várias pesquisas realizadas sobre traços de liderança entre os anos de 1904 a 1948 estudiosos concluíram que, não é necessário reunir um conjunto de características singulares para se tornar um líder, pois, eles observaram uma fraca relação entre os traços pessoais e o sucesso do líder (GIL, 2010).

Mas, nos últimos anos tem ressurgido nos pesquisadores o interesse em examinar os traços de liderança. Autores nos anos 70 já apontavam uma visão mais equilibrada da teoria, entendendo que nenhum traço específico garante o sucesso, mas algumas características são úteis. Já na perspectiva dos autores dos anos 90, fundamenta-se que, algumas das características de personalidade realmente diferem os líderes das demais pessoas, porém, estas não precisam ser inatas, podendo ser adquiridas, como: empenho, motivação de liderança, integridade, autoconfiança, conhecimento do negócio (GIL, 2010).

Atualmente, os autores apresentam nas abordagens dos traços uma perspectiva, além das características físicas, mentais e psicológicas, sendo também estudadas características relacionadas a outros aspectos, como expõe o quadro 2:

Quadro 2- Características pessoais dos líderes

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PERSONALIDADE	CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AO TRABALHO
Energia; Capacidade de resistência.	Autoconfiança; Honestidade e integridade; Entusiasmo; Desejo de liderança; Independência.	Motivado para a realização, desejo de superação; Consciência na perseguição das metas; Persistência contra obstáculos, tenacidade.
INTELIGÊNCIA E HABILIDADE	CARACTERÍSTICAS SOCIAIS	HISTÓRICO SOCIAL
Inteligência, habilidade cognitiva; Conhecimento; Julgamento, decisão.	Sociabilidade, habilidades interpessoais; Cooperação; Capacidade de obter cooperação; Tato, diplomacia.	Educação; Mobilidade.

Fonte: Baseado em Bass (1991, *apud* Daft 2010, p.689)

As conclusões baseadas nas últimas descobertas, segundo Robbins (2009, p.155) indica que “os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes”. Nenhuma característica de líder determina a eficácia da liderança, porém algumas delas são essenciais, das quais muitas não precisam ser inatas. Diante dessa conclusão, as linhas de pesquisas seguiram outra direção, passando a examinar outros aspectos que poderiam afetar a eficácia da liderança, e assim focaram em comportamentos exibidos por alguns líderes. As teorias com foco nesta nova orientação abrangem as abordagens comportamentais, detalhadas a seguir.

2.2.2 Abordagens Comportamentais

Tendo suas principais teorias desenvolvidas em importantes programas de pesquisas nas Universidades de Iowa, Universidade Estadual de Ohio, na Universidade de Michigan e

na Universidade do Texas, as abordagens comportamentais sugerem que o fator determinante da eficácia de liderança é o comportamento do líder e não suas características ou traços.

Assim, essa abordagem comportamental indica que o líder faz em posição de autoridade prescreve estilos de comportamento que pode variar da autocracia à democracia (SOBRAL, 2013). Nesse sentido, os primeiros estudos identificaram três tipos de líderes:

- **Autocráticos:** Caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela deliberação autoritária do trabalho por parte do líder e pela baixa participação dos funcionários. Os líderes autoritários apresentam um comportamento que tende a ter preocupação com as tarefas; apresentam pouca comunicação com subordinados; são mais reservados e definem ao invés de perguntar.
- **Democráticos:** Distinguir-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade, pela decisão em conjunto dos métodos de trabalho. Líderes democráticos apresentam um comportamento com a preocupação voltada para pessoas, são abertos ao diálogo e a comunicação e geralmente estimulam a iniciativa e criatividade de funcionários.
- **Liberal:** Evidencia-se pela total liberdade dada aos funcionários para decidir e executar o trabalho da maneira na qual acharem correto. Assim trata-se de uma liderança aberta, evasiva e sem firmeza; estimulando em alto grau a iniciativa e a criatividade. A única função do líder é responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

O foco das abordagens comportamentais era procurar compreender qual dos três estilos de comportamento era o mais eficaz. Nessa busca, identificaram outros comportamentos de liderança e desenvolveram um continuum de comportamentos que variam do autocrático ao liberal. Os autores também observaram que além dos estilos comportamentais deterem de um caráter dinâmico, eles tendem também, a mudar de acordo com a situação. Surgem então, as abordagens situacionais, com enfoque que visa adequar o comportamento do líder as circunstâncias da situação.

2.2.3 Abordagens Situacionais

Não conseguindo explicar a eficácia da liderança sobre aspectos relacionados aos traços de personalidade ou aos comportamentos dos líderes, a saber, que de fato, nenhum traço era comum a todos os líderes e nenhum comportamento era comuns a todas as situações, neste sentido estudos posteriores foram conduzidos a investigar circunstâncias situacionais.

Segundo a perspectiva situacional de liderança, também conhecida como contingencial, não existem traços ou comportamentos que expliquem por si só a eficácia acerca de liderança, pois esta mostrou-se carente de um terceiro elemento evidenciado nos estudos posteriores como sendo os aspectos situacionais pertinentes ao exercício da liderança. (SOBRAL, 2013). De modo análogo, a essência das abordagens situacionais é a ideia de que o estilo tem de ser adequado a situação. Entre os fatores mais utilizados em descrever a situação estão, sob entendimento de Sobral (2013, p. 337):

- A personalidade, os valores, a experiência e as expectativas do líder;
- A maturidade, a responsabilidade, a personalidade e as expectativas dos subordinados;
- As exigências e o grau de estruturação da tarefa;
- A cultura e as políticas organizacionais;
- As condições ambientais;
- As expectativas dos superiores hierárquicos e dos pares.

Sob esse enfoque, autores desenvolveram vários modelos contidos nas abordagens situacionais de liderança, como o modelo de Fiedler (1967), a Teoria Caminho-meta de Evans e House (1977) e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1972). Dentre outros, este último modelo, foca nas características dos liderados em determinar o comportamento de liderança apropriado.

No entendimento de Daft (2010), segundo o modelo de Hersey e Blanchard, os subordinados variam de nível de prontidão, sendo assim classificados em pessoas: com baixa prontidão para a tarefa em virtude da pouca habilidade, treinamento, insegurança e, de modo antagônico, em pessoas com alta prontidão para tarefa, em razão das boas habilidades e capacidades, por serem confiantes e com disposição para o trabalho.

Segundo o autor supracitado, dependendo do nível de prontidão, os líderes podem adotar quatro estilos, que combinam comportamentos de relacionamento (orientação para pessoas) e de tarefa (orientação para produção), são eles:

- **Determinador** (↑produção ↓pessoas): diretivo; envolve dar instruções explícitas sobre como as tarefas devem ser realizadas;
- **Persuasivo** (↑produção ↑pessoas): o líder explica as decisões e dá aos subordinados a chance de fazer perguntas e obter esclarecimentos sobre as tarefas;
- **Compartilhador** (↓produção ↑pessoas): compartilha ideias com os subordinados, lhes dá a chance de participarem e facilita a tomada de decisão;
- **Delegador** (↓produção ↓pessoas): pouca direção e pouco apoio, pois transfere a responsabilidade para subordinados.

Sendo assim, o modelo de Hersey e Blanchard na prática, corresponde em o líder diagnosticar o nível de prontidão dos liderados e adotar o estilo apropriado, ao relacionar os quatro níveis de prontidão aos quatro estilos de liderança, há as seguintes relações, segundo Daft (2010):

- **Nível baixo** → **estilo determinador**: quando os seguidores têm habilidades e talentos ruins, pouca experiência e insegurança para assumir responsabilidades precisam de alguém dizendo o que, como e quando fazer;
- **Nível moderado** → **estilo persuasivo**: quando os subordinados têm pouca educação e experiência, mas alta confiança, habilidade, interesse e disposição para aprender, o líder deve orientar, incluindo a participação das pessoas;
- **Nível alto** → **estilo compartilhador**: os subordinados têm educação, experiência e talentos necessários, mas podem se sentir inseguros nas suas habilidades e precisam de diretrizes, conselhos e assistência do líder;
- **Nível muito alto** → **estilo delegador**: os seguidores têm níveis muito altos de educação, experiência e prontidão, deixando o líder à vontade para delegar responsabilidades. Ele proporciona uma meta geral, autoridade, e prazos.

Essa e as demais teorias sustentam que, apesar de serem eficazes, os estilos de liderança tem de se ajustar às características da situação (SOBRAL, 2013). Mas os estudos sobre liderança não se esgotaram com as abordagens situacionais.

Outros estudos vêm sendo viabilizados em adequação às novas demandas e exigências da sociedade e do mercado de negócios, aqui tratados e classificados como abordagens contemporâneas.

2.2.4 Abordagens Contemporâneas

A maioria das abordagens de liderança comentadas até o momento são conceituadas teorias clássicas, importantes para o entendimento da liderança organizacional. Delas derivam novas ampliações, cujos enfoques estão proporcionando um novo pensar, uma quebra de paradigmas no entendimento da liderança, conceito tão importante na administração, que na pesquisa denominaremos de abordagens contemporâneas, como: a Liderança Transacional, a Liderança Transformacional, a Liderança Servidora. Nessa vertente contemporânea existem novos estudos, que ainda não se concretizam como teorias, mas que abordam novos elementos referentes ao contexto das organizações modernas, entre eles a Liderança Feminina.

- **Liderança Transacional e Transformacional**

Segundo Sobral (2013), o líder transacional é aquele que motiva os liderados, guia os seguidores na direção dos objetivos, em troca de recompensas, demonstra preocupação com os subordinados, mas vê a relação como uma troca na qual, ele atribui as metas ao passo que oferece recompensas por seu alcance. Os líderes transacionais melhor se adequam a cenários de estabilidade organizacional.

De modo análogo, ainda segundo o autor supracitado, o líder transformacional é definido por sua habilidade de realizar inovações e mudanças no âmbito organizacional. Esse tipo líder motiva e inspira os liderados a conquistarem os objetivos em prol da organização.

Ao contrário dos líderes transacionais, não dependem de recompensas, pois influenciam pelo forte relacionamento com os seguidores. A liderança transformacional tem se destacado em várias pesquisas por está associada ao melhor desempenho, menor rotatividade e maior satisfação dos liderados (SOBRAL, 2013).

- **Liderança Servidora**

A partir das teorias transformacionais, surgiram várias outras teorias, agora, preocupadas com a parte intrínseca dos subordinados, chamados de colaboradores ou liderados. Nessa perspectiva, a liderança servidora proposta por Robert Greenleaf, em 1977, apoia, segundo Marinho (2006) o servir como prática, autoridade, amor, ética e caráter; o líder servidor inspira seus liderados com confiança, em prol do objetivo almejado.

A Liderança Servidora quebra o paradigma tradicional de chefia, rompe o mito da hierarquia absoluta, para que todos sintam que estão lutando pela vitória comum. Assim, a teoria utiliza de mecanismo de ação, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, e dissemina informação em todas as direções dentro da organização (MARINHO, 2006).

Diante do exposto, algumas correntes de pesquisadores cientes das constantes transformações atreladas às novas necessidades contemporâneas, apontam que socialmente o modo de pensar e de agir das pessoas está cada vez mais diverso, o que implica em mudanças também no mundo dos negócios, no modo de gerir, de lidar com o próximo. Por essas razões é evidenciada a importância da liderança nas organizações, com líderes sensíveis a essas alterações, adaptando-se a novas necessidades da gestão.

A liderança feminina também vem sendo pesquisada por estudiosos de liderança contemporâneos por apresentar supostamente aspectos agregadores às organizações modernas. Foco desta pesquisa será tratado no tópico específico (2.3).

2.3 LIDERANÇA FEMININA

Vários são os estudos acerca de liderança, entretanto, a perspectiva da liderança feminina dentro da temática de liderança é cientificamente um tema carente de pesquisas. Por outro lado, é um fenômeno evidenciado na contemporaneidade, à medida que a mulher gradativamente foi inserida no mercado de trabalho e, essa inserção está proporcionando o reconhecimento de suas competências associadas aos cargos de liderança.

A liderança feminina, portanto, vem se destacando por se tratar de uma nova preocupação acadêmica, objeto de estudos dos pesquisadores dessa corrente que relacionam a

posição social conquistada pelas mulheres a sua evolução profissional histórica, marcada por lutas e conquistas, conforme abordado no próximo tópico 2.3.1.

2.3.1 Evolução profissional da mulher

As mulheres sempre foram tidas como minoria, uma parcela não representativa da sociedade, sem direitos, apenas deveres. Essa configuração feminina se deve aos costumes, leis, religiões ou tradições de séculos atrás, onde ainda no início da colonização o papel da mulher era voltado à dedicação plena ao lar, ao marido e aos filhos.

Durante séculos as mulheres buscavam pelos seus direitos, procurando desvestir-se da imagem frágil, apenas com responsabilidades de donas de casa. Porém elas vêm procurando também provar que podem ser tão capazes quanto os homens de assumir vários outros papéis desempenhados na sociedade (FERREIRA; RESENDE, 2010).

Não foi uma tarefa fácil, mas elas precisavam provar sua capacidade, começando assim a jornada das mulheres de luta pela inclusão.

A inserção no mercado e conquista do direito a uma profissão, foi proporcionado pela demanda acentuada na Revolução Industrial, aproximadamente entre 1760 e 1850. Porém, as mulheres trabalhavam em condições sub-humanas, conforme descreve Ferreira e Resende (2010), o trabalho era minucioso, basicamente a fiação, tecelagem e reparação dos fios e passou a ser realizado por mulheres e crianças, nos quais recebiam salários mais baixos, com condições de vida e trabalho precárias associadas a longas jornadas nas fábricas, implicando em problemas de saúde. Transpondo a fronteira da necessidade, elas foram às ruas e reivindicaram por melhores condições de trabalho.

Segundo os autores supracitados, eram constantes as reivindicações por parte das mulheres pela redução da jornada de trabalho, fato que, numa das greves originou-se uma grande tragédia, lembrada até hoje internacionalmente como o dia da mulher (08 de março), dia de homenagem mundial que faz referência à luta das mulheres pela redução da jornada de trabalho. Na ocasião, em Nova York, 129 mulheres fizeram greve e reivindicavam condições de trabalho quando foram trancadas numa fábrica e incendiadas.

Também acontecendo nesse cenário, um marco histórico importante se ressalta, à Revolução Francesa, em 1789, onde as mulheres ganharam destaque, se mostrando a sociedade “reivindicando melhoria nas condições de vida e trabalho, participação política, o

fim da prostituição, acesso à instrução e igualdade de direitos entre os sexos” (FERREIRA; RESENDE, 2010, p.3).

Mas, de acordo com os autores Probst (2003), Ferreira e Resende (2010) a maior fronteira rompida pelas mulheres no mercado de trabalho, se deu após a 1^o e 2^a guerras mundiais, pois as mulheres assumiram postos de trabalho cujas funções eram tidas como masculinas. Segundo o autor, com os homens convocados a trabalhar na guerra, as indústrias exploraram a única mão de obra disponível na época, mulheres e crianças. Porém, após a guerra muitos homens chefes de família não retornaram ao trabalho, seja por motivo de morte ou por incapacidade de exercer sua antiga função, cabendo às mulheres assumirem esse posto de trabalho.

Fujisawa (2006) aponta que no Brasil, já na década de 60, começaram as radicais mudanças oriundas da ruptura nos hábitos e conceitos da mulher, acerca dos tradicionais papéis femininos, intensamente influenciados pela cultura patriarcal brasileira. Assim afirma também Quintanilha e Filho (2008 *apud* Ferreira e Resende, 2010 p. 2), que “só a partir dos anos 1960 e 70, as mulheres foram à luta e obtiveram uma série de conquistas, até então, a mulher exercia um papel de submissão, primeiro ao pai e depois ao marido”.

Das primeiras lutas, algumas conquistas como direito ao voto, ao trabalho formal, a lei do divórcio e até a Lei Maria da Penha denotavam um novo cenário a incidir, o que vinha a mudar a visão estereotipada das mulheres perante a sociedade.

Não se pode esquecer de outros dois fatores que influenciaram significativamente na conquista feminina no mercado de trabalho: a queda da taxa de fecundidade e o aumento no nível de instrução por parte das mulheres.

No primeiro caso, a possibilidade de controlar a fertilidade, proporcionada pela criação da pílula anticoncepcional na década de 60, refletiu no mercado de trabalho; tanto pela maior inserção feminina, quanto pela maior participação econômica delas. De acordo com as estatísticas do IBGE (2009) na década de 70, as brasileiras tinham em média 5,8 filhos; nessa década a pílula anticoncepcional ainda era desconhecida e ainda pouco explorada para controlar a fertilidade e planejar o momento de ingressar no mercado de trabalho (nessa década, apenas 28,8% das mulheres eram economicamente ativas). Em 2010, noutro cenário, com diversos métodos contraceptivos existentes no mercado farmacêutico, as brasileiras têm em média 1,9 filhos e 49% delas estavam inseridas no mercado.

A inserção no mercado, por conseguinte, exige que essas mulheres melhorem sua capacitação e nível de instrução para conseguirem desenvolver suas carreiras.

Assim, aos poucos, as mulheres ultrapassaram as fronteiras impostas e adentram no âmbito das organizações, apesar das teorias de administração clássicas apontarem uma lógica de gênero em detrimento do homem. Essa lógica também é defendida por Mageste, Melo e Ckagnazaroff (2008, p. 5):

Na perspectiva feminista cultural, a forma que as teorias da administração e a gestão empresarial têm se estruturado, privilegiam as formas de atuar e de pensar masculinas. Dessa maneira, o conceito de empresa, as técnicas de gestão, o funcionamento dos mercados e os princípios da competência estão baseados em uma lógica masculina.

De fato, o ponto de vista dos autores acima citados, denota uma realidade ainda encontrada nas organizações, algo como um entrave na gestão que impediam as mulheres de ascenderem hierarquicamente.

Os autores Neto, Mapurunga e Santos (2010, p.5), entendem como empecilhos atribuídos às mulheres que limitassem seu desempenho e ascensão nas organizações, “algo como um teto capaz de conter todos os esforços femininos”. Por essa razão na década de 80 nos Estados Unidos, o conceito de teto de vidro foi introduzido, descrito como uma barreira transparente, ao mesmo tempo em que, forte o suficiente para impedir a ascensão feminina em níveis mais altos de hierarquia (DAFT, 2010).

A literatura sobre a evolução profissional da mulher corrobora fatos ascendentes no que diz respeito à conquista do espaço feminino na sociedade, sob uma configuração mais ativa, a mulher como gestora passa a ter motivação intrínseca, que incide no domínio de duas decisões seja na vida profissional como pessoal. Essa força interior singular é tida como empoderamento.

Sobre esse processo de empoderamento feminino, os autores Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008, p.13) asseguram, “o empoderamento não se dá, necessariamente, pela vontade de obter o poder, mas sim pelos reflexos das atitudes tomadas no contexto em que a mulher está inserida”. Segundo Neto; Mapurunga; Santos (2010, p.7) “a mulher executiva é entendida como uma mulher que busca estilhaçar o teto de vidro limitante de seu desempenho, como ser ativo e capaz de se posicionar sob diversas perspectivas, nas quais não é plausível o seu conter”. A mulher como executiva tem a capacidade e poder de escolha através de suas ações, entretanto com relação à diferenciação e poder tem muito que conquistar.

As mulheres mostram que tem consciência do seu poder de escolha e que ainda tem muito a conquistar, elas estão procurando ampliar o nível de instrução, e tem se destacado em processos de seleção e entrevistas, como também nas pesquisas por ocuparem cada vez mais cargos de gestão.

Assim, comenta Prosb (2003) sobre as pesquisas recentes acerca de um fenômeno que não obedece fronteiras, ela se refere ao crescimento do número de mulheres em altos cargos hierárquicos e acrescenta que essa ascensão se dá em vários países, de maneira análoga, como uma inclusão qualificada nas organizações. A autora ilustra a opinião da analista do Departamento de Rendimento do IBGE Vandeli Guerra, na qual ela defende que estamos diante de uma quebra de tabus.

Para Almeida e Gomes (2011) essa mudança talvez implique em dizer que o modelo masculino de gestão está sendo questionado inclusive pelas organizações mais modernas e proativas, que aparenta exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

Segundo alguns analistas, esse processo tem ascendência na falência dos modelos masculinos de processo civilizatório. Talvez seja verdade. Os homens, tidos como superiores, promovem guerras, realizam atentados, provocam tumultos nos estádios, destroem o meio ambiente e experimentam a aflição inconfessa de viver num mundo em que a fibra ótica substituiu o cipó. Quando já não se necessita tanto de vigor físico para a caça, vale mais o conhecimento que permite salgar ou defumar a carne, de modo a preservá-la por mais tempo. Enfim, caso Tarzan não se recicle, os filmes do futuro serão estrelados somente por Jane (PROSBT, 2003, p.3).

É fato: as mulheres enfrentaram inúmeras barreiras rompendo muitas vezes; tradições, religiões, preconceitos; para se sentirem capazes e provarem sua capacidade à família, ao marido, aos filhos, a sociedade e ao mercado de trabalho; lutaram incansavelmente e conquistaram o direito de estudar, de votar, de trabalhar; ganharam a possibilidade de controlar a fertilidade e se preparar para assumir cargos de gestão; adquiriram dignidade e estão ganhando representatividade num todo tido como masculino; elas já são parte ativa da economia, já estão provocando a mudança no mundo dos negócios é o que aponta os recentes estudos sobre o jeito de liderar das mulheres.

2.3.2 O jeito de liderar das mulheres

As empresas contemporâneas precisam ser adaptáveis às mudanças, pois são muitas as reviravoltas provocadas por diversas alterações nos hábitos e comportamentos das pessoas e

essa flexibilidade é o que permite as empresas se adequarem as novas exigências de um mercado altamente competitivo e multicultural, nessa vertente vale a pena atentar-se ao jeito feminino de liderar, suas características, qualidades, entre outros pontos.

Mas será que “os homens são líderes melhores que as mulheres?” Robbins (2005) analisa esse mito e desmistifica assegurando que “essa afirmação é falsa”. Segundo ele não existem evidências que comprovem que os homens são líderes melhores que as mulheres. A crença na década de 80 se generalizava na defesa de que, quanto ao gênero e a capacidade de liderança, os homens se sobressaiam das mulheres, ou seja, eram melhores porque possuíam maior racionalidade, centralização, individualismo. De forma análoga, na década de 90 esta “vantagem masculina” deu lugar a uma outra tese que defendia uma “vantagem feminina”, partindo de estudos que revelaram que as mulheres líderes, quando avaliadas por subordinados e chefes, saíam-se melhores do que seus colegas homens em algumas características da liderança. Mais ainda, elas tendem a adotar um estilo de liderança democrático, e que esse estilo atende às necessidades das organizações modernas, por melhor se adaptar em “termos de flexibilidade, trabalho em equipe, confiança e compartilhamento das informações”.

Segundo o autor citado, as avaliações mais recentes destas evidências não são validas e que as pesquisas que embasaram a tese de superioridade apresentaram falhas, verificando na realidade, estilos coincidentes em sua maior parte e pequenas diferenças entre ambos, em tese quanto ao desempenho na liderança não ficou comprovado que um dos sexos tenha vantagem sobre o outro (ROBBINS, 2005).

De fato, cientificamente não existem comprovações de que homens são melhores que as mulheres, ou vice-versa, entretanto, ambos tem características e perfis necessários às demandas contemporâneas. Não entrando no mérito de comprovar quem é melhor exercendo função como líder, se o homem ou a mulher, mas atentando para importância de que, de fato, as organizações atuais ambicionam características que parecem ser natas das gestoras femininas, não se pode negar que o perfil feminino de liderar é importante e tem alterado as formas de coordenar e dirigir pessoas no âmbito organizacional.

De acordo com Daft (2010) algumas pessoas acreditam que as mulheres podem ser melhores gestoras, em parte por causa do enfoque mais colaborativo, menos hierárquico e orientado para o relacionamento que está em harmonia com o atual ambiente global multicultural. À medida que os costumes e os valores modificam-se com as gerações, as características que as mulheres parecem possuir naturalmente podem levar a uma progressiva

mudança dos papéis nas organizações. O autor exemplifica essa mudança, comentando sobre a surpreendente reviravolta que está acontecendo na educação americana, com as meninas assumindo a maioria dos papéis de liderança desde o jardim de infância até as escolas de pós-graduação.

Já na visão de Eagly e Carli (2003 *apud* Moller e Gomes, 2010) o homem, atualmente, aparece associado a um estilo de liderança antiquado, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações modernas. Complementando, Probst (2003) afirma que a diversidade na organização é favorecida quando gerida pela sensibilidade feminina, equilibrando o clima organizacional, permitindo a formação de equipes de trabalho marcadas pela heterogeneidade. Atualmente, equipes com essas características tem visão para problemas aparentemente insolúveis, a sinergia proporciona soluções criativas e variadas.

A mulher no seu estilo peculiar de gestão apresenta um lado mais humano e maternal que agrega grupos multiculturais ao seio da organização, favorecendo o clima e agregando valor. Aliás, são muitas as considerações dos autores acerca da liderança feminina, tais como: Machado (1999), Hauser (2003), Silva (2007), Galinkin e Mourão (2007), Zanusso (2009), entre outros (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Características femininas

AUTOR	CARACTERÍSTICAS FEMININAS
Machado (1999)	Objetivos claros e difundidos, estrutura simples, ágeis de comportamento inovador na formulação de estratégias, detêm de um estilo de liderança cooperativo e integrador.
Hauser (2003)	Atribuída pelo autor de “liderança leve”, caracterizam-se pelo estereótipo de líderes, cooperativas, harmoniosas, delicadas, hesitantes, maternas e que põe o grupo em primeiro lugar.
Robbins (2005)	Fixação de objetivos, motivação de outras pessoas, melhoria da comunicação, capacidade de ouvir os outros e serem mentoras, como também possuem um estilo de liderança democrático, encorajam a participação, cuidam de seus liderados, e preferem liderar por meio da inclusão, da flexibilidade, do trabalho em equipe, confiança e compartilhamento de informações e poder.
Galinkin e Mourão (2007)	Senso de organização, compreensão, flexibilidade, sensibilidade, detalhismo, e tranquilidade.
Silva (2007)	Trabalha naturalmente com a diversidade, com processos multifuncionais, compartilhando suas experiências e habilidades com a equipe. Por ser o sexo “considerado sensível”, proporcionam equipes unidas que atuam de forma sinérgica, com soluções criativas para soluções dos problemas, antes considerados insolúveis.
Leite et al. (1994)	Objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, e de dividir decisões e uso da intuição para análise e resolução dos problemas.
Botelho et al. (2008)	Maior atenção ao outro, intuição, flexibilidade, sensibilidade, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, empatia, cooperação grupal, entre outros.

Fonte: Baseado em: Machado (1999), Hauser (2003), Robbins (2005), Galinkin e Mourão (2007), Silva (2007), Leite et al. (1994) *apud* Almeida e Gomes (2008), Botelho et al. (2008) *apud* Zanusso (2009).

Por esse fenômeno social, empresarial e econômico está sendo percebido em diversos setores, e de certa forma surpreender a sociedade como todo; pelo fato de que as mulheres estão dominando áreas antes tidas como de território masculino, principalmente no que tange a liderança; por ser um tema inovador e com lacunas acerca de compreensões e análises científicas; esta pesquisa foca no perfil feminino de liderança em um ambiente organizacional também pouco explorado, o das Empresas Júniores, o qual será explorado no próximo tópico.

2.4 EMPRESA JÚNIOR

A França é conhecida como o berço das Empresas Júniores (EJ's) no mundo, precisamente em Paris, local sede da primeira empresa modelo, criada no ano de 1967, por alunos universitários carentes da necessidade de transpor seus conhecimentos na prática mesmo ainda cursando a faculdade (DNA JUNIOR, 2011). Esse foi o objetivo principal dos estudantes mentores da ideia há 46 anos e persiste assim até os dias atuais em diversos países, inclusive no Brasil onde o Movimento Empresa Júnior (MEJ) se espalhou e conquistou graduandos de diversas áreas de atuação.

A primeira ideia de Empresa Júnior brasileira foi introduzida em São Paulo, pelo diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira João Carlos Chaves e os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas, em 1989. Nos anos 90, quando o movimento começou a se espalhar pelos estados brasileiros, foi criada a primeira Federação Estadual e, como uma forma de hierarquizar e organizar essas EJ's e Federações, em 2003, nascia a Confederação Brasileira de Empresas Júniores, chamada de Brasil Júnior (DNA JUNIOR, 2011).

A Brasil Júnior regulamenta e define Empresa Júnior formalmente como, uma associação civil, sem fins econômicos, porém com fins lucrativos oriundos dos projetos desenvolvidos e aplicados, composta e gerida exclusivamente por alunos da graduação, cuja participação é sinônimo de trabalho voluntário. A receita originária desses projetos deve ser investida na própria Empresa Júnior ou em reembolsos dos membros como forma de ressarcimento dos gastos pré-aprovados nos custos do projeto, mediante justificativa. “A EJ deve ser considerada autônoma, respondendo por seus atos. Para tal, a Empresa Júnior não deve sofrer qualquer intervenção externa na sua gestão, nem do corpo docente nem dos coordenadores dos cursos” (DNA JUNIOR, 2011, p.8).

Porém, a definição de Empresa Júnior, vai muito além da sua descrição formal, enquanto empresa: ela conquista e envolve estudantes graduados de diversas áreas, pelo aspecto empírico envolvido. Entrar numa Empresa Júnior é ser considerado um membro, e participar dos processos de eleição da diretoria administrativa que vai reger a empresa. Além disso, membros gerenciam projetos, lideram equipes, tendo contato com professores, e tendo que aliar tudo isso as disciplinas do curso, aprendendo simultaneamente à medida que pratica, é algo mais atraente do que um estágio propriamente dito.

Segundo o DNA Júnior (2011, p.8), informalmente uma EJ é definida como um grande laboratório prático do conhecimento técnico e de gestão empresarial. Proporciona experiências que a maioria dos estágios não permite, pois agrega um alto grau de liberdade pra pensar em todos os processos, até as soluções das mais criativas implementadas. “A EJ ainda congrega preços acessíveis a excelência dos serviços prestados, por ter custos e despesas bem reduzidos e orientação com os melhores professores das mais renomadas universidades brasileiras”.

A importância da Empresa Júnior para a formação profissional é tida como literatura acessível na comunidade científica, como um importante suporte ao desenvolvimento acadêmico, profissional, pessoal e social. A vivência numa empresa atribui responsabilidades a jovens ainda estudantes, que aprendem a lidar com a ética, o respeito e as diferenças de opiniões.

Araujo (2004, p. 224) acrescenta que a Empresa Júnior tem como finalidade “preparar o corpo discente para o mercado de trabalho, complementando sua formação acadêmica com um diferencial que só a prática pode conceder: a experiência prática antes da colação de grau”. Ao funcionar como uma incubadora de talentos, ela conta com suporte de docentes, o que passa maior credibilidade ao trabalho realizado.

Nesse universo de talentos, é comum encontrar nas EJ's alunos que atingiram um nível de maturidade pessoal, acadêmico e profissional, através de uma troca de conhecimentos e experiências, alunos que também desenvolvem a sociedade através de projetos sociais e de consultorias de alta qualidade com baixo custo, em empresas de diversos estágios de desenvolvimento, como também elevam a imagem da instituição a qual fizeram parte.

Exatamente por isso “o processo seletivo é rigoroso, assim como as grandes empresas fazem para escolher seus estagiários e trainees, com provas de conhecimentos gerais, redação, dinâmicas de grupo e entrevistas. A busca é por pessoas dispostas a aprender e a ajudar a desenvolver a empresa”. Esse processo de transpor o conhecimento à prática é também

valorizado pelas empresas, além de contar muito no currículo o trabalho voluntário. Ter sido ou ser empresário júnior abre as portas do mercado, alunos com essa bagagem saem na frente por não depender mais de experiência para conseguir o primeiro emprego e por ter um vasto conhecimento de gestão, como aponta o diretor de marketing Marcus Vinícius Dalla Stella, segundo a reportagem apresentada pelo Bom Dia Brasil (BRASIL..., 2011).

Segundo o censo realizado pela Brasil Júnior em 2012, são 7785 membros espalhados pelo Brasil todos engajados nessa oficina de talentos chamada Empresa Júnior. Desse montante, cerca de 365 EJ's Federadas e não Federadas espalhadas por diversas localidades do país, vinculadas a Instituição Pública Federal (63,84%), seguida de Pública Estadual (23,56%) e em terceiro Instituição Privada (10,96%). A grande percentagem de área de atuação das EJ's é em Engenharia (29,86%), acompanhada de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências contábeis, etc.) (23,29%). Já as EJ's que atuam em áreas mistas, 24% delas são vinculadas com os cursos de Engenharia e Ciências humanas e 21%. Sendo este um movimento extremamente diversificado (CENSO, 2012).

Por ser um importante campo de atuação responsável pelo apoio na formação de graduandos em várias áreas do conhecimento, é um ambiente de pesquisa relevante, como está sendo para este trabalho, o qual foca a temática da liderança feminina.

Portanto, após as reflexões expostas, a presente pesquisa se realizará na busca de perfis de liderança feminina de acordo com a realidade das Empresas Juniores, a partir do qual, com base no exposto acerca da importância de se ter um líder na gestão de uma organização, buscou-se compreender como se comporta e se define esse líder a partir das teorias e abordagens relativas ao estudo da liderança, para então abordar a respeito da liderança feminina, tema este que vem ganhando proporções nos estudos acadêmicos, por se tratar de uma nova corrente no cenário científico, na qual estuda o jeito de liderar das mulheres por estas serem portadoras naturais de características propícias a gestão de um cenário contemporâneo que as empresas modernas vêm enfrentando.

Sendo assim, este capítulo é a base fundamental para a caracterização dos aspectos metodológicos (ver capítulo 3) uma vez que, fazer-se conhecer e entender as variáveis descritas neste estudo e também sendo de significativa importância para descrição do resultado final da pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

Este capítulo é responsável por apresentar os aspectos metodológicos percorridos para atender a problemática central e os objetivos propostos nessa pesquisa. Assim, nessa etapa está descrita a metodologia utilizada para tal finalidade, a saber: Caracterização da pesquisa, Caracterização do universo e sujeitos de pesquisa, Dados da pesquisa, Instrumento de coleta de dados, Definição das variáveis, bem como técnicas utilizadas na Organização, tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza empregada neste estudo, este pode ser classificado como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa pode ser considerada exploratória, não pelo enfoque liderança, mas sim pela especificidade pesquisada no tema liderança feminina, tendo este pouquíssima literatura disponível acerca do modo feminino de liderar e por ser o primeiro estudo formalizado voltado à liderança feminina no Movimento Empresa Júnior (MEJ), de acordo com as informações repassadas por membros da Confederação Brasil Júnior. Vergara (2010) define pesquisa exploratória como uma investigação realizada em área na qual há pouco conhecimento científico acumulado e sistematizado, que não deve ser confundido com leitura exploratória.

É também de natureza descritiva, uma vez que visa à descrição de uma determinada população, o estabelecimento de relação entre variáveis e o levantamento de atitudes referentes à maneira de agir em determinadas situações sob enfoque da liderança. Para o autor supracitado uma pesquisa descritiva, expõe características de uma determinada população, podendo também estabelecer correlações entre variáveis.

Quanto ao método de análise dos dados, classifica-se a pesquisa como sendo qualitativa e quantitativa, ou seja, mista. Segundo Creswell (2010), a pesquisa que envolve a mistura de duas abordagens em um único estudo, ou seja, que combina a forma quantitativa e qualitativa é uma investigação de métodos mistos, uma vez que serão usados métodos estatísticos (estatística descritiva) além de análises qualitativas para melhor comparação entre a aplicação e a relevância do estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DE PESQUISA

O universo em estudo trata-se das 14 Federações, representantes das Empresas Juniores no Brasil, as quais compõe o Movimento Empresa Júnior no Brasil auxiliando a Confederação “Brasil Júnior”.

3.2.1 Caracterização das Federações de EJ a partir da Confederação.

A Brasil Júnior (BJ) é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores e divide com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o MEJ um movimento reconhecido pelos vários atores da sociedade por cooperar para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados (DNA JUNIOR, 2011).

Consta no Estatuto da Confederação, segundo dos dados do DNA Junior (2011, p. 10) as diretrizes da BJ, onde tem por Missão, “representar o Movimento Empresa Júnior brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país”, cuja Visão “em 2015, a Brasil Júnior terá forte capacidade de articulação no ecossistema empreendedor e potencializará os resultados da rede através da integração de seus agentes”, tendo como Valores: o compromisso com resultados, sinergia, postura empreendedora, transparência e orgulho de ser MEJ.

A BJ também trabalha para a integração do Movimento, reunindo as Federações em reuniões e, principalmente, reunindo as Empresas Juniores ao realizar o ENEJ (Encontro Nacional das Empresas Juniores). Em 2012, em Paraty-RJ a Brasil Júnior realizou o *JEWC* (*Junior Enterprise World Conference*), maior evento de jovens empreendedores do mundo e o maior encontro de empresas juniores do mundo (DNA JUNIOR, 2011).

A BJ é o órgão nacional do Movimento Empresa Júnior, trabalhando para fomentar e dar apoio às Empresas Juniores em todo o Brasil e representá-las para potencializar os resultados da rede. A atuação ocorre pela definição conjunta de planos e diretrizes do Movimento, como o Conceito Nacional de Empresa Júnior. As ações são desenvolvidas por sua diretoria e, em cada estado, por sua Federação local (DNA JUNIOR, 2011).

Para dar conta da extensão do movimento a Confederação Brasil Júnior no país conta com diversas Federações de Empresas Juniores expandidas por seu território, ela é formada atualmente por 14 Federações, representando 13 estados e o Distrito Federal (ver Quadro 4).

Quadro 4 - Relação das Federações versus Estados

FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES	ESTADOS
1. Concentro	Distrito Federal
2. FEJEA	Alagoas
3. FEJECE	Ceará
4. FEJEMG	Minas Gerais
5. FEJEPAR	Paraná
6. FEJEPE	Pernambuco
7. FEJERS	Rio Grande do Sul
8. FEJESC	Santa Catarina
9. FEJESP	São Paulo
10. Goiás Júnior	Goiás
11. JuniorES	Espírito Santo
12. PB Júnior	Paraíba
13. RioJúnior	Rio de Janeiro
14. UNIJrBA	Bahia

Fonte: Baseado em DNA Junior (2011)

O universo desta pesquisa é composto pelas Federações supraelencadas. A justificativa para escolha dessas empresas foi pelo tipo de cenário encontrado, estudantes universitárias, mulheres, de diversos cursos e áreas, que por meio da empresa transpõem seu conhecimento na prática, através de uma hierarquia estruturada advindos de processos eleitorais e, que estão em contato cotidiano com a sociedade, a instituição de ensino e o mercado através das consultorias, onde muitas vezes já saem formadas e para o mercado de trabalho, porque se sobressaem melhor nos processos seletivos, devido à experiência. Nesse universo, todos trabalham de forma a integrar desafios de cultura, de gênero e de ideias e podem ser representantes de uma realidade de liderança à nível de Brasil.

3.2.2 População e Amostra

O universo da pesquisa abrange às 14 (catorze) Federações, onde foi possível obter dados de 12 (doze) ou 85,71% destas, sendo elas: Concentro (Distrito Federal), FEJECE (Ceará), FEJEMG (Minas Gerais), FEJEPE (Pernambuco), FEJERS (Rio Grande do Sul), FEJESC (Santa Catarina), FEJESP (São Paulo), Goiás Júnior (Góias), JuniorES (Espírito Santo), PB Júnior (Paraíba), RioJúnior (Rio de Janeiro), UNIJrBA (Bahia), FEJEA (Alagoas), FEJEPAR (Paraná).

A população envolve 52 (cinquenta e duas) líderes, mulheres, sob exercício de algum cargo hierárquico numa dada Federação dos estados brasileiros. Destas, obteve-se por acessibilidade uma amplitude de 37 (trinta e sete) respostas, ou seja, uma maioria de 71,15%. Pode-se classificar essa amostra como não probabilística por acessibilidade, que segundo Vergara (2010) é um procedimento longe de qualquer tratamento estatístico, onde a seleção de elementos se faz pela facilidade de acesso a eles.

3.3 DADOS DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo do estudo, esta pesquisa utilizou-se tanto de dados primários como secundários. Primários, uma vez que para o construto dos procedimentos metodológicos, resultados e considerações fizeram-se uso de um instrumento de coleta de dados. No caso da pesquisa, o instrumento utilizado foi o questionário. E, fontes secundárias, onde se obteve o acesso a documentos como os cedidos pelo DNA Jr. da Brasil Júnior, como o último censo realizado no ano de 2012, bem como aos dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2009 e dos dados do Conselho Federal de Administração (CFA) ano de 2009.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo utilizou-se como instrumento de pesquisa para coleta de dados, fontes de cunho documental e questionário.

Pesquisa documental se fez uso de dados documentais já citados para fundamentar esta pesquisa. Assim, foram consultados como fonte de coleta de dados, arquivos de caráter documental, a saber, o DNA Júnior (documento relativo à solução de dúvidas e questões relacionadas às Empresas Juniores), como também o último censo realizado no ano de 2012, assim como dados do IBGE (2009) e CFA (2009). De acordo com Vergara (2010) a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e/ou privados, ou com pessoas, podendo ser registros, regulamentos, anais, fotografias, eletrônicos em geral, entre outros. No caso, deste estudo, o acesso aos dados foi

tanto através de pessoas que são membros na BJ, como por meio eletrônico na página oficial da empresa.

O questionário foi à última forma de coleta de dados. Na percepção de Vergara (2010) questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, de forma impressa ou digital, podendo ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, ou estruturado. No modo aberto, as repostas são livres; no modo fechado os respondentes fazem escolhas, ou pondera, diante de várias alternativas. O autor diz ainda que o questionário pode ser enviado de pelos correios, por uma pessoa, ou por mídia eletrônica.

Diante dessas considerações, o presente estudo utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário semiestruturado (ver Apêndice A), contendo 10 (dez) questões abertas, e 19 (dezenove) fechadas, sendo utilizada em algumas questões a escala do tipo Likert elaboradas com base nas variáveis explicitadas, de forma que as líderes pudessem atribuir um grau de concordância, ou seja, “discorda totalmente, discorda parcialmente, indiferente, concorda parcialmente, concorda totalmente” na dimensão características, ou estabelecer o grau de comportamento para cada uma das afirmativas na dimensão situações de liderança, onde “nunca age assim, raramente age assim, ocasionalmente age assim, frequentemente age assim, sempre age assim”; foi à escala de frequência escolhida para definir essa dimensão citada.

Essas afirmativas estavam elencadas de acordo com as dimensões e variáveis correspondentes, para que as líderes entendessem à que aspecto estava relacionadas. Deste modo, atribuiria um peso de acordo com sua percepção e vivência do dia a dia da tomada de decisão, tomando por base o conhecimento e a compreensão que os mesmos têm da realidade da empresa (ver Quadro 5, 6 e 7).

O questionário foi escolhido, pela flexibilidade de acesso ao sujeito de pesquisa, enviados por *e-mails* aos representantes das Federações, estes repassavam para as mulheres líderes da sua EJ Federada, nas quais respondiam clicando no *link* indicado, a saber: <https://docs.google.com/forms/d/1aLPev1o92xep6lkFiM14tILS332oqRb0QFSy37m2w/viewform> (ver Apêndice A) este, gerado a partir de uma ferramenta chamada *Google Docs* (documentos). Tal aplicativo trata-se na verdade de um processador de textos, planilhas e apresentações gratuito, baseado na *web*. A ferramenta admite que seus usuários criem e editem documentos *online* ao mesmo tempo, contribui em tempo real com outros usuários (FURTADO, 2012).

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

No quadro 5, 6 e 7 é possível visualizar a maneira como o questionário foi estruturado.

A **dimensão características** foi contemplada com 20 traços de liderança sendo 10 (dez) delas classificadas como características de liderança, proposta pelas abordagens dos traços, baseado em Bass (1991). Sendo essas misturadas com outras 10 (dez) características de líderes classificadas especificamente como **femininas**, baseadas nos autores: Robbins (2005), Galinkin e Mourão (2007), Silva (2007), Leite *et al.* (1994, *apud* Almeida e Gomes, 2008), Botelho *et al.* (2008, *apud* Zanusso, 2009). Sendo estas **características físicas, mentais e psicológicas as variáveis da pesquisa.** (ver Quadro 5).

Quadro 5: Dimensão Características de Liderança

QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO	VARIAVEIS	BASEADO EM:
Afirmativas: 10,11 e 12	Características de Liderança	Físicas Mentais Psicológicas } 20	<ul style="list-style-type: none"> • 10 deles (Independência, desejo de liderança, autoconfiança, competitividade, consciência na busca de metas, hierarquia rígida, julgamento e decisão, individualismo, racionalidade, desejo de superar) características propostas pelas abordagens dos traços, baseado em Bass (1991). • 10 outros (detalhismo, partilha de informações e de recursos, trabalho em equipe, intuição, flexibilidade e habilidades interpessoais, cooperação, preocupação coletiva, capacidade de motivar e inspirar, capacidade de administrar a diversidade, adaptabilidade em cenários de incertezas) são características <u>femininas</u> baseadas nos autores: Robbins (2005), Galinkin e Mourão (2007), Silva (2007), Leite <i>et al.</i> (1994, <i>apud</i> Almeida e Gomes, 2008), Botelho <i>et al.</i> (2008, <i>apud</i> Zanusso, 2009).

Fonte: Elaboração Própria (2013).

Do mesmo modo, a **dimensão estilos de liderança** foi formulada através dos tipos de líderes definidos nas abordagens comportamentais dos autores Tannenbaum e Schmidt (1958), são eles: **autocrático, democrático e liberal, variáveis desta pesquisa.** (ver Quadro 6).

Quadro 6: Dimensão Estilos de Liderança

QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO	VARIÁVEIS
Afirmativa 13, 14 e 15	Estilos de Liderança	Estilo Autocrático
Afirmativa 16, 17 e 18		Estilo Democrático
Afirmativa 19, 20 e 21		Estilo Liberal

Fonte: Elaboração Própria (2013).

E por fim, a última **dimensão liderança situacional**, baseada na teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1972), sob a influência da liderança situacional, onde os autores afirmam que existem quatro estilos de liderança que são combinações de comportamento de tarefa (orientação para a produção) e de relacionamento (orientação para pessoas), os quais devem ser ajustados conforme o nível de prontidão dos funcionários, e, estes influenciam diretamente no estilo de agir do líder para alcançar eficácia no que diz respeito a relacionamento com liderado. Cada fase é composta por um estilo, a saber, **estilo (1) de determinar, (2) persuadir, (3) compartilhar e (4) delegar. O que caracteriza as variáveis dessa dimensão.** (ver Quadro 7).

Quadro 7 – Dimensão Estilos Situacionais de Hersey e Blanchard

QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO	VARIÁVEIS
Afirmativa 24	Liderança Situacional	Estilo 1 - Determinar
Afirmativa 25		Estilo 2 - Persuadir
Afirmativa 26		Estilo 3 - Compartilhar
Afirmativa 27		Estilo 4 - Delegar

Fonte: Elaboração própria (2013).

Assim, nessa perspectiva as 4 (quatro) afirmativas que compõem esta dimensão foram elaboradas com base nestas variáveis: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, pois segundo os autores esses são os quatro estágios existentes distintos de maturidade numa organização, na relação líder-liderado. Estas afirmativas foram dispostas pela escala de Likert, pelo grau de frequência “nunca age assim, raramente age assim, ocasionalmente age assim, frequentemente age assim, sempre age assim” que apontam se a cada situação as respostas estavam adequadas em relação ao tipo de estilo adotado e a situação.

3.6 ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Sendo o questionário umas das ferramentas do *Google Docs*, baseado na *web*, via na qual foi utilizada como fonte de coleta de dados neste estudo, é importante saber que essa ferramenta, transfere automaticamente os dados para uma planilha, na qual fica armazenada na opção *drive*, localizada dentro do *Gmail*, mais ainda dispõe de opções de visualização na qual os dados já aparecem tabulados e representados graficamente, com os respectivos percentuais, perfeitamente organizados.

Uma ressalva para questão 29 do questionário, onde foi solicitado que as gestoras comentassem sobre vantagens e desvantagens da liderança exercida pelas mulheres com base na vivência delas na EJ, nesta, totalmente qualitativa as respostas foram organizadas da seguinte maneira: primeiro, foram separadas num tabela de ordem: vantagens- desvantagens- outras observações, posteriormente, excluídos discursos com mesmo teor e significado, sendo considerados todos os demais comentários na íntegra.

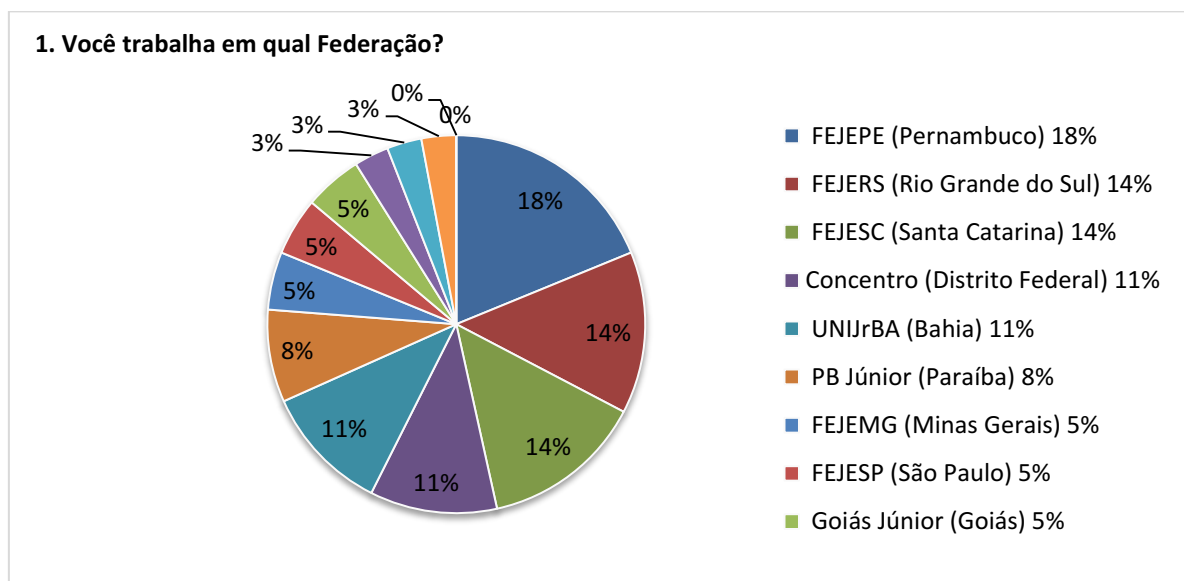
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, os quais são explicitados em cinco etapas. Sendo as duas primeiras etapas relativas à caracterização da empresa e dos respondentes, a fim de traçar um perfil do sujeito de estudo. Na sequência encontram-se a 3ª, 4ª e 5ª etapas referentes às dimensões, que tem por objetivo expor o perfil de liderança feminina a partir das características, estilos e situações de liderança, exercidos nas Federações integrados pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BJ), estabelecidas na maior parte do território nacional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EJ E CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Os resultados da primeira etapa do questionário diz respeito à Caracterização da Empresa Júnior, onde as gestoras indicaram a qual Federação pertenciam (pergunta 1), o número de homens e de mulheres membros da Federação sem distinção de hierarquia (pergunta 2 e 3 respectivamente) e a quantidade de mulheres em posição de chefia (pergunta 4), (ver Apêndice A).

Figura 1 – Federação



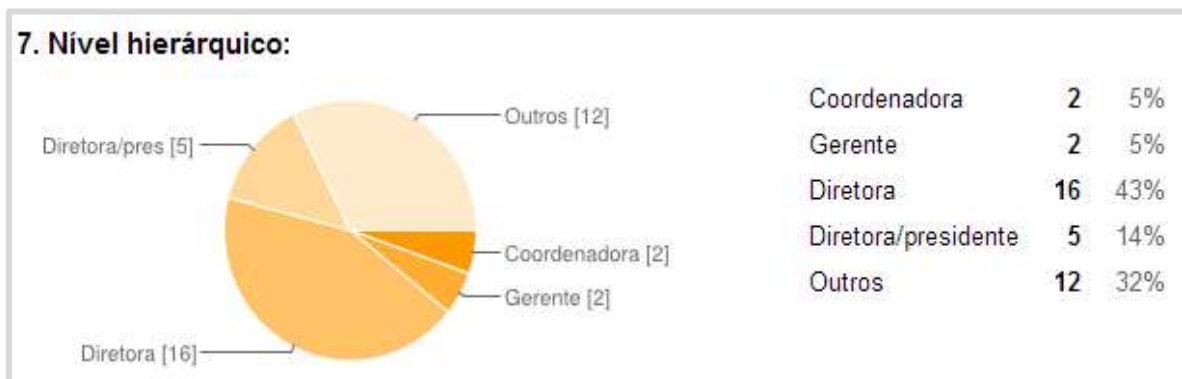
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Como exposto na figura 1, a maioria das gestoras respondentes são membros das Federações de Pernambuco com 19%, seguidos dos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina, ambas com 14% e Distrito Federal e Bahia cada uma com 11% de participação.

Cada Federação possui em média 10 (dez) membros homens e 10 (dez) membros mulheres, formando aproximadamente uma gestão com 20 (vinte) pessoas. Diante do resultado observa-se uma relação de gênero equilibrada sob uma perspectiva global, sendo este um aspecto favorável, pois, torna o ambiente organizacional diversificado além de proporcionar maior produtividade.

Em relação aos cargos ocupados pelas entrevistadas, 43% atuam na diretoria das Federações e 14% na presidência (ver Figura 2), dado que representa um aspecto importante, uma vez que, evidencia o interesse feminino em ingressar numa experiência de mercado, submetendo-se, neste caso, a um cargo de nível hierárquico puramente meritocrático, ocupando assim, os dois mais altos níveis na empresa, tendo elas como subordinados diretos diretores, gerentes, coordenadores, assessores, conselheiros (ver Apêndice A).

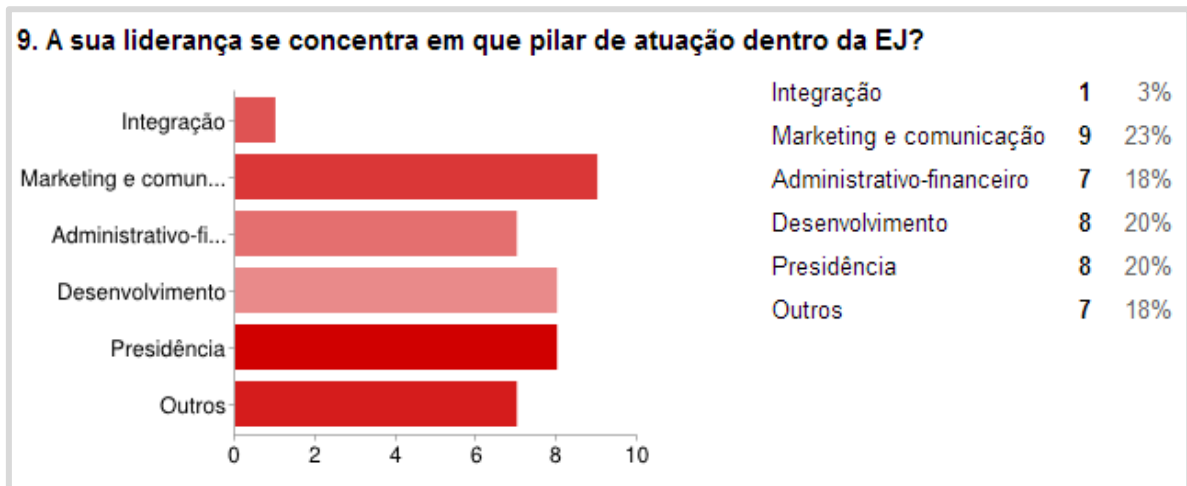
Figura 2 – Cargos ocupados pelas entrevistadas



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Nas Federações, encontra-se pilares, que caracterizam-se por exemplo, como núcleos com funções de Integrar, Divulgar, Administrar e Desenvolver o MEJ, ou seja, as Empresas Juniores localizadas nos seus respectivos estados. Como representantes da liderança feminina na Federação, as mulheres respondentes concentram-se nos pilares atuação de forma equilibrada, concentrando-se mais nas áreas de Marketing e Comunicação, Desenvolvimento e Presidência ficando essas áreas mais estratégicas equiparadas quanto à preferência de atuação das gestoras, entre 20 e 23%. Como exposto na Figura 3.

Figura 3 - Pilar de atuação



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os sujeitos de pesquisa, as mulheres, possuem idade entre 19-24 anos, e são graduandas nos cursos de: Contabilidade, Ciência da Computação, Nutrição, Jornalismo, Turismo, Administração, Direito, Economia, Ciência Política, Psicologia, Engenharia Química, Engenharia Civil, Design, Engenharia de Alimentos, Engenharia Mecânica, Engenharia Sanitária e Ambiental, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Relações Públicas, Engenharia Elétrica, nas diversas universidades do Brasil. Tal dado demonstra a interdisciplinaridade presente nas Federações de EJ's brasileiras.

Federações estas, que tem em média 50% de homens e 50% de mulheres na gestão, dessa metade feminina a maioria exerce uma liderança significativa sob ponto de vista do nível hierárquico, uma vez que se posicionam segundo os dados obtidos, no nível de diretoria ou presidência nas Federações e possuem maior poder de decisão e maior afinidade com áreas estratégicas como Desenvolvimento, Marketing e a própria Presidência.

O próximo tópico consiste em revelar esse perfil mais a fundo, com resultados pertinentes as características de liderança das gestoras do MEJ, sobretudo na visão de si mesma.

4.2 DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

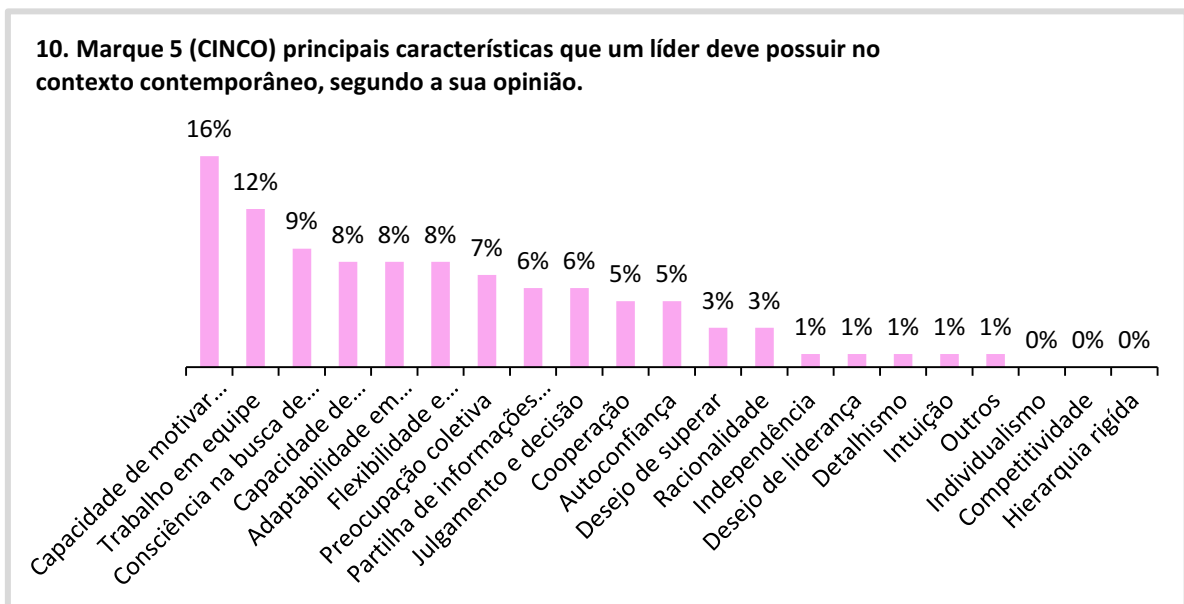
Nessa parte do questionário – **Características de Liderança** - buscou-se respostas acerca das características que um líder contemporâneo deve possuir (pergunta 10) e, se as

mulheres líderes nessas Federações possuem tais características (pergunta 11 e 12, ver Apêndice A).

4.2.1 Variáveis: Traços físicos, mentais e psicológicos.

Sendo assim, conforme solicitado, as respondentes marcaram 5 (cinco) características, nas quais, elas consideram que um líder contemporâneo deve possuir. Obtiveram-se as seguintes respostas elencadas por ordem de importância: o **primeiro lugar** equivale à característica capacidade de motivar e inspirar, com cerca de 16%, **em segundo**, está o trabalho em equipe com 12%, **em terceiro** elas apontam a consciência na busca de metas com 9%, **empatados na 4 posição** ficam, capacidade de administrar a diversidade, flexibilidade e habilidades interpessoais e adaptabilidade em cenários de incerteza, todas com 8%, e por fim, em **quinto lugar** como características que o líder deve possuir, está a preocupação coletiva com 7% (ver Figura 4). Estes percentuais apontam uma maioria nas características femininas, como também se comprova nesse estudo características que os autores, Robbins (2005), Galinkin e Mourão (2007), Silva (2007), Leite *et al.* (1994, *apud* Almeida e Gomes, 2008), Botelho *et al.* (2008, *apud* Zanusso, 2009), defendem como de líderes femininas.

Figura 4 - Características do líder contemporâneo



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Diante das características de liderança, selecionadas pelas gestoras na questão anterior na qual se visava saber quais traços eram pertinentes aos líderes modernos (respondidas na pergunta 10, conforme Figura 4), foi perguntado às mesmas, se as mulheres líderes da sua Federação possuíam tais características, no caso da resposta ser algumas, diferente de sim e não, elas teriam que mencionar então, quais das 5 (cinco) características marcadas anteriormente, são notáveis nas líderes de sua Federação (pergunta 12, ver Apêndice A).

Nesse enfoque qualitativo, obtiveram-se respostas ainda pertinentes a um cenário de liderança feminina, pois, cerca de 40% responderam que as líderes da sua EJ possuem sim, todas as características, ou seja, que as mulheres líderes da sua Federação possuem todas as características que elas marcaram anteriormente como essenciais a um líder contemporâneo. As gestoras que responderam algumas 49%, mencionaram em sua maioria, que as características existentes seriam, o trabalho em equipe com 6 (seis) respostas e a flexibilidade e habilidades interpessoais com 5 (cinco) respostas, ou seja, ainda características tidas como femininas.

4.3 DIMENSÃO: ESTILOS DE LIDERANÇA

Nesta dimensão do questionário - **Estilos de Liderança** - foram dispostas 9 (nove) perguntas, elaboradas propositalmente a indicar os estilos: Autocrático, Democrático e Liberal, dispostas na escala de Likert com 5 (cinco) opções: “discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro ou indeciso, concordo parcialmente e concordo totalmente”, sendo ainda foi permitido à respondente que comenta-se sobre sua escolha, se achasse conveniente.

4.3.1 Variável: Estilo Autocrático

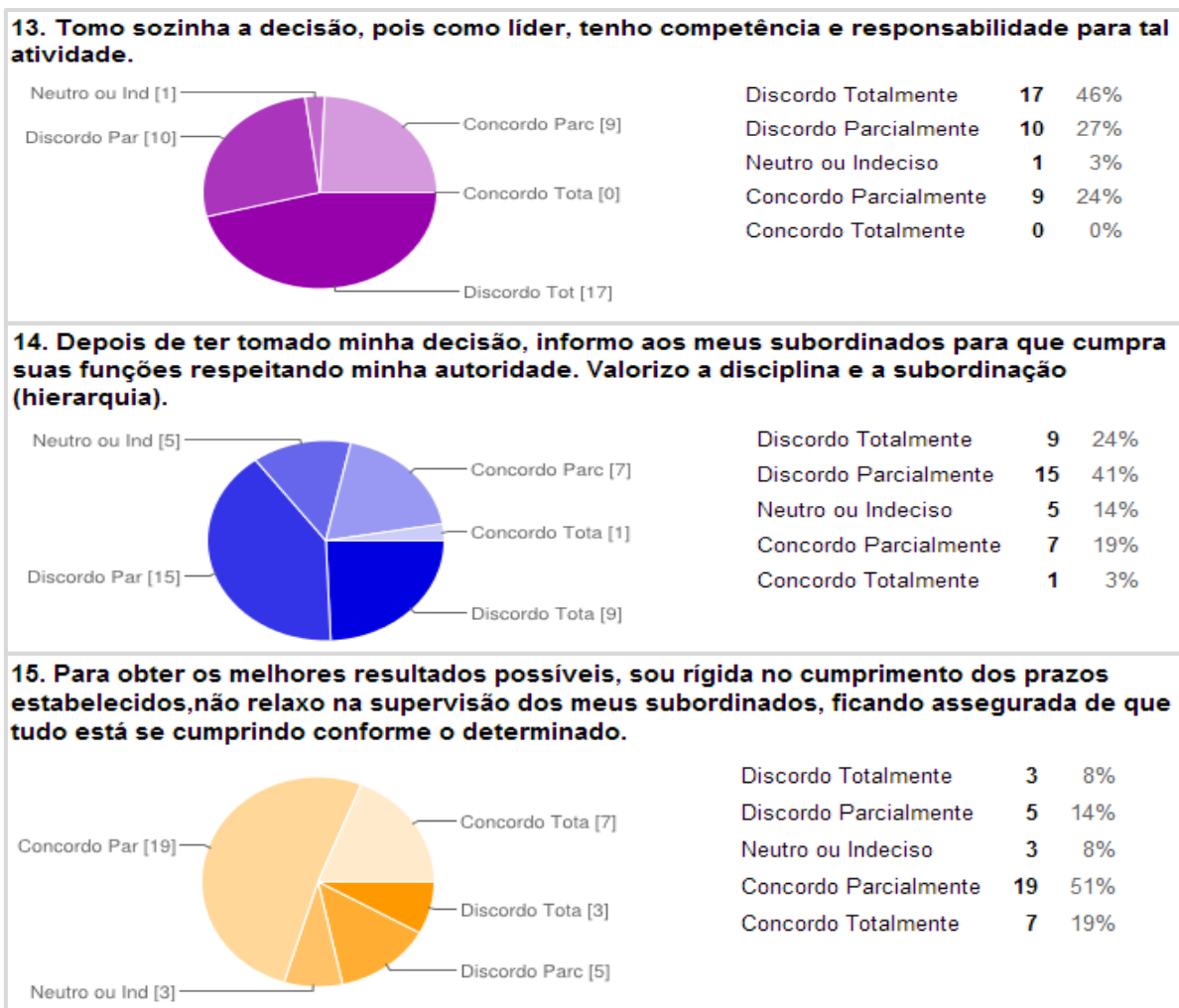
Na Variável **Estilo Autocrático**, como pode-se observar nas afirmativas correspondentes a Figura 5, há uma prevalência de discordância em duas das três afirmações feitas.

Na afirmativa 13 - 46% discordam totalmente e 27% discordam parcialmente, ou seja, 73% discordam do estilo autocrático de liderança, dentre as justificativas, a maioria das entrevistadas acredita que as decisões devem ser tomadas em grupo, sozinhas apenas quando for algo urgente e que não afete o todo.

Na afirmativa 14 – 24% discordam totalmente e 41% discordam parcialmente e sendo tal resultado justificado pela maioria percentual de 65% e pelo fato das respondentes acharem que hierarquia é necessário, porém não é sinônimo de autoridade, devendo-se estar atento, portanto, a forma de repassar a deliberações.

Na afirmativa 15 – após discordar de alguma forma nas afirmativas acima, 70% das respondentes passaram a concordar de alguma forma com a afirmação em questão, a saber, que 51% concordam parcialmente e 19% a concordar totalmente, onde de forma qualitativa, as gestoras se mostraram divididas acreditando que a flexibilidade é necessária, pois rigidez gera desmotivação, por outro lado, controlar o desenvolvimento das atividades é primordial para garantir que os objetivos estarão alinhados à estratégia, devendo haver certo pulso e controle na supervisão e andamento das atividades, ou seja, não ser rígida demais, nem flexível demais.

Figura 5 - Afirmativas referentes ao Estilo Autocrático



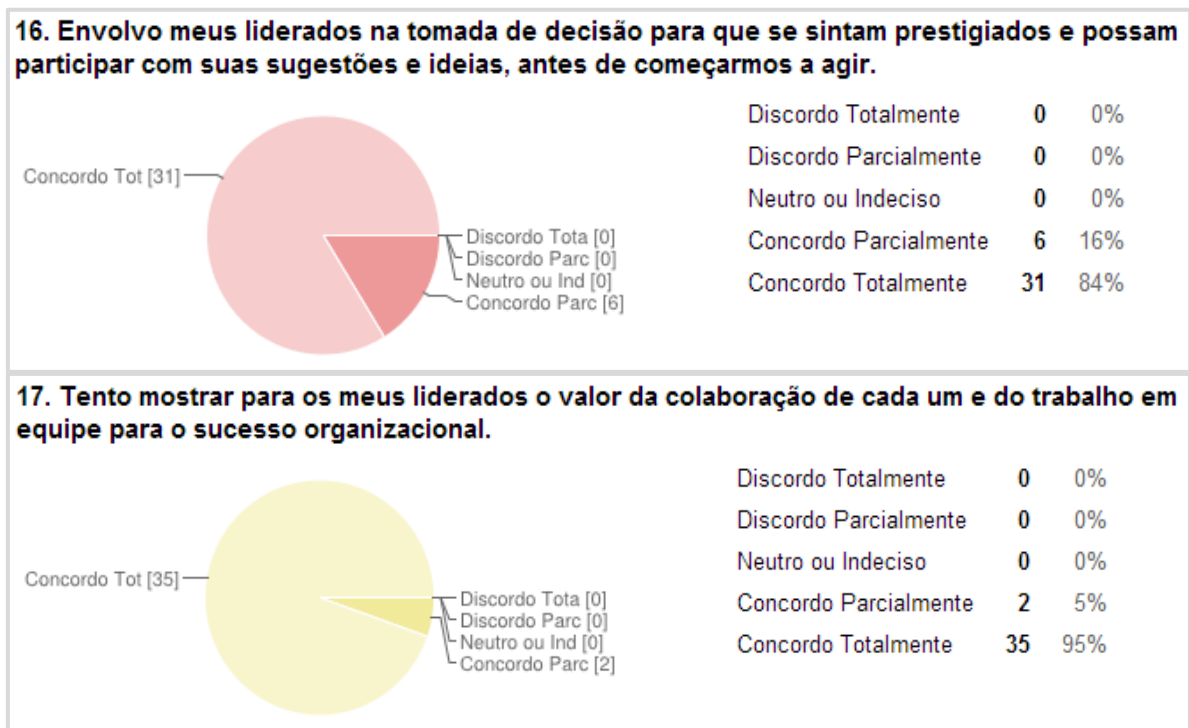
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

De modo geral, de acordo com os comentários realizados, houve uma parcial rejeição desse estilo mais centralizador, como se a decisão não tratar-se apenas de uma ação individual, no qual os subordinados devam apenas cumprir, mas de um todo participativo nas decisões. Apesar da inclinação para um estilo de liderança mais democrático, há indícios de que essas gestoras possuem estilos que variam conforme a situação, como vemos nos resultados expostos a seguir.

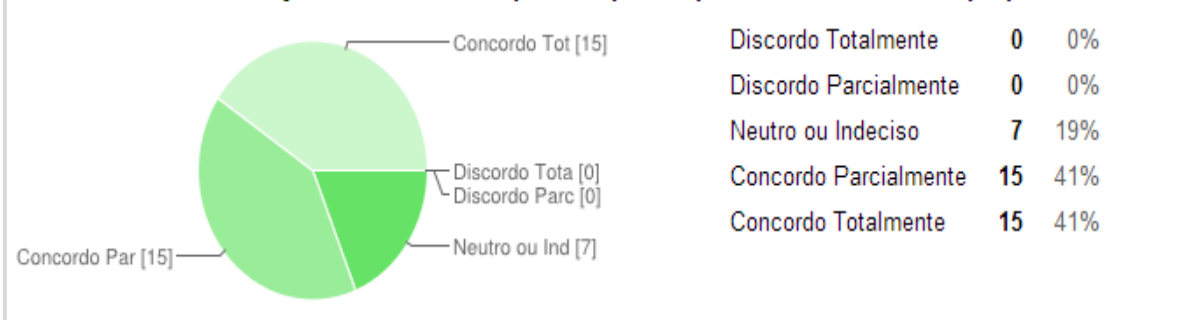
4.3.2 Variável: Estilo Democrático

Na Variável - **Estilo Democrático** - os gráficos das afirmações 16, 17 e 18 mostram claramente o quanto esse estilo é aceito e adotado pelas gestoras respondentes. Nesta variável, há um nível notável de concordância, com maioria significativa como exposto na Figura 6.

Figura 6 - Afirmativas referente ao Estilo Democrático



18. Tento lançar todas as informações de forma a gerar um fórum de debates para que todos obtenham a mesma objetividade voltada para empresa, por isso encontro tempo para ouvi-los.



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Conforme exposto, as afirmações 16 e 17 - têm percentual de maioria 100% e 100% respectivamente, ou seja, as gestoras concordam totalmente dadas as afirmativas ao uso desse estilo mais horizontal. Na afirmativa 18 - há um equilíbrio no nível de concordância com maioria parcial e total de 82%.

Comumente falando, as respondentes não sentiram muita necessidade de justificar a opção marcada, o contexto nas afirmativas implicou para as gestoras a concordância de modo geral de que adotam um estilo mais democrático, pela possibilidade de flexibilidade e trabalho em equipe.

4.3.3 Variável: Estilo Liberal

Nesta - **Variável Estilo Liberal** – os gráficos das afirmativas 19, 20 e 21 revelam que há uma certa discrepância nas opções marcadas, induzindo a uma concordância parcial quanto a adoção deste estilo de liderança.

Nas afirmativas 19 e 20, portanto, a maioria das gestoras afirmam que concordam totalmente e parcialmente com 67% e 62% respectivamente, que nas circunstâncias em questão, elas costumam delegar total liberdade no desempenho das funções, bem como induzir os membros a independência na tomada de decisão.

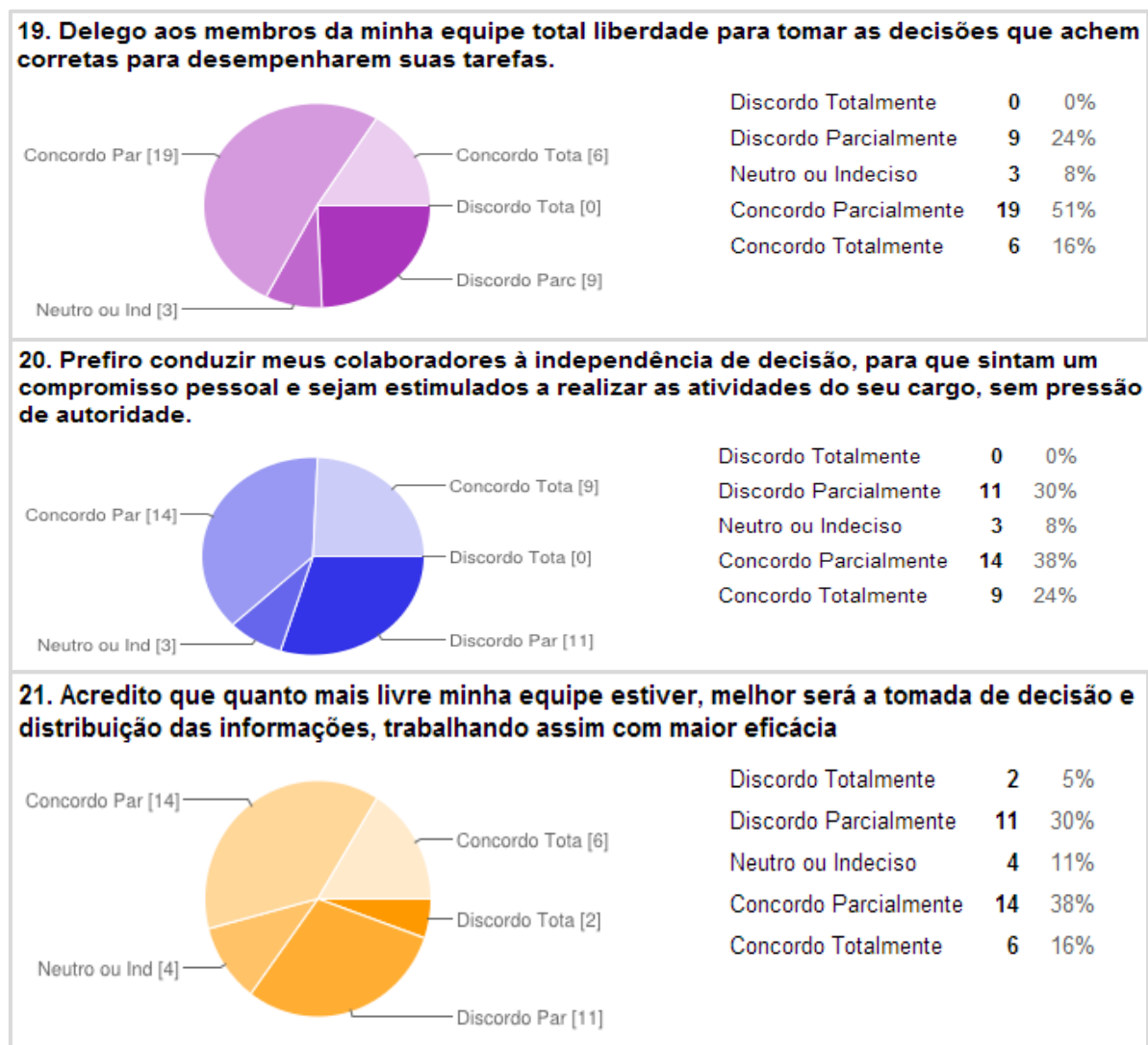
Já na afirmativa 21, a maioria de 54% das gestoras concordam total e parcialmente com a situação em questão, na qual a maior liberdade dada ao membro implica diretamente na maior eficácia no desempenho das atividades.

Numa perspectiva qualitativa, as líderes divergem um pouco sobre a concordância acerca da utilização deste estilo de liderança liberal. Dentre as justificativas elas afirmam que

delegam e dão total liberdade e que conduzem seus colaboradores a independência de decisão, sem pressão de autoridade, mas ficam na dúvida se essa liberdade gera eficácia. No entanto, associam a liberdade ao ato de criar e contribuir na organização com sugestões e ideias, que devem ser expostas para equipe posteriormente, e não com a tomada de decisão em si, outras ainda descreveram que a total liberdade não pode ocorrer, pois se houver não há indicação de liderança.

É possível entender porque as gestoras respondentes ficaram com opiniões divididas quanto ao momento em que usam o estilo liberal, mesmo predominando a concordância, essa insegurança evidenciada nas respostas é aceitável, pois, as gestoras entendem e percebem que adotar um estilo mais solto, depende da situação, conforme verificado posteriormente.

Figura 7 - Afirmativas referentes à variável Estilo Liberal

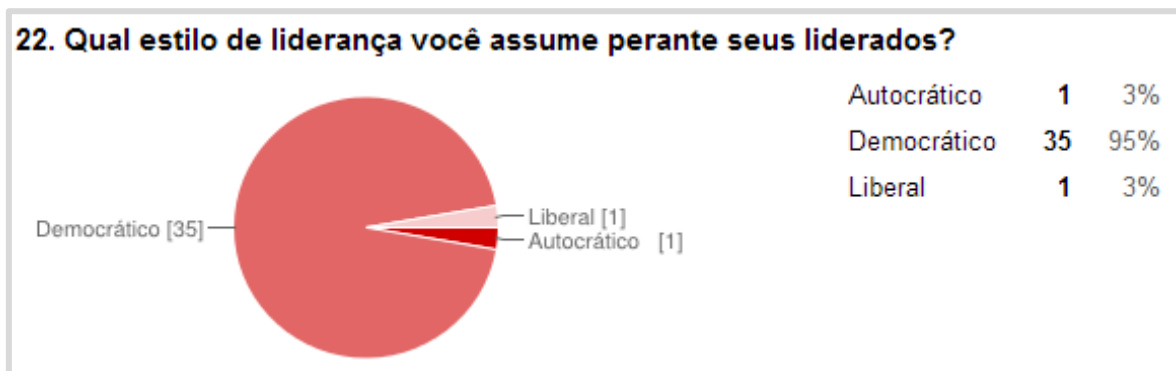


Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Perante de tais considerações, onde as gestoras foram induzidas a escolher afirmativas pelo grau de concordância sabendo se tratar de estilos de liderança, mas sem o conhecimento de quais afirmativas eram pertinentes a cada estilo, e, após análise, verificou-se que, como resultado dessa dimensão – Estilos de Liderança – não há um estilo predominante, na realidade elas adotam um estilo democrático-liberal.

Posteriormente, foi então perguntado no questionário, de forma direta, qual estilo essas gestoras assumem perante seus liderados: 95% assumiram se deter ao estilo democrático, conforme exposto na Figura 8.

Figura 8 - Estilo de liderança empregado

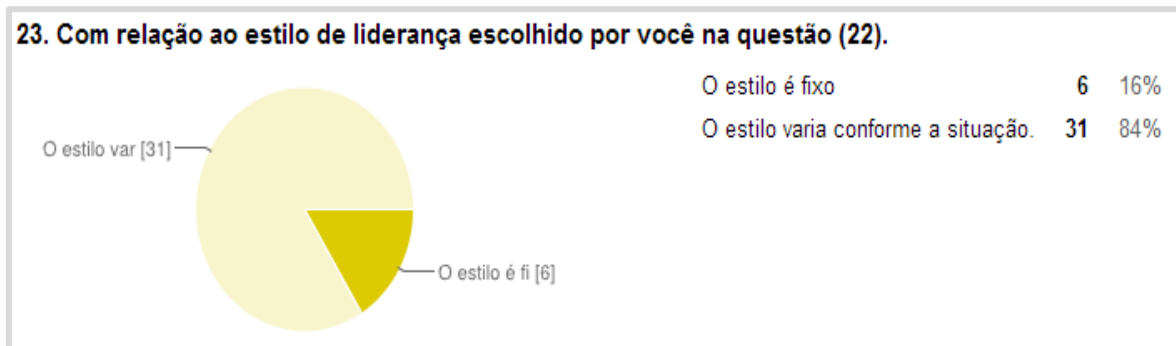


Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Nota-se que, o estilo autocrático foi rejeitado pela maioria das respondentes (ver tópico 4.3.1), e que com quase 100% de afirmação favorável, as mulheres assumem exercer um estilo mais democrático tanto nos dados qualitativos, quanto nos dados quantitativos, entretanto, o estilo liberal também obteve afirmações favoráveis quanto ao nível de concordância, sendo este também um estilo adotado pelas gestoras das Federações. Diante de tal resultado torna-se possível afirmar que estas gestoras adotam e desempenham um estilo dentro do continuum democrático-liberal, que podem estar se adequando a situação exposta.

Para entender melhor, essa variabilidade, as gestoras foram questionadas sobre o estilo escolhido na afirmativa 22, quanto a ele ser fixo ou variável e 84% afirmam que o estilo adotado varia conforme a situação (ver Figura 9), o que justifica tais dados é o exercício de uma liderança situacional, adaptável num continuum de liderança.

Figura 9 - Estilo de Liderança: Fixo versus Variável



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Já que adotam um estilo de liderança conforme a situação colocada, a seguir será analisado se a adequação do estilo à situação é feita de forma adequada, utilizando como base o modelo de Hersey e Blanchard (1972).

4.4 DIMENSÃO: LIDERANÇA SITUACIONAL

As situações das afirmativas 24, 25, 26 e 27 foram relacionadas respectivamente com os **estilos situacionais de liderança**: (1) determinar, (2) persuadir, (3) compartilhar, e (4) delegar. Portanto, as afirmativas foram dispostas pela escala de Likert, pelo grau de frequência “nunca age assim, raramente age assim, ocasionalmente age assim, frequentemente age assim, sempre age assim”. Sendo assim, pensadas para que as gestoras apontassem nas respostas a frequência com que agem na situação em questão, se de maioria favorável, portanto, as respostas estavam adequadas em relação ao tipo de estilo adotado e a situação.

Neste sentido, a situação indicada na afirmativa 24, relativa à variável estilo (1) determinar, mostra que as líderes adequaram corretamente o estilo a situação, uma vez que na afirmativa relativa a este estilo o somatório total e parcial percentual foi de 70% conforme aponta o gráfico (ver Figura 10).

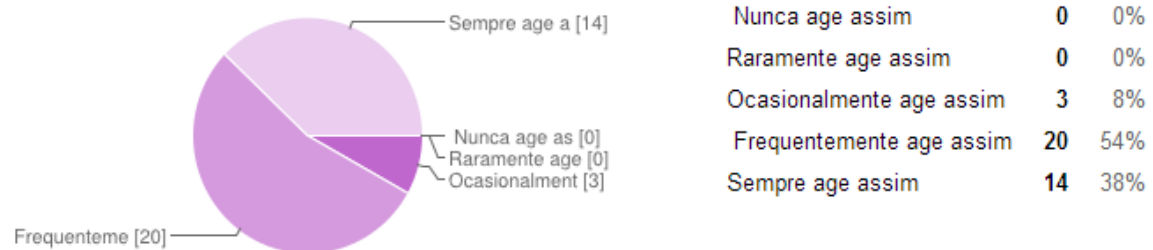
De modo análogo, nas demais variáveis: estilo (2) persuadir, estilo (3) compartilhar e estilo (4) delegar, as líderes avaliaram e marcaram como agem na situação de forma favorável ao responder as afirmativas 25, 26 e 27 cada uma com uma determinada circunstância e estilo específico, como aponta maioria percentual de 92%, 65% e 57% respectivamente, deste modo, elas adequaram corretamente o estilo a situação (ver Figura 10).

Figura 10 – Afirmativas referentes aos Estilos Situacionais

24. Com relação a um novo membro, que ainda não tem competência e experiência formada, acho necessário que a liderança seja mais supervisionada. Por isso, costumo determinar e acompanhar de perto a execução das tarefas.



25. Quando observo que meu colaborador tem disposição, mas não tem habilidade para cumprir determinada tarefa, costumo direcioná-lo ao trabalho, de modo a incentivá-lo e apoiá-lo a fim de gerar autoconfiança e motivação necessárias para que ele consiga executar as atividades na empresa.



26. Tenho ciência da ampla competência e habilidades do meu colaborador para executar a tarefa; porém noto nele indisposição e falta de confiança em seu trabalho. Quando isso acontece, costumo buscar a participação e a colaboração do meu subordinado, compartilhando com ele a tomada de decisão.



27. Com relação a um membro que já tem anos de experiência no trabalho, se mostra comprometido e tem iniciativa para as tarefas. Costumo liderar de forma mais “solta”, delego as atividades, uma vez que meu colaborador tem autonomia e confiança para criar as melhores soluções e executá-las, independente de meu acompanhamento.



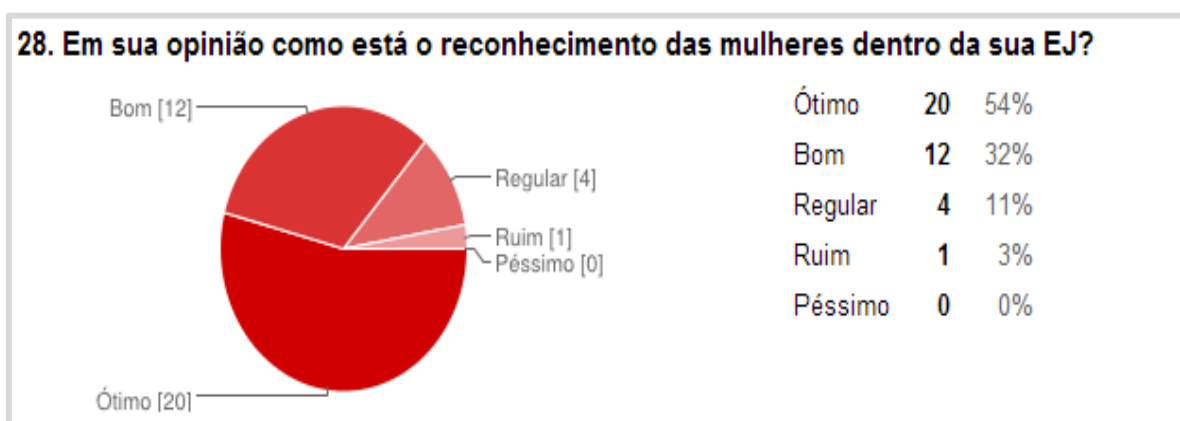
Os dados mostram que as líderes femininas conseguem adequar o estilo de forma correta e favorável os estilos a situação específica proposta, sendo confirmado, deste modo, pelo somatório na maioria dos percentuais de concordância.

Todas essas situações, portanto, se adequam ao ambiente das Federações, cujas lideranças femininas são exercidas, evidenciando uma realidade de liderança situacional, liderança na qual é conhecida de forma positiva, uma vez que dependendo da situação a forma de orientação, de postura, de motivação, de reforço, enfim de liderança, deve ser adequada.

4.5 RECONHECIMENTO DAS MULHERES NAS FEDERAÇÕES

Para saber a aceitação quanto à liderança feminina no ambiente das Federações, as gestoras foram questionadas então em qual nível situa-se o reconhecimento que os colegas as dedicam. Sendo assim, com percentual de 54%, elas acreditam que são reconhecidas como ótimas líderes e 32% acreditam que são reconhecidas como boas líderes. Deste modo, elas são reconhecidas de forma positiva e favorável com maioria percentual de 86%. Aliás, pelos resultados pode-se inclusive sugerir que nesse ambiente há um índice menor de preconceito e um índice maior de valorização de desempenho, o que torna essa liderança favorável no ambiente de Empresa Júnior. (ver Figura 11).

Figura 11 - Reconhecimento das mulheres na EJ



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O resultado do reconhecimento da liderança feminina sendo considerado bom ou ótimo por parte da própria opinião das gestoras indica a presença de aspectos abstratos que as

levaram a essa conclusão como, por exemplo, elogios relativos à sua produtividade e competência, tanto por parte dos colegas como de outros *stakeholders* como clientes, até mesmo pelo desempenho na excelência nos projetos.

4.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA LIDERANÇA FEMININA

As gestoras, com base na vivência na EJ, comentaram sobre as **vantagens** e **desvantagens**, sentidas por elas da liderança feminina, de modo singular, as opiniões divergiram entre pontos positivos, pontos negativos e aquelas que mesmo não questionadas se sentiram a vontade para comentar, expondo que não enxergam esses dois lados.

Conforme confirmado no Quadro 8, positivamente, elas reconhecem e sentem que as mulheres estão mais inseridas nas EJ's representando um contexto de transformação, no qual as mulheres demonstram preocupações, focos e posicionamentos pertinentes a situações adversas que as fazem adequar o estilo as situações, elas transmitem mais confiança, são mais flexíveis, trabalham melhor em equipe, sabem inspirar, motivar, planejar e são mais sensíveis no relacionamento com as pessoas.

As desvantagens são os aspectos associados às intrigas, fofocas, que às vezes indicam uma estereotipagem relacionando o sexo feminino a uma imagem de menor inteligência emocional ou mesmo de sexo frágil.

Para algumas gestoras essa diferença não existe, e elas afirmam que dentro do movimento Empresa Júnior, o respeito prevalece e a conquista pelo cargo é fruto da meritocracia, e que o reconhecimento é oriundo da capacidade e habilidade demonstradas e não fruto do gênero, para algumas, ser mulher ou não, não faz diferença alguma no universo de estudo.

Quadro 8 - Vantagens e Desvantagens da liderança feminina.

<p>VANTAGENS</p>	<p>“Recentemente estamos passando por essa transformação, com homens e mulheres assumindo juntos a presidência, e nessa gestão com duas mulheres. O que se nota é a forma de lidar com as situações, as preocupações, os focos e os posicionamentos de acordo com cada situação. Mas não se tem um padrão. Algumas mulheres se tornam mais racionais ao assumirem cargos de liderança, tomando a rédea de situações desgastantes, e alguns homens passam a valorizar a parte mais emocional, devido ao contato com diferentes pessoas”.</p> <p>“Liderança exercida pelas mulheres busca, na maioria das vezes, estabelecer um ambiente de co-criação que envolve o todo nas tomadas de decisão”.</p>
-------------------------	--

<p>VANTAGENS</p>	<p>“Em cargo de presidente institucional, por exemplo, vejo mulher com mais vantagens, pois o cliente tende a acreditar mais nela, dar mais confiança do que se fosse homem. Quando ao respeito criado é maior por parte dos membros do sexo masculino”.</p> <p>“Acredito que as mulheres da minha EJ sabem inspirar, possuem a característica de liderar equipes motivadas, são organizadas e bem atentas aos seus prazos e obrigações”.</p> <p>“Mulheres tendem a ser mais minuciosas, trabalhar mais nos detalhes, o que pode ser o diferencial em muitas atividades a serem realizadas. Mulheres se cobram mais e têm uma disposição incrível de fazer muitas coisas extremamente bem feitas. Mas esta minucia também pode tirar o foco de coisas mais importantes em determinados momentos, do que detalhes mais dispensáveis”.</p> <p>“Mulher trabalha melhor em equipe, consegue conhecer melhor seu time e as habilidades de cada um. Além de saber melhor como lidar com as pessoas, motivando-as mais facilmente”.</p> <p>“As mulheres são mais organizadas, planejadas e a sensibilidade feminina auxilia bastante na gestão de pessoas”.</p> <p>“Acredito que hoje as mulheres já estão sendo mais bem vistas nos seus cargos de lideranças e muitas vezes sendo reconhecidas por isso. Apesar disso, acredito que a mulheres tem uma liderança mais democrática, no sentido de que buscamos ouvir mais os nossos subordinados e as pessoas com quem trabalhamos para tomar as melhores decisões”.</p>
<p>DESVANTAGENS</p>	<p>“Emocional muitas vezes se sobrepõem ao racional”.</p> <p>“Tem mais dificuldades de cobrar metas e resultados, acaba sendo um pouco menos rígida e isso pode atrapalhar o andamento dos objetivos no final”.</p> <p>“Menor inteligência emocional, capacidade de tomada de decisões complexas, visão sistêmica”.</p> <p>“Um ponto fraco da liderança feminina acredito que seja as fofocas. Algumas líderes mulheres não conseguem ser imparciais, continuam fazendo intrigas e falando mal dos outros”.</p> <p>“Acredito que em alguns momentos a flexibilidade pode ser confundida com excesso de liberdade, o que pode prejudicar a produtividade de alguns subordinados”.</p> <p>“Tem que se esforçar mais para impor autoridade à sua imagem, pois tendem a nos ver como ‘frágeis’ ou ‘fofas’”.</p>
<p>OUTRAS OBSERVAÇÕES</p>	<p>“Por ser um movimento jovem, o MEJ não convive com tanto preconceito quanto a liderança feminina, sendo comum que as mesmas se destaquem exercendo funções de liderança, não havendo grandes discrepâncias na execução das atividades”.</p> <p>“Eu não consigo ver diferenças nas formas de liderança entre homens e mulheres. Logo nem vantagens e desvantagens. Pois não acredito que o gênero interfira nisso, somente personalidade. Apenas um detalhe me chama atenção, as mulheres costumam ser mais diretas que os homens nas suas decisões e ações”.</p> <p>“Na EJ em que sou membro, não sinto diferença alguma nesse sentido. Sempre houve respeito mútuo. Penso que a vantagem da mulher na liderança é pelo fato de</p>

**OUTRAS
OBSERVAÇÕES**

nos apegarmos também nos detalhes, e por muitas vezes nos colocarmos no lugar de outros membros. Mas isso varia muito, então, acho difícil destacar vantagens e desvantagens”.

“Não vejo tanta distinção entre homens e mulheres no MEJ. Ainda se vê um pouco de admiração de ver mulheres em cargos de gerência, porém não é algo tão grande, ou tão frequente. No MEJ o que importa é o conhecimento que você possui e o que você sabe fazer/fez. Sexo é detalhe”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Observa-se, a partir dos resultados encontrados e analisados, que no ambiente das Empresas Juniores as líderes apresentam características condizentes com as demandas contemporâneas acerca de liderança, que o estilo encontrado também se encaixa no ambiente presente, sendo um misto de democrático-liberal adequado as situações vivenciadas nas rotinas organizacionais e que a figura feminina em posições hierárquicas de autoridade não se configura como algo ruim para a organização, pelo contrário, tem sido importante para analisar aspectos organizacionais que até então a figura masculina ainda não tinha conseguido moldar, como a demanda por trabalho em equipe, em proporcionar maior participação e autonomia aos membros assim como principalmente escutar e tentar adequar objetivos individuais e coletivos.

A liderança feminina nas Empresas Juniores já tornou-se algo tão comum que os próprios membros não sentem mais uma indiferença no relacionamento. As mulheres são vistas como profissionais que já tiveram sua capacidade testada à medida que se submeteram a um processo seletivo de candidatura a cargos, com direito a sabatina e avaliação das ideias a serem implementadas. Nas consultorias conseguiram passar seriedade e confiança aos clientes inclusive pela disposição que apresentam em querer fazer, postura essa que despertou respeito perante os membros do sexo masculino. Sendo assim, as EJ's se constituem em ambientes nos quais elas se sentem a vontade de trabalhar até porque o preconceito é minimizado, pois o contato é bem mais presente com jovens de receptivos as mudanças.

Assim, a experiência de liderança feminina nas Empresas Juniores tem proporcionado para elas justamente essa adaptação ao mercado que posteriormente irão ingressar, e, por isso, a liderança feminina não pode ser vista de forma isolada nas EJ's, que demandam profissionais preparados na prática ainda na graduação pra ser agente de mudança na gestão de empresas que movem a economia do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pertinência deste tema deve-se ao fato de que, as mulheres possuem uma trajetória de lutas por inclusão, nas quais o mérito era o reconhecimento da sua capacidade. Se por traços próprios ou não, o fato é que elas estão conseguindo, e a sociedade passa hoje por esse processo ativo de inclusão. Algumas empresas, portanto, apostam nas mulheres como propositoras de um novo impulso no exercício da liderança.

A propagação da inclusão feminina no mercado deve-se muito ao próprio interesse delas, algo de cunho intrínseco; um empoderamento que as fazem diante de dificuldades e preconceitos, buscarem um nível de instrução, de profissionalização. Assim, nas universidades, as mulheres têm se interessado em participar de Empresas Juniores, um tipo de organização importante na formação completa de profissionais.

Sob estes aspectos, surgiu a indagação sobre: Qual o perfil de liderança feminina nas Empresas Juniores? A análise das 3 (três) dimensões de liderança (características, estilos e situações) permitiu alcançar o objetivo pretendido, realizando uma descrição do perfil de liderança feminina nessas empresas, conforme abordado no Quadro 9:

Quadro 9 – Objetivos alcançados

OBJETIVO PRETENDIDO	RESULTADO ALCANÇADO
Identificar características da liderança feminina nas EJ's estudadas,	Identificou-se a prevalência das seguintes características: Capacidade de motivar e inspirar, trabalho em equipe, consciência na busca de metas, capacidade de administrar a diversidade, flexibilidade e habilidades interpessoais e adaptabilidade em cenários de incerteza e preocupação coletiva. <i>Os autores Machado (1999), Hauser (2003), Robbins (2005), Galinkin e Mourão (2007), Silva (2007), Leite et al. (1994) apud Almeida e Gomes (2008), Botelho et al. (2008) apud Zanusso (2009) estudiosos da corrente da liderança feminina apresentam várias características tidas como contemporâneas e necessárias às atividades modernas de gestão casando com os resultados do perfil encontrado.</i>
Identificar estilos de liderança da liderança feminina nas EJ's estudadas;	Foi identificado que as gestoras apresentam um estilo de liderança que varia em um continuum Democrático-liberal .
Verificar a adequação dos estilos de liderança às situações nas EJ's estudadas.	A partir dos pressupostos do modelo de Hersey e Blanchard (1972), foi verificado que as respondentes adequam o estilo a situação de forma correta.
Identificar vantagens e desvantagens da liderança feminina para gestão de negócios das EJ's estudadas.	Vantagens permeiam as características já apresentadas como resultado, acrescidas de pontos como o respeito por parte dos homens (bastante presente) e a confiança que as mulheres passam para os clientes, por serem mais detalhistas e “por terem uma disposição incrível de fazer coisas extremamente bem feitas”. Desvantagens citadas por elas são aspectos bem típicos do gênero, como fofoca no ambiente de trabalho e intrigas, sendo algumas vezes tipificadas de frágeis, fator este que desperta maior motivação, exigindo delas maior empenho de demonstrar sua capacidade a fim de serem reconhecidas por seu trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com este trabalho a Confederação de Empresas Juniores tem a sua disposição um documento que retrata o perfil feminino de gestão. Isto foi possível devido à identificação de características e estilos, identificando o que pode ser considerado vantagem e o que pode ser considerado desvantagem dentro do contexto da empresa estudada.

Sobre a pesquisa, de acordo com as buscas realizadas e as informações geradas a partir desse estudo, percebe-se uma carência de pesquisas relacionadas ao perfil de liderança feminina principalmente nas Empresas Juniores. Portanto, devido à importância da temática, diante da sua amplitude e inovação, novas pesquisas nesta área podem contribuir para melhor referência quanto ao tema.

Além disso, é relevante a realização de estudos que objetivem analisar se há relação direta quanto ao número de líderes femininas e o desenvolvimento do estado que se localizam, ou ainda estudos que comprovem (ou não) se o desempenho feminino é mais eficaz que o masculino, bem como esta pesquisa poderá servir de base para novos estudos correlacionando percepções masculinas e femininas acerca da liderança feminina existente. Até porque, a mulher passou a se sentir à vontade nesse contexto, mesmo em ambientes altamente concorrentes e dominados por homens, elas agora fazem parte do meio de negócios e estudos, nesse aspecto são relevantes.

Entretanto, a valorização do jeito feminino de liderar não implica repelir o modelo masculino. O favorável seria que em todos os vieses da organização houvesse um equilíbrio não apenas de gênero mais também envolvesse outras diversidades culturais importantes para melhorar a capacidade de gestão e de inovação das organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Teoria geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIRA, Ivana Carneiro; GOMES, Almiralva Ferraz. **Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow**. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXV, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Online. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EOR/EOR3104.pdf>
Acesso em: 19 jun. 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BDTD - **Biblioteca Digital de Teses e Dissertação**. Online. Disponível em: <<http://bdt.dtd.ibict.br/index.php>> Acesso em: 05 set. 2013

BRASIL é o país com o maior número de empresas juniores no mundo. Bom Dia Brasil. Publicado: 03 jan. 2011; 08h16 - Atualizado em 03 jan. 2011 08h25. Online. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/01/brasil-e-o-pais-com-o-maior-numero-de-empresas-juniores-no-mundo.html>>. Acesso em: 02 Jun. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 296.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2.ed. São Paulo: ABDR 2004.

CFA - **Conselho Federal de Administração**. 2009. **Online**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/administrador/diversos/perfil-do-adminitrador>> Acesso em: 20 jul. 2013.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter. **De líder para líder**. São Paulo. Editora: Futura, 1999.

DNA Júnior. **Brasil Junior**. Publicado: 25 mar. 2013 às 21h19. **Arquivo PDF/online**. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>>. Acesso em: 02 Jun. 2013.

FUJISAWA, Marie Suzuki. **Das Amélias às Mulheres Multifuncionais**. São Paulo: Summuns, 2006. **Virtual Books**. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=OO5s5bGYNMIC&lpg=PA36&ots=AQSeuieBQR&dq=%E2%80%9CChouve%20mudan%C3%A7as%20radicais%20nos%20h%C3%A1bitos%20e%20nos%20conceitos%20sobre%20a%20mulher%3B%20os%20tradicionais%20pap%C3%A9is%20femininos%20fortemente%20influenciados%20pela%20origem%20patriarcal%20da%20cultura%20brasileira%20e%20sofreram%20uma%20brusca%20ruptura%E2%80%9D&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 20 junh. 2013.

FERREIRA, Juliene Barbosa; RESENDE, Raquel Cristina. **O Perfil Profissional das Mulheres nas Cooperativas da Região de Monte Carmelo/MG**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, VI, 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2010. CDROOM.

FURTADO, Teresa. **Como criar formulários no Google Docs**. TechTudo. Atualizado em 05 jan. 2012. **Online**. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2012/01/como-criar-formularios-no-google-docs.html>> Acesso: 10 Agos. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 2001; 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GALINKIN, Ana Lúcia; MOURÃO, Tânia Maria Fontenele. **Equipes gerenciadas por mulheres – representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Online Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>>. Acesso em: 25 de jun 2013.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Syntaxe, 2004.

IBGE - **Indicadores Sociodemográficos e de Indicadores no Brasil**. 2009. Online. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/indicsaude.pdf> Acesso em: 01 jul. 2013.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARINHO, Robson M.; Liderança em teoria e prática. *In:* _____; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. (Orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1.

MEGGINSON, Lenos C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MAGESTE, G. S.; MELO, M. C. O.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações**. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008. CDROOM.

MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. **Empreendedorismo feminino: características das gestoras em instituições de ensino**. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008. CDROOM.

MACHADO, H. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Disponível em: <<http://www.abrad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-09.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. **Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional.** (2010). **Online.** Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v28n4/v28n4a10.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2006.

NETO, Guipson Fontes Pinheiro; MAPURUNGA, Angélica Nogueira de Vasconcelos; SANTOS, Sandra Maria dos. **Marys dos Estudos Organizacionais.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, VI, 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2010. CDROOM.

PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho.** **Online.** Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SOBRAL, Felipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Senso & Identidade. **Brasil Júnior.** 06/10/2012 às 20h53m. **Arquivo PDF.** Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>>. Acesso em: 02 Junh. 2013.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jun./set. 1997. **Online.** Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3203062.pdf> Acesso: 19 de jun. 2013.

SILVA, Raquel Rufino. **Mulheres Empreendedoras: das dificuldades às conquistas no mundo dos negócios** – Características das mulheres de negócios de Presidente Prudente/SP. Presidente Prudente: FAPEPE, 2007, 69 p. Trabalho de Conclusão de Curso, União das Instituições do Estado de São Paulo – UNIESP, Presidente Prudente. **Online.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_663_201002281825025400.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão contemporânea pessoas [recurso eletrônico]: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. **Virtual Books.** Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=cWxe-K9T9TAC&pg=PA198&dq=lideran%C3%A7a%20origem%20militar&hl=pt->

BR&pg=PA196#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20origem%20militar&f=false> Acesso em: 28 julh. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo. Editora: Atlas S.A, 2010.

ZANUSSO, Renata Cristina Gonçalves de Sousa. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. In CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO, VI, 2009. **Artigo**. Convibra Administração, 2009. **Online**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 26 jun. 2013.

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário da pesquisa

Liderança Feminina

Obrigatório

Caracterização da EJ.

1. Você trabalha em qual Federação? *

Esta pergunta é obrigatória

2. Numero de Empresários Juniores do sexo MASCULINO da sua federação na atual gestão: *

3. Numero de Empresários Juniores do sexo FEMININO da sua federação na atual gestão: *

4. Quantidade de MULHERES em POSIÇÃO DE CHEFIA (ou com alguma autoridade hierárquica) na sua Federação na gestão atual? *

Powered by 

 Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Obrigatório

Caracterização do Respondente

5. Qual seu curso? *

Esta pergunta é obrigatória

6. Idade: *


7. Nível hierárquico: *

Coordenadora
 Gerente
 Diretora
 Diretora/presidente
 Outro:

8. Subordinados diretos: *

9. A sua liderança se concentra em que pilar de atuação dentro da EJ? *

Integração
 Marketing e comunicação
 Administrativo-financeiro
 Desenvolvimento
 Presidência
 Outro:

Powered by 

 Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Características

10. Marque 5 (CINCO) principais características que um líder deve possuir no contexto contemporâneo, segundo a sua opinião *

- Cooperação
- Preocupação coletiva
- Julgamento e decisão
- Capacidade de motivar e inspirar
- Individualismo
- Capacidade de administrar a diversidade
- Racionalidade
- Desejo de superar
- Adaptabilidade em cenários de incerteza
- Independência
- Detalhismo
- Desejo de liderança
- Partilha de informações e de recursos
- Trabalho em equipe
- Autoconfiança
- Intuição
- Competitividade
- Consciência na busca de metas
- Flexibilidade e habilidades interpessoais
- Hierarquia rígida
- Outro:

11. As mulheres líderes da sua EJ possuem algumas das 5 (CINCO) características que você elencou acima? *

- SIM, todas
- NÃO, nenhuma.
- ALGUMAS

12. Caso a resposta anterior tenha sido ALGUMAS, destaque quais as características. Caso contrário, prossiga na questão 13.

Estilo de Liderança

A seguir, será apresentada uma série de informações relativas ao estilo de liderança feminina. Para cada uma delas, gostaríamos que você apontasse seu grau de **CONCORDÂNCIA**.

13. Tomo sozinha a decisão, pois como líder, tenho competência e responsabilidade para tal atividade. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

Comentários

14. Depois de ter tomado minha decisão, informo aos meus subordinados para que cumpra suas funções respeitando minha autoridade. Valorizo a disciplina e a subordinação (hierarquia). *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

15. Para obter os melhores resultados possíveis, sou rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos, não relaxo na supervisão dos meus subordinados, ficando assegurada de que tudo está se cumprindo conforme o determinado. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

Comentários

16. Envolver meus liderados na tomada de decisão para que se sintam prestigiados e possam participar com suas sugestões e ideias, antes de começarmos a agir. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

Comentários

17. Tento mostrar para os meus liderados o valor da colaboração de cada um e do trabalho em equipe para o sucesso organizacional. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concoro Parcialmente
 Concoro Totalmente

Comentários

18. Tento lançar todas as informações de forma a gerar um fórum de debates para que todos obtenham a mesma objetividade voltada para empresa, por isso encontro tempo para ouvi-los. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concoro Parcialmente
 Concoro Totalmente

Comentários

19. Delego aos membros da minha equipe total liberdade para tomar as decisões que achem corretas para desempenharem suas tarefas. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concoro Parcialmente
 Concoro Totalmente

Comentários

20. Prefiro conduzir meus colaboradores à independência de decisão, para que sintam um compromisso pessoal e sejam estimulados a realizar as atividades do seu cargo, sem pressão de autoridade. *

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Neutro ou Indeciso
 Concoro Parcialmente
 Concoro Totalmente

Comentários

21. Acredito que quanto mais livre minha equipe estiver, melhor será a tomada de decisão e distribuição das informações, trabalhando assim com maior eficácia *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Neutro ou Indeciso
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

22. Qual estilo de liderança você assume perante seus liderados? *

Líder Autocrático: que tende a centralizar a autoridade. Líder Democrático: que delega a autoridade para os outros e encoraja a participação. Liberal: que fornece liberdade total de decisão aos liderados.

- Autocrático
- Democrático
- Liberal

23. Com relação ao estilo de liderança escolhido por você na questão (22). *

- O estilo é fixo
- O estilo varia conforme a situação.

Justifique a resposta do item (23) *

[« Voltar](#) [Continuar »](#)

Powered by
Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Situações de Liderança

Em algumas situações, determinados gestores costumam ajustar seu estilo de liderança. Outras possuem um estilo fixo que independe do contexto organizacional. Assim, indique o GRAU DE FREQUÊNCIA que cada uma dessas frases com relação à participação de seus subordinados nos processos de trabalho. Você como líder costuma agir:

24. Com relação a um novo membro, que ainda não tem competência e experiência formada, acho necessário que a liderança seja mais supervisionada. Por isso, costumo determinar e acompanhar de perto a execução das tarefas. *

- Nunca age assim
 Raramente age assim
 Ocasionalmente age assim
 Frequentemente age assim
 Sempre age assim

Comentários

25. Quando observo que meu colaborador tem disposição, mas não tem habilidade para cumprir determinada tarefa, costumo direcioná-lo ao trabalho, de modo a incentivá-lo e apoiá-lo a fim de gerar autoconfiança e motivação necessárias para que ele consiga executar as atividades na empresa. *

- Nunca age assim
 Raramente age assim
 Ocasionalmente age assim
 Frequentemente age assim
 Sempre age assim

Comentários

26. Tenho ciência da ampla competência e habilidades do meu colaborador para executar a tarefa; porém noto nele indisposição e falta de confiança em seu trabalho. Quando isso acontece, costumo buscar a participação e a colaboração do meu subordinado, compartilhando com ele a tomada de decisão. *

- Nunca age assim
 Raramente age assim
 Ocasionalmente age assim
 Frequentemente age assim
 Sempre age assim

Comentários

27. Com relação a um membro que já tem anos de experiência no trabalho, se mostra comprometido e tem iniciativa para as tarefas. Costumo liderar de forma mais "solta", delego as atividades, uma vez como líder meu colaborador tem autonomia e confiança para criar as melhores soluções e executá-las, independente de meu acompanhamento. *

- Nunca age assim
 Raramente age assim
 Ocasionalmente age assim
 Frequentemente age assim
 Sempre age assim

Comentários

28. Em sua opinião como está o reconhecimento das mulheres dentro da sua EJ? *

- Ótimo
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo

Comentários

29. Comente, sobre as VANTAGENS E DESVANTAGENS da liderança exercida pelas mulheres, com base na convivência vivenciada por você na EJ. *

[← Voltar](#) [Enviar](#)

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Powered by
Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais