



FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: LIDERANÇA FEMININA

ÁREA: ESTRATÉGIA

Júlia Otoni Macambira

Percepções da liderança feminina por parte dos funcionários em um órgão público

Brasília

2013

Júlia Otoni Macambira

Percepções da liderança feminina por parte dos funcionários em um órgão público

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como requisito para obtenção de Bacharelado em Administração de Empresas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.
Orientador: Gilberto Gomes Guedes Msc.

Brasília

2013

Júlia Otoni Macambira

Percepções da liderança feminina por parte dos funcionários em um órgão público

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como requisito para obtenção de Bacharelado em Administração de Empresas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Orientador: Gilberto Gomes Guedes Msc.

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca examinadora

Prof.(a):Gilberto Gomes Guedes Msc.

Orientador(a)

Prof.(a) :

Examinador(a):

Prof.(a) :

Examinador(a):

Percepções da liderança feminina por parte dos funcionários em um órgão público

Júlia Otoni Macambira

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo tratar sobre as diferentes percepções dos liderados homens e mulheres em relação à liderança feminina em um órgão público de Brasília. Para tanto, serão apresentadas as principais teorias sobre liderança, tipos de liderança, a mulher no mercado de trabalho e sua evolução inerentes a referida liderança. A pesquisa é do tipo descritiva e se deu por meio de um questionário com onze perguntas que abordaram características masculinas e femininas junto aos indivíduos do referido órgão público, a fim de entender as percepções dos liderados referente a líder em questão. Ao final do estudo, verificaram-se quais são as percepções dos homens e mulheres em relação a liderança feminina.

Palavras-chave: liderança; percepção; mulheres.

1 INTRODUÇÃO

Um líder na organização é a chave para o sucesso. Para que isso ocorra, é preciso que o líder traga bons resultados e faça com que os negócios cresçam. Não há fórmula para esse sucesso, é algo construído com o tempo. Numa liderança, é preciso que haja respeito, disciplina, saber ouvir, entre outros. A personalidade e o caráter são características principais em um líder.

Há universidades que já estão focando na liderança, no sentido de ensinar, estudar e despertar o lado líder nas pessoas. Segundo Drucker (1996), estudos sobre liderança nos últimos anos tiveram origem na premissa velada de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam. Cada líder tem suas habilidades e especializações, e procuram sempre mudar em decorrência das exigências do mercado de trabalho. Cada tipo de liderado precisa de um tipo de líder, sempre buscando um objetivo comum, equilibrando os interesses pessoais e profissionais. Dessa forma, essas características favorecem mais mulheres do que os homens. Pois, a mulher é capaz de perceber micro detalhes que o homem nunca enxergaria. Observa-se que atualmente a liderança feminina vem ganhando espaço no mercado.

Segundo o IBGE (2012), às mulheres ainda tem menor participação do que os homens, e entre o ano 2000 e 2010, o nível de ocupação das mulheres cresceu bem mais que o dos homens. Passou de 35,4% para 43,9%. Ou seja, a mulher ainda tem uma porcentagem pequena em relação aos homens, mas o nível de crescimento está aumentando consideravelmente. O número das mulheres no mercado tem crescido, mas ainda é possível notar diferenças entre homens x mulheres. Há exemplo da diferença de salários, cargos, entre outras diferenças que fazem o homem ser mais valorizado que a mulher.

Pela Constituição, Inciso XVII do Artigo 5 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações perante a lei nos termos desta Constituição; Sabe-se que na prática não é bem assim. Há empresas que homens recebem salários melhores que as mulheres, e há cargos que só homens podem ocupar. Mas, essas diferenças estão mudando. As mulheres estão

começando a ser reconhecidas como líderes eficazes. As qualidades femininas podem trazer vantagens para as organizações. As empresas estão valorizando o comportamento e habilidades do indivíduo para obter resultados.

Dessa forma, para a abordagem do tema aqui proposto, serão apresentados os principais conceitos de liderança focando na liderança feminina, enfatizando-se nas diferentes percepções por parte de liderados homens e mulheres.

O tema central diz respeito à liderança feminina, e tem como problema a ser respondido o seguinte questionamento: quais as diferenças de percepções na liderança feminina por parte dos liderados homens e mulheres?

A partir do problema apresentado, o objetivo geral da pesquisa é identificar as percepções dos liderados homens e mulheres com relação a liderança feminina em um órgão público. Para atingir tal objetivo e resolver o problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar conceitos de liderança.
- Identificar os principais tipos de liderança.
- Analisar a atuação da mulher no mercado de trabalho e sua evolução.
- Descrever e comparar competências da liderança masculina e feminina.
- Comparar os resultados com a teoria.

O estudo em questão justifica-se pelo fato de existir conflitos entre alguns liderados em relação a mulheres como Líderes. Como fonte de auxílio, à organização pelo qual está passando por esse problema e outros materiais bibliográficos para o auxílio. Para responder ao problema e atingir os objetivos traçados, o trabalho foi estruturado em cinco sessões: introdução, referencial teórico, método, resultados e discussão e conclusão. A introdução contempla as justificativas do tema, bem como problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. O referencial teórico aborda uma breve revisão de literatura acerca da liderança feminina. O método apresenta as características da liderança feminina na organização analisada, dos participantes da pesquisa, do instrumento utilizado e dos

procedimentos de coleta de dados. Os resultados e discussão correlacionam os dados da pesquisa com as teorias adotadas e com estudos anteriores a respeito do assunto. Por fim, a conclusão explicita uma reflexão geral do tema, relacionando o objetivo definido com a conclusão atingida e apontando as principais contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

A pesquisa é do tipo descritivo e qualitativo, utilizando como fonte principais literaturas concernentes sobre o tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A exposição sobre o parecer da literatura concernente sobre os conceitos principais sobre liderança focada na liderança feminina, com ênfase nas percepções da liderança feminina por parte de liderados homens e mulheres, pretende auxiliar para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos, buscando resolver o problema e fomentar discussões futuras.

2.1 Conceitos de Liderança

Para um correto entendimento das questões inerentes a liderança, é preciso compreender a essência do conceito. Vários autores divergem sobre o conceito de liderança, não existindo, assim, um consenso sobre o tema.

Entende-se por liderança a capacidade de que uma pessoa tem de influenciar outra de forma a atingir um objetivo comum. A liderança motiva e direciona os envolvidos no alcance dos objetivos, além de selecionar o canal de comunicação e solucionar possíveis conflitos do processo. Segundo Chiavenato (2005) liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas focando no alcance de seus objetivos.

A ação de liderar está mudando com rapidez. Os líderes evoluíram na forma de pensar, e sua capacidade está na forma de sonhar assim como os empreendedores. Líderes buscam seus sonhos, cultivam e lutam para torna-los realidade. Os líderes de sucesso buscam realizar seus sonhos e usam de uma boa comunicação para inspirar seus funcionários para que acreditem em seus sonhos. Mas, se os líderes forem individualistas a organização sofrerá.

Atualmente, as organizações estão substituindo o termo gerente por líder de equipes ou facilitador.

Segundo Drucker (1996), a tarefa do líder é assegurar que os funcionários são capazes de executar a responsabilidade a eles delegada, que compreendam as metas da organização e se comprometam a cumpri-las. É necessário que o líder

orientar e supervisionar seus funcionários para que problemas futuros na organização sejam evitados.

Toda autoridade precisa ser conquistada. Significa que líderes necessitam de tempo e espaço para se mostrar. É preciso que o líder desenvolva-se.

Drucker (1996), explica a trajetória rápida horizontal pelo conceito japonês e questiona um administrador japonês há uma trajetória, mas, horizontal. O administrador japonês também explica que sua empresa está deslocando funcionários iniciantes para diferentes setores e responsabilidades, assim os mesmos terão oportunidade para se mostrar e descobrir seus pontos fortes.

A política da organização é regida não pela autoridade, e sim pela influência. O poder da liderança precisa ser conquistado, mas poucos realizam com sucesso. Drucker (1996) afirma que para que essa conquista seja realizada com sucesso é preciso de alguns atributos:

- Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido. Todavia, precisa ser combinada com uma dúvida razoável, a humildade de aceitar que às vezes os indivíduos podem errar, e que outros também podem ter ideias.
- A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e serve de exemplo para outros. Mas, também precisa estar combinada com seu oposto, uma consciência de outras realidades.
- O líder precisa ter amor pelas pessoas, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. A capacidade para a solidão é preciso ter em vista sua posição de liderança.

Para ter esses atributos requer grande força de caráter e crença no que se faz.

Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as

pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo. (MAXWELL, 2007, p. 330).

Para Senge (2003) a tarefa do líder é integrar diferenças individuais e mobiliza-las em busca da visão comum. É preciso desenvolver uma cultura de confiança em que os membros desejarão o apoio uns dos outros. Pode-se dizer que é complicado atingir um equilíbrio entre autoridade e autonomia do líder e o discernimento dos demais membros. Os líderes não podem delegar responsabilidade final pelo desempenho da equipe, e delegar não significa abrir mão do controle. Quanto mais autonomia os membros tiverem, mais importante será o comprometimento deles para uma visão comum (SENGE, 2003).

A base de uma boa liderança é a confiança e integridade. É necessário criar um vínculo com os funcionários de que o líder sabe a hora certa de tomar uma decisão numa determinada situação. Drucker (2000) afirma que a confiança é construída nos níveis mais altos da liderança. À medida que a confiança e as relações aumentam, as necessidades de comando e controle diminuem. A alta confiança é o catalisador do alto desempenho, da maior inovação e da criatividade (DRUCKER, 2000).

Drucker (1996) define que o verdadeiro líder precisa ser capaz de abraçar a mudança e usa-la de forma socialmente benéfica. Por fim, a tarefa do líder consiste em analisar, definir, descrever e atribuir valores sociais em usos profissionais.

Segundo Chiavenato (2005) para um líder ser bem sucedido, é necessário saber lidar com os aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. Liderar de forma verdadeira não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas.

2.2 Principais tipos de liderança

Faria (2002) e Chiavenato (2005) afirmam haver três grupos de teorias relacionadas à liderança. Entre elas, uma destaca-se tendo como foco a maneira

como líderes agem e os impactos causados na produção. Segundo eles, os líderes podem apresentar três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

No estilo de liderança autocrático, o líder impõe o que deve ser feito e como deve ser feito. Não há participação de subordinados na formulação de estratégias a serem desenvolvidas. Esse líder tem um alto nível de poder sobre seus subordinados. Características importantes desse líder são a incompreensão e irritação com erros de outras pessoas.

O estilo de liderança liberal, sem nenhum tipo de controle o líder delega as decisões ao grupo. A participação do líder é pequena e em geral manifesta-se para fornecer informações pedidas pelo grupo. Esse tipo de liderança só funciona com equipes maduras.

Já no estilo de liderança democrático, as decisões são tomadas com a participação do líder e do grupo. O líder procura orientar o seu grupo de forma a fazer com que haja participação de todos. É preciso que o grupo contribua para a decisão final.

Robbins e Decenzo (2004) complementam a definição dos tipos de líderes ao dizer estilo democrático pode ser dividido em dois estilos. O estilo democrata-consultivo preocupa-se com o que os funcionários têm a dizer, mas a tomada de decisão é de sua responsabilidade. Já o líder democrata-participativo além de permitir que os funcionários digam o que pensam, permite também que estes participem da tomada de decisão. Ressalta-se também que o líder democrata utiliza-se de feedback constantemente como tentativa de treinar seus funcionários.

Tanto Faria (2002) quanto Robbins e Decenzo (2004) afirmam haver estudos que apontam o estilo liberal como o estilo medíocre de liderança.

Apesar de ser o líder democrático ou participativo a tomar a decisão final, os outros membros são incentivados a contribuir no processo de decisão. Isto não só aumenta a satisfação no emprego, ao envolver os empregados ou os membros da equipe naquilo que se está executando na empresa como também ajuda a desenvolver as capacidades de todos. Os empregados e membros da equipe

sentem que controlam o próprio destino e o nível de motivação de cada um dos componentes influenciam na produção, logo, trabalham com afinco por algo á mais do que a mera compensação financeira.

Drucker (1996) aponta que existem dois tipos de líderes: os pensadores outros profetas. Esses dois tipos de líderes são importantes e necessários. Um bom líder possui seguidores por conta de fazerem as coisas certas. Liderança quer dizer responsabilidade, e não posição, títulos, privilégios ou até mesmo dinheiro. É preciso que o líder sirva de exemplos para seus funcionários, pois, popularidade não é liderança.

Ainda de acordo com Drucker (1996), há também um estilo de liderança 'patriarcal', onde ele afirma que a sociedade está resistindo a este tipo de liderança não que coincidentemente é do sexo masculino. Esse líder comanda grandes batalhas como a Segunda Guerra Mundial, e daí por diante, dando ponta pé inicial para liderar grandes organizações industriais. Tais como o período da Guerra Fria.

Esse líder também é conhecido como militar. Hoje, essa liderança não é tão adequada. Pode-se afirma que essa liderança não é aceita, pois a uma 'feminização' no ambiente de trabalho por conta da evolução no percentual de mulheres que estão trabalhando (DRUCKER, 1996).

Hersey e Blanchard (2006), explicam que a liderança situacional é baseada numa inter-relação entre a quantidade de orientação, direção e apoio sócio emocional oferecido pelo líder e o nível de motivação dos subordinados na execução de tarefas. O objetivo dessa liderança é ajudar as pessoas que exercem a liderança, a serem mais eficazes no seu dia-a-dia com seus subordinados. Essa liderança oferece aos líderes maior entendimento entre o estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade de seus liderados e a ênfase dessa liderança é o comportamento do líder em relação aos liderados (HERSEY e BLANCHARD, 2006). Os liderados são de extrema importância na organização, não só pela aceitação ou rejeição ao líder, mas sim porque os mesmo podem determina o poder que o líder pode exercer ou não.

No contexto sobre liderança, as principais características do liderado consistem na competência e motivação. Hoje, é primordial a liderança carismática. É preciso que o líder inspire a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional de seus subordinados.

Herley e Blanchard (2006) acreditam que o estilo de liderança que o líder deve exercer depende do nível de maturidade de cada pessoa.

Existe também a liderança transformacional e transacional. Robbins (2006) destaca que o líder transacional motiva seus seguidores para que tenham direção nas metas já estabelecidas através dos papéis e exigências das tarefas. Já o líder transformacional, motiva seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses resultando no bem da organização. Esse líder é capaz de causar efeito profundo sobre seus liderados. Robbins (2006) ainda afirma que o líder transformacional pode ser também carismático.

Segundo Mandelli (2013), a liderança transformacional é citada como um indicador de sucesso. O líder transformacional precisa ser inspirador, positivo e preocupado com a equipe. A autora também afirma que a mulher tem mais qualidades transformacionais do que os homens, revelando um alto potencial de liderança efetiva.

2.3 A Mulher no mercado de trabalho e sua evolução.

Pode-se observar que alguns estudos apontam para uma crescente participação da mulher em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes. As mulheres estão procurando conquistar, gradualmente, espaço no meio corporativo, tanto na vida pública quanto na política, no Brasil e no mundo. Estas conquistas impactam o comportamento e o papel da mulher na sociedade.

A sociedade e as organizações estão sentindo as consequências dessa crescente participação da mulher no mercado de trabalho e procurando adequar-se a esse novo cenário.

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista algumas mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com o desenvolvimento tecnológico, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. Logo, algumas leis passaram a beneficiar a classe feminina. Através da Constituição Federal, ficou estabelecido o seguinte:

Sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual, veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã, é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois, é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez. (BRASIL, 1988).

Após tantas conquistas, as diferenças salariais acentuadas eram comuns. A justificativa desse ato estava centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Logo, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário igual ou superior ao do homem.

As mulheres ganham, em grande maioria das vezes, menos que os homens, mas, estão conquistando seu espaço com o decorrer do tempo. No futuro próximo essa diferença de ganhos entre homens e mulheres tende a inexistir. Ainda existe discriminação em relação à mulher, o que pode ser observado na hierarquia, salário e profissão. As mulheres geralmente ocupam cargos subordinadas aos homens e recebem salários mais baixos. Importante notar que esta discriminação é discreta e não mais explícita como foi no passado.

Segundo dados do IBGE (2012), em 2011, o nível de ocupação das mulheres foi de 40,5% em 2003 passando para 45,3% em 2011. Em relação aos homens, esse percentual foi de 60,8%, aumentando para 63,4%. A partir desse crescimento, percebe-se uma evolução do nível de ocupação das mulheres, equilibrando-se ao dos homens, ainda que em nível bem inferior ao dos homens. Em média, elas totalizavam 11,0 milhões de pessoas na força de trabalho, sendo, 10,2 milhões ocupadas e 825 mil desocupadas. Na inatividade, o contingente feminino era de 11,5 milhões de pessoas. Comparando com 2003, esse crescimento da participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) foi de 1,8 ponto percentual (de 44,4% para 46,1%), No mesmo período, a proporção de mulheres na população

desocupada e na população ocupada resultaram em uma elevação de, respectivamente, 3,3 e 2,4 pontos percentuais (IBGE, 2012).

Mediante a essa nova evolução, a maioria das vagas de emprego estão sendo preenchidas por mulheres. Pois, as mesmas andam se preocupam com os requisitos solicitados para as vagas de emprego do que os homens. Com qualificação, as mulheres podem estar hábeis para disputar cargos de emprego com os homens.

A educação pode ser uma das explicações para essa evolução. Segundo IBGE (2012, apud LAUER, 2012) revela que a escolaridade média dos indivíduos do sexo feminino em áreas urbanas é de 9,2 anos. Já a dos homens não passa de 8,2 anos de estudos.

De acordo com Puljiz (2013), as mulheres estão quebrando paradigmas e representam o potencial feminino frente às obrigações e outras tarefas exercidos pelos homens. Em concordância com o que foi explicitado, há vários exemplos de mulheres que se destacam em cargos elevados em grandes organizações, como a Presidente da República Dilma Roussef, Ministra Ellen Gracie Northfleet, Presidente do Supremo Tribunal Federal, Laura Chinchilla Miranda foi eleita presidente da Costa Rica em maio de 2010, Cristina Fernández Kirchner presidente da Argentina, entre outras. O segredo está na força de vontade e na dedicação aos estudos. O profissionalismo no trabalho pode ser o maior aliado para driblar o machismo e impor respeito (PULJIZ, 2013).

No momento, existem mulheres em cargos de características masculinas e de extrema responsabilidade que deveriam ser comandados por homens, como Delegada, Inspetora da Policia, Coronel da Policia Militar, Sargento do Corpo de Bombeiros, Piloto da Divisão de Operações Aéreas, entre outros cargos que foram conquistados pela competência feminina (PULJIZ, 2013).

Ainda segundo Puljiz (2013) existe uma insistência quanto ao preconceito em relação a carreira feminina. As mulheres, ainda ganham bem menos que os homens. Quanto maior for a qualificação e talento, maior a remuneração. A conquista adquirida pela mulher vem pelo seu próprio mérito que é resultado de padrões que

valem tanto pra mulher quanto para o homem. Só agora, as mulheres estão sendo valorizadas como líderes eficazes.

2.4 Competências da liderança masculina e feminina.

As organizações estão cada vez mais valorizando as competências de seus funcionários. Sobral (2013) define que as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao desempenho do administrador, e essas competências podem variar de acordo com o nível organizacional. Empresas estão procurando investir em benefícios favoráveis a mulher como, creches no local de trabalho, horários flexíveis, entre outros. Desde cedo, as habilidades femininas começam a se desenvolver. As mudanças causadas pela participação da mulher vão além da questão liderança.

De acordo com Frankel (2007, apud TONANI, 2011) liderança é a capacidade que a pessoa tem de influenciar para que seja seguida. Pode-se observar que as empresas identificam que as mulheres possuem características similares que são alinhadas com as habilidades de liderança almejada. Ainda segundo Frankel (2007, apud TONANI, 2011) afirma ainda que “as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas”.

Mandelli (2013) acredita que a alta competitividade no mercado de trabalho favorece as mulheres para que estejam á frente da organização para melhor representa-los.

As mulheres são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, fazendo-as com que conheçam afundo a empresa. Em função das características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de trabalho, tanto nacasa quanto no emprego, as mulheres conseguem ser flexíveis no ambiente profissional e ainda fazer diversas atividades ao mesmo tempo. E, usando seu instinto maternal, conseguem obter resultados positivos com as pessoas.

De acordo com Mandelli (2013), o comportamento feminino difere do masculino, principalmente em posições de liderança. Líderes homens e mulheres contribuem de diferentes maneiras e podem obter resultados diferentes as organizações. Segundo a autora, homens em cargos de liderança apresentam comportamento independente, assertivo e competente. Já as mulheres tendem a ser amigáveis, expressivas, não egoístas e presa por um convívio bom entre sua equipe. Cada um dos gêneros difere em suas essências.

Dessa forma, a liderança feminina pode ser interativa, colaborativa e fortalecedora de pessoas. As mulheres tem capacidade multifocal, estão focando em uma “liderança revolucionário” com ênfase no estilo democrático nos processos decisórios, e os homens apostam em estilos de liderança antigos (MANDELLI, 2013).

O homem como líder precisa aprender algumas habilidades para não ficar atrás da mulher líder, a mesma destaca-se pelo dom de ensinar, um dos pontos positivos para estar à frente. As mulheres lutam constantemente para provar para si e para a sociedade o quanto são capazes já que os homens tem papel de líder garantido no mercado.

Mandelli (2013) explica que se a liderança feminina adotar um estilo comando-controle ou que se comporte de modo extremamente assertivo está propenso a ser mal vista por sua equipe, e homens que possuem o mesmo comportamento são elogiados. A mistura de características dos comportamentos femininos e masculinos pode ser uma grande oportunidade para o sucesso da organização. Mas, para esse sucesso acontecer, é necessário saber como e em que situação adotar essas características de comportamento. Os líderes que conseguirem englobar essas características terá sucesso.

Para Tonani (2012) afirma que é necessário buscar um equilíbrio. Se por um lado as mulheres apresentam habilidades não relacionadas aos homens, não há o que impeça que estas sejam desenvolvidas neles, já que é possível observar com o passar dos anos, que a mulher, para tentar provar sua competência, opta por incorporar características relacionadas ao estilo de liderança masculina.

Renesch (2003, apud TONANI, 2011) complementa que “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres mais transformacionais”. Os homens usam mais o poder da posição; as mulheres garantem-se em suas habilidades interpessoais.

3 MÉTODO

Para Gil (2002), pesquisar é procurar responder a questionamentos e problemas por meio de sistematização de procedimentos científicos.

Segundo Gil (2002), a pesquisa é de caráter descritivo quando o objetivo do trabalho é a descrição das características de determinada população ou fenômeno em questão, além do assunto já ser conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. Sendo assim, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois irá descrever as percepções dos liderados homens e mulheres a respeito da liderança feminina.

O delineamento da técnica utilizada foi um levantamento para identificar a opinião das pessoas quanto as diferentes percepções em relação ao líder. Gil (2002) diz que o levantamento é apropriado para pesquisas que abordam temas como opiniões e atitudes e buscam estudar comportamentos de pessoas, sendo muito eficazes para estudar comportamentos relacionados ao consumo e preferências políticas.

A abordagem se deu de forma quantitativa, visto que os resultados da pesquisa foram apresentados de forma numérica e percentual, utilizando-se de ainda de gráficos para facilitar a análise e tradução de dados. Esse tipo de abordagem de acordo com Soares (2003) realiza quantificação de dados utilizando-se de ferramentas estatísticas que apresentam diferentes graus de complexidade, podendo ser mais simplórias como porcentagem e medidas de localização central até as mais difíceis, como correlação e regressão.

As informações a seguir sobre o órgão público foram retiradas de documentos no respectivo órgão. Devido ao pedido de sigilo da empresa, o órgão será citado de órgão público X.

Em 1975, o órgão público X, situado em uma região administrativa do Distrito Federal, foi constituída com a finalidade de oferecer apoio para assessorar melhor as autoridades, políticos e secretários do Estado X. Devido a localização do órgão público X ser de outro estado, houve a necessidade de implantar um escritório de

representação governamental estadual em Brasília. Dessa forma, o escritório passou a oferecer atividade de apoio técnico, administrativo, logístico, e acompanhamento da tramitação de correspondências e atos oficiais do Estado X. Já está há 38 anos localizada em Brasília, e não há existência de outros escritórios do Estado X em outras localidades. Durante esses 38 anos de existência, o escritório foi liderado por 6 pessoas para o cargo de chefia. Nos últimos anos, 3 mulheres passaram a administrar este cargo. Atualmente, a empresa possui 16 funcionários, sendo 7 mulheres, 8 homens e 1 chefe.

A pesquisa também foi realizada com os funcionários do órgão público X citado anteriormente. Para tanto, na organização analisada, foram aplicados 15 questionários para os funcionários homens e mulheres segundo a disponibilidade dos participantes e de forma coletiva. Foi realizado um censo.

Da população apresentada, para fins desta pesquisa, optou-se por investigar uma amostra, seguindo o critério acessibilidade, tendo em vista a disponibilidade de todos os funcionários do referido órgão público que, livremente, aceitaram participar da pesquisa. Dessa forma, constituem-se como público-alvo todos os funcionários do referido órgão público.

Gil (2002) define que para coleta de dados nos levantamentos são utilizadas algumas técnicas como questionário, entrevista e o formulário. Questionário é o conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2002). Sendo assim, a técnica de coleta de dados foi por meio de questionário para responder aos objetivos e problema de pesquisa.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, um questionário foi elaborado com duas questões objetivas e onze questões com escala likert. Os aspectos do trabalho foram avaliados, em cada um dos itens, por meio da escala de likert, que apresenta valores potenciais entre 1 e 5. O número 1 significa discordo totalmente, o 2 discordo parcialmente, o 3 indiferente o 4 concordo parcialmente e o 5 concordo totalmente. Essas questões representam o nível de percepção dos participantes em relação a liderança feminina.

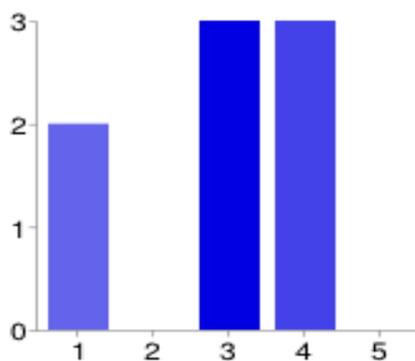
O questionário (anexo) foi elaborado conforme o referencial teórico utilizado e apresentado anteriormente no presente estudo. Para análise dos dados do questionário foi utilizado o método de interpretação dos dados. Visando obter o perfil demográfico dos participantes da pesquisa, foram acrescentadas no instrumento duas questões referentes às seguintes variáveis: sexo e escolaridade.

4 Levantamento e análise de dados

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário. Antes da aplicação do instrumento, o mesmo foi levado à chefia do órgão público, para que a mesma pudesse avaliá-lo. Autorizada à aplicação, os questionários foram entregues a todos os participantes da pesquisa. Foi feita uma conscientização da importância de se responder ao instrumento e foram dadas todas as instruções necessárias ao preenchimento do mesmo. Os questionários foram devolvidos e recolhidos pela pesquisadora.

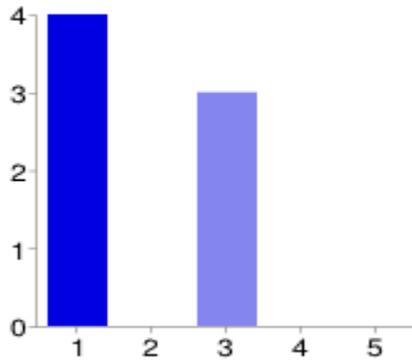
O questionário foi composto por 11 questões, sendo analisadas 8 questões relevantes. Entre os indivíduos que participaram do questionário, verifica-se que houve um equilíbrio quanto ao sexo dos participantes, sendo 45% do sexo feminino (7 mulheres) e 55% do sexo masculino (8 homens). Em relação ao nível de escolaridade dos participantes em Ensino Superior Incompleto é de 4 pessoas e Ensino Superior Completo 8, e indivíduos com Mestrado e Doutorado 2 (homens).

Gráfico 1 – Questão 1 - Sinto-me incomodado(a) por ser subordinado(a) a uma líder.



Opções	Participantes	%
1	2	25%
2	0	0%
3	3	38%
4	3	38%
5	0	0%

Tabela – Homens



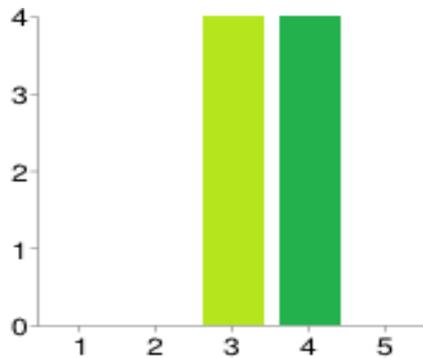
Opções	Participantes	%
1	4	57%
2	0	0%
3	3	43%
4	0	0%
5	0	0%

Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

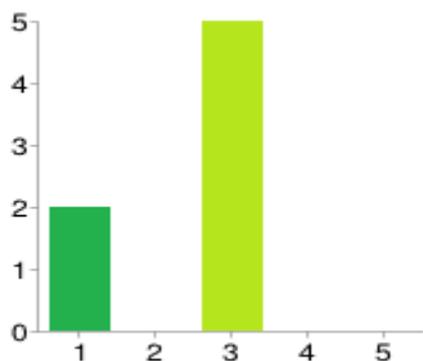
Analisando o gráfico 1, verifica-se que alguns homens se sentem incomodados e indiferentes por serem subordinados a uma líder. Já as mulheres não se sentem incomodadas e se revelaram indiferente ou discordaram. De acordo com Puljiz (2013), existe uma insistência quanto ao preconceito em relação a carreira feminina.

Gráfico 2 – Questão 3 - Prefiro líder homem á mulher.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	50%
4	4	50%
5	0	0%

Tabela - Homens



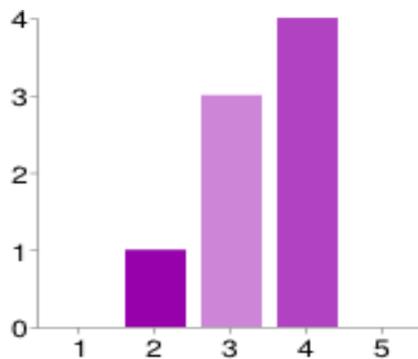
Opções	Participantes	%
1	2	29%
2	0	0%
3	5	71%
4	0	0%
5	0	0%

Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

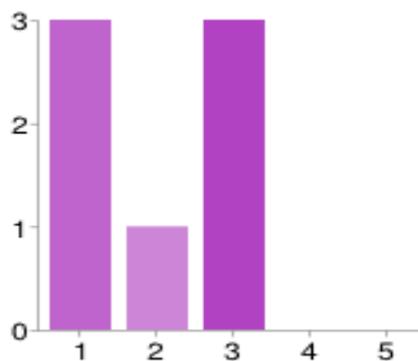
De acordo com o gráfico 2, observa-se que alguns homens concordam parcialmente e os outros se mostraram indiferentes quanto a preferência de lider homem á mulher. Já as mulheres se mostraram indiferente e discordaram totalmente quanto a preferência. É visível que os homens ainda tem preconceito quanto a liderança feminina.

Gráfico 3 – Questão 4 - Acredito que o homem é mais eficiente que a mulher.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	1	13%
3	3	38%
4	4	50%
5	0	0%

Tabela - Homens



Opções	Participantes	%
1	3	43%
2	1	14%
3	3	43%
4	0	0%
5	0	0%

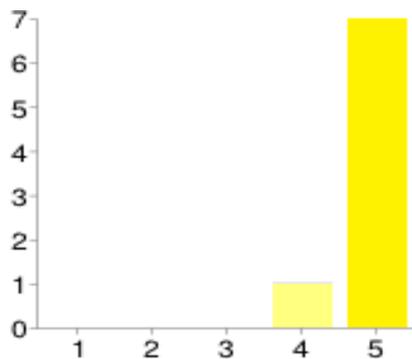
Tabela - Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

No gráfico 3 é possível observa que alguns subordinados homens concordaram parcialmente ou indiferente em relação ao homem ser mais eficiente que a mulher. Pode-se analisar que há um certo preconceito por parte dos homens em relação a eficiência das mulheres. A rejeição também pode ser explicada pelo fato de que subordinados homens da empresa terem doutorado e mestrado e por isso, nunca chegaram ao cargo de chefia, sendo que a lider têm ensino superior

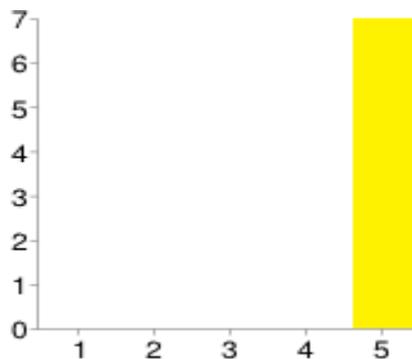
incompleto e já ocupa esse cargo tão almejado e de características masculinas. Como também foi dito no gráfico 1, Puljiz (2013), afirma que ainda existe uma insistência quanto ao preconceito em relação a carreira feminina.

Gráfico 4 – Questão 5 - A líder sabe ouvir criticas e sugestões.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	13%
5	7	88%

Tabela - Homens



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	7	100%

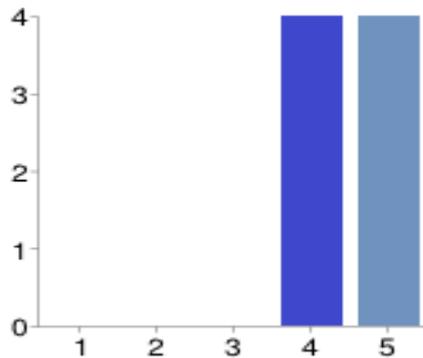
Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

É possível observar no gráfico 4, que os indivíduos homens concordam totalmente e parcialmente que a líder sabe ouvir críticas e sugestões, e todas as mulheres concordam totalmente. Com esse resultado, pode-se verificar que os subordinados têm livre acesso a líder para que essas sugestões e críticas resultem no crescimento da empresa e dos subordinados. Críticas e sugestões são sempre bem vindas em uma organização. Drucker (1996) afirma que o líder precisa de alguns atributos para que sua liderança tenha sucesso. Um desses atributos é que o líder precisa ser humilde de aceitar que às vezes os indivíduos podem errar, e que

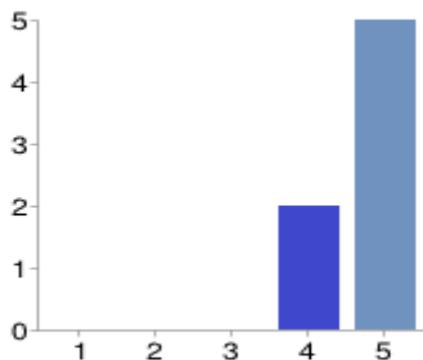
outros também podem ter idéias. Para Robbins e Dezenzo (2004) o estilo de liderança democrata-consultivo preocupa-se com o que os funcionários têm a dizer.

Gráfico 5 – Questão 7 - A líder desenvolve espírito de equipe.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	50%
5	4	50%

Tabela - Homens



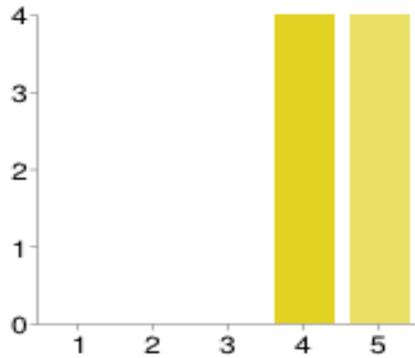
Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	29%
5	5	71%

Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

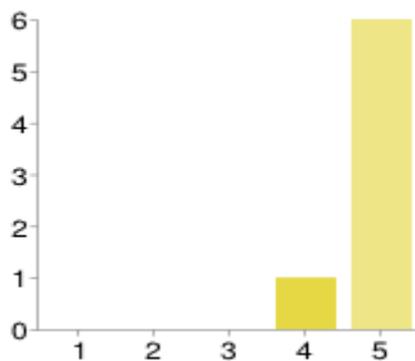
Analisando o gráfico 5, verifica-se que os subordinados homens e mulheres afirmam que a líder desenvolve espírito de equipe. Esse espírito em equipe tornasse positivo para a empresa e para a líder. Pois, a liderança se torna democrática e a líder pode contar com o apoio de todos para uma tomada de decisão. Segundo Chiavenato (2005) para um líder ser bem sucedido, é necessário saber lidar com os aspectos relativos a comunicação, trabalho em equipe e dinâmica em grupo. É preciso conseguir resultados com as pessoas, e não das pessoas.

Gráfico 6 – Questão 8 - A líder possibilita seu crescimento na empresa.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	50%
5	4	50%

Tabela - Homens



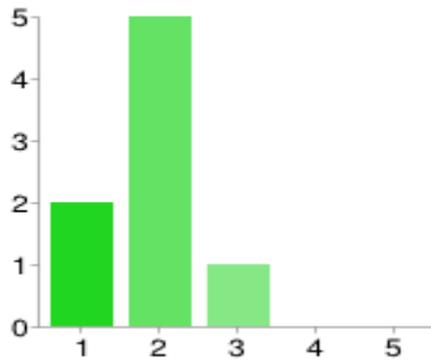
Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	14%
5	6	86%

Tabela - Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

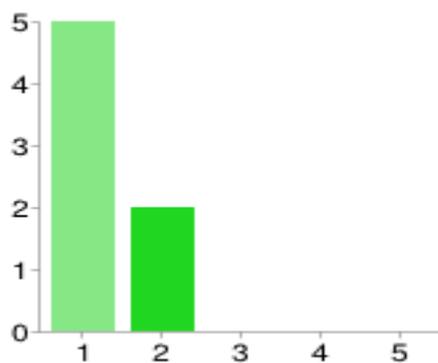
Pode-se observar que no gráfico 6, os participantes concordam que a líder possibilita seu crescimento na empresa. Esse resultado tem um significado bom, pois revela que seus funcionários se sentem valorizados e que podem evoluir dentro da empresa e com a ajuda da líder. Para Chiavenato (2005) liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas focando no alcance de seus objetivos. Hersey e Blanchard (2006), afirmam que os liderados são de extrema importância na organização, não só pela aceitação e rejeição ao líder, mas sim porque os mesmos podem determinar o poder que o líder pode exercer ou não.

Gráfico 7 – Questão 9 - A líder demonstra ser ríspida na hora de comandar.



Opções	Participantes	%
1	2	25%
2	5	63%
3	1	13%
4	0	0%
5	0	0%

Tabela - Homens



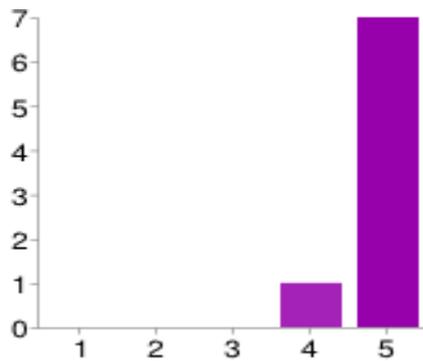
Opções	Participantes	%
1	5	71%
2	2	29%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%

Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

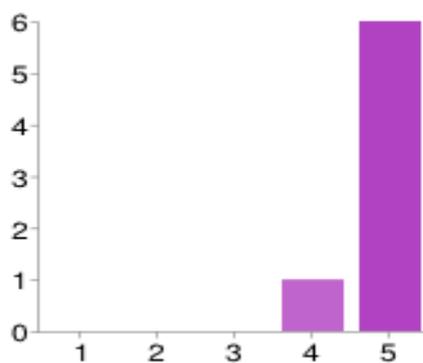
No gráfico 7 pode-se ver que os subordinados homens discordam parcialmente e indiferente quanto a líder ser ríspida na hora de comandar. Esse resultado pode ser entendido que a líder não é ríspida pelo fato de não querer ser mal vista pelos subordinados ou ser mal interpretada. Mandelli (2013) explica que se a liderança feminina adotar um estilo comando-controle ou que se comporte de modo extremamente assertivo está propenso a ser mal vista pela equipe, e homens que possuem o mesmo comportamento são elogiados. Para Tonani (2012) que é necessário buscar um equilíbrio, pois, é possível observar que a mulher para tentar provar sua competência, opta por incorporar características relacionadas ao estilo de liderança masculina.

Gráfico 8 – Questão 10 - A líder se preocupa com meus interesses profissionais.



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	13%
5	7	88%

Tabela - Homens



Opções	Participantes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	14%
5	6	86%

Tabela – Mulheres

Fonte: Macambira, 2013

É possível verificar no gráfico 8 que homens e mulheres concordam totalmente quando perguntaram se a líder era preocupada com seus interesses profissionais. Esse resultado é considerado bom, pois revela que a líder se preocupa com o crescimento de seus funcionários na empresa e na vida profissional. Mandelli (2013), também explica que a mulher é mais transformacional e que esse tipo de líder precisa ser inspirador e preocupado com a equipe. Também segundo Mandelli (2013) a liderança transformacional é citada como um indicador de sucesso. O líder transformacional precisa ser inspirador, positivo e preocupado com a equipe. Ainda de acordo com a autora a mulher tem mais qualidades transformacionais do que os homens, revelando um alto potencial de liderança efetiva. O líder transformacional, motiva seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses resultando no bem da organização.

O perfil da líder de acordo com as respostas dos indivíduos homens e mulheres pode-se considerar uma líder democrática, visão no futuro, líder, carismático, escuta os funcionários, aceita os erros, analisa todas as ideias e dá o

devido retorno, seriedade, trata as pessoas como pessoas e não como máquina, dá o devido valor aos funcionários e também pode ser uma líder transformacional.

Ao final do estudo, no Apêndice “A”, tem-se as onze perguntas direcionadas aos indivíduos homens e mulheres da organização analisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar quais são as diferentes percepções dos liderados homens e mulheres em relação à liderança feminina em um órgão público X situado no DF. Frente ao que foi exposto, pode-se inferir que o objetivo do trabalho foi alcançado parcialmente, tendo em vista que a pesquisadora não conseguiu chegar até seu objetivo almejado, e pode-se observar que, no órgão público X, as percepções mais impactantes dos liderados homens e mulheres se referem à valorização, aceitação ou rejeição, preocupação de ouvi-los e motivação para o crescimento na empresa. Em todas essas dimensões os subordinados apresentaram-se satisfeitos. Contudo, verifica-se que, em relação às percepções dos homens, há uma rejeição de serem liderados por uma mulher e que há uma preferência por serem liderados por homem. Verifica-se que a líder é aceita no local de trabalho pelas mulheres, mas ainda há certo preconceito dos homens por serem liderados de uma mulher.

O comportamento feminino é muito diferente do masculino, principalmente no quesito liderança. Tanto líderes homens como líderes mulheres podem contribuir de diversas formas e agregam diferentes valores às organizações. A líder feminina demonstra uma preocupação com a equipe e consegue perceber as necessidades que cada funcionário precisa desenvolver para atingir resultados positivos. A mulher sai na frente nas organizações por trazer o dom de ensinar, de ser coach, enquanto o líder homem precisa desenvolver essas habilidades. A mulher vive lutando para provar para si e para todos que ela também é capaz. Para que a líder tenha uma carreira de sucesso é preciso que ela equilibre características masculinas com as femininas. Esse equilíbrio pode ser o grande passo para o sucesso no decorrer da vida. É preciso explicar, que o cargo de chefia é escolhido pelo governante do Estado referente ao órgão público X. Ou seja, ele coloca pessoas de sua confiança para o cargo, tendo em vista que já conheceu as competências dessas pessoas. Pode-se afirmar que a líder é competente e responsável para o cargo tão almejado e para liderar seus subordinados.

Os resultados apresentados sugerem que o órgão público X que a líder junte suas características com as características masculinas, para assim, ter uma liderança de sucesso. Pois, é possível observa a falta dessas características por parte da líder.

Quanto às limitações, deve-se ressaltar o receio dos subordinados homens e mulheres em responder ao instrumento, pois o pesquisador é parente da líder. Não há muitos livros referentes á liderança masculina e feminina. Visto que, as informações com ênfase no tema de liderança masculina e feminina foram retiradas de artigos, jornais e revistas. Porém, o fato de o pesquisador ser parente da líder, permite algumas informações privilegiadas e a facilidade de contato com os subordinados e documentos.

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja feita novas pesquisas do mesmo tipo em outras empresas privadas e públicas, o que geraria maior conhecimento e entendimento a respeito do tema, sempre auxiliando a ciência da Administração a criar uma liderança de sucesso.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 14 ago.2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo. Futura, 1996

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo. Futura, 2000.

FARIA, José Carlos. **Administração**: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO. **Mulheres conquistam mais espaço no mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/12/mulheres-conquistam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho-diz-ibge.html>> Acesso em: 10 ago.2013.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 2006.

IBGE. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf> Acesso em: 15 ago.2013.

LAUER, Caio. **Liderança Feminina**: série mulheres no mercado de trabalho.2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/lideranca-feminina-serie-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 20 ago.2013

MANDELLI, Livia. Liderança feminina: as habilidades femininas aplicadas ao desenvolvimento organizacional. **NRespostas**, Brasília, a. VI, n: 27, p. 12-15, abr./maio 2013.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

PULJIZ, Mara. Sim, elas podem. E fazem. **Correio Braziliense**, Brasília, p. 24, 18 ago. 2013.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SENGE, Peter. **Administração no século XXI: O estilo de gerenciar hoje e no futuro.** São Paulo. Afiliada, 2003.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: logística, metodologia e normas.** São Paulo. Atlas, 2004.

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

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** Disponível em:
<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2131.pdf>. Acesso em: 26 ago.2013.

Anexo A – Questionário Liderança

Questionário

1 – Apresentação

O questionário abaixo serve para avaliar as percepções em relação á líder atual. A pesquisa é de sigilo absoluto. O questionário é composto por 2 questões abertas e 13 questões para marca 1 alternativa. Dentre as alternativas, é preciso escolher entre as escalas abaixo:

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo Parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo Parcialmente, 5- Concordo Totalmente.

Sexo:

Masculino: ()

Feminino: ()

Grau de escolaridade:

- () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Fundamental Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Superior Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Pós-Graduação
- () Mestrado
- () Doutorado

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1 - Sinto-me incomodado(a) por ser subordinado(a) a uma líder.	1	2	3	4	5
2 - Há diferença da líder no modo de tratar subordinados homens e mulheres.	1	2	3	4	5
3 - Prefiro líder homem á mulher.	1	2	3	4	5
4 - Acredito que o homem é mais eficiente que a mulher.	1	2	3	4	5
5- A líder sabe ouvir críticas e sugestões.	1	2	3	4	5
6 - Reporto-me a líder com facilidade.	1	2	3	4	5
7 - A líder desenvolve espírito de equipe.	1	2	3	4	5
8 - A líder possibilita seu crescimento na empresa.	1	2	3	4	5
9 - A líder demonstra ser ríspida na hora de comandar.	1	2	3	4	5
10 - A líder se preocupa com meus interesses profissionais.	1	2	3	4	5
11 - A líder também se preocupa com meus problemas profissionais e pessoais.	1	2	3	4	5