

# QUAIS OS TIPOS DE COMPORTAMENTOS MAIS FREQUENTES ENCONTRADOS NA LIDERANÇA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA BAIXADA FLUMINENSE?

*Data de aceite: 01/03/2023*

**Marcelle Peres Almeida**

Bacharel em Administração UFRRJ

**Márcia Cristina Rodrigues Cova**

Orientadora: Docente UFRRJ, Doutora

**RESUMO:** Com a ascensão das mulheres no mercado de trabalho e, por consequência, na liderança, este trabalho tem o intuito de pontuar e analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. Com o entendimento da relevância do tema, este trabalho se baseia em explicar separadamente os temas liderança organizacional, feminina, e em pequenas e médias empresas, e o comportamento das entrevistadas é descrito pelas características da Teoria da Meta de do Caminho que descreve quatro tipos de comportamento, sendo eles líder diretivo, líder de apoio, líder participativo e o líder orientado para realizações. Através de uma pesquisa qualitativa, classificada descritiva e explicativa, a quanto aos fins, e bibliográfica, pesquisa de campo e telematizada, quanto aos meios. Este trabalho entrevistou 10 mulheres líderes e

obteve por resultado que as entrevistadas, além de apresentarem empatia, preocupação com a comunicação clara e objetiva e reconhecerem a importância do feedback, são flexíveis em relação aos comportamentos da teoria, demonstrando mudar a maneira que se comportam dependendo da situação apresentada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança Feminina; Comportamento Organizacional; Pequenas e Médias Empresas.

**ABSTRACT:** With the rise of the numbers of women in the labor market and, consequently, in leadership, this article aims to point and analyze the characteristics most commonly found in the behavior of women leaders from small and medium-sized companies in the Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. With the understanding of the relevance of the theme, this work is based on explaining separately the themes of: organizational leadership, women leadership, leadership in small and medium-sized companies, and the behavior of the interviewees is described by the characteristics of the Path-goal Theory, which describes four types of behavior, they are the directive leader, the supportive leader, the participative leader and the achievement-oriented leader.

Through a qualitative research, classified descriptive and explanatory, as to the ends, and bibliographic, field research and telematized, as to the means. This article interviewed 10 women leaders and obtained as a result that the interviewees, in addition to showing empathy, concern with clear and objective communication and recognizing the importance of feedback, are flexible in relation to the behaviors of the theory, demonstrating to change the way they behave depending the situation presented.

**KEYWORDS:** Female Leadership; Organizational Behavior; Small and Medium-sized Enterprises.

## 1 | INTRODUÇÃO

A liderança é um tema de grande relevância no âmbito organizacional, principalmente em relação ao comportamento e influência do líder sobre os seus colaboradores. Por isso é importante que o líder saiba agir de forma que o colaborador consiga se desenvolver, crescer e adquirir o sentimento de valorização em seu ambiente de trabalho (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018). Desse modo o líder pode ser considerado a pessoa mais propícia para criar um ambiente organizacional mais saudável. Partindo deste pensamento, é importante observar o comportamento destes líderes (DRUCKER, 2000), sendo desse modo válido destacar que existem uma variedade de pesquisas, estudos e teorias que visam descrever a forma como os líderes agem. O líder influencia diretamente seus colaboradores e seu modo de agir causará impactos positivos ou negativos na vida dos mesmos no ambiente organizacional (DRUCKER, 2000). A cada dia, a presença feminina no ambiente organizacional se amplia para os cargos de gestão direcionando os estudos que durante muitos anos foram focados nas características masculinas de liderança para estudos que abordem também as características femininas de liderança. Segundo Weymer *et al.* (2018), essa mudança que vem ocorrendo é motivada pelo crescimento de mulheres líderes nos ambientes de trabalho, em diversos setores, desde o alimentício até o industrial. Entretanto, nem sempre pode-se observar um crescimento na carreira das mulheres como ocorre na carreira dos homens. Muitas mulheres enfrentam dificuldades para serem promovidas a cargos de liderança. Nesse sentido chega-se a seguinte questão: quais as características das mulheres em cargos de liderança em pequenas e médias empresas?

Para a delimitação do estudo o foco foi direcionado para as pequenas e médias organizações da baixada fluminense e com o intuito de responder à questão da pesquisa foi apresentado como objetivo geral analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro.

Para o referencial teórico este trabalho foi dividido em temas relacionados com a liderança organizacional, com a liderança feminina, com a liderança em pequenas e médias empresas e com a teoria da Meta e do Caminho. Em seguida foram apresentados os procedimentos metodológicos, se dividindo na classificação da pesquisa, na coleta de

dados e na análise dos dados. E, para finalizar, este trabalho analisa os dados coletados e apresenta suas considerações finais.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança Organizacional

Liderar é uma capacidade de influenciar como a pessoa irá agir, individualmente ou como equipe, e neste processo as características do líder são ferramentas imprescindíveis, principalmente suas habilidades no momento da comunicação (PAIVA, 2019). Knapik (2012) também aborda sobre esse crédito dado aos líderes, segundo ele isso ocorre por causa do sentimento de segurança que os líderes transmitem a seus liderados, o que acaba diminuindo as incertezas e traçando um caminho confortável para o alcance das metas. Em concordância a isso, Paiva (2019) endossa sobre os impactos de compartilhar os objetivos das organizações e de fazer com que os interesses dos liderados estejam em conformidade com esses objetivos, pois isso tende a fazer com que as tarefas sejam algo formidável a ser executadas.

Pode-se também perceber nos estudos de Policarpo, Borges e Almada (2018), apontam os reflexos do líder no comportamento de seus liderados, sendo observado os estilos de liderança e os correlacionando com as atitudes dos liderados em relação ao ambiente como um todo. Os líderes possuem algumas habilidades e características marcantes, necessárias de serem destacadas, são elas: a inteligência emocional, a segurança, a comunicação, a facilidade em aceitar desafios, a responsabilidade, a boa conduta, a boa percepção, entre outros (SOARES, 2015).

É interessante também analisar quais os desafios mais comumente encontrados na liderança na atualidade. De acordo com Moraes (2016) um grande desafio para os líderes tem sido gerenciar um ambiente com diferentes gerações, pois, como cada um corresponde de uma maneira em relação as ordens e carregam diferentes histórias profissionais e de vida, é preciso que o líder saiba o modo de agir para fazer com que a equipe alcance os resultados. E segundo Mendes (2016), um outro desafio identificado na liderança contemporânea são as mudanças, que, devido a tecnologia, têm sido constantes. Segundo a autora, estas mudanças podem ocasionar resistências, sendo necessário que o líder saiba como agir neste cenário.

#### 2.1.1 Liderança Feminina

Conforme os anos foram passando, as mulheres foram conquistando vitórias significativas no mercado de trabalho, entretanto, por mais que a liderança tenha crescido no mundo, é possível se deparar com as desigualdades enraizadas dificultam esse crescimento seja ainda maior, principalmente em relação a ascensão de cargos na empresa

(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Desse modo, Mandelli (2015) diz que o entendimento sobre o trabalho da mulher no ambiente organizacional assume uma importância cada vez mais significativa, em diversas perspectivas e em cenários de grande competição. Além disso Weymer et al. (2018) afirma que é certo reconhecer que as evidências da dimensão e relevância expressiva da mulher está crescendo no âmbito organizacional, porém, ainda assim é percebido que trabalhos inovadores são mais frequentemente direcionados aos homens do que às mulheres.

Existe um crescimento notório em relação as mulheres presentes nas organizações brasileiras, porém ainda é pequeno o número de líderes femininas em alguns setores organizacionais do Brasil (RAMOS; FELIX, 2018). De acordo com Cordeiro *et al.* (2018) são poucas as mulheres que conseguem chegar aos maiores patamares empresariais por conta dos inúmeros obstáculos que as impedem de se desenvolver profissionalmente.

Para desvendar o cenário atual da mulher na liderança, Kyrillos e Sardenberg (2012) relatam segundo seus estudos que quando uma mulher entra em um cargo de chefia ela precisa provar mais do que se fosse homem. De acordo com Camargo (2018) cerca de 46% da mão de obra ativa na economia brasileira é feminina, porém a porcentagem da liderança feminina não cresce. O autor destaca o fato de que, mesmo com esse cenário, as mulheres são grande parte dos estudantes de graduação e de pós-graduação.

Ainda em relação aos desafios enfrentados pela mulher no ambiente organizacional, Nogueira e Kubo (2013) apontam que os estereótipos impostos pela sociedade são grandes inimigos da mulher líder. Estes estereótipos são explicados por Silva e Silva (2018) quando afirmam que a sociedade supostamente percebe a figura da mulher como inferior em relação ao seu físico e intelecto, em relação ao homem, além da questão da submissão e opressão sofridas pelas mesmas.

Uma outra barreira pontuada por Nogueira e Kubo (2013) são alguns quesitos relacionados aos objetivos de gestão, e como exemplo eles citam o despreparo da equipe e até mesmo a falta de planejamento. Porém, como dito por Araújo, Heber e Batista (2020) compreender e entender a gestão feminina nas empresas se torna cada vez mais importante para analisar como acontecem os processos, envolvendo os desde a tomada de decisão até o relacionamento interpessoal entre as líderes e os liderados. Kanan (2010) ressalta as mudanças que têm ocorrido em relação as dinâmicas organizacionais, como, por exemplo, mudanças nas práticas gerenciais e a introdução de novos valores na sociedade contemporânea, e alega que as novas configurações da sociedade estão mais suscetíveis a colaborar para que se estabilize, e aceite, a liderança feminina nas organizações.

Em relação a inserção da mulher no mercado, Nogueira e Kubo (2013) declaram que apesar de existirem interferências que podem prejudicar a trajetória trabalhista, o crescimento das mulheres já é considerado uma tendência nos cargos de alta gestão. Segundo Araújo, Heber e Batista (2020) essa tendência se dá devido ao mundo globalizado, competições que crescem em organizações de todos os lugares e da necessidade que as

organizações têm se deparado em encontrar profissionais dispostos a se esforçar para alcançar os objetivos organizações.

Sobre as características da liderança feminina, é possível encontrar em vários artigos e livros os mesmos atributos, aparecendo frequentemente que as mulheres se comunicam com mais facilidade, baseiam suas decisões com a ajuda de seus liderados, trabalham melhor com a diversidade em seus grupos e possuem uma relação interpessoal maior com seus liderados (NOGUEIRA, KUBO, 2013). Araújo, Heber e Batista (2020) reconheceram que as mulheres possuem características resilientes e altruístas, além de salientar que a mulher líder emprega uma gestão mais inovadora em seus processos.

Para contrapor algumas características de líderes femininos e masculinos, e entender como cada um tende a agir, Camargo (2018) relata que os traços mais ligados ao homem são a ambição, aspiração, ânimo, e agressividade, já em relação as mulheres, as características mais observadas nessa posição são delicadeza, amabilidade, confraternidade e altruísmo. Ainda segundo autor, em relação a assumir riscos, as melhores assumem riscos com mais êxito, e, em relação a lidar com pessoas, a figura feminina é a mais capacitada para isto. Nogueira e Kubo (2013), de forma simplificada, alegam que as mulheres normalmente fazem o uso de sua emoção mais do que os homens.

Ainda assim, é possível perceber que liderança feminina possui algumas características mais marcantes, pois:

Embora a desigualdade de gênero, em que o masculino é o dominante, ainda persista, presume-se que intuição, comunicação, organização, visão sistêmica, entre outros diversos atributos, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina (CANABARRO; SAVAGNI, 2015, p.91).

De acordo com algumas pesquisas, as mulheres possuem uma forma de liderar de relacionamentos e trocas, elas fazem isso de forma democrática possibilitando que seus liderados façam parte das decisões e expressem suas ideias, sendo assim diferente do modelo masculino de liderar (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Além disso, as mulheres acreditam que ter segurança em seu trabalho e suas ações é fundamental para a boa relação com a equipe (CORDEIRO *et al.*, 2018).

Outra característica importante para qualquer líder e que é muito encontrada nas mulheres líderes é a comunicação. De acordo com Camargo (2018), as mulheres conseguem se expressar melhor. Em consonância, Araújo, Heber e Batista (2020) a relação e a comunicação são essenciais para que haja um bom relacionamento entre o grupo, e os autores pontuam que a boa comunicação é o que vai ditar um relacionamento saudável entre a líder e seus liderados. Em concordância, Mandelli (2015) constata o diferencial que as mulheres têm de se relacionar com aqueles que estão a sua volta, atestando certa facilidade em relação a isso pois seu modo de liderar está ligado aos aprendizados e práticas das habilidades de pensar e agir que são particularmente femininas. A autora

também faz menção ao fato das mulheres sendo empáticas e sensíveis em relação as pessoas, fazendo com que sua proximidade com o liderado seja maior.

### 2.1.2 Liderança em Pequenas e Médias Empresas

Antes de identificar e conhecer a pequenas e médias empresas estudadas, é interessante compreender o que de fato é reconhecido como uma empresa. De acordo com Padoveze e Martins (2014), as empresas são erguidas por objetivos distintos e com diferentes metas, que no geral se baseiam em uma relação onde existe a produção e venda de produtos, e/ou serviços. Farias (2008) atenta que as empresas possuem grande importância socioeconômica e com isso elas não devem ser consideradas somente como um órgão que oferece bens e serviços.

De acordo com a tabela 1, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ao fazer a classificação dos empreendimentos, de acordo com o número de funcionários, define pequena empresa aquela que, no setor industrial, possui de 20 a 99 colaboradores, e nos setores de comércio e serviços, aquela que possui de 10 a 49 colaboradores (SEBRAE, 2018). Já em relação à média empresas, o Sebrae (2018) a caracteriza como sendo uma empresa que possui de 100 a 499 empregados, no setor industrial, e que possuiu de 50 a 99 colaboradores, nos setores comercial e de serviços. Padoveze e Martins (2016) apontam que o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) possui um outro modo para se referenciar a essas empresas, o IBGE, se baseia no número de pessoas ocupadas. Com isso, as pequenas empresas possuem de 10 a 49 colaboradores e as médias empresas empregam de 50 a 249 pessoas.

<b>PORTE</b>	<b>Número de colaboradores (setor industrial)</b>	<b>Número de colaboradores (setor de comércio e serviços)</b>
Pequenas empresas	De 20 a 99 colaboradores	De 10 a 49 colaboradores
Médias Empresas	De 100 a 499 colaboradores	De 50 a 99 colaboradores

Tabela 1. Definição de pequenas e médias empresas.

Fonte: Elaborado pelas autoras base em SEBRAE (2018)

Segundo Belokurows, Bortoluzzi e Silva (2017), as PMEs (Pequenas e Médias empresas) possuem suas próprias características, sendo dessa maneira diferenciada das empresas de maior porte. Segundo os autores essas características podem se dar em decorrência da estrutura da organização e, principalmente, por conta de seus líderes. Em adição, Barbosa e Santos (2019) introduzem mais uma pesquisa relacionadas ao controle dentro dessas empresas, segundo eles as práticas adequadas da gestão empresarial farão com que estas organizações tenham futuros mais promissores, decorrente do fato da eficiente monitoração e avaliação que, a partir do líder, a pequena e média empresa terá.

Grande parte da economia de um país está relacionado à PMEs, pois a empresa, quando prospera, gera novos empregos, dá oportunidade de o indivíduo ascender socialmente, viabiliza uma flexibilidade no mercado e fomenta a competição (RAIFUR; SOUZA, 2016). E para que estes negócios cresçam obtendo sucesso, a figura do líder é essencial, pois esta é a figura que fará com que os colaboradores cooperem e se interessem em alcançar os objetivos já determinados (ABELHA, CARNEIRO, CAVAZOTTE, 2018). E é preciso evidenciar que a figura do líder se torna mais expressiva neste ambiente menor pois, como a competitividade é mais perceptível, a cobrança posta sobre o líder também se torna mais visível (GOSENDO; TORRES, 2010).

Em relação a gestão destas empresas, Trindade *et al.* (2016) dissertam sobre a importância que deve ser dada aos ativos intangíveis da empresa pois, com as mudanças organizacionais que ocorrem devido a economia, os colaboradores são a única forma de manterem a empresa competitiva. Desta forma, os autores ressaltam a importância de uma boa gestão de conhecimento, e de pessoas, dentro das PMEs, por mais que ainda não exista um estudo mais aprofundado sobre o assunto.

## 2.2 Teoria da Meta e do Caminho

Faz-se necessário compreender o comportamento organizacional antes de entender a Teoria da Meta e do Caminho, que é uma teoria comportamental relacionada à liderança. O comportamento organizacional, pois:

Área que estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos quando organizados, isto é, quando são parte de uma organização. O objetivo que se busca alcançar com a investigação dessa área consiste em prever e dirigir as ações dos indivíduos e grupos que fazem parte da organização de modo a atingir propósitos estabelecidos e torna-la mais eficiente e produtiva. (BRUNING; RASO; PAULA, 2015, p.7).

Segundo alguns pesquisadores, pode-se identificar linhas gerais de comportamento, e são elas o comportamento orientado para o funcionário e o comportamento orientado para a tarefa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004). Sobre estes termos, os autores explicam que no primeiro os líderes buscam corresponder de forma positiva às necessidades sociais e emocionais dos seus liderados, e no segundo, os líderes tem sua atenção voltada nos processos dos membros do grupo para a realização das tarefas.

Depois de observado alguns conceitos de comportamento organizacional e algumas teorias gerais sobre o mesmo, é possível, agora, apresentar a teoria base desta pesquisa. A Teoria da Meta e do Caminho, projetada por Robert House, é explicada da seguinte maneira:

Trata-se de uma teoria desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais. O termo caminho-meta é usado em virtude da ênfase dada ao modo pelo qual o líder influencia as percepções dos subordinados, tanto nas metas de trabalho quanto nos pessoais, e os caminhos encontrados

Com uma nomenclatura diferente para a teoria (Teoria do Caminho-Objetivo), mas em concordância com o conceito citado, Wagner III e Hollenbeck (2004), admitem que está teoria tem por objetivo a motivação que o líder passa para seus liderados em função do alcance dos objetivos. Estes autores ainda afirmam que, segundo a teoria, os líderes devem manusear os fatores de maneiras benéficas para a organização, sem deixar de reconhecer o que pode ser controlado, assegurar o alto desempenho de seus liderados e diminuir obstáculos que podem fazer com que a organização não alcance seus objetivos.

Esta teoria faz uso da abordagem situacional, onde Stefano *et al.* (2008) afirma que não há um único estilo de liderança. De acordo com Araújo *et al.* (2014), as abordagens situacionais demandam uma capacidade maior do líder de decidir e implementar qual será a forma correta de liderar, de acordo com sua equipe. De acordo com Araújo *et al.* (2013) Robert House observa quatro tipos de comportamento de liderança nesta teoria, são eles: líder diretivo, de apoio, participativo e o orientado para realizações, House ainda acredita na flexibilidade dos líderes assumindo que eles podem demonstrar mais de um dos comportamentos citados.

Para explicar estes tipos de comportamento Wagner III e Hollenbeck (2004) definem a liderança diretiva como o líder sendo uma figura autoritária, o líder fornece as informações e os liderados possuem conhecimento do que necessitam fazer e do que é esperado deles. Araújo *et al.* (2013) explicam que esse tipo de líder é o que explica de forma clara todas as tarefas dos liderados e quais os resultados que são esperados deles.

O segundo tipo é a liderança de apoio, de acordo com Araújo *et al.* (2013) esta sugere que o líder leve seus funcionários à satisfação de suas necessidades e preferências, como por exemplo demonstrar que se importa pelo bem estar de sua equipe e fornece um ambiente de trabalho agradável. Outro tipo de comportamento é o da liderança participativa, segundo Wagner III e Hollenbeck (2004) é aquele onde líder e liderados trabalham juntos para descobrir a melhor decisão a ser tomada, porém a última palavra continua sendo a do líder.

E o último tipo de comportamento é o da liderança orientada para a realização, aquele que o líder estipula objetivos significantes e conta com a capacidade dos liderados para alcançá-los (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004). Segundo Araújo *et al.* (2014) o líder tem o papel de encorajar o desempenho dos liderados através desses objetivos e da busca de melhorias para que estes atinjam uma alta performance.

## **3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Classificação da pesquisa**

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, sendo

baseada em uma pesquisa onde a fonte de dados é o ambiente onde o fenômeno aconteceu, sendo feita a interpretação e atribuição de significados deste acontecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Além disto, para classificação desta pesquisa, este trabalho também apresenta como critério de classificação o utilizado por Vergara (1998), sendo caracterizada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, é considerada descritiva pois tem por objetivo apresentar características de uma certa população ou um determinado acontecimento, pode também indicar correlações entre variáveis (VERGARA, 1998), e as variáveis correlacionada neste trabalho são a liderança e o comportamento. A pesquisa também é explicativa porque a mesma visa esclarecer algo e o tornar mais compreensível, testificando as razões para tal feito (VERGARA, 1998). O objetivo de usar as duas metodologias é porque a descritiva serve de base para a explicativa facilitando o entendimento do trabalho exposto.

Quanto os meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois consiste na busca de informações no local onde o fenômeno que está sendo estudado ocorreu (MARCONI; LAKATOS, 2003), sendo possível averiguar as informações e os ambientes de forma mais detalhada e explicada. A pesquisa também é bibliográfica abrangendo as bibliografias já publicadas em relação ao tema em questão abrangendo publicações avulsas até livros (MARCONI; LAKATOS, 2003). E para que seja possível fazer a entrevista, a pesquisa é classificada como telematizada pois obteve informação através do uso de computador e de telecomunicações (VERGARA, 1998), o que possibilitou entrevistas com as mulheres líderes que foram realizadas pelo aplicativo Zoom.

### **3.2 Forma de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista, com perguntas e tópicos elaboradas pela autora do trabalho. A entrevista é uma conversação, normalmente presencial, que proporcionará ao entrevistador, de forma verbal, as informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2003). Os sujeitos da pesquisa foram mulheres que conseguiram alcançar cargos de liderança dentro de empresas de pequeno e médio porte na baixada fluminense. A Baixada Fluminense foi a localidade escolhida pela aproximação da autora deste trabalho com a localidade e pela escassez de trabalhos sobre esse tema com empresas da Baixada. Além disso, o foco da pesquisa se deu nas empresas de pequeno e médio porte pelo fato do alcance a essas mulheres ser mais fácil do que em empresas de grande porte.

### **3.3 Forma de análise de dados**

A análise dos dados coletados foi feita individualmente, separando cada resposta das mulheres entrevistadas, e consistiu em três etapas. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) essas etapas são interpretação, explicação e especificação. Segundo os autores, interpretação consiste na análise do autor com as respostas do entrevistado, a explicação

visa transcrever de forma objetiva o que foi dito pelo entrevistado e a especificação é sobre um detalhamento maior daquilo que foi respondido.

Neste processo de coleta de dados, após uma pequena pesquisa ministrada na rede social Instagram contendo perguntas sobre seu cargo na empresa onde trabalhavam e o porte desta em empresa, foram selecionadas dez entrevistadas com o seguinte perfil: mulheres que eram líderes em empresas de pequeno e médio porte, localizadas na baixada fluminense. A partir disto, foi feito contato para o agendamento da entrevista que foi realizada de forma on-line, como já mencionado, pelo aplicativo Zoom, sendo possível visualizar a entrevistada e gravar a entrevista. A entrevista continha dezenove perguntas que possibilitaram entender melhor o perfil das entrevistadas e das empresas que trabalhavam. Das dez entrevistas feitas, uma precisou ser descartada pois não se encaixava no perfil buscado para este trabalho.

Os dados foram analisados segundo a taxonomia de Prodanov e Freitas (2013), o critério escolhido foi construção da explicação. Segundo os autores a construção da explicação diz respeito a análise concreta e esclarecedora dos métodos utilizados na pesquisa. Com isso é possível analisar as respostas das participantes com o conteúdo estudado durante este trabalho.

## **4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir das entrevistas feitas com as líderes mulheres, foi possível notar algumas semelhanças entre suas respostas. Relacionado as características, as líderes alegaram ser responsáveis, pacientes e comunicativas, que de acordo com Soares (2015) são habilidades e características necessárias em um líder. Algumas características que apareceram individualmente foi a questão da empatia, do foco no relacionamento, a postura de ser um pouco mais incisiva em determinadas situações, e também do sentimento de despreparo para cargo, afirmando que estão em constante aprendizado, características que Nogueira e Kubo (2013) apresentam como facilmente encontradas em líderes mulheres.

Com isso, focando na questão da comunicação, elas admitem a comunicação clara e objetiva como fundamentais no ambiente de trabalho, principalmente em relação a empresas pequenas pois elas acreditam ser a melhor maneira de fazer funcionar o negócio, e de acordo com Paiva (2019), as habilidades de comunicação são imprescindíveis em um líder, e Camargo (2018) alega que as mulheres conseguem se comunicar com mais facilidade. Porém, também existe a questão da preocupação em magoar ou chatear o funcionário, dependendo do que precisa ser comunicado, por causa da proximidade que o ambiente de uma pequena, ou média, empresa gera, sentimento muitas das vezes causado pelo fato das mulheres serem mais empáticas, segundo aponta Mandelli (2015).

As entrevistadas também falaram em relação a influência e respeito da equipe em relação a elas. É interessante ressaltar o fato de todas elas afirmarem ter uma boa

relação com seus liderados, em muitos casos as relações deixam de ser apenas do âmbito profissional e passam a ser de amizade também. E, de fato, Policarpo, Borges e Almada (2018) alegam que os líderes influenciam diretamente sua equipe.

E, quando relacionado ao respeito, grande parte constatou que o respeito se faz presente dentro das organizações, gerando um ambiente de trabalho mais agradável. Porém, algumas alegaram falta de respeito, em algumas situações, partindo dos colaboradores homens e, principalmente, os homens que são mais velhos que elas. Foram situações em que a decisão delas não era acatada e elas precisaram ser mais firmes para fazê-las entender que aquela decisão precisava ser entendida e executada, o que é explicado por Nogueira e Kubo (2013) quando eles mencionam que os estereótipos de que a sociedade rotula as mulheres acabam trazendo dificuldades para as mesmas dentro do ambiente de trabalho, esse estereótipos também foram discutidos por Silva e Silva (2018) explicando sobre a questão da submissão da mulher em relação ao homem e a visão de inferioridade que a sociedade possui sobre a mulher.

A partir desses relatos, onde elas alegam que uma de suas maiores dificuldades é trabalhar com homens, pode-se observar a questão da falta de respeito, anteriormente citada, e dos preconceitos em relação ao modo de trabalho e pelo fato de serem mulheres na liderança, mulheres dando as ordens a serem seguidas, mesmo elas constatando que a forma de liderar que possuem condiz com os objetivos da organização, que são questões tratados por Nogueira e Kubo (2013). E, devido a isso, as líderes preferem trabalhar com outras mulheres, o que faz com que grande parte das entrevistadas busquem ter mais mulheres do que homens em sua equipe, visando diminuir atritos que poderiam ser causados. E, em adição a isso, grande parte das entrevistadas também afirmaram que existem outras mulheres líderes nas empresas que trabalham.

Além disso, outros desafios encontrados pelas líderes é o de liderar pessoas diferentes, pois cada colaborador possui sua maneira de pensar, agir e assimilar as informações, então elas precisam saber qual é a melhor forma de agir no dia a dia para fazer com que todos sejam ouvidos e entendidos em suas funções, este desafio é citado por Morais (2016), principalmente em relação a lidar com diferentes gerações. Adicionado a isso, a questão de separar a amizade dos momentos de tomada de decisão é um problema que algumas líderes precisam encarar.

E, um outro desafio relatado pelas líderes é a grande responsabilidade e o medo do fracasso, e essa pressão se torna ainda maior em pequenas e médias empresas, como cita Gosendo e Torres (2010) pelo fato de ser um ambiente menos onde a competitividade é mais facilmente percebida. Como em qualquer organização, decisões precisam ser feitas, e, se elas não forem feitas de forma assertiva, a empresa poderá enfrentar crises e problemas difíceis de serem contornados, então é comum que isso se torne uma grande preocupação para a pessoa responsável pelas decisões.

Um fator importante a ser mencionado, pois apareceu constantemente em algumas

respostas das entrevistadas, foi a questão da idade. As entrevistadas afirmaram que o fato de serem mais novas, ou aparentarem ser mais novas do que são, já foi motivo de desconforto e desrespeito no momento de alguma reunião, negociação e até mesmo em tarefas diárias no cotidiano do trabalho. Então o fator idade atrelado ao gênero, se torna uma dificuldade ainda maior que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho.

Em relação as questões de Pequenas e Médias Empresas, os números de colaboradores nas empresas onde as líderes trabalham varia de 8 a 40 pessoas. A maioria das entrevistadas trabalham em empresas familiares, nas quais o dono é o pai, ou o cônjuge ou algum outro membro da família. E, ao perguntar dos impactos causados pelas organizações, foi possível analisar que boa parte desses impactos são observados na comunidade ao redor, como por exemplo, vendo de equipamentos e produtos para os moradores, oferecimento de bons serviços a um preço justo e, até mesmo, o fato das organizações serem referência para seus clientes no segmento em que atuam. Relacionado a estes impactos, Faria (2008) comenta sobre a influência que as pequenas e médias empresas causam na sua sociedade ao redor, e do impacto que possuem na vida de seus colaboradores.

A respeito de questões mais ligadas à liderança, as entrevistadas explicaram como percebiam a importância da motivação em seus trabalhos. De acordo com as mulheres entrevistadas, a motivação precisa ser um dos maiores objetivos de sua liderança porque acreditam que uma equipe motivado está disposta a dar o melhor de si, e que a motivação é um fator chave pro serviço, por mais que elas ainda acreditem que possam fazer um pouco mais do que já fazem atualmente. E é possível dizer que, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2014), a motivação é um dos maiores propósitos do líder.

Um dos métodos mais utilizados para motivar os colaboradores é o do *feedback*, onde as líderes comentam sobre o desempenho da equipe, trazendo elogios e críticas construtivas para um melhor desempenho no trabalho. O método da remuneração também foi citado como um método eficaz. Porém, é interessante ressaltar uma observação que algumas entrevistadas fizeram, que é a de que a motivação é algo intrínseco, cada colaborador se sentirá motivado de uma maneira diferente, então é preciso conhecer sua equipe para saber como motiva-los devidamente, o que César e Paiva (2019) analisam como sendo fatores desgastantes dessas relações, quando a motivação para o cumprimento da tarefa não é adequada para o colaborador. Afim de continuar entendendo a forma como as líderes exercem sua liderança, foi perguntado se elas buscam corresponder de forma positiva às necessidades sociais e emocionais dos seus liderados ou tem sua atenção voltada nos processos dos membros do grupo para a realização das tarefas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), as respostas foram bem diversificadas. Das nove líderes, três disseram focar nas tarefas, explicando como todo o processo deve funcionar, três focam nas necessidades sociais e emocionais de seus liderados, pois acreditam que, quando a pessoa está bem, ela acaba exercendo o que precisa fazer de uma maneira mais ágil e

profissional, e as outras três não possuem um foco específico pois acreditam focam tanto em pessoas quanto nas tarefas.

Relacionado a teoria na qual esse trabalho está baseado, todas as entrevistadas afirmaram que acreditam que a maneira que podem ajudar a equipe a alcançar suas metas, para que estas estejam de acordo com os objetivos da empresa, é oferecendo direção e suporte necessários, conceito utilizado por Wagner III e Hollenbeck (2004).

Sobre os tipos de líderes que são os de líder diretivo, de apoio, participativo e o orientado para realizações, encontrados na teoria da Meta e do Caminho, de Robert House, as entrevistadas mostraram assumir mais de um, e em alguns casos, todos os tipos de comportamento que essa teoria abrange, e essa questão de flexibilidade já foi discutida por Araújo *et al.* (2013). E para entender melhor onde as líderes se encaixavam, foi perguntado se elas se identificavam com o conceito de cada tipo de comportamento que a teoria da Meta e do Caminho abrange.

Sobre o líder diretivo, onde elas precisariam prover as informações que a equipe possui e afirmam que seus liderados possuem o conhecimento necessário para fazer o que se espera deles (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), todas as líderes se identificaram. Já sobre o líder de apoio, que é aquele que leva os colaboradores à satisfação de suas necessidades e preferências, mostrando se importar com o bem da equipe e trazer um bom ambiente de trabalho (ARAÚJO ET AL., 2013), apenas uma das entrevistadas alegou não se identificar com este tipo de comportamento.

Em relação ao líder participativo, que o líder que trabalho juntamente com a equipe para descobrir a melhor decisão a ser tomada, entretanto a decisão final é do líder (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), duas entrevistadas afirmaram não se identificar, três afirmaram se identificar e outras três afirmaram que elas normalmente agem assim, porém, se pediram ajuda de sua equipe, irá considerar bastante o que seus colaboradores falam. E, sobre o último tipo de líder da teoria, o líder orientado para realizações, o líder que lança os objetivos e acredita na capacidade dos liderados para alcançá-los, encorajando o desempenho dos colaboradores equipe (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), todas as nove entrevistadas afirmaram que se identificam, porém algumas disseram que precisam desenvolver mais este aspecto.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo geral deste trabalho que foi o de analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro foi possível observar que as mulheres não possuem apenas um tipo de comportamento, elas são flexíveis dependendo da situação encontrada. Também alegam que constantemente acreditam que podem ajudar seus funcionários a alcançar seus objetivos traçando a direção e oferecendo o suporte

necessário, assim como defendem os preceitos da Teoria da Meta e do Caminho.

Foi possível identificar como características recorrentes apresentadas pelas mulheres líderes, a capacidade de comunicação clara e objetiva como um dos seus pilares do modo de liderar, além da valorização que as líderes atribuem ao *feedback*. Responsabilidade e paciência também são características chaves, de acordo com as mulheres entrevistadas.

Outra questão importante é a boa relação entre as líderes e seus liderados fundamentada no respeito e na influência das líderes sobre os liderados, o que torna o ambiente das organizações agradável. Entretanto, mesmo possuindo um bom relacionamento, em geral, com seus liderados, a falta de respeito de seus colegas de profissão, na maioria das vezes homens, e a falta de confiança na tomada de decisão das líderes foi o que mais chamou a atenção nas respostas das entrevistadas. Esta dificuldade em lidar com homens não ocorre apenas com pessoas de dentro da organização, mas ocorre também com pessoas de fora, como clientes em busca de alguma informação ou ajuda.

Um desafio descoberto durante a pesquisa foi a questão da idade ser um grande fator de dificuldade para as mulheres nas organizações. No caso das entrevistadas, a situação de serem mais novas do que o comum para a vaga que ocupam já causou algumas situações de desconforto e discriminação de outras pessoas. E essa questão da idade dos líderes, não apenas mulheres, mas homens também, é um assunto interessante para futuras pesquisas, e nesta pesquisa foi possível identificar que quando uma líder mulher possui uma idade mais jovial o desrespeito e a falta de confiança normalmente se fazem presentes. A partir da pesquisa realizada neste trabalho, foi possível perceber a importância de um estudo voltado para o entendimento dos relacionamentos entre líderes e liderados das pequenas e médias empresas.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020.

ARAÚJO, M. R. M.; SILVA, L. C. O.; GOIS, C. C.; SOUSA, D. A.; MENDONÇA P. F.; LIMA, T. C.; NETO, O. C. M. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, June 2013.

ARAÚJO, M. R. M.; SOUSA, D. A.; MELO NETO, O. C.; LIMA, T. C. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 131-146, 2014

BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. D. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 4-13, 2019.

BELOKUROWS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 291-310, 2017.

CAMARGO, P. S. **Liderança e linguagem corporal [recurso eletrônico]: técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes**. São Paulo: Summus, 2018.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F. R.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Complexidade Organizacional e Liderança Feminina nas Empresas de Auditoria Externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018.

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro – Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8º ed. São Paulo: Futura, 2000.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FARIAS, R. P. Assédio moral e a empresa. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 9, n. 17, p. 104-110, 2008.

FIALHO, C. B.; ROSA, F.; GAI, M. J. P.; PAZ, A. F. N. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, p. 29-38, Apr. 2010.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

MANDELLI, L. **Liderança Nua e Crua: Decifrando o lado masculino e feminino de liderar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, I. A. C. Desafios e imperativos de liderança na cooperação com a Organização Mundial da Saúde. **Rev. Bras. Enferm.** Brasília, v. 69, n. 2, p. 207-208, 2016.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 114-133, 2013.

PADOVEZE, C. L., MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Nova Friburgo: Feevale, 2013.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.

RAMOS, A. M.; FELIX, B. Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019.

SEBRAE-SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Crítérios de classificação de empresas: EI, ME, EPP**. Disponível em <<http://wwwsebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 5 de maio de 2020.

SILVA, D. J. M.; SILVA, M. A. Mulheres na Contabilidade: Os Estereótipos Socialmente Construídos sobre a Contadora. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p. 71-91, 2018.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipe**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 53-75, 2015.

TRINDADE, E. P.; MACEDO, M.; GAUTHIER, F. A. O.; BOTELHO, L. L. R.; LABIAK JUNIOR, S. Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 189-203, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WERNKE, R.; JUNGES, I.; RITTA, C. O.; SOUZA, D. C. Perfil dos Gestores Financeiros de Pequenas Empresas Comerciais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 69-98, 2019.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBERT, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A Contribuição de Mulheres Líderes no Nível de Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76-91, 2018.