

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ELIANE DE SOUZA

JESSICA CAROLINE BECATI FALDA

JOANI DAMIÃO

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DA LIDERANÇA FEMININA

PEDERNEIRAS

2015

ELIANE DE SOUZA
JESSICA CAROLINE BECATI FALDA
JOANI DAMIÃO

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DA LIDERANÇA FEMININA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em Administração
de Empresas pela Faculdade G & P.

Docente Orientadora: Dra. Letícia Colares Vilela

PEDERNEIRAS

2015

ELIANE DE SOUZA
JESSICA CAROLINE BECATI FALDA
JOANI DAMIÃO

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DA LIDERANÇA FEMININA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota ____ como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos docentes:

Docente Orientadora: Dra. Letícia Colares Vilela

Docente Convidado:

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, ____ de dezembro de 2015.

**“Se algum dia alguém lhe disser que seu trabalho não é o de um profissional, lembre-se:
amadores construíram a Arca de Noé e os profissionais o Titanic.”**

– Autor Desconhecido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, o autor e condutor da minha vida. Senhor, obrigada por cuidar de cada detalhe do início ao fim. Esse trabalho foi composto de muito empenho, esforço e dedicação e a sua graça nos alcançou em todos os momentos. A sua promessa se cumpriu na minha vida, Tu és o meu alicerce, a minha inspiração em quem eu creio que tudo é possível. “Tudo o que pedires na oração, crendo, o receberéis.” (Matheus 21; 22).

Gostaria de agradecer a minha família, por nunca duvidar do meu potencial, certamente essa é a NOSSA conquista.

As minhas companheiras de trabalho Joani e Jessica, esse trabalho não teria o mesmo resultado sem vocês, a nossa parceria deu muito certo. Ao final, o retorno não poderia ter sido diferente, além do grande aprendizado, em uma breve retrospectiva, nos tornamos bem próximas, capazes de entendermos umas as outras sem muito esforço. Cada momento vivenciado que por sinal foram únicos direcionou a nossa caminhada até aqui. Somos três, totalmente diferentes e ao mesmo tempo tão iguais, sonhamos alto e damos o melhor de nós para o alcance e realização dos nossos sonhos. Eu amo vocês e quero conservar essa amizade para todo o sempre.

Obrigada a FGP e a toda a sua equipe de trabalho, o conhecimento adquirido ninguém nunca tirará de mim. A nossa orientadora professora Letícia Vilela, obrigada por toda a ajuda, empenho e suporte, tudo o que vivenciamos contribuiu para tornarmos pessoas melhores e você tem uma parcela de contribuição sobre isso.

Na construção desse trabalho consegui comprovar mais uma vez que nada nessa vida vem de graça, foram quatro anos repletos de muitas conquistas, amizades, companheirismo onde fomos bombardeados por todas as emoções possíveis. Estou tão feliz, realizada, orgulhosa, foram tantos os momentos, e a cada ciclo encerrado, a cada passo que me conduziu até aqui, ao tão ansiado diploma. Dessa história esse é o último capítulo, e o encerro com toda a alegria e satisfação do mundo.

Obrigada a todos que compartilharam comigo um pouco desses momentos, o que vai restar será saudade e a certeza que fomos merecedores de tudo o que conquistamos.

Eliane Souza

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que me permitiu vivenciar essa jornada de quatro anos com inúmeras experiências que levarei por toda vida e em meio das dificuldades, guiou e iluminou meus passos para que tomasse as decisões mais acertadas.

Dedico este trabalho a minha mãe e ao meu irmão que são a tradução do que é o amor. Sem vocês eu nada seria.

As minhas companheiras e amigas Eliane e Joani que enfrentaram comigo esse desafio com paciência, sabedoria e compreensão. Esse trabalho me proporcionou diversas experiências, principalmente a enxergar que irmãos não são só de sangue, mas também são escolhas feitas pelo coração.

Queria deixar meu muito obrigado, a nossa coordenadora e orientadora Letícia Colares Vilela que contribuiu com esse aprendizado e tanto nos ajudou. E as demais entrevistadas Betiza Sória, Karina Furlanetto, Ivana Camarinha, Cristina Maia e Sandra Matunoshita por compartilhar suas histórias de vida e fazer-nos acreditar que é possível fazer a diferença se tivermos vontade e dedicação por aquilo que sonhamos.

Jessica Caroline Becati Falda

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me proporcionado a conclusão de mais uma etapa da minha vida e por ter me dado sabedoria e forças para enfrentar todas as dificuldades. Para tudo tem um tempo determinado por Deus e sem a ajuda Dele nada seria Possível. “Porque Tudo é possível àquele que crer”. Marcos 9:23

Sou eternamente grata a toda minha família Damião, e principalmente, ao meu namorado Lucas Otavio que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos durante esses anos e que acreditaram que tudo ia dar certo.

Agradecer a minhas amigas e companheiras de trabalho Jessica e Eliane que dividiu e superou comigo todos os desafios durante o trabalho e que agora juntas estamos prontas para conquistar mais uma vitória.

A todos os colaboradores da FGP, inclusive, aos professores, coordenação, a todos que contribuíram direta ou indiretamente, para minha formação, meu muito obrigado.

E por fim, não poderia deixar de agradecer as Líderes femininas Betiza Sória, Letícia Vilela, Karina Furlanetto, Ivana Camarinha, Cristina Maia e Sandra Matunoshita que contribuíram para esse trabalho ser realizado e pela disponibilidade em querer nos ajudar.

Joani Damiao

RESUMO

O trabalho apresenta o tema liderança feminina, onde o objetivo foi identificar as estratégias, os pilares e os métodos da liderança feminina para alcançar a eficácia. As mulheres hoje representam uma grande potência da força de trabalho que aumenta gradativamente. Enfrentaram muitas barreiras, preconceitos, desvalorização, assédio, mas não se intimidaram, contornaram as situações e conquistaram seu espaço. Alcançar a eficácia não é tão simples, pois liderar consiste numa habilidade de envolver e influenciar as pessoas para que alcancem os resultados e metas estabelecidas. As mulheres têm comprovado a sua eficácia e capacidade ao assumir lideranças de empresas competitivas no mundo atual, com sua capacidade de decidir e persistir, além de serem compreensivas, observadoras, empáticas, dinâmicas, inovadoras e criativas, entre outras qualidades que enriquecem o meio corporativo. Com base nessas informações, conclui-se que os objetivos do trabalho foram atingidos e o resultado foi satisfatório, onde se destaca a importância da mulher e suas competências na liderança eficaz.

Palavras-chaves: Liderança. Mulher. Eficácia.

ABSTRACT

The paper presents the theme female leadership, where the goal was to identify the strategies, columns and methods of female leadership to achieve effectiveness. Women today represent a great power of the workforce that are increasing gradually. They faced many barriers, prejudices, losses, harassment, but not intimidated by all this they've bypassed situations and conquered its space. Achieving efficiency is not so simple, because lead is a ability to motivate people and influence them to achieve results and set goals, but women have proven their effectiveness and ability to take over the management of the competitive company in today's world, with its ability to decide and persist and furthermore being understanding, observant, empathetic, dynamic, innovative and creative, among other qualities that enrich the corporate environment. Based on this information, we conclude that the objectives were achieved and the result was satisfactory, where we could highlight the importance of women and their skills in leadership.

Palavras-chaves: Leadership. Woman. Effectiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – As mudanças da nova economia.....	34
Quadro 2 – Relação entre a teoria e prática.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de instrução das mulheres é maior que o dos homens em 2010	20
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Apud	Citado por
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PEA	População Economicamente Ativa
FGP	Faculdade Gennari e Peartree

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	18
2.1.1	Histórico	18
2.1.2	Escolaridade Feminina	19
2.2	LIDERANÇA.....	21
2.2.1	Conceito	21
2.2.2	Características da liderança eficaz	22
2.2.3	Diferenciais da gestão feminina e suas vantagens	24
2.2.4	As barreiras da gestão feminina	26
2.2.5	Liderança feminina no Brasil	27
2.3	MODELOS COMPORTAMENTAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA	28
2.3.1	Liderança Liberal	28
2.3.2	Liderança Democrática	29
2.3.3	Liderança Autocrática	30
2.3.4	Liderança Visionária	30
2.3.5	Liderança Carismática	31
2.4	CENÁRIO ATUAL DA GESTÃO EMPRESARIAL FEMININA	32
2.4.1	Liderança feminina na atualidade	32
2.4.2	O futuro e a liderança feminina	33
3	METODOLOGIA	34
4	LEVANTAMENTO	35
4.1	Pré seleção das líderes	35
4.2	Visita as entrevistadas	35
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5.1	A liderança	37
5.2	A equipe	43

5.3	A vida pessoal	44
5.4	A organização	46
5.5	Interseção entre a teoria e prática	50
6	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA A GRAVAÇÃO DE VOZ	58
	APÊNDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	63

1 INTRODUÇÃO

As mulheres sempre estiveram no mercado de trabalho, principalmente as de classes sociais menos privilegiadas: desde trabalhos domésticos, oficinas, lavouras, até os dias atuais. Ao longo do tempo, as características da gestão feminina se tornaram evidentes nos alcances dos resultados, isso fez com que as mulheres crescessem dentro das organizações e passassem a exercer cargos de destaque, em um cenário empresarial, econômico, político e governamental. Um modelo de liderança que exemplifica toda essa evolução foi o utilizado por Margaret Thatcher, a 1ª ministra do Reino Unido. Segundo o artigo escrito por Ricardo Setti na revista Veja em 2013, Margaret salvou a Inglaterra do declínio econômico e político que enfrentava, e a sua política de sucesso foi imitada em quase todas as partes do mundo. Diante do exposto, o objetivo do trabalho é analisar os diversos modelos de liderança feminina por meio de um levantamento e apresentar as características que envolvem a gestão feminina nos cenários organizacionais.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo desenvolve a delimitação do tema, com seus objetivos (geral e específico) e a justificativa. O segundo capítulo há o conhecimento teórico do assunto liderança. Desenvolve contextos bibliográficos sobre o histórico da mulher no mercado de trabalho e sua escolaridade, o conceito de liderança, as características da liderança eficaz, os diferenciais da gestão feminina e suas vantagens e as barreiras e suas desvantagens e retrata sobre a liderança feminina no Brasil. Em sequência foram citados os modelos e estilos da liderança feminina, seus respectivos comportamentos e demonstração do cenário atual da gestão empresarial. No terceiro capítulo trata-se da metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, vem a ser um estudo com seis casos e as técnicas escolhidas para a entrevista. O quarto capítulo apresenta a trajetória do estudo, onde ocorre a pré-seleção e a visita às entrevistadas. O quinto capítulo destaca os resultados das lideranças estudadas e a comparação dos casos com a teoria e as informações levantadas de cada caso. O sexto capítulo demonstra a conclusão do trabalho, seguido das referências bibliográficas e os apêndices.

1.3 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar as estratégias, os pilares da liderança feminina e os métodos utilizados para atingir a eficácia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar e discutir os conceitos de liderança feminina, suas teorias, bem como aspectos que envolvem suas características;
- b) Analisar a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no ambiente organizacional;
- c) Conhecer os desafios, dificuldades e outras situações de contexto que envolvem a liderança feminina;
- d) Identificar quais características as mulheres consideram importantes para se tornarem líderes;
- e) Comparar exemplos de liderança feminina estudados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente a presença feminina no mercado de trabalho alavancou. Conforme pesquisa realizada em 29 de outubro de 2015 a taxa de participação corresponde aproximadamente a 50% segundo dados do site IBGE (2013). É nada mais natural do que encontrá-las em posição de destaque: desde líderes de equipes até presidentes de grandes corporações. Por meio dos dados expostos, percebe-se a importância de identificar os modelos de gestão feminina e seus meios para atingir os resultados, ou seja, alcançar a tão sonhada eficácia organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

2.1.1 Histórico

A construção da história da mulher iniciou-se há muito tempo. Sua coragem, dificuldade, preconceito, desvalorização, a quebra do “sexo frágil” e o que levaram de donas de casa às grandes corporações e governos, tornando-as imprescindível na tomada de decisão e gestão de uma empresa.

Segundo Telles (2013), a revolução da mulher foi a mais importante do século XX. Esta revolução desenvolveu-se através das guerras (1914 a 1918 e 1939 a 1945) onde tudo se iniciou e as primeiras profissionais passaram a existir.

“[...] Durante a segunda grande guerra os homens válidos partiram para as trincheiras. Ficaram as mulheres na retaguarda e dispostas a exercerem o ofício desses homens nas fábricas. Nos escritórios. Nas universidades. Enfim, as mulheres foram à luta para lembrar a expressão que começava a ficar na moda. A pátria em perigo abrindo os seus espaços e as mulheres ocupando com desenvoltura esses espaços, inclusive em atividades paralelas a guerra, desafios arriscados que enfrentaram com a coragem de assumir responsabilidades até então só exigidas ao primeiro sexo”. (TELLES, 2013, p. 669).

Rago (2013) cita que em nenhuma classe social a vida foi fácil para as mulheres, pois tiveram longas jornadas de trabalho, maus tratos, salários baixos e também assédio sexual.

“As mulheres de classes mais abastadas não tinham muitas atividades fora do lar. Eram treinadas para desempenhar o papel de mãe e as chamadas “prendas domésticas”- orientar os filhos, fazer ou mandar fazer a cozinha, costurar e bordar. Outras, menos afortunadas, viúvas ou de elite empobrecida faziam doces por encomenda, arranjos de flores, bordados a crivo, davam aula de piano e solfejo e assim puderam ajudar no sustento e na educação dos seus filhos”. (FALCI, 2013, p. 249).

Entende-se que, as mulheres, independentes de suas classes, sociais enfrentaram muitas dificuldades ao desempenharem suas atividades. Entre essas classes destacamos a mulher pobre, que entre as demais não tinham outra escolha a não ser procurar e garantir seu sustento.

Falci (2013) argumenta que as mulheres faziam todo o trabalho considerado masculino: torar paus, carregar feixes de lenha, cavoucar, semear, limpar a roça do mato e colher.

Mediante todas as dificuldades encontradas e vivenciadas pelas mulheres, elas continuaram a lutar.

Conforme o artigo de Kanan (2010), no século XX as mulheres participaram na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionais e populares pela melhoria da qualidade de vida. Desta forma, iniciava o processo de saída da condição de acomodação para assumirem novos papéis.

Ainda sobre o artigo de Kanan (2010), compreende-se por meio da citação que a nova posição feminina contribuiu para o seu crescimento e grandes conquistas, tais como: modificação da mulher no lar, o poder de controlar e decidir o número de filhos, direito ao voto, uma maior liberdade sexual, necessidade de compor renda familiar, possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial, a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora, entre outros.

Sendo assim, esse momento na história feminina foi marcado como o início de um novo posicionamento, a construção de uma nova era. Conclui que a mulher adquiriu inúmeras habilidades que ao passar do tempo só foram aperfeiçoando. Sua habilidade de multiplicação, seu interesse e desenvoltura pelos estudos, sua empatia e visão de futuro são algumas habilidades das quais a apresentam como resposta às necessidades do mercado de hoje. Entende-se que ainda é o início, que ainda existe uma longa trajetória a percorrer, mais que elas estão prontas e dispostas a quebrar paradigmas.

2.1.2 Escolaridade Feminina

Conforme estudo realizado pelo IBGE (2002), na última década houve uma sensível melhoria em proporção de mulheres alfabetizadas: passou de 80,6%, em 1991, para 87,5%, em 2000. Quando comparada à situação dos homens alfabetizados, verifica-se que, neste cenário, as mulheres estão no mesmo nível que os homens, com uma ligeira vantagem.

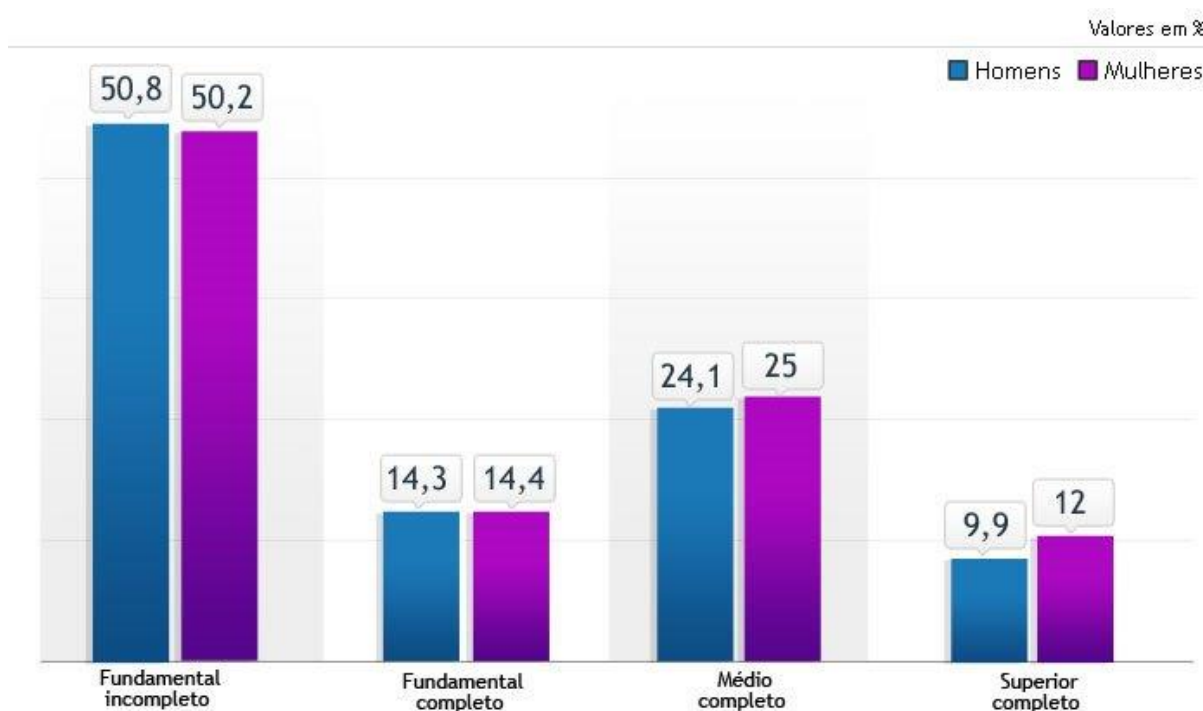
O estudo ainda afirma que atualmente a escolaridade média das mulheres é semelhante à dos homens, sendo que para as mesmas o crescimento foi maior no período de 1991-2000. A presença notável delas no atual ensino médio apareceu na década de 1980, mas nos anos de 1970 as mulheres já se faziam notar no ensino superior.

Segundo o artigo de Morgato (2015), publicado na Revista Ensino Superior da Semesp, as mulheres sempre cuidaram de casa, do marido e dos filhos. Mas, de algumas décadas pra cá, também passaram a cuidar de si mesmas e buscar mais conhecimento e um futuro melhor, por meio dos estudos e da carreira. Praticamente nos últimos 40 anos, foram elas que mais incrementaram a chamada População Economicamente Ativa (PEA) brasileira.

Para Morgato (2015), se a maior característica das mulheres no que se diz respeito à educação é determinante, seria contraditório dizer que elas ficariam satisfeitas em concluir apenas uma graduação. Os números mostram que, bem diferente disso, as mulheres buscam cada vez mais se especializar e investir na carreira acadêmica, ingressando em programas de mestrado e doutorado.

Publicação relatada pela R7 (2012) segundo dados do IBGE retrata que a população feminina brasileira foi superior à masculina no ano de 2010 em relação ao nível de escolaridade. Abaixo a ilustração no gráfico 1:

Gráfico 1 - Nível de instrução das mulheres é maior que o dos homens em 2010



Fonte: R7 (IBGE, 2010)

2 LIDERANÇA

2.1.1 Conceito

Embora existam muitos conceitos e definições sobre o que é a liderança, observa-se que é basicamente o processo de conduzir um grupo de pessoas e transformar em equipes com o propósito de gerar resultados. É a habilidade de motivar e influenciar a equipe para que alcance as metas estabelecidas pela organização.

A liderança não é apresentada apenas nas organizações, ela vem sendo estudada ao longo dos tempos e é notória até nos fenômenos da natureza. Marinho (2005) ensina que um modelo que representa uma verdadeira liderança é o voo dos gansos, onde o grupo compartilha de um mesmo objetivo, trabalha em equipe e consegue alcançar suas metas. Se o grupo estiver integrado e consciente dos objetivos o surgimento das dificuldades não os impedirá de continuar e alcançar um objetivo maior.

“Desempenho maximizado: ao baterem suas asas, os gansos provocam um deslocamento de ar que dá sustentação para a ave seguinte, fazendo com que o grupo inteiro, em formação de “V”, consiga voar pelo menos 71% a mais do que se cada ave voasse isoladamente. Aplicando a fórmula à esfera humana, líderes que trabalham em equipe e compartilham a mesma missão e objetivos conseguem ampliar os resultados, facilitando o trabalho e desempenho de todos por meio da confiança e apoio mútuos. Interdependência da equipe: se, por qualquer razão, um ganso sai da formação, o esforço requerido pela resistência do ar faz com que a ave sinta falta da equipe e retorne à formação para aproveitar o poder de sustentação oferecido pelos companheiros de voo. Assim como o trabalho em equipe proporciona força, poder e segurança aos membros da equipe. Encorajamento e apoio mútuo: Os gansos costumam grasnar enquanto voam como forma de incentivo mútuo, enquanto todos se esforçam para manter o ritmo e velocidade. Liderança partilhada: Nenhuma ave líder consegue permanecer sozinha por muito tempo na cansativa posição de líder. Em outras palavras, quando se cansa, o ganso líder desloca-se para a parte traseira do grupo enquanto outra ave assume a ponta, fazendo com que diferentes líderes se alternem nessa posição, partilhando o esforço e a responsabilidade de guiar o grupo. Senso de comunidade: Em caso de doença ou ferimento, a ave ferida deixa o grupo, seguida por dois outros gansos que saem da formação para proteger e ajudar o companheiro machucado até que ele se sinta restaurado ou morra. Só então levantam voos sozinhos ou em outra formação, a fim de alcançar seu bando”. (MARINHO, 2005, p. 2).

Robbins (2002) relata que liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em direção ao alcance dos objetivos.

Na visão de Buchsbaum e Buchsbaum (2012) liderar não envolve alinhar todas as decisões com a equipe e nem passar a mão na cabeça. O objetivo principal de um líder é conseguir resultados e não ganhar concursos de simpatia.

Rodrigues (2004) ressalta que a liderança é a capacidade de unir pessoas ao redor de uma ideia. Um líder compreende a necessidade de sua equipe e forma um elo com seus liderados.

“Liderança implica proporcionar uma visão do futuro e inspirar outras pessoas a encontrar maneiras de tornar essa visão uma realidade.” (MUCHINSKY, 2004, p. 407).

“A tarefa do líder é conduzir seu pessoal de onde eles estão para onde eles ainda não estiveram.” (KISSINGER 1923 apud BUCHSBAUM P; BUCHSBAUM M. 2012, p. 114).

De acordo com Ibarra, Ely e Kolb (2013) tornar-se líder envolve muito mais do que ser colocado em um papel de liderança, é obter novas habilidades e adaptar-se ao estilo e aos requisitos deste papel. Envolve desenvolver uma identidade de liderança.

A liderança em uma organização tem sido o foco de atenção ao longo dos anos. Pode ter várias definições, porém, em todas elas há ênfase em influenciar o outro e conseguir fazer algo de forma empenhada e satisfatória.

Dessa forma, o líder é o responsável por liderar e guiar o seu grupo. Cabe a ele ajudar sua equipe a cumprir prazos, serem eficazes no trabalho e motivá-los. Ele se torna uma peça-chave para o bom andamento das atividades, pois deve supervisionar, conduzir e ajudar o seu time a concluir seus objetivos.

2.1.2 Característica da liderança eficaz

“Líderes eficazes desenvolvem um senso de missão na busca de objetivos que se alinham com seus valores pessoais e para o bem coletivo. [...] Tais líderes são vistos como autênticos e dignos de confiança porque estão dispostos a correr riscos, a serviço de objetivos comuns. Conectados aos outros por um propósito maior, inspiram compromisso, impulsionam a determinação e ajudam os companheiros a encontrar um significado mais profundo em seu trabalho”. (IBARRA; ELY; KOLB 2013, p. 45).

Para Muchinsky (2004) líderes eficazes retêm características como facilidade verbal, sensibilidade, determinação e objetividade.

Segundo Rodrigues (2004) relata que bons líderes utilizam esse conjunto de fatores para encorajar as pessoas a darem o melhor de si:

- a) Direção: Fundamental para atingir objetivos, pois as pessoas procuram por direção, por alguém que lhe mostre o caminho para atingir alguma coisa como objetivos práticos, sonhos e anseio de vida;
- b) Honestidade: Relações autênticas e transparentes. A honestidade, tanto na vida profissional como social, tende a refletir no grupo que você lidera;
- c) Esperança: Prática do otimismo, não otimismo exagerado, mais aquele otimismo realista, que vê o lado bom das coisas, que evidencia as qualidades das pessoas e que vê erros e problemas como oportunidades de melhorias e que agem em função disso;
- d) Resultados: Bons líderes estimulam criatividade, curiosidade, ação, risco e certamente coragem, para desenvolver a autoconfiança das pessoas e atingir os resultados.

Souza (2015) diz que as empresas vencedoras precisam formatar programas de desenvolvimento de líderes para atingir a eficácia e o diferencial. O mesmo autor relata algumas atitudes que aprendeu ao longo da carreira para obter sucesso como líder eficaz, descritas a seguir:

- a) Objetivos muito bem alinhados com a estratégia da empresa: De tal forma que os resultados possam ser mensuráveis e relacionados com as capacidades essenciais diferenciadas do sucesso ou do fracasso do negócio. Os objetivos devem ser específicos;
- b) Precedência sobre o aspecto empresarial ou gerencial: Para dar asas aos talentos que pensam como empresários de seu negócio, mesmo em área funcional, e fazem mais do que apenas "liderar" um produto, projeto e pessoas;
- c) Preferência pela forma de pensar sobre o domínio das técnicas: Cujas obsolescência é previsível para ajudar as pessoas para descobrir o líder que cada um traz dentro de si e o próprio estilo de liderança;

- d) Primazia do futuro sobre o passado: Para auxiliar as pessoas a arquitetar no presente a excelência do futuro em vez de ficar presas e habituadas a modelos e exemplos que funcionaram em outras circunstâncias e a dirigir olhando pelo espelho retrovisor;
- e) Desenvolvimento da capacidade de autoaprendizagem contínua: Ressalta mais na competência de formular perguntas certas e construtivas do que simplesmente na busca por respostas imediatas;
- f) Valorização do intangível: Só inventando-o com inovações corajosas poderemos enfrentar as disfunções e encontrar soluções para os desafios que nos afligem. Líderes precisam ser dinâmicos com as circunstâncias empresariais.

Em suma, para se alcançar uma liderança eficaz é preciso transmitir com clareza as responsabilidades e assegurar-se que foram compreendidas e aceitas pelo grupo. E pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do negócio, para que tenham cada vez mais profissionais realizados e organizações saudáveis em todos os sentidos.

2.2.3 Diferenciais da gestão feminina e suas vantagens.

As mulheres estão conquistando seus espaços nas organizações, por meio de suas qualidades apresentando-se ao mercado como a resposta a esse novo conceito de liderança. Elas possuem inúmeras habilidades que, na prática driblam com maior facilidade as dificuldades e imprevistos do ambiente profissional, conseguem ponderar seus pontos fortes e fracos e apresentam uma resposta assertiva quanto à tomada de decisão.

Simões (2013) ressalta alguns pontos fortes da liderança feminina por meio de uma pesquisa da Executiva Brasileira realizada pela Caliper estratégias humanas do Brasil e HSM, tais como:

- a) Apresenta um estilo de comunicação assertivo para expor suas ideias e estratégias para a gestão do negócio;
- b) Mostram um estilo de liderança envolvente, assim conquistam o apoio e o comprometimento da equipe;
- c) São rápidas e voltadas a resultados;

- d) Atesta nos relacionamentos a empatia necessária para escutar as pessoas e perceber as necessidades de sua equipe;
- e) Demonstram maior motivação pelo relacionamento e interação com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos com desenvoltura;
- f) São ágeis na tomada de decisões.

Peters (2004) relata que as mulheres fortalecem relacionamentos com mais facilidade e também apostam no sentimento de confiança.

Outro ponto importante destacado por Barsh (2015):

“Somos a metade da força profissional, obtemos mais da metade dos diplomas universitários e ganhamos mais da metade dos empregos de nível de entrada das empresas do ranking Fortune 500,” (BARSH, 2015, p. 39).

Para Lagarte (2015) as mulheres são vistas como "Líderes centradas", pois abriram esse caminho para dar forma a abordagem de liderança que valoriza atributos femininos.

“Lideram com base em algo que tenha significado, tirando proveito de forças, suas e de outros, e construindo propósito compartilhado- algo de longo prazo e que tenda a ter impacto positivo. Entendem desafios sobre como oportunidades de aprendizado, substituindo padrões de comportamento reativos. Alavancam confiança alheia para criar relações com as pessoas e com a comunidade e forte senso de pertencimento. Mobilizam os outros por meio da esperança, combatendo o próprio medo de assumir riscos e de agir de maneira ousada sobre as oportunidades. Injetam energia positiva e renovação no ambiente mantendo o desempenho alto”. (LARGARTE. 2015, p. 40).

Bini (2004) comenta sobre a diferença entre homem e mulher em cargos de liderança.

“[...] A mulher lidera de maneira diferente da do homem, e isso talvez se deva à forma como ela sempre lidou com as situações na vida, em casa. A mulher, por exemplo, tem uma visão mais holística, mais ampla do negócio. A líder mulher também busca resultados mais através das pessoas; o trabalho em equipe é muito importante para ela. Ambas as características têm a ver com a tendência conciliatória e harmonizante das mulheres. Nós sempre aprendemos a conciliar as coisas da casa, da família, dos estudos, do trabalho. Acredito que o aprendizado também faça parte do estilo de gestão feminino, assim a nova forma de olhar os indicadores de desemprego, levando em conta aspectos sociais e ambientais além dos econômicos”. (BINI, 2004, p. 71).

Groysberg e Connolly (2013) apontam que as mulheres são mais colaborativas, compreensivas, razoáveis e melhores ouvintes. E também que as mulheres são mais propensas a terminar um projeto em execução e concentram mais em reunir as pessoas e fazer o

trabalho. Ainda cita que quando se tem um projeto complexo e precisa de um líder que seja colaborativo, na maioria das vezes, tem se encontrado mulheres para a liderança.

Fleury (2013) ressalta que a proposição de um modelo feminino e masculino é algo em levantamento, pois se os homens são melhores em inovação, as mulheres se destacam em promover união e cooperação. Desta forma, um não é superior ao outro.

Como demonstrado acima às mulheres reúnem as mais diferentes qualidades exigidas na nova gestão, e, por meio dessas informações conclui-se que pouco a pouco a mulher está adentrando-o ao mundo dos negócios e o tornando mais feminino. É evidente sua capacidade de processamento e visão sistêmica da realidade, diferenciais esses que contribuíram para o seu sucesso.

2.2.4 As barreiras da gestão feminina

A procura da mulher pela igualdade entre os sexos no mercado de trabalho é permanente, mesmo com todos os obstáculos que as mulheres vêm superando, ainda existe a desigualdade entre os gêneros.

Ignatius (2013) aponta que as mulheres permanecem representadas nos níveis superiores das instituições em todo o mundo, mesmo tendo obtido muitos ganhos ao longo dos anos. Na América corporativa, as mulheres ocupam cerca de 15% dos postos de trabalho que começam com “C” de chefe e 17% dos assentos no conselho.

Peraro (2015) destaca que muitas empresas brasileiras ainda não possuem mulheres em cargos de chefia, colocando o Brasil na 3º posição dos que menos promovem as mulheres para cargos superiores.

“De acordo com o estudo, 57% das empresas brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança. O país fica atrás apenas do Japão com 66% e da Alemanha com 59%. A média mundial é de 32%.” (PERARO, 2015, p. 11).

Ainda de acordo com o mesmo autor, independente de todos os avanços da mulher no mercado de trabalho, continua o estranhamento quando mulheres ocupam cargos de chefia e lideram equipes. É notória essa diferença de gêneros pela questão salarial.

“Apesar de já termos avançado muito neste sentido, ainda existe preconceito quanto á aceitação da mulher no mercado de trabalho. A maior prova disso ainda é o salário desigual, mesmo que com uma diferença menor nos dias de hoje [...]” (BONER, 2015, p. 14).

Seguindo com o raciocínio da desigualdade salarial, a empresária Bini (2004), aponta que a mulher tem um longo caminho a percorrer e este caminho ela fará não competindo com os homens e sim compondo com eles.

As mulheres ainda enfrentam o fato de precisarem provar que são capazes de adotar cargos superiores com competência igual ou excedente a dos homens.

“Há a descrença na capacidade da mulher em assumir desafios maiores. A associação da figura feminina com fragilidade e falta de firmeza faz com que ela seja preterida ao tentar identificar talentos para posições executivas em organizações [...] Outras vezes, é a própria mulher que não se candidata a postos mais desafiadores por temer não corresponder a expectativas ou por não ter quem a ajude em obrigações familiares.” (COSTIN, 2015, p. 7)

De acordo com Ibarra, Ely e Kolb (2013) muitas mulheres ainda se esforçam para serem reconhecidas por suas habilidades e talentos a fim de tirar o gênero da equação. Quando perguntadas sobre o que está atrasando as mulheres nas organizações, elas alegam que sempre que surge uma função de liderança, as mulheres ficam de fora, pois os homens dizem que não encontram mulheres com habilidades e experiências necessárias.

Outro fator que implica nas desvantagens da liderança feminina é a própria insegurança das mulheres em si mesmas. De acordo com Sandoval (2015), antes eram os homens que duvidavam da competência das mulheres, hoje elas mesmas não acreditam tanto em si quanto deveriam.

“Quando pensam em se candidatar a uma promoção, as mulheres precisam ter certeza de que têm 100% das atribuições exigidas. Se tiverem 99%, nem cogitarão almejar o cargo.” (SANDOVAL, 2015, p. 44).

Percebe-se que a trajetória feminina, como todas as situações da vida, apresentam pontos fortes e fracos e, em contra partida, ao sucesso, as mulheres se veem na obrigação de quebrar alguns paradigmas na construção de suas carreiras, que vão desde salários inferiores, insegurança pessoal a preconceito. Conclui-se por meio da pesquisa bibliográfica que essas desvantagens foram as causas que acarretaram a lentidão do avanço, e que ainda há um longo caminho a trilhar. As mudanças estão aparecendo e, pouco a pouco todos aderirão a essa causa.

2.2.5 Liderança feminina no Brasil

Segundo Fleury (2013) a mesma cita que de acordo com os dados estudados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os números mostram que de 34,85% em 2001 foi para 44,01% em 2009 o crescimento da participação feminina no mercado de

trabalho em relação ao Brasil. Em posições de liderança na visão da autora esse crescimento é positivo, porém ainda é bastante inferior relacionado aos homens.

Fleury (2013), em termos de liderança no Brasil, pesquisa demonstra que as mulheres ocupavam 17% dos cargos de vice-presidente, 21% de presidente e 26% de diretoria.

Fleury (2013) mostrou um fator interessante: a maneira como as equipes com mulheres na liderança arquitetam seu estilo de gestão na sociedade. De acordo com o mesmo autor, elementos considerados para a caracterização do gerenciamento feminino foram:

- a) Organização: o trabalho da mulher é mais organizado;
- b) Competência: A mulher é mais comprometida e se realçam pela sua capacidade;
- c) Compreensão: Observam pessoa como um todo e não apenas como profissional;
- d) Flexibilidade: A mulher é mais flexível em vários aspectos.

Abrantes (2013) menciona que as mulheres de negócios estão desbravando em um universo que até pouco tempo era só dos homens. A autora ainda destaca que segundo a revista Forbes 14% dos presidentes de grandes companhias do Brasil são mulheres e que algumas delas ainda estão ganhando espaço internacional.

2.3 MODELOS COMPORTAMENTAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA

2.3.1 Liderança Liberal

Este modelo enfatiza somente o grupo. O líder permite que a equipe tome liberdade para as tomadas de decisões.

Melo (2013) conceitua o líder liberal como alguém totalmente afastado da equipe pela desmotivação, despreparo, insegurança ou até mesmo pela falta de tempo. Sendo assim, a equipe sente total abandono do líder.

Não há estrutura ou supervisão; os membros definem seus próprios alvos e padrões de desempenho; o líder é “o primeiro entre os iguais”, sem autoridade, apenas alguém à disposição; o líder dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade. Esse estilo de liderança é o próprio de líderes que se ausentam com frequência ou que estão ali para “tampar buraco”. (ALABY, 2005, p. 23).

2.3.2 Liderança Democrática

“Liderança democrática é exercida quando o líder se posiciona como um apoiador da equipe e ajuda na definição do trabalho a ser feito que é basicamente definido pelos próprios subordinados em função dos resultados esperados, com o poder do líder para conciliar as diferentes competências e necessidades individuais. .” (BUCHSBAUM; BUCHSBAUM, 2012, p. 116-117).

Ladeia (2013) relata que o modelo democrático cria ambientes de alto desempenho, pois com o compartilhamento das responsabilidades faz com que a equipe se sinta corresponsável e parte de uma construção coletiva. Porém, se a equipe for inexperiente tende a não desempenhar bem e acabar prejudicando os resultados. Então, este modelo é mais recomendado quando existe uma maior senioridade, pois melhor é o aproveitamento da experiência coletiva.

Buchsbaum e Buchsbaum (2012) afirma que mulheres costumam adotar modelo democrático em sua liderança. Encoraja a participação de sua equipe, compartilha informações e procura estimular a autovalorização de seus liderados. Prefere liderar por meio da inclusão, confiando em seu carisma e suas habilidades interpessoais para influenciar os outros.

“Líderes estão ali para dar assistência, sugerir, e permitir que flua a comunicação, a fim de estabelecer problemas e resolvê-los coletivamente. Esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas.” (ALABY, 2005, 23-24).

2.3.3 Liderança Autocrática

Na liderança autocrática, o líder julga-se indispensável, mostrando que somente sua maneira de fazer é a correta. Toma uma postura muitas vezes paternalista, dividindo pouco serviço, tomando as decisões, mantendo todo o controle e responsabilidade.

“As atividades do grupo são amplamente estruturadas, uma supervisão relativamente cerrada [...] é o estilo do “papaizão” e da “supermãe”: adota o método paternalista/maternalista, visando manter todos felizes e satisfeitos, sem perceber que, assim, se tornam mais dependentes e fracos. Em uma abordagem de “estar-em-família” é comovente, pois cria a ilusão de segurança e fraternidade, mas sacrificando a eficiência e a eficácia.” (ALABY, 2005, p. 24).

Segundo Melo (2013), este modelo tem sido menos encontrado aos longos dos anos. Este estilo de liderança enfatiza somente o líder, centralizando totalmente a autoridade.

2.3.4 Liderança Visionária

A liderança visionária tem foco no futuro. O líder tem uma visão vasta do mercado interno e externo, com a capacidade de enxergar oportunidades onde ninguém vê, obtendo resultados e fazendo assim o seu diferencial.

“Um líder visionário une uma grande visão estratégica (capacidade de entender profundamente o mercado e o público consumidor, além de enxergar tendências e oportunidades) com uma poderosa visão de futuro (antever o futuro, traçar seu papel nele e acreditar que se pode chegar lá). [...] Um bom visionário é um sonhador com viseira e visão estratégica.” (BUCHSBAUM; BUCHSBAUM, 2012, p. 127).

Diante disso, Robbins (2002), ressalta que é preciso saber distinguir um “visionário realista” de um “delirante”. Se essa visão for implementada corretamente, da início ao futuro, despertando as habilidades, talentos e os recursos para que ele aconteça.

“As visões devem ser capazes de criar possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização. Uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As visões promissoras se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas na organização precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.” (ROBBINS, 2002, p. 320).

De acordo com Robbins (2002), as qualidades de um líder visionário podem ser divididas em três partes:

- a) Capacidade de explicar sua visão para as outras pessoas. O líder precisa tornar a visão clara por meio de uma comunicação oral e escrita;
- b) Capacidade de expressar não apenas verbalmente, mas através do seu comportamento, ou seja, comportar-se de maneira que esteja comunicando e reforçando sua visão;
- c) Capacidade de entender sua visão para diferentes contextos de liderança. É a habilidade de sequenciar as atividades para que a visão possa ser aplicada de uma variedade de situações.

Diante do exposto, é de extrema importância que as organizações apóiem líderes visionários, pois, são profissionais que contribuem para que a empresa faça a diferença e tenha vantagens competitivas.

2.3.5 Liderança Carismática

Lam (2014) cita que o líder carismático é aquela pessoa que gosta de motivar e tem um bom relacionamento com sua equipe.

Wagner III e Hollenbeck (2003) ressaltam que este modelo desperta a consciência de seus seguidores para a importância das metas do grupo conseguindo que transcendam seus interesses pessoais.

Robbins (2002) descreve como os líderes carismáticos influenciam sua equipe:

“As evidências sugerem um processo de quatro etapas: ele se inicia com o líder articulando uma visão atrativa. Essa visão oferece um sentido de continuidade para os liderados, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização. O líder então comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que seus liderados vão conseguir alcançá-las. Isso desperta a autoestima e a autoconfiança dos liderados. Em seguida, o líder comunica, através de palavras e ações, um sistema de valores, oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados. Finalmente, o líder carismático submete-se a auto sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão.” (ROBBINS, 2002, p. 317-318).

Robbins (2002) ainda cita que as pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho, pois, como gostam e respeitam seu líder, expressam maior satisfação.

Lam (2014) destaca que o modelo carismático não funciona quando a equipe precisa de regras rígidas.

Robbins (2002) completa pronunciando que a liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos funcionários. O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão.

2.4 CENÁRIO ATUAL DA GESTÃO EMPRESARIAL FEMININA

2.4.1 Liderança feminina na atualidade

Devido a todos os avanços na liderança, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento e a necessidade do mercado de acompanhar esse ritmo, os líderes atuais precisam adquirir novas habilidades e adotarem novos comportamentos que os possibilitem a tornarem-se líderes em potenciais, ou seja, os líderes que querem e precisam ser. É certo que ser um líder nos dias de hoje vai além de desenvolver as habilidades de motivação, treinamento intensivo e realizar feedbacks.

O mundo sofreu e vêm sofrendo diversas mudanças que exigem dos profissionais uma nova postura em busca de uma liderança bem sucedida, ou seja, eficaz.

Fisher e Rosener (2001) apud Peters (2004) homens e mulheres são diferentes no que se refere a estilos de percepção e atuação no mundo. Possuem uma série de habilidades inatas diversas.

“... As mulheres possuem faculdades excepcionais que remontam ao passado longínquo: um talento para as palavras, uma capacidade de ler... Dicas não verbais; sensibilidade emocional; empatia... Paciência; uma capacidade de fazer e pensar várias coisas simultaneamente... Uma propensão a fazer planos de longo prazo, um dom para estabelecer e manter relacionamento e para a negociação; de uma preferência pela cooperação; para chegar a consensos e para liderar a partir de equipes igualitárias”. (FISHER; ROSENER 2001 apud PETERS, 2004).

Concorda-se que nessa nova era da liderança as mulheres estão apresentando o perfil ideal que vai de encontro aos requisitos do novo mundo.

Peters (2004) relata que a liderança almejada na nova economia tem atributos femininos, que vão desde maior capacidade de relacionamento e aprendizado até o respeito à intuição.

Conclui-se que nessa nova era é cada vez mais necessário um novo estilo de liderança, líderes flexíveis em todos os sentidos, com novos sentimentos e pensamentos. As mulheres estão se colocando com grande proporção no mercado de trabalho, em posições de líderes que pensam e atuam na sociedade. Com toda essa evolução para manter-se no mercado, não somente os líderes, mas todos os demais precisam andar no mesmo ritmo, desenvolvendo

novas posturas, buscando novos conhecimentos a fim de serem as soluções para essa nova era.

2.4.2 O futuro e a liderança feminina

Segundo Fleury (2013), existe um questionamento se no mundo complexo de hoje faz diferença ter maior presença feminina em postos de liderança. A resposta obtida foi positiva, pois há exemplos que colocam luz sobre novos pontos. Sendo eles.(Fleury,2013,p.49)

- a) O papel das mulheres nos conselhos de administração de empresas e no seu empoderamento;
- b) Incentivo ao empreendedorismo verde;
- c) Mudanças relativas ao padrão de consumo.

Diante do exposto, Fleury (2013) ressalta que são temas importantes, pois existe uma perspectiva sobre as consequências de nossas ações para o futuro que visa preservar, cuidar e pensar. E o olhar feminino em posições de liderança pode fortalecer essas ações.

Gasparini (2015) aborda que muitas melhorias culturais ainda serão necessárias para que a liderança feminina encontre seu espaço. E ainda complementa dizendo que para isso começar é preciso que a responsabilidade pelo trabalho doméstico e com a família deixe de ser só das mulheres.

Ainda sobre o artigo, Gasparini (2015) aponta que na tentativa de ganhar espaço as mulheres buscam imitar o estilo de liderança masculino. No mundo de hoje não é mais necessário. As mulheres devem se livrar dos estereótipos e usar suas próprias características a seu favor.

Além desses fatores, Peters (2004) afirma que o futuro pertence às mulheres e que o segredo para o seu sucesso está na contratação das mesmas.

Peters (2004) demonstra que a liderança desejada para nova economia possui atributos femininos que vão desde maior capacidade de relacionamento e aprendizado até o respeito à intuição.

Segue abaixo esses dados no quadro 1:

Quadro 1 - As mudanças da Nova Economia

Onde Havia	Deve Haver
• Competição • Regras • Tarefas únicas • Dar ordens • Reclamações rígidas • “Sim, Senhor” • Conquista • “Gerenciamento” • Comando e controle • Informações: “necessidade de saber” • Mulheres em funções de suporte	• Cooperação • Relacionamentos • Tarefas múltiplas • Fazer perguntas • Dicas sutis • “Muito obrigada” • Comunicação • Empowerment • Conecte e convença (sutilmente) • Informações: “quer partilhar” • Mulheres em cargos de vendas

Fonte: Peters (2004)

3 METODOLOGIA

A especificação da metodologia aborda um estudo, baseado nos objetivos de pesquisa. Neste estudo buscou-se conhecer a trajetória, as estratégias, suas características, estilos e resultados da liderança feminina. A natureza do trabalho se enquadra em qualitativa, pois é uma pesquisa que procura identificar as questões teóricas sobre as práticas estudadas.

O método de pesquisa adotado foi o levantamento, localizados na cidade de Itapuí, Jau, Marília e Pederneiras. O critério usado para a escolha das entrevistadas foram líderes femininas de seguimentos diversos, sendo elas:

- a) Gerente de produção;
- b) Gerente de recursos humanos;
- c) Única mulher eleita prefeita;
- d) Professora e coordenadora de graduação;

- e) Diretora e empreendedora;
- f) Juíza da vara do juizado especial civil e criminal.

Foi feita uma preparação antes de realizar as entrevistas com a Professora Greice Arena, depois foi gravada para conseguir visualizar os pontos a ser melhorado na entrevista.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas gravadas, utilizando um questionário de forma direta por intermédio de entrevistas presenciais e uma via e-mail em questão da disponibilidade da participante, durante os meses de Junho a Agosto/2015, compostas por perguntas estruturadas, por meio de um questionário contendo em média 22 questões abertas e 1 fechada a fim de apresentarmos as estratégias e resultados da liderança feminina. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com a autorização das entrevistadas. (Podendo visualizar no apêndice A)

4 LEVANTAMENTO

4.1 Pré-seleção das líderes

Em primeiro instante havia um interesse mútuo das integrantes em abordar o tema sobre liderança, como havia necessidade de delimitar o tema, optou-se por abordar um assunto da atualidade. Durante o desenvolvimento do tema despertou-se a curiosidade de entender o crescimento da força de trabalho feminina nos mais diversos cargos diretivos.

Após a escolha das entrevistadas, houve o primeiro contato por e-mail em abril/2015 realizando o convite para a participação de nosso trabalho de conclusão de curso (TCC). Logo após a confirmação, encaminhamos o questionário para conhecimento e preparação do assunto que seria abordado na entrevista presencial.

4.2 Visita às entrevistadas

Nos meses de junho, julho e agosto de 2015 as integrantes do grupo realizaram a visita às entrevistadas.

No dia 20 de junho 2015, na parte da tarde foi realizada a entrevista na residência da Juíza da vara civil e criminal. A mesma foi muito acolhedora, demonstrando muita simpatia e atenção. Foi destacado em sua entrevista que sempre foi ligada ao direito, pois seus avós e pais já exerciam essa carreira. Inicialmente a participante começou trabalhando como advogada, mas percebeu que as características de um advogado não correspondiam com as suas características pessoais e passou a dedicar-se a concursos voltados à magistratura.

No dia 30 de junho 2015, no período noturno foi realizada a entrevista com a coordenadora e professora. A entrevistada mostrou bastante interesse no tema abordado e foi muito prestativa. A mesma contou que saiu de um lugar histórico onde não havia oportunidade, em busca de algo diferente e a partir daí as coisas foram acontecendo.

No dia 08 de julho 2015, na parte da manhã foi realizada a entrevista com a gerente de Recursos Humanos. Ela formou-se em psicologia e se especializou em gestão de pessoas. Há 15 anos ela trabalha em uma empresa, onde começou como estagiaria e construiu sua carreira.

No dia 30 de Julho de 2015, no período noturno foi visitada a gerente de produção em seu ambiente de trabalho após seu expediente. A mesma foi muito atenciosa e gentil quanto à recepção. Ressaltou pontos de sua vida profissional e pessoal durante a entrevista e em alguns momentos se emocionou ao falar sobre família. A gerente segue a profissão industrial desde muito nova, onde construiu sua trajetória que a mesma considera vitoriosa.

No dia 04 de Agosto de 2015, no período da manhã foi realizada a entrevista com a empreendedora em seu ambiente de trabalho. A participante apresentou muita simpatia e atenção durante a entrevista. Pode-se notar a interação da mesma com a sua equipe conhecendo na prática a aplicação da sua liderança.

No dia 14 de Agosto de 2015, foi realizada a entrevista com a única eleita Prefeita na cidade de Pederneiras via e-mail devido sua indisponibilidade de tempo. A participante destaca durante sua entrevista que trabalhou muito para obter a confiança das pessoas, justamente por ser um cargo publico e acredita que obteve um resultado positivo, pois alcançou sua reeleição e logo depois de seu sucessor.

A visualização do questionário com as respostas das entrevistadas encontra-se no apêndice B.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A liderança

O presente trabalho principia no interesse em conhecer a atuação das mulheres em cargos de liderança, onde buscou conhecer a evolução da mulher no mercado de trabalho, apresentando contextos que envolvem a liderança feminina e identificando características determinantes para alcançar os resultados.

Foi possível aferir que, entre todas as dificuldades, a mulher vem conquistando seu espaço, quebrando vários paradigmas perante a sociedade e, hoje, está sendo representada em altos cargos, de destaque. Isso demonstra a evolução que a mulher conquistou no mercado de trabalho.

De acordo com o levantamento realizado, todas as líderes entrevistadas tiveram uma trajetória de vida diferente entre si, mas o que predominou foi a determinação em alcançar seus objetivos.

No caso da juíza, a mesma cita que a escolha pelo Direito foi através da influência familiar. Inicialmente ela exerceu advocacia por dois anos, porém, as características de uma advogada não condizem com suas características pessoais. Daí se iniciou o interesse em estudar para concursos voltados à magistratura. Através de muita dedicação, em abril de 2005 alcançou seu objetivo.

A coordenadora e professora de curso vem de uma cidade muito pequena do interior de Minas Gerais, um município que não apresentava oportunidades de crescimento. Em busca de algo diferente, a entrevistada se predispôs a estudar alcançando seus objetivos pessoais e profissionais. O ponto determinante de sua trajetória foi a busca pela melhoria.

Já a gerente de recursos humanos conta que iniciou sua carreira como estagiária na empresa onde trabalha atualmente. Ela afirma que através de sua dedicação nos estudos e pela competência em suas atividades, alcançou a liderança na empresa onde atua por 15 anos.

A gerente de produção é formada em farmácia farmacêutica e bioquímica. Iniciou sua carreira em pequenas fábricas e, por desenvolver um bom desempenho por onde passava, obteve significativas experiências técnicas e crescimento no quesito liderança.

No caso da empresária, o alcance da liderança foi pela questão da necessidade, pois nunca sonhou em ser empreendedora. Seu sonho foi sempre trabalhar com pessoas carentes, já que é formada em Teologia e Serviços Sociais. Durante 24 anos sofreu com crises respiratórias e dermatológicas, e em 2002, descobriu que suas crises foram por causa do leite de vaca, através dessas necessidades pessoais enxergou uma oportunidade de negócio. Depois de alguns anos decidiu montar sua própria empresa e tornar-se empresária.

E, por fim, a primeira prefeita eleita de um determinado município iniciou sua trajetória em liderança quando conquistou a vitória na eleição municipal, na qual se empenhou para conquistar a confiança das pessoas. Nessa trajetória, a gestora destaca que alcançou um bom resultado que garantiu sua reeleição e posteriormente a eleição de seu sucessor.

No quesito liderança, as participantes declararam que não utilizaram estratégias definidas para o alcance da liderança, o que pode se afirmar é que a estratégia utilizada foi buscar o crescimento profissional por meio de estudos e desenvolver um bom trabalho com foco em resultados e melhorias.

Quando questionadas sobre a descrição do que é ser líder, foram abordadas várias particularidades que consideram os seus papéis de líderes, e destacaram que um bom líder é aquele que leva as pessoas a fazer o que é preciso com amor, que tem respeito por seus liderados, educação e acima de tudo, salientam que liderar é um dom de encantar. Ser líder é realizar suas potencialidades tornando-se referência e agregando valor na vida das pessoas.

De acordo com Ibarra, Ely e Kolb (2013) na Revista *Harvard Business Review* e com o autor Costin (2015), tais autores afirmam que ainda duvidam da capacidade da mulher em assumir desafios maiores e muitas precisam se esforçar para ser reconhecidas por suas habilidades e talentos. Dentre as líderes entrevistadas, três afirmaram que passaram por esses mesmos desafios. Elas alegam que tiveram de lutar para tirar o gênero da equação e assim mostrar suas competências para atingir os resultados pretendidos.

Em contrapartida, duas relatam que o maior desafio na liderança foi aprender lidar consigo próprias.

“Meu maior desafio sempre foi administrar o equilíbrio entre a razão e a emoção, eu sou muita emoção, eu me envolvo muito nas frentes que eu assumo, meus resultados são bons, mais ao mesmo tempo a energia que a gente gasta é muito grande. Eu tenho que trazer um pouco mais da gestão pra razão, tomar mais decisão com base em foco, sem se envolver tanto, esse para mim é o maior complicador”¹.

Por outro lado, a juíza afirma que foi preparada para julgar processos e não para administrar pessoas. Sendo assim, seu maior desafio é saber separar o pessoal do profissional quando é preciso tomar alguma atitude em relação à sua equipe.

As respostas abordadas sobre as dificuldades vistas pelas líderes foram bem próximas aos desafios comentados. Duas disseram sobre ter e conseguir manter o equilíbrio sobre a razão e a emoção. Outras duas entrevistadas ressaltaram sobre a dificuldade em lidar com as pessoas e, principalmente, ser respeitada em um ambiente masculino.

“Geralmente, o líder na maioria das vezes é homem e as pessoas não aceitam, apesar de ter melhorado muito essa questão ainda sinto um pouco desse preconceito dentro das empresas. A maior dificuldade é você conseguir o respeito, a primeira coisa que pensam sobre uma mulher na liderança é "como ela está nesse cargo" sem nem te conhecer, sem nem saber como você é ou o que você sabe, então eu acho que o respeito é a principal, ou melhor, a falta de respeito é a maior dificuldade”².

E, enfim, uma das líderes, a magistrada, finalizou a questão das dificuldades dentro de seu contexto vivido em precisar observar os processos e encarar o fato de ter pessoas por trás deles, pois cada decisão tomada terá uma consequência e é preciso descobrir a verdade entre as entrelinhas, nos depoimentos e nas palavras das testemunhas e tentar realizar o justo.

As mulheres possuem inúmeras habilidades e vêm apresentando ao mercado e conquistando cada vez mais as organizações. Dentre as respostas apresentadas pelas líderes entrevistadas pode-se comprovar que o conceito teórico se aplica à prática.

Muchinsky (2004) retrata que, para obter uma liderança eficaz, é preciso possuir características como sensibilidade, fluência verbal e ter apoio de sua equipe. Fisher e Rosener (2001) apud Peters (2004), afirmam que as mulheres possuem essas características citadas e acrescentam também a habilidade da mulher ser empática e em manter um bom relacionamento com seus liderados.

Outro ponto destacado nas entrevistas foi o modelo de gestão feminina. As participantes tiveram uma percepção distinta sobre o assunto abordado. Uma das líderes acredita que não existe um modelo de liderança feminino e sim formas femininas de se

¹ Afirmado pela entrevistada A na página 94.

² Afirmado pela entrevistada B na página 85.

gerenciar. Outras afirmam que existem vários modelos dependendo do segmento de atuação. E também foi ressaltado, por uma das entrevistadas, que ela própria segue referências de modelo de gerenciamento, não necessariamente modelos teóricos de livros e revistas, mas pessoas familiares que pegou de exemplo para se inspirar.

Quando perguntado sobre os pontos positivos na liderança da mulher, as gerentes de recursos humanos e de produção citam sobre a sensibilidade da mulher na habilidade de conduzir e tomar as decisões. Outro ponto destacado pela gerente de produção, pela empreendedora e ex-prefeita foi sobre a empatia da mulher, por ter capacidade psicológica em sentir e se preocupar com sua equipe e assim manter um bom relacionamento e ter apoio dos mesmos.

Por outro lado, a ex-prefeita, a empreendedora e a gerente de recursos humanos citam que o lado negativo em ser líder é precisar administrar o tempo: tempo para cuidar e educar dos filhos, conciliar a administração da casa com o trabalho e tempo para a família.

“Geralmente quando um homem ocupa o cargo de liderança, ele tem o foco no trabalho e quase sempre não possui preocupações domésticas. No caso da mulher, ela constantemente acumula funções. Isso é fruto da nossa educação que sempre prevaleceu à mulher como gestora do lar. Porém, garanto que a maioria das mulheres faz isso com certa tranquilidade. Somos capazes”³.

Em razão de sua profissão, a juíza alega que acaba tendo um envolvimento grande com “coisas negativas”, fazendo assim perder a fé na humanidade, pois existem muitas pessoas mentindo e omitindo regularmente.

E, por fim, a coordenadora e a empresária destacaram um dos pontos mais importantes e comentados no exercício da liderança feminina: o preconceito. Mesmo com todas as barreiras já enfrentadas e superadas, ainda existem a discriminação e o preconceito de gêneros. A coordenadora ressaltou o preconceito na contratação das mulheres e a empresária comentou sobre a desigualdade salarial entre os sexos.

“Nossa sociedade ainda é muito machista, você vê a própria ascensão nas empresas. Um exemplo disso é quando vão contratar um supervisor regional de vendas, existe uma pessoa do sexo feminino e outra do sexo masculino com igualdade em competências ou até mesmo a mulher ganhando um pouco mais do que o homem. Então a empresa pode julgar da seguinte forma: vamos colocar o candidato masculino porque ele pode viajar sozinho, já as mulheres não sabem se pessoas vão respeitar ou não”⁴.

³ Afirmado pela entrevistada C na página 102.

⁴ Afirmado pela entrevistada D na página 73.

Apesar dos preconceitos ainda existentes quanto à aceitação da mulher no mercado de trabalho, foi destacado que a maioria das líderes entrevistadas não tem problemas com líderes do sexo oposto. Alegam que acreditam no respeito mútuo, desta forma, trabalham de igual para igual. Uma das entrevistadas comenta que em sua equipe a maioria são homens e que não existe nenhum tipo de resistência ao lidar com eles. Ela os considera como parte de sua família e só no olhar se entendem.

Diferente do pensar de uma líder que presencia certa dificuldade em lidar com colegas de trabalho do sexo masculino. Quando um homem delega alguma ação e ela não concorda com aquilo que foi proposto, tenta mostrar que não deve ser feito daquela maneira através de diálogos, mas, quando nota que não existe acordo, ressalta que é preciso ser mais enérgica.

Outro assunto abordado foi sobre se existe um modelo feminino que contrapõe ao masculino em modelos de liderança. De acordo com Bini (2004), a mulher lidera de forma diferente, e duas das entrevistadas concordam com isto e ambas seguiram a mesma linha de raciocínio sobre as características da mulher. Alegam que a mulher é mais sensível, pois coloca paixão em tudo que faz. Diferente do homem, que é mais racional; é o que a gerente de produção declara:

“O homem é mais racional, mais distante das pessoas e acredito que não combina muito com o mundo de hoje. Por isso as empresas estão procurando mais por mulheres para os cargos de liderança.”⁵.

Em compensação, as demais entrevistadas não concordam que existe um modelo feminino que contrapõe ao masculino. Elas acreditam que liderar é uma arte e que qualquer pessoa tem condições de desenvolver, mais para isso é preciso querer e se dedicar.

Quanto às suas percepções relativamente às experiências, as participantes descreveram alguns relatos positivos e negativos que as marcaram durante a liderança. Quanto à juíza, ela relata que, em suas experiências, as mais marcantes foram as negativas, em razão de vivenciar o sofrimento das pessoas e se deparar com situações, para si, absurdas.

A coordenadora atua em vários segmentos, alguns permeados por homens e outros por mulheres. Ela relata que, em questão do ambiente masculino, foi mais pressionada a provar suas competências:

⁵ Afirmado pela entrevistada B na página 91.

“Eu vejo que minhas experiências foram positivas, mais eu tive que quebrar muitas barreiras, “você é muito jovem”, “acho que você não vai dar conta” em um ambiente muito masculino”⁶.

Seguindo o mesmo raciocínio citado acima, a gerente de produção alega que começou suas experiências muito cedo, assumiu muitas responsabilidades e, contudo, conseguir atingir seus objetivos. Um fato marcante que relatou foi ser a primeira mulher a ser contratada em um cargo de chefia em uma empresa multinacional conforme seu projeto pessoal; para tanto, ela teve que afirmar seus conhecimentos para “ganhar respeito” em ambiente totalmente masculino. Assim declarou:

“A mulher precisa lutar para ser valorizada. Eu senti isso na pele, eu plantei os frutos e tive oportunidades de colhê-los”⁷.

Segundo a ex-prefeita suas experiências foram positivas, pois afirma que não tem alegria maior que agregar valor na vida das pessoas e garante que valeu muito a pena.

De acordo com a empreendedora, suas experiências estão relacionadas às suas necessidades pessoais durante o processo que passou com o problema da alergia. Para a mesma, a empresa é resultado dessas experiências, e que cada uma contribuiu para seu crescimento e melhoria.

No sentido de elucidar o entendimento de liderança, as entrevistadas citaram várias características para aqueles que desejam se destacar em suas lideranças, tais como: manter o carisma, ter empatia, saber ouvir, ser comprometido com sua equipe, ter respeito e humildade. Um ponto muito bem colocado por uma das participantes foi que um líder deve ser respeitado e não temido por seus liderados e acima de tudo ter amor pelo que faz. E finalizando, um bom líder se destaca quando está disposto a aprender.

E, por fim, o trabalho objetivou em conhecer a liderança de cada uma das participantes convidadas, mas não poderia deixar de fazer a análise se as entrevistadas estão satisfeitas com suas lideranças e de que forma se avaliam. O resultado foi muito positivo, as seis entrevistadas destacam que estão realizadas em seus cargos e acreditam que suas equipes também estão satisfeitos com a liderança exercida.

⁶ Afirmando pela entrevistada D na página 72.

⁷ Afirmando pela entrevistada B na página 84.

“Sou feliz pelo trabalho que a equipe da qual eu fiz parte, por ter sido agraciada com a reeleição e por receber o carinho das pessoas até hoje por onde eu passo. Acho que isso foi um reconhecimento de que minha liderança deu resultados”⁸.

Porém, mesmo satisfeitas, procuram dar continuidade ao aprendizado, como referido anteriormente sobre os requisitos para se destacar como líder. As líderes não se acomodam na “zona de conforto”, pelo contrário, estão em processo de contínuo desenvolvimento profissional.

“Estou em constante aprendizado. Se eu disser que minha liderança é excelente, eu perco tudo que eu disse até agora em questão de humildade e de poder aprender com os erros”⁹.

Conclui-se que para ser um líder de alta performance, é necessário saber liderar a si mesmo, conduzir a própria vida e ter habilidade de lidar mesmo diante das dificuldades e desafios. A capacidade de liderança é o reflexo daquilo que é praticado diariamente, mesmo fora do ambiente de trabalho.

5.2 A equipe

Rodrigues (2004) expressa que a liderança é a capacidade de unir pessoas ao redor de uma ideia. Um líder entende a necessidade de sua equipe

e cria um elo com seus liderados.

As entrevistadas exprimiram em suas entrevistas que para alcançar o comprometimento da equipe é necessária a comunicação. A gerente de recursos humanos articulou que é preciso dizer “um não” com habilidade para que isto seja um agente motivador e incentive a pessoa a continuar buscando a melhoria. Outro ponto destacado por ela é que as estratégias são fundamentais e devem acontecer naturalmente. Todas defendem o diálogo, o que precisa ser feito é comunicado, compartilhado, orientado e cobrado, com muito respeito e transparência.

⁸ Afirmado pela entrevistada C na página 104.

⁹ Afirmado pela entrevistada E na página 112.

A gerente de produção ressaltou que existem palavras-chaves que direcionam ao alcance do comprometimento, e o reconhecimento é umas delas, é preciso valorizar as atitudes positivas do colaborador, realizar *feedbacks*, ouvi-los e quando erram mostrar o caminho da melhoria e acima de tudo praticar a justiça tratando a todos com igualdade.

A empreendedora destacou que as estratégias utilizadas para o comprometimento da equipe se iniciam na contratação, pois retém muitas informações priorizando o caráter. Outros pontos citados coincidem com os utilizados pelas demais entrevistadas, como saber ouvir e ter um canal aberto com a equipe para que os mesmos também falem, até mesmo para críticas. “Manter a palavra” para conquistar a confiança e ser exemplo.

“Para manter o comprometimento você precisa ser o primeiro a fazer, e ser exemplo para cobrar o outro” ¹⁰.

As estratégias são de suma importância na liderança e a tomada de decisão está voltada para sim (s) e não (s) que às vezes desagradam a todos na equipe. As entrevistadas salientam que quando surgem conflitos é necessária a conversa, e que é um desafio grande onde é preciso sentar, criar um canal aberto de comunicação para que todos possam expor seus pensamentos onde possibilite a identificação das falhas e resolução dos problemas.

A gerente de recursos humanos entende que despende tempo para a conversa é um tempo que se perde hoje e se ganha lá na frente.

A gerente de produção defende que é preciso ouvir individualmente cada pessoa e todo o grupo para não ser injusta.

A coordenadora e professora profere que os conflitos se resolvem com transparência, ouvir a todos voltando sempre para o bem da empresa.

No caso da empreendedora é estabelecendo regras, realizando reuniões e treinamentos com os colaboradores. Ela ainda relata que conflitos surgem devido à falta de conhecimento.

¹⁰ Afirmado pela entrevistada E na página 110.

5.3 A vida pessoal

Quanto à conciliação da vida pessoal e da profissional, foi abordada a questão sobre como elas diferenciam esses dois fatores de acordo com o ponto de vista de cada uma das entrevistadas. Foram ressaltadas pelas participantes que os problemas precisam ser deixados para fora e que é preciso ter um total equilíbrio. Entretanto, uma ênfase destacada por três das entrevistadas foi que não procuram diferenciar, pois buscam ser a mesma com as pessoas no trabalho e em casa com a família, porém, com condutas distintas, não perdendo a verdadeira essência de quem realmente são.

“Temos emoção, coração e sangue correndo nas veias e, a partir do momento que eu entro na empresa trago minha emoção e quando volto para casa levo essa emoção para casa também, então sou um turbilhão de emoção” ¹¹.

Ainda sobre a temática, foi destacada pela gerente de produção e ex-prefeita que é preciso ter uma inteligência emocional para não misturar os problemas, mas que em alguns casos é necessário ser relatado a ambas as partes para que sirva de exemplo e estímulo para as pessoas. A coordenadora relata que é um fator muito difícil, pois 90% do seu tempo é para sua vida profissional, mas sua estratégia é levar o mínimo possível de trabalho para casa.

Sendo a família um bem muito importante na vida das entrevistadas, todas garantem que possuem apoio familiar e duas delas ainda ressaltam que em alguns momentos existem cobranças por parte da família por não estarem mais presentes, mas que o apoio da família é sempre fundamental.

Ainda nesse contexto, as participantes afirmam que precisaram abrir mão de algumas coisas para chegar à posição que estão hoje. Foi relatado pela Coordenadora, Gerente de Recursos Humanos e pela Juíza que o maior complicador foi ter que abrir mão do tempo em estar com os familiares e até mesmo na vida pessoal por se dedicarem totalmente aos objetivos que tinham traçado. Já para gerente de produção, empreendedora e ex-prefeita relataram que precisaram abrir mão de alguns sonhos que tinham, mas que foram superados por alvos mais apazíveis.

“Há a descrença na capacidade da mulher em assumir desafios maiores. A associação da figura feminina com fragilidade e falta de firmeza faz com que ela

¹¹ Afirmado pela entrevistada A na página 97.

seja preterida ao tentar identificar talentos para posições executivas em organizações [...] Outras vezes, é a própria mulher que não se candidata a postos mais desafiadores por temer não corresponder a expectativas ou por não ter quem a ajude em obrigações familiares”. (COSTIN, 2015, p. 7).

5.4 A organização

As mulheres sempre estiveram no mercado de trabalho, e aos poucos foram alcançando voos e assim conquistando seus espaços em todos os cenários. Mesmo sendo evidente esse crescimento, observa-se que ele vem sendo conduzido a passos mais lentos.

Quando questionadas do porquê da pequena presença feminina em altos cargos de liderança atualmente, as entrevistadas apresentaram a mesma visão, ambas concordam que houve uma evolução e que as mulheres aos poucos estão conquistando seus espaços, mais que ainda se vivencia o preconceito.

Na opinião da empreendedora, vivemos em uma sociedade machista onde ainda há muito que melhorar. A empresária ainda aponta que a mulher tem medo e em algumas situações precisa “abrir mão”, ainda mais em questão dos filhos. E conclui seu pensamento dizendo que a mulher na emoção se esquece de colocar estratégias e possibilidades que a ajudariam a conciliar essas situações.

Para a gestora de recursos humanos, existe uma situação muito machista onde se acredita que os homens lideram melhor, porém adverte que é questão de tempo, pois as mulheres irão ocupar um espaço muito maior conquistado por seus bons resultados e equilíbrio.

A ex-prefeita complementa essa ideia concordando que infelizmente os homens são maioria em cargos de chefia nas grandes empresas, porém acredita na capacidade das pessoas independente do sexo e que as oportunidades deveriam ser iguais. A mesma destaca a atual frequência feminina nas escolas, acreditando no equilíbrio desta situação num futuro próximo.

“Atualmente as mulheres frequentam mais anos de escola e isto é provado por índices de pesquisas, desta forma num futuro breve acredito no equilíbrio desta equação” ¹².

¹² Afirmando pela entrevistada C na página 103.

Referindo-se à política, a entrevistada descreve que é um caso a parte, pois a vida do político é muito exposta e que existe um descrédito com essa classe. A mesma salienta que existem políticos corruptos como em todas as profissões, mais a mídia de certa forma generaliza levando a maioria ao descrédito. Desta forma, as mulheres acabam amedrontando-se, o que justifica as poucas mulheres na vida política.

A gerente de produção concorda que a barreira que limita a presença feminina na liderança atualmente ainda é o preconceito, e que são poucas as mulheres que têm coragem de enfrentá-lo. Outro ponto destacado é o medo que as mulheres possuem de assumir responsabilidades, justamente o que o cargo de liderança requer.

A coordenadora finaliza esse pensamento sinalizando o pré-julgamento enfrentado pelas mulheres. As pessoas não conhecem e mesmo assim julgam, não acreditando que as mulheres consigam diferenciar suas vidas profissionais das pessoais, pensando que em algum momento a vida pessoal irá interferir na profissional.

A mulher ao longo da história construiu um novo conceito de gestão que mais se aproxima ao desejado nessa nova era da atualidade. Quando se observam os diferenciais femininos e a positividade que eles apresentam para as organizações depara-se com um cenário que se contrapõem a realidade vivenciada. Essa interrogação surge quando se observa o cenário atual, onde se declara, por alguns, uma inferioridade de mulheres em cargos de liderança, o que não se justifica, porque elas, à frente de organizações, fortalecem o ecossistema corporativo. A mulher possui inúmeras qualidades que, quando desenvolvidas, proporcionam ao ambiente profissional mais competitividade, trazendo resultado satisfatório.

Dentre as respostas levantadas nas entrevistas, as entrevistadas ressaltaram resultados positivos quanto à participação das mulheres em cargos diretivos. A gestão feminina é a resposta desejável quanto à tomada de decisão.

A gestora de recursos humanos acredita que as mulheres obtêm melhores resultados. Trabalha em uma empresa que em seu início não contratava mulheres para o setor produtivo e agora a grande maioria é mulher, onde as mesmas estão espalhadas por todas as funções, inclusive na liderança. A mesma ressalta que encontrou muita resistência na inserção de mulheres mais foi uma atitude que deu certo, mesmo perante todos os complicadores, as mulheres são hoje o carro chefe da organização.

Para a coordenadora, avaliando as organizações como um todo, a principal consequência seria a implantação de uma política global de ganhar. Quando se tem mulheres ocupando cargos de liderança, a tendência é ter um ambiente mais agradável.

“Eu vejo que a mulher tende a ser menos egoísta do que o homem, então eu acredito mesmo nisso, que teríamos uma quantidade muito menor de guerras, de conflitos se tivéssemos mais mulheres ocupando cargos de liderança”¹³.

A gestora de produção concorda quanto aos benefícios de se ter mulher na liderança, ressalta que o mundo está mudando e que a mulher proporciona um ambiente mais positivo.

“A mulher é muito séria, nós levamos as coisas muito a sério, somos mais difíceis de ser corrompidas”¹⁴.

A mesma ainda cita que devido a essa qualidade, a garantia que as coisas aconteçam é maior e que os diretores da empresa ficam mais tranquilos quando a mulher está na direção. Os mesmos possuem a certeza que as mulheres não precisam de muito acompanhamento que elas farão as coisas acontecerem.

“A tarefa do líder é conduzir seu pessoal de onde eles estão para onde eles ainda não estiveram”. (KISSINGER 1923 apud BUCHSBAUM; BUCHSBAUM, 2012, p. 114).

Complementado a citação exposta acima, a empreendedora salienta que se a líder feminina consegue gerenciar bem sua equipe conseguirá resultados tremendos, e que ver a equipe motivada e trabalhando com amor, é algo que encanta um líder. A mesma conclui que esses resultados são reflexos da ação do líder: o mesmo conduz a equipe conseguindo que as pessoas trabalhem felizes. Quando a pessoa gosta do que faz os resultados são muito maiores, ela não trabalha porque o chefe quer, mais sim porque gosta.

Pode-se entender mediante as resposta apresentadas acima que as mulheres possuem todas as características consideradas importantes para atingir os resultados, elas são compostas de atributos que quando desempenhados favorecem o ecossistema corporativo.

Uma pergunta realizada está relacionada ao mercado, se são as organizações mais lucrativas que contratam mulheres para trabalhar ou se são as mulheres que procuram

¹³ Afirmando pela entrevistada D na página 77.

¹⁴ Afirmando pela entrevistada B na página 94.

empresas com maior desempenho para atuarem. A resposta obtida revelou que ambas as partes têm participação.

Para a empreendedora essa procura acontece nos dois lados, e sinaliza que a mulher quer trabalhar aonde se sente valorizada.

A coordenadora confirma esse pensamento: a partir do momento que uma organização gera lucros ela passa a ser olhada diferente. Ainda relata que a mulher dentre as suas competências contribui para o alcance desse lucro e outros fatores.

“Eu acho que ter mais mulheres contribui para a lucratividade mais contribui para outros fatores também, inovação, percepção de mercado, relacionamento com cliente, relacionamento entre os colaboradores, uma visão de clima organizacional. Eu vejo que isso é o feeling da mulher, é a intuição da mulher e vejo também que as mulheres são inquietas, elas buscam, elas querem algo a mais”¹⁵.

Em contrapartida a esse pensamento a gestora de produção apresentou uma opinião contrária. Para a mesma essa procura não vem de nenhuma das partes. O que acontece é que as empresas conseguiram entender o real papel da mulher onde as mesmas se preocupam mais com a educação, estudo e estão preparadas para assumir um cargo de liderança.

Conclui-se através das informações levantadas que as mulheres estão no caminho da eficácia. Elas são compostas de habilidades que proporcionam resultados assertivos, são influentes e capazes de trabalhar melhor com as pessoas, alcançando o melhor para elas e para organização como um todo. Ainda existem algumas barreiras que precisam ser quebradas, entre elas o medo, insegurança e preconceito, mas o que antes era incerto hoje tem passado a ser certeza.

5.5 INTERSEÇÃO ENTRE A TEORIA E PRÁTICA

É necessário salientar que foram apurados na pesquisa empreendida diversos modelos comportamentais e a sua aplicação no exercício da liderança. Compreende-se que cada líder possui uma maneira de trabalhar, consequentemente característica da sua maneira de trabalhar, consequência das características de cada maneira de ser. Entre esses estilos, encontram-se os modelos autocrático, democrático e liberal (já apresentados na página 29 a

¹⁵ Afirmado pela entrevistada D na página 77.

32). Bem como foram apresentados os novos modelos visionário e carismático que complementam os modelos anteriormente citados.

Assim, foi feito um estudo a fim de comprovar se a teoria era aplicável à prática e o resultado foi completamente positivo. Em cada entrevista realizada foi observada as características e formas de atuação de cada candidata que revelassem seus estilos de liderança.

Nessas entrevistas ficou evidente que as candidatas possuem mais de uma forma de liderança, aplicadas em situações diferentes, porém, que se complementam.

Nos quadros abaixo estão demonstrados os estilos predominantes de cada entrevistada e sua referência teórica.

Quadro 2 – Relação entre a teoria e prática

LIDERANÇA VISIONÁRIA “Um líder visionário une uma grande visão estratégica (capacidade de entender profundamente o mercado e o público consumidor, além de enxergar tendências e oportunidades) com uma poderosa visão de futuro (antever o futuro, traçar seu papel nele e acreditar que se pode chegar lá). [...] Um bom visionário é um sonhador com viseira e visão estratégica. Um líder visionário ajuda muito a dar uma direção ao nosso carisma e a oferecer material para motivar as pessoas”. (BUCHSBAUM, 2012, p.127)	EMPREENDEDORA “Sou estratégica e sonhadora em todas as decisões que tomo é uma característica muito forte dentro da minha personalidade, pois não paro de sonhar e tenho ideias o tempo todo”.
LIDERANÇA CARISMÁTICA “Este modelo desperta a consciência de seus seguidores para a importância das metas do grupo conseguindo que transcendam seus interesses pessoais”. Lan (2014)	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS “Entendo que um líder precisa ser generoso, carismático, ele precisa exercitar a empatia em primeiro lugar, respeitar as pessoas como elas são verdadeiramente. O meu entusiasmo faz toda a diferença na maneira como eu conduzo, meu carisma, minha simpatia, a minha maneira de conduzir intensamente, e o respeito e a humildade”.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

“Líderes estão ali para dar assistência, sugerir, e permitir que flua a comunicação, a fim de estabelecer problemas e resolvê-los coletivamente. Esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas”. (ALABY, 2005, p. 23-24)

GERENTE DE PRODUÇÃO

“Primeira coisa eu procuro ouvi-los, nunca julgo sem antes ouvir o que realmente aconteceu e não ouço só uma pessoa, ouço vários, procuro conversar com eles individualmente para entender qual foi a real causa do problema porque se não eu corro o risco de ser injusta e se tem uma coisa que eu não gosto é disso”.

EX-PREFEITA

Ser líder é ter a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe com harmonia, ter condições de estimular as pessoas, acreditar em cada um, ser também um termômetro que sabe levantar o astral da equipe, fazer com que cada um se sinta parte importante e tenha orgulho do trabalho que esta desenvolvendo”.

COORDENADORA E PROFESSORA

“Um líder é alguém comprometido com aquilo que está a sua volta, principalmente comprometido com pessoas que estão a sua volta, isso faz com que as pessoas te tenham como referência e isso influencia o comportamento”.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

“As atividades do grupo são amplamente estruturadas, uma supervisão relativamente cerrada [...] é o estilo de “papaizao” e da “super mãe”: adota o método paternalista/materialista, visando manter todos felizes”.

Alaby (2005)

“Este modelo enfatiza somente o líder, centralizando totalmente a autoridade”.

Melo (2013)

JUIZA

“Um juiz é uma pessoa de uma responsabilidade enorme, como eu mesma disse é um sacerdócio... é você estar pronto para adentrar na vida das e decidir por ela.

No trabalho adoto uma conduta impessoal, pela necessidade mesmo de você analisar as coisas de uma maneira mais fria”.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No quadro acima foram colocados trechos da fundamentação teórica com partes das falas das entrevistadas. Essa análise de interseção foi realizada com o objetivo de demonstrar a relação que existe entre as características colocadas pela ciência e a execução de etapas durante a prática.

O primeiro item do quadro retrata a liderança visionária que é indicada para todos os gestores que buscam alcançar resultados extraordinários. Esse modelo de liderança é o perfil apresentado pela empreendedora, conforme representado acima. Um líder visionário é estrategista, exatamente o que a entrevistada alega ser, uma pessoa estratégica em todas as suas decisões. A participante também apresenta características de outro modelo, conhecido como liderança democrática, é aquele que envolve sua equipe em torno de um objetivo em comum ¹⁶.

O segundo item retrata a liderança democrática, onde este modelo é mais participativo. É o estilo predominante na gerente de produção, ex-prefeita e na coordenadora e professora. ¹⁷

O terceiro item apresenta a liderança carismática. É um modelo ligado ao emocional, onde o líder tem o carisma como uma de suas virtudes. É o estilo de liderança predominante na gerente de Recursos Humanos. Além do modelo carismático a gerente de Recursos Humanos apresenta características do modelo visionário¹⁸.

O último item do quadro mostra a liderança autocrática, nesse estilo à autoridade é voltada ao líder, onde o mesmo se considera indispensável. O mesmo é composto de responsabilidades onde a tomada de decisão concentra-se em suas mãos. É o modelo predominante na juíza justamente por possuir autoridade preponderante da tomada de decisão ¹⁹.

O papel da juíza tende para o modelo autocrático quando a mesma se encontra realizando seu trabalho na tomada de decisão, ou seja, decidindo os casos, sobretudo em audiência. Na entrevista, a participante destaca que, como juíza, também exerce a atividade de administração do pessoal no cartório, ao desempenhar essa atividade demonstra características identificadas nos modelos democrático e carismático.

Conclui-se que um bom líder é aquele que assume a postura de liderança na totalidade, seja na vida pessoal como organizacional. Cada líder possui uma maneira de trabalhar com sua equipe, de acordo com seus pontos de vista. Não existe um modelo melhor que o outro, apenas são distinto e se complementam.

¹⁶ Afirmando pela entrevistada E na página 111.

¹⁷ Afirmando pelas entrevistadas B, C e D nas páginas 88, 101 e 73.

¹⁸ Afirmando pela entrevistada A na página 97.

¹⁹ Afirmando pela entrevistada F na página 67.

5 CONCLUSÃO

O trabalho foi um agente de motivação, inspiração e muito aprendizado. Explorou os desafios encontrados pelas mulheres no papel de liderança nas organizações e os seus resultados.

A contextualização da atuação da mulher como líder foi alcançado por meio do levantamento bibliográfico no qual se verificou que é natural encontrar mulheres atuando como líderes.

É de ser revelado que o estilo de gestão da mulher possui uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que auxiliam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade, maior flexibilidade e habilidade de olhar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.

As organizações destacam as mulheres pelo fato do trabalho em equipe, cooperação no lugar de competição, participação no lugar de centralização, socialização no lugar da imposição, entre outros valores que as mulheres agregam.

Os argumentos em torno da liderança feminina têm se tornado cada vez mais comum, e o reconhecimento da mulher tem sido de grande importância para o crescimento e evolução da sociedade. Desta forma, conforme a pesquisa bibliográfica realizada entende-se que desde os primórdios as mulheres contribuem para o sustento e o desenvolvimento de sua família e sua inserção no mercado de trabalho foi de extrema importância, pois mostra que homens e mulheres possuem direitos iguais.

Mas apesar de todos os resultados alcançados pelas mulheres, percebe-se que ainda existe preconceito quando mulheres ocupam altos cargos nas organizações, sua luta é constante no reconhecimento da igualdade entre os sexos.

Esse trabalho possibilitou destacar a importância da mulher e suas competências na liderança. Em sua realização pode-se aplicar a teoria à prática resultando no alcance do objetivo do trabalho. Através do mesmo foi comprovado que as mulheres são atribuídas de competências que quando aplicadas resultam no alcance dos objetivos tanto no âmbito pessoal como profissional.

Conforme estudo realizado as mulheres não possuem uma estratégia definida para o

alcance da liderança, o que contribuiu para essa alavancagem profissional foi exatamente a sua maneira de ser, de conduzir, orientar e de pensar.

As mulheres possuem inúmeras habilidades e uma delas está voltada aos estudos, onde as mesmas apresentam uma maior desenvoltura, e juntamente com essa busca por novos conhecimento e melhorias, pode-se somar a habilidade de empatia, de diálogo, de visão, a determinação no alcance dos objetivos, entre muitos outros atributos que as apresentaram não somente como a resposta a esse novo modelo de gestão, mais que foram o ponto chave que encaminhou seu crescimento, evolução profissional e a construção de uma liderança eficaz.

Conclui-se que ainda existe um longo caminho a percorrer, mais que aos poucos as mulheres estão se posicionando e apresentando seus diferenciais. Elas transformaram-se em atoras importantes na economia atual e os seus resultados já são colhidos nos mais diversos e diferentes cenários, como empresarial, governamental e político.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, Talita. **As mulheres de negócios mais poderosas do Brasil**. 2013. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-mulheres-de-negocios-mais-poderosas-do-brasil>>. Acesso em: 20 Jul. 2015
- ALABY, José Assan. **Liderança: uma questão de competências**. São Paulo: Saraiva, 2005
- BARSH, Joana. **A ascensão das mulheres e transformação do capitalismo**. HSM Management. 109 ed. ESTADO, p. 39-40, março-abril, 2015
- BINI, Eneida. **Três retratos brasileiros**. HSM Management. São Paulo, ano: 8, nº 43, p. 70-74, março-abril, 2004
- BUSCHSBAUM, Paulo; BUSCHSBAUM, Márcio. **Negócios S/A – Administração na prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012
- COSTIN, Claudia. **Líder por excelência**. Março/2015. São Paulo. Administrador profissional. Entrevista concedida a Mauricio Duarte
- FALCI, Miridam Knox. Mulheres do sertão nordestino in: **História das mulheres no Brasil**. 10 ed. São Paulo: contexto, 2013. p.241
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV Executivo, v. 12. n 1. Jan/Jun 2013, p. 46-49. On line. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634/19366>>. Acesso em 29 Jul. 2015
- GASPARINI, Claudia. **O que diferencia as mulheres em cargos de chefia?** On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-que-diferencia-as-mulheres-em-cargos-de-chefia>>. Acesso em: 29 jul. 2015
- GROYSBERG, Boris; CONNOLLY, Katherine. **Grandes líderes que fazem o “mix” da diversidade funcionar**. Harvard business review. São Paulo, ano: 91, nº 9, p. 51-58, setembro, 2013
- IBARRA, Herminia; ELY, Robin; KOLB, Deborah. **Mulheres em ascensão: barreiras invisíveis**. Harvard business review. São Paulo, ano: 91, nº 9, p. 44-49, setembro, 2013
- IBGE, **Perfil das mulheres responsável pelos domicílios no Brasil**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/perfildamulher/perfildamulher.pdf>> Acesso em: 25 Jul. 2015
- IBGE, **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas** abrangidas pela pesquisa. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/retrospetiva2003_2013.pdf>. Página 41. Acesso em: 29 Out. 2015
- IGNATIUS, Adi. **Onde estão as lideranças femininas?**. Harvard business review. São Paulo, ano: 91, nº 9, p. 8, setembro, 2013

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** On line. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 Abr. 2015

LADEIA, Barbara. **Os prós e contras de 6 estilos de liderança.** 2013. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pros-e-contras-dos-6-estilos-de-lideranca>>. Acesso em: 24 Jul. 2015

LAM, Camila. **Os 4 principais tipos de líderes empreendedores.** 2014. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-4-principais-tipos-de-lideres-empreendedores>>. Acesso em: 17 jul. 2015

MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competências.** São Paulo: Saraiva, 2005

MELO, Luisa. **Os estilos de liderança mais e menos adotados no Brasil.** 2013. On line. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-estilos-de-lideranca-mais-e-menos-adotados-no-brasil>>. Acesso em: 15 Jul. 2015

MORGATO, Cristina. **Educação: Substantivo feminino.** Educação superior, São Paulo. Ano 17, nº 196, p. 34-35, março, 2015

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional,** São Paulo: Thompson, p. 407, 2004.

PERARO, Marisa; BONER, Cristina; GUIMARÃES, Lilian; DE NES, Janini. **A mulher gestora.** Administrador profissional. São Paulo, ano: 38, nº 345, p. 11-14, março, 2015

PETERS, Tom. **As mulheres reinam.** HSM Management. São Paulo, ano: 8, nº 43, p. 50-56, março-abril, 2004

RAGO, Margarth. **Trabalho feminino e sexualidade** in: história das mulheres no Brasil. 10 ed. São Paulo: contexto, 2013. p.578

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pretice Hall, 2002

RODRIGUES, Edson. **Conseguindo resultados através de pessoas.** São Paulo: Negócio BB,p. 104-120, 2004

SANDOVAL, Gabriella. **Insegurança feminina.** Você S/A. ed. São Paulo, p. 44, março, 2015

SIMÕES, Katia. **Mulheres empreendedoras. O que aprender com elas.** Ed. 293, 2013. On line. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81767-17166,00-MULHERES+EMPREENDEDORAS+O+QUE+APRENDER+COM+ELAS.html>>. Acesso em: 7 Ago. 2015

SOUZA, César. **Está na hora de reinventar o pensamento em gestão.** Harvard business review Brasil OnPoint. São Paulo, p. 7, abril e maio 2015

TEIXEIRA, Duda. **Memória: Margareth Teacher uma dama do lado direito**. Veja. São Paulo, Abril, 2015. On line. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/ricardo-setti/vasto-mundo/memoria-margaret-thatcher-uma-dama-do-lado-direito-da-historia>>. Acesso em: 26 Jun. 2015

TELLES, Lygia Fagundes. mulher, mulheres in: **história das mulheres no Brasil**. 10 ed. São Paulo: contexto, 2013. p.669

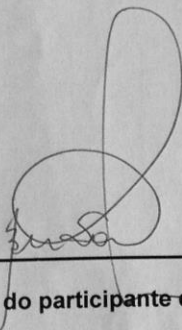
WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003

R7. **Quase metade dos adultos brasileiros não tem ensino fundamental completo**. 2012. On line. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/maioria-dos-adultos-brasileiros-nao-tem-ensino-fundamental-completo-20121219.html>>. Acesso em: 14 Ago. 2015

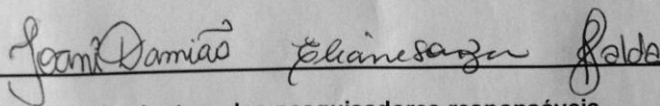
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÕES PARA A GRAVAÇÃO DE VOZ**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

Eu Betiza M. Sousa Prado estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista referente a pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulada "Estratégias e resultados da liderança feminina" e entendo que sera usado para a coleta de dados.

Autorizo, por meio deste termo, as pesquisadoras, Eliane de Souza, Jessica Caroline Becati Falda e Joani Damião a realizar a gravação de minha entrevista.



Assinatura do participante da pesquisa.



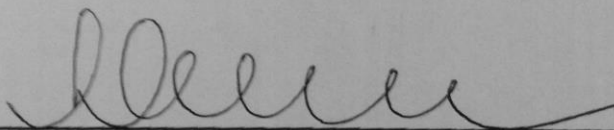
Assinatura dos pesquisadores responsáveis.

Pederneiras, 20 de Junho de 2015.

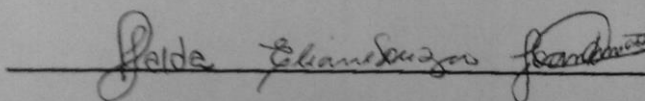
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu LETÍCIA VIEIRA estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista referente a pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulada "Estratégias e resultados da liderança feminina" e entendo que será usado para a coleta de dados.

Autorizo, por meio deste termo, as pesquisadoras, Eliane de Souza, Jessica Caroline Becati Falda e Joani Damião a realizar a gravação de minha entrevista.



Assinatura do participante da pesquisa.



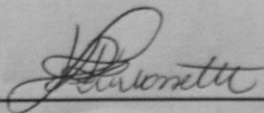
Assinatura dos pesquisadores responsáveis.

Pederneiras, 29 de Junho de 2015.

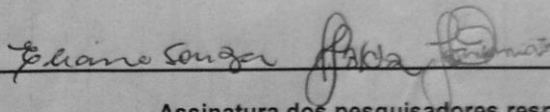
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu, Karina D. Lulionetti *Lionetti* estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista referente a pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulada "Estratégias e resultados da liderança feminina" e entendo que será usado para a coleta de dados.

Autorizo, por meio deste termo, as pesquisadoras, Eliane de Souza, Jessica Caroline Becati Falda e Joani Damião a realizar a gravação de minha entrevista.



Assinatura do participante da pesquisa.



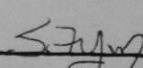
Assinatura dos pesquisadores responsáveis.

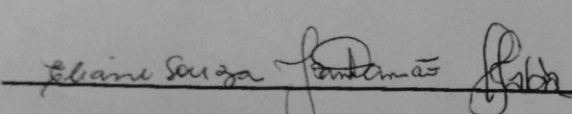
Pederneiras, 08 de Julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu SANDRA MATUNOSHITA estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista referente à pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulada "Estratégias e resultados da liderança feminina" e entendo que será usado para a coleta e dados.

Autorizo, por meio deste termo, as pesquisadoras, Eliane de Souza, Jessica Caroline Becati Falda e Joani Damião a realizar a gravação de minha entrevista.


Assinatura do participante da pesquisa.


Assinatura dos pesquisadores responsáveis.

Pederneiras, 04 de Agosto de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu *Christine Bentomeia* estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista referente a pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC) intitulada "Estratégias e resultados da liderança feminina" e entendo que sera usado para a coleta de dados.

Autorizo, por meio deste termo, as pesquisadoras, Eliane de Souza, Jessica Caroline Becati Falda e Joani Damião a realizar a gravação de minha entrevista.

Christine Bentomeia

Assinatura do participante da pesquisa.

Josida Fontimato Eliane de Souza

Assinatura dos pesquisadores responsáveis.

APÊNDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Perguntas e respostas da entrevistada F.

Para você, o que é ser líder?

Para mim é algo extremamente importante, porque a partir do momento em que você pega um processo na mão, você tem que ver que por trás do processo, por trás de folhas, por trás de algo frio tem um envolvimento familiar, tem uma problemática de eventualmente dificuldades financeiras, então a gente tem que enxergar um processo como se tivessem pessoas ali, não como algo frio, sendo assim, é de uma responsabilidade tremenda em você conseguir transcender algo no processo e ver por trás da dificuldade da pessoa. Então, eu me considero uma pessoa privilegiada de poder ter uma parcela de poder decidir, interferir na vida das pessoas, é por isso que tem que ser algo tão estudado, tem que ter uma estabilidade pessoal e profissional, é como um sacerdócio, porque não adianta você ter uma vida desregulada e depois você querer editar regras, então o juiz tem que ter uma conduta profissional e espelhar também na vida pessoal, acho que é por isso que a gente via um juiz como uma pessoa diferenciada, apesar de eu não concordar com isso, mas você tem que espelhar a exatidão que você demonstra, você tem que espelhar na sua vida pessoal. Acredito então que seja um cargo de extrema importância e que exige um envolvimento pessoal e profissional muito grande, tem que estar realmente preparado, além de tecnicamente de responsabilidade, e também emocionalmente para lidar com aquilo, por isso a dificuldade das diversas fases, nós somos acompanhados mais de dois anos, por psicólogos, assistentes sociais para ter um grau de maturidade para ter responsabilidade com aquilo, porque você decidir algo que está no processo, é fácil mais você precisa ver que atrás do processo existem pessoas, existem emoções, dificuldades e também conseguir abstrair um pouco daquilo quando chegar em casa, quando fecha o processo você precisa esquecer, se não você fica sofrendo junto com aquilo. Realmente não penso em fazer outra coisa.

Como foi sua trajetória até seu cargo atual?

Ser líder foi algo bem natural, é uma questão de dom, eu sempre me imaginei em uma carreira voltada a direito pela minha trajetória pessoal, familiares envolvidos com o direito e já imaginava desde a faculdade, eu estudei inglês por muitos anos, eu dava aula de inglês por prazer, é outra coisa que eu gosto muito de fazer, dar aula. E durante a faculdade realmente

descobri que a minha vocação era realmente fazer concurso publico voltado a magistratura. Meu pai já havia um escritório de advocacia, então passei na OB, comecei advogar sozinha, mais não era tanto voltado para concurso, depois de dois anos percebi que não era para mim aquilo, acho que pessoalmente eu não conseguia trabalhar como advogada acho que pelas vezes de omitir, de você alterar algumas coisas e isso não correspondia muito a minha característica pessoal, então resolvi começar estudar mais firme para concurso, lógico também que pesa mais na parte financeira, estabilidade com o concurso, então juntou as duas coisas, estudei por um período voltado a concurso mesmo, algo focado, baseado no edital, foram dois anos até eu passar, prestei outros concursos, mais sempre voltado a magistratura e ai eu acabei passando há 10 anos. Na magistratura eu passei em abril de 2005, eu não era juíza titular, fiquei como substituta por dois anos e meio, fiquei correndo basicamente na região mais oeste, na região de Marília, Tupã, Andradina, mais ou menos essas regiões. Quando consegui me promover eu tinha a pretensão de me promover aqui por perto, como eu sou daqui, eu queria ficar aqui, já era casada, então consegui me promover para a Barra Bonita, fiquei dois anos e meio como titular de Barra Bonita e depois consegui me promover para o juizado de Jau, onde estou até agora.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

O que precisa obviamente é de muito estudo, eu estudava basicamente 12 horas por dia por um período de dois anos e meio direto. Desde meu ensino fundamental e colegial, sempre fui focada aos estudos, fiz inglês desde muito nova, dei aula de inglês, então acho que foi um conjunto de fatores que acabou levando a aprovação do concurso. Então acho que é principalmente o esforço, vontade e dedicação exclusiva para alcançar o que você quer. A metodologia particular que eu tinha é que, eu sou uma pessoa muito organizada, regrada, então quando eu tinha um concurso, eu me organizava de certa forma previamente para vencer o edital, esquematizava como seria meu dia de estudo e seguia aquilo a risca.

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Normalmente o que mais marca é as experiências negativas, eu sempre vejo os sofrimentos das pessoas, um exemplo disto foi uma situação bem peculiar: uma mãe foi entregar uma criança com três anos para adoção, não foi particularmente comigo, porque eu não sou juíza da infância, mas essas experiências do ser humano que a gente perde a fé na humanidade, que chegamos a ver coisas absurdas, de que você acaba desconfiando de todo mundo. Então é muito difícil você ver essas experiências negativas. Eu chego ver de tudo, marido com

mulher, brigas de pessoas desconhecidas, políticas em redes sociais, então, a maior dificuldade é ver essas experiências e manter a fé na humanidade, mais também existe experiências prazerosas, porque tenho um convívio muito bom com os funcionários e acabamos virando uma família.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

A maior dificuldade é essa de você conseguir observar a pessoa por trás dos processos, eu preciso parar para pensar que aquilo não é algo frio, e analisar nas consequências daquilo. É preciso dar a decisão de curto, médio e longo prazo e acredito que a maior dificuldade é observar as consequências atrás daquela decisão. Existe também uma dificuldade em descobrir as verdades entre as entrelinhas, no depoimento das pequenas sutilezas das palavras das testemunhas, então acho que é porque a gente sempre tenta buscar o que é justo, e nem sempre o advogado colabora com isto. Então uma das maiores dificuldades é você querer fazer o que é certo, mas a verdade não está ali na sua frente e ao mesmo tempo você não pode julgar unicamente o processo de forma técnica, pois existem pessoas por trás daquilo. O processo não é algo temático que $1+1$ é 2, você precisa suprir as eventuais deficiências do processo, tentar descobrir as verdades, e com isso você tem que tentar acertar e a hora que você acha que acertou, você tem que fechar o processo e não pensar mais naquilo. Então uma das maiores dificuldade é você pensar que pode estar julgando tecnicamente dessa forma, pode estar errando.

Você já sentiu alguma vez que você já errou?

Já, mas não tenho dor na consciência em relação a isso. Porque a gente sempre faz naquele momento achando que é o certo, então se você descobre que depois você errou por qualquer motivo, eu não me sinto pesarosa em relação a isso, até porque é difícil você dizer “eu errei completamente”, às vezes você teve uma opinião diversa apenas.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

É a liderança de pessoal, de cartório. Eu falo que julgar processo é fácil, difícil é administrar pessoal, porque são 30 pessoas, a maioria você já conhece, eu estou com eles a 6 anos, você conhece todas as dificuldades pessoais de cada um, as dificuldades profissionais, e as maiores dificuldade eventualmente é de você tirar o cargo de confiança de alguém e colocar outro, a pessoa que você sabe que tem família. Então é conseguir separar o pessoal do profissional.

Nós estamos preparados para julgar processos, mas não foi ensinado para ninguém juiz essa administração de pessoas.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Eu acho que positivo é que você pode fazer justiça pelas próprias mãos, é algo muito satisfatório quando você entrega uma criança que estava em um abrigo para uma família. É conseguir fazer essa justiça, é uma sensação de dever cumprido, de você mostrar para a sociedade efetivamente a justiça. Você conseguir um acordo, você conseguir satisfação em ver os dois lados satisfeitos com o acordo. Acredito que isso seja o maior ponto positivo. E o maior lado negativo é justamente o envolvimento com coisa negativa, e acabar perdendo a fé na humanidade e acabar desconfiando de muita gente. Esse é o maior ponto negativo, é muita gente mentindo e omitindo.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Você tem que ter muito bom senso, não adianta você ser tecnicamente perfeita se nem sempre o que é técnico é o melhor a ser feito. Para você destacar você precisa ter um perfil de bom senso, porque esse perfil você aplica nos processos, você aplica nas pessoas, no cartório, nos funcionários e no cotidiano. Acho que o que falta em muitas pessoas é esse bom senso, de você também se por no lugar do outro e dar uma decisão vendo o lado racional e o emocional.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

Eu nunca tive dificuldade, nos trabalhamos de igual para igual, eu não percebo nenhum tipo de dificuldade e resistência. Nós nunca percebemos nenhum tipo de preconceito em relação ao tribunal, nem em relação aos colegas e aos funcionários. Eu tenho cinco chefes e destes três são homens, então eu lidero três homens e nunca percebi resistência nenhuma e um deles tem idade para ser meu pai, então não percebo dificuldade nenhuma. Eu trabalho ali lado a lado, sempre com maior respeito, mesmo em relação à audiência, nunca percebi desrespeito nenhum de homem e nem de advogados homens.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional? Tem apoio familiar?

Eu não diferencio muito não, a mesma pessoa que eu sou em meu trabalho, eu sou em casa, obviamente que não posso ter uma conduta completamente distinta. Mas lá eu tenho uma postura mais firme, mais impessoal em relação às partes, advogados principalmente, mais não

há uma completa distinção, porque da mesma forma que existe uma conduta respeitosa no tribunal, existe na vida pessoal.

E sim, tenho muito apoio familiar, meus pais sempre me apoiaram muito antes e agora também, meu marido sempre me ajuda em tudo. Meus pais me ajudam muito em relação às crianças e sempre me incentivaram a fazer aquilo que eu queria, se fosse para advogar que fosse se fosse para fazer concurso que fosse e depois obviamente se tornou concreto, tudo que eu preciso na prática, para facilitar para mim no cotidiano, sempre foi feito, pelo meu marido, meus pais, meus sogros, então eu não tenho o que reclamar.

Na sua visão, como descrever um líder?

Acho que é uma pessoa de uma responsabilidade enorme, como eu mesma disse é um sacerdócio... É você estar pronto para adentrar na vida das pessoas e decidir por ela o que às vezes ela emocionalmente por estarem tão envolvidas não conseguir decidir o que é melhor pra si. Um juiz é de uma responsabilidade enorme, que exige um livro de preparação técnica, psicológica muito grande, por isso acho das dificuldades dos concursos e da necessidade do acompanhamento por um período, da aptidão emocional da pessoa para aquele cargo.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

Eu sou uma pessoa muito atualizada, muito perfeccionista, muito racional e pratica. Eu acho que isso é determinante. Eu acho que se você não tiver um pouco de cada uma delas fica difícil de trabalhar, mas particularmente todos os juízes que eu conheço tem esse objetivo.

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Na fase de concurso eu abri a mão da minha vida pessoal e ate profissional, porque eu advogava no momento e eu percebi que era incompatível eu continuar trabalhando e estudando. Eu estudava 12 horas por dia então eu sentia que minha vida estava parada, você fica imersa naquilo, é um envolvimento pessoal tão intenso e você não consegue pensar mais em nada. Para dar um exemplo, minha fase oral foi 20 de janeiro, dia de natal, eu passei dia 25 estudando, parei só para jantar com a família. Nós perdemos um pouco da vida pessoal nessa fase mais intensa, eu perdi uns três anos, eu advogava muito pouco, parei de fazer academia, namorava mais aos fins de semana, fazia cursinho em São Paulo, sozinha, estudava o dia todo, então é uma exigência muito grande, até no nível psicológico porque chega uma

hora que você pensa se vale a pena tudo isso, porque você está estudando mais você não tem certeza se vai alcançar aquele objetivo. Então abrir a mão parte de convívio pessoal. Algumas pessoas falam que eu perdi minha juventude, não perdi não, eu tive um período mais curto apenas, eu já tinha 25 anos e estava muito certo que era aquilo que eu queria então não me arrependo de nada, se pudesse faria tudo de novo. E ainda consegui uma hérnia de disco, até hoje faço um tratamento super intenso, acho que pelo fato de ficar muito tempo baixada.

Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?

Acho que não, não existe esse estereótipo que se contrapõe. É individual de cada um, eu conheço juízes homens totalmente distintos entre si e assim como mulheres.

Há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?

Eu não faço diferença. Eu analiso mais a capacidade para aquela função, quer seja homem quer seja mulher, se aquela habilidade que eu preciso naquele setor, naquela função, se a pessoa com a capacidade dela, com a personalidade dela, ela se mostra mais apta, independentemente se é homem ou mulher, eu faço minha ação.

Como você avaliaria sua liderança?

Bem satisfatória, porque eu acredito que eu esteja agindo bem, até porque algumas corregedorias que não são minhas as pessoas dizem “você bem que podia ser nossa corregedora”, porque acredito que uma característica minha é ter bom senso e fazer sempre as coisas racionais, nunca ser impulsiva, sempre ver o outro lado, tomar uma decisão não pela emoção e mais pela razão e nem todos os líderes tem essa característica e essa personalidade, então, acho que particularmente meus liderados não tem o que reclamar.

MAIOR DEFEITO – teimosia

MAIOR VIRTUDE – organização, perfeccionismo, detalhismo.

UM MEDO – particularmente de a minha profissão ter alguma repercussão em relação aos meus filhos, questão de segurança.

UM SONHO – que meus filhos se tornem boas pessoas, características próximas a minha e do meu marido.

UM PESADELO – de eventualmente ter uma diversidade física, que me impeça de fazer aquilo que eu gosto cuidar dos meus filhos, ter um problema de saúde.

REALIZAÇÃO – duas: passar no concurso e meus filhos. Sinto-me muito realizada, consegui êxito naquilo que sempre sonhei, pessoal e profissionalmente.

FAMÍLIA É – Coloco acima de qualquer coisa.

DINHEIRO É – é bom, mas não é tudo.

DE BETIZA PARA BETIZA – acho que eu precisava às vezes curtir mais a vida, gostaria de me permitir um pouco mais. Porque pela quantidade de trabalho, filhos, casa, a gente acaba se deixando um pouco mais de lado. Eu também me falaria “parabéns”, me sinto muito realizada, não posso negar que me sinto muito realizada profissional e pessoal. Se eu tivesse que falar como você se pondera, coloca sua vida numa balança, eu falaria que eu alcancei minhas metas, as coloquei lá, todas elas, e segui o caminho. Tracei os objetivos há 20 anos e corri atrás, é questão de esforço, dedicação, organização. Você recolhe os frutos daquilo que você planta. Não adianta você querer plantar maçã e querer colher banana. Se você quer uma boa vida profissional você tem que correr atrás disto.

Perguntas realizadas e respostas da entrevista D.

Para você, o que é ser líder?

Eu vejo a liderança como algo muito simples e algo muito natural que vem das suas escolhas. Por exemplo, a partir do momento que você escolhe se dedicar se empenhar, eu vejo assim que no universo que a gente vive onde as pessoas estão cada vez menos optando por empenhar e se dedicar. Todas as vezes que você se empenha, se dedica e o resultado vem aquilo acaba sendo um espelho para as pessoas dizerem: nossa eu gostaria de ser dessa maneira. Então eu vejo que você não trabalha para ser líder, ser líder é uma consequência das suas escolhas, daquilo que você escolhe para sua vida, para sua profissão, para sua carreira. As pessoas olham para você e a tem como referência, modelo de comportamento.

Como foi sua trajetória até seu cargo de líder hoje?

Eu acho que trajetória não tem como separar a Letícia profissional da pessoal, eu sempre fui uma pessoa obcecada por melhoria. Quando li a biografia do Taylor me lembro de que falei “nossa, esse cara não é maluco”, eu também sou obcecada por melhoria, uma obsessão por melhorar, melhorar e melhorar. Eu me lembro de que quando fui ser alfabetizada, estava na pré-escola, comecei a aprender tabuada um pouco antes de entrar na primeira série, eu lembro que pedia a minha mãe para me acordar as 03h30min da manhã para tomar tabuada de mim, e isso não é comum e se ela não me acordasse eu ficava brava com ela. Com o tempo eu falei nossa, eu não posso depender mais da minha mãe. Eu bebia muita água antes de dormir para ter vontade de ir ao banheiro, e quando acordava para ir ao banheiro já não dormia mais, e ia estudar. Durante toda a minha vida sempre tracei que se estou fazendo algo, se estou dando uma aula, desde a época que era estagiária eu não aceitava aquele trabalho morno, mais ou menos. Sempre achava que aquilo poderia ser melhorado, que havia um jeito melhor de fazer aquilo. E esse jeito melhor, que é característica da minha personalidade eu trouxe para o trabalho, tanto para o de consultoria, como empresária, como esposa, enfim, trouxe para minha vida. Eu acho que se a gente tiver que pontuar na trajetória, sempre fui essa busca por melhoria contínua. A trajetória de maneira prática eu sou de uma cidade muito pequena do interior de Minas, nasci em Belo Horizonte mais fui criada nessa cidade, que é uma região Vale do Mucuri muito próximo da divisão com a Bahia. De uma coisa eu tinha certeza, que queria estudar, fazer uma coisa que fosse muito diferente da minha vida, muito diferente. Os meus avós maternos que são analfabéticos, nenhum dos dois sabiam ler e escrever, minha vó era descendente de índio, uma pessoa muito humilde, mais pessoas que sempre trabalhavam

com comércio, meu avô era comerciante de gado. Então eu sempre tive também essa veia de comércio, veia empreendedora. Sempre foi uma coisa que eu toquei paralelo com a minha atividade profissional. A minha trajetória, eu saí desse lugar fui estudar em Minas fazer segundo grau na época em um Colégio que eles chamam de Colégio aplicação que já saiu até na revista veja, é lá eu passei no vestibular e fui fazer uma federal, depois eu fiz outra federal em mestrado depois uma estadual no estado de São Paulo em doutorado, e as coisas foram acontecendo, mais a trajetória foi assim, eu saí desse um lugar histórico, onde minhas colegas na grande maioria não tiveram muita oportunidades e as vidas delas continuaram do mesmo jeito, eu busquei algo diferente.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

Eu nunca almejei o cargo. E acho que talvez a estratégia fosse melhorar me dedicar, buscar aplicar no trabalho aquilo que realmente acredito. Acho que sempre da para melhorar, sempre precisamos buscar ser melhor, sempre precisamos fazer algo diferente para o outro. Se for para estar no trabalho ou em um projeto pessoal e achar que vai ser mais ou menos, não é o meu perfil, eu nem vou. Então a estratégia não foi para atingir a liderança mais para contribuir nas vidas das pessoas com meu trabalho. Como buscar esse algo a mais, como buscar esse fazer diferente, isso me move. E então não é uma estratégia eu diria para a liderança, é uma estratégia para progredir, avançar, para a melhoria.

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Tiveram experiências positivas e como em tudo experiências negativas. Se for analisar o ambiente em que lido, universidade com o segmento educacional, lido com segmento empresarial na atividade rural, agropecuária e agricultura e lido com indústria com atividade de consultoria e um pouquinho de prestação de serviço, mais o meu pé maior de atuação é na área de indústria. A indústria é um ambiente muito permeado pelo masculino, ela respira o masculino. No serviço você acaba encontrando mais o cenário ou a figura feminina, de certa forma acaba sendo mais fácil de lidar. Na atividade de campo, agricultura e pecuária é só homem, tanto é que prefiro nem aparecer, passo as ideias ao meu marido, ele vai lá e faz e fica parecendo que foi ideia dele para as pessoas respeitarem mais. E eu não me incomodo com isso, se eu ver que a coisa vai ser implantada e vai melhorar não vejo problema nenhum. As experiências nesses ambientes foram que eu tive que mostrar por competência o porquê eu estava ali, que não estava ali porque alguém me colocou ou porque cai de paraquedas, tanto é que o nosso negócio não foi herdado, a gente construiu, fomos batalhando, não foi herança,

nós somos sócios da minha mãe, ela tem uma parte que é dela onde ela manda, administra e a gente tem outra parte na sociedade no final das contas apura resultados, paga, tem as contas todas separadas. Então, eu vejo que as minhas experiências foram positivas, mais eu tive que quebrar muita barreira, “nossa você é muito jovem”, “Acho que você não vai dar conta”, em um ambiente muito masculino.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

Eu acho que se for analisar toda essa trajetória as dificuldades de novo voltam ao projetar a liderança, nunca foi projetado à liderança. A dificuldade foi que para você ter essa liderança ou para chegar num patamar de respeito pelas pessoas ou de atuação que for, exige muita dedicação e essa dedicação você acaba abrindo mão de uma série de outras coisas. O que eu vejo de maior dificuldade não é nem essa questão de mostrar para o que veio mais deixar a família, deixar os momentos com marido, com mãe com pai e o tempo vai passando e você abre mão de tudo isso em função de algo que você acredita, porque a dedicação não vem do dia para noite, se você quer uma aula melhor, você tem que preparar melhor essa aula, tanto é que para preparar melhor essa aula você precisa ter tempo. E o tempo do pobre, do rico, do feio, do bonito tem 24 horas iguais ao meu, então você tem que abrir mão de outras coisas. A dificuldade maior não é como líder, mais para aplicar tudo àquilo que você acredita. No meu caso tive que abrir mão de muitas coisas, tive que deixar muitas coisas pessoais para isso.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

O maior desafio foi bem no começo da carreira, mostrar as pessoas que eu tinha condição de tocar, assumir e fazer aquilo ir para frente. Eu acho que esse foi o maior desafio e talvez até dentro de casa. Eu lembro que em 2010 quando nós começamos com esse negócio no Pará, esse empreendimento, nem meu marido acreditava, nem ele que está ao meu lado, que conhece que vê. Ele falava mais será que a gente vai fazer isso? E você via que ele duvidava daquilo, e tinha que mostrar e falando de uma forma gerencial mesmo para ele aquele projeto, mostrando o retorno, o quanto aquele investimento poderia te dar, ele mesmo não acreditava naquilo, que era possível em 2010, agora a gente está em 2015 e nós terminamos de pagar a 3 propriedade, tudo pago, tudo quitado, a gente não tem dívida e está tudo girando e ele mesmo fala que esse negócio está crescendo muito e quer dizer que isso também assusta ele, e era uma coisa que nem ele mesmo acreditava. Eu vejo que os paradigmas veem a todo o momento, você tem que provar para as pessoas que aquilo é possível, eu acho que esse foi o maior desafio. Quando eu comecei eu era muito jovem, era mulher e ainda tinha a estatura

muito baixa para atrapalhar, porque isso são um estigma e esse traço físico ainda as pessoas veem com bastante preconceito.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Eu acho que o ponto positivo a mulher ela é muito intuitiva, é impressionante ela tem 250 mil sentidos, a gente tem uma antena, digo a gente porque vocês também são femininas e a gente tem antena para todos os lados e eu vejo isso com um ponto muito, muito, muito positivo. Por outro lado eu vejo como característica negativa da liderança feminina é que a mulher às vezes é muito teimosa, ela é muito obstinada e isso se você não souber dosar ela fica um pouco cega nesse processo. Um ponto negativo que talvez não venha de dentro para fora a nossa sociedade ainda é muito machista, você vê a própria asserção nas empresas pelas mulheres quando elas não têm algo muito diferente é complicado. Um exemplo bem bobo, quem a gente vai colocar como supervisor regional de vendas, uma pessoa do sexo feminino ou uma pessoa do sexo masculino em igualdade de competências ou até mesmo a mulher ganhando um pouquinho mais nas competências, a vamos colocar o rapaz porque ele viaja sozinho, ele tem condições de ir aos outros lugares sozinho e daí a mulher também tem a gente não sabe se as pessoas vão respeitar ou não. O respeito à mulher vem da forma como ela se porta, nunca tive problemas nos meus empregos, as pessoas sempre me respeitaram. Esse ainda é um ponto bem negativo da liderança feminina e eu vejo as vezes que o homem coloca as experiências dele como verdades, por exemplo: nossa eu já trabalhei no chão de fábrica, eu sei como é, parece que aquilo cria nele uma armadura e não é assim que funciona.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Eu acho que não é só da líder, é da mãe, da profissional, da amiga, é de alguém que está vivendo em sociedade. Eu acho que você precisa se comprometer com aquilo que é a sua causa, com aquilo que é a sua proposta, por exemplo: se eu me predisponho a ser uma professora eu tenho que ser a melhor professora. Se eu me predisponho a ser uma empresária eu tenho que ser a melhor empresária. Eu posso não conseguir ser a melhor mais eu tenho que buscar ser a melhor. O comprometimento esse selo que você fecha com aquilo que é o seu propósito, seu intuito é um ponto de destaque fundamental para a liderança, porque a partir disso você consegue ser um exemplo porque você está comprometido com seu melhor, não é que você vai ser o melhor, mais que você vai ser uma referência de alguém que está buscando o melhor e principalmente melhorar para trazer um benefício para aquelas pessoas a sua volta. Se for a uma sala de aula para os alunos, se é em uma empresa para quem te contratou, para

os funcionários, para o projeto, no seu empreendimento para aquelas pessoas que dependem daquele empreendimento.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

Tenho um pouco de dificuldade quando a pessoa, mais ai não é só com o sexo oposto, quando ela vem com “isso tem que fazer porque tem que fazer” eu busco analisar se aquilo exatamente vai ser o melhor. Mais especificamente com sexo oposto eu tento mostrar porque aquilo tem que ser daquela maneira, porque aquele padrão de comportamento tem que ser colocado e tento argumentar, então, eu uso muito o diálogo, uso muito a conversa, e é claro que quando a gente não consegue chegar a esse consenso você precisa ser um pouco mais enérgico mais incisivo. Eu começo tentando dialogar, conversar, mais quando eu vejo que não tem acordo, não tem diálogo eu tenho que ser um pouquinho mais enérgica.

Quais as estratégias utilizadas para o comprometimento da equipe?

Primeiro é compartilhar com as pessoas o porquê daquilo, o objetivo daquilo, o que estamos buscando, porque aquela pessoa está na equipe. O primeiro ponto eu busco ser muito transparente quando a pessoa vem para a equipe, o que vai ser esperado de você, porque você está sendo contratado, qual é o seu papel, quais são seus diferenciais que nós avaliamos antes de te contratar, não deixam que esses diferenciais morram. O primeiro ponto muita transparência, e no dia-a-dia é o *feedback* constante para a equipe se comprometer, tanto *feedback* a relação a objetivo, meta e a resultado atingido quanto em relação ao desempenho específico do colaborador. Primeiro o que a empresa precisa, depois no global e depois aquilo que aquele colaborador está dando de *feedback* ou não, de retorno ou não.

Como você soluciona os conflitos em sua equipe?

Com transparência, sempre com transparência. Não adianta eu ouvir um e depois eu ouvir o outro e virar aquele tititi. Então vamos sentar todo mundo e conversar. Vamos voltar para o bem da empresa, para aquilo que é o objetivo da empresa. Então de repente eu não gosto da forma como o “Pedro” falou comigo, o “Pedro” pode até tentar mudar ou deve mudar a forma como falou com você, porém, a gente tem que entender o objetivo global para o bem do negócio, para o bem da empresa.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional?

Essa é uma parte assim bem, bem, bem difícil, bem difícil mesmo. Hoje o meu tempo é ocupado eu diria a maior parte dele, quase 90% dele com a minha vida profissional, então essa diferenciação, o que eu faço hoje, eu busco levar o mínimo possível de trabalho para a casa, essa é uma estratégia! E o meu marido é muito compreensível até porque a vida dele também é bem corrida, ele trabalha bastante, então ele entende bem isso, mais eu busco levar o mínimo possível de trabalho para a casa, hoje é essa separação.

Você tem apoio familiar?

Tenho, tenho bastante apoio do meu marido, as pessoas que são mais próximas tipo tio, mãe, cobram mais e entendem menos do que a pessoa que está no dia a dia com você. Às vezes você não ir a um casamento ou não ir a um evento, não é tão entendido por mãe, por tia, por primo que começa aquele falatório do que pela pessoa que está ao seu lado, a pessoa que está ao seu lado te compreende melhor, mais eu tenho esse apoio! Não familiar no geral mais tenho o apoio do meu marido.

Na sua visão, como descrever um líder?

Eu acho que a descrição de um líder é uma pessoa... E aí talvez eu vá descrever uma pessoa com base no meu modelo que é até bem lógico, mais é uma pessoa que busca se comprometer, e que dá melhor de si para aqueles que estão a sua volta, com isso você irradia, você faz com que as pessoas percebam esse seu envolvimento, esse seu comportamento, esse seu comprometimento e se espelham. Então a descrição de um líder é alguém comprometido com aquilo que está a sua volta, principalmente comprometido com pessoas que estão a sua volta, isso faz com que as pessoas te tenham como referência e isso influencia o comportamento.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

Eu acho que a determinação. Eu acho uma característica assim é a determinação e eu sou uma pessoa muito obstinada se eu quero fazer um negócio, se eu efetivamente quero aquilo eu vou à busca. Às vezes eu consigo, às vezes não, mais eu sou bem determinada e bem focada naquilo.

Por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente?

Eu acho que por esse preconceito e esse pré-julgamento. “Ela é casada, o marido vai ter ciúmes”, existe um pré-julgamento a pessoa não sabe nem como é o relacionamento, a pessoa não sabe, “Mais amanhã ou depois, ela tem seis anos de casado vai querer ter filhos” às vezes a aspiração da pessoa não é ter filhos, então eu acho que existe um preconceito, um pré-julgamento da sociedade que cria um paradigma que aquilo não é necessariamente o que está se passando na vida da pessoa e ninguém chega e pergunta... Viu o seu esposo tem ciúmes? Não, ele me apoia totalmente. Ninguém pergunta, as pessoas julgam aquilo é meio que se fosse um tabu, aquilo é falado sem que a pessoa participe. Elas criam um paradigma, uma maneira de pensar de acreditar que aquilo é daquela maneira. Então eu vejo que é isso que atrapalha.

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Do tempo com a minha família, isso é uma coisa assim que é difícil mais se é isso que você quer tem que partir para cima, não adianta você querer chegar a São Paulo e pegar o caminho de Bauru. Se você quer seguir para São Paulo, você tem que pegar as estradas, as vias que te levam para lá, se não, você muda sua direção. Então eu precisei abrir mão do tempo com a minha família.

Existe um modelo feminino que se contrapõem ao masculino?

Eu acho que o modelo feminino a partir do momento que ele é mais sensível, é mais perceptível, eu acho que esse modelo intuitivo feminino é um modelo que contrapõe às vezes um jeito muito racional, muito direto masculino que ele deixa de perceber de captar, de levar outras coisas. Acho que esse seria o principal ponto de contraposição.

É possível identificar um modelo feminino de gestão?

Eu tenho algumas referências de modelo de gestão que não são necessariamente modelos de revistas, modelos de executivas. Eu tenho algumas referências, um é minha mãe que foi uma pessoa que sempre se empenhou que sempre se dedicou muito pela gente. Outra figura para mim de referência é a minha vó materna e aí gestão do que? Gestão da casa, gestão do trabalho, de fazer várias coisas ao mesmo tempo, de cuidar da gente enfim, a minha vó que era uma excelente negociante, ela produzia, vendia e administrava o dinheiro sendo analfabeta. Ela tinha uma percepção do que o mercado ia precisar que era um negócio absurdo, como uma pessoa que não tinha visão, conhecimento nenhum, sabia que o mercado ia precisar de alguma coisa, coisas simples, ela tinha essa percepção e era uma pessoa que

vivia na fazenda, vivia na roça. Esse é um modelo e também o modelo de gestão dos meus professores, eu tive a grata satisfação de ter excelentes professores, pessoas assim que gerenciava o tempo à classe o aprendizado de uma maneira.

Quais as consequências para as organizações da maior participação feminina em cargos diretivos?

Eu acho que se a gente pensar nas organizações como um todo públicas e privadas, a principal consequência é a implantação de uma política ou do resultado global do ganha, ganha. Eu vejo que a mulher ela tende a ser menos egoísta do que o homem, então eu acredito mesmo nisso que a gente teria uma quantidade muito menor de guerras, de conflitos se a gente tivesse mais mulheres ocupando cargos de liderança.

A diferença em ser liderado por um homem ou por uma mulher?

Para mim especificamente não, mais para as pessoas que eu já lidei se elas são do sexo feminino elas aceitam melhor, se elas são do sexo masculino elas tendem a ter uma resistência maior, mais especificamente não.

São as organizações lucrativas que contratam mulheres ou são as mulheres que procuram empresas com melhor desempenho?

Acredito que as duas coisas, acho que a partir do momento que uma organização olha para a lucratividade dela e você começa a olhar e falar... Espera aí, mais de onde vem isso? Isso pode ser explicado dentre outros fatores. Eu acho que ele não é exclusivo, “a empresa está tendo lucro porque tem mais mulheres, não! Eu acho que ter mais mulheres contribui para a lucratividade mais contribui para outros fatores também, inovação, percepção de mercado, relacionamento com cliente, relacionamento entre os colaboradores, uma visão de clima organizacional. Eu vejo que isso é o feeling da mulher, é a intuição da mulher e vejo também que as mulheres são inquietas, elas buscam, elas querem algo a mais. Eu vejo que o homem tende a se acomodar mais do que a mulher, é só a gente olhar, por exemplo, para as mulheres aposentadas, mulher aposentada arruma 200 coisas para fazer, homem aposentado parece que a vida dele a grande maioria se a gente fizer uma estatística da população. E tem um estudo que eu acho muito interessante que comprova até isso que as mulheres e os homens depois dos 45 anos, não muda nas mulheres a taxa, por exemplo, de suicídio, já nos homens aumenta muito a taxa de suicídio e vai aumentando, 45 é uma taxa, 50 é outra, 55, 60, 65, 70 é outra, então quer dizer, se ele pensa mais em tirar a própria vida ou se ele tenta e conseguiu tirar a

própria vida significa que ele chegou a um estágio de não acreditar mais de se acomodar, de se deprimir, enfim, eu acho que a mulher tem mais essa resiliência.

Como você avalia a sua liderança?

Eu acho que tem muitos pontos, muitos que podem melhorar. Eu vejo hoje que eu estou em uma fase de adquirir mais maturidade, em que sentido, querer menos que as coisas aconteçam em curto prazo e saber esperar um pouco mais. Eu estou vivendo essa fase agora, então eu avalio a minha liderança de uma forma assim é positiva mais pode melhorar, tem pontos que podem melhorar. E o ponto que precisa melhorar é um ponto de ter mais calma, ter mais cautela, não ter um senso de urgência, emergência tão grande com as coisas.

Você se considera uma pessoa realizada?

Sim, eu me considero graças a Deus bem realizada. Às vezes as pessoas falam assim “nossa mais você não tem filhos”, nunca foi o meu projeto de vida ter filhos, e eu acho que, acho não, tenho certeza que é uma coisa que não me faz falta pelo menos hoje, então eu me considero sim uma pessoa bem realizada.

MAIOR DEFEITO - Eu acho que o meu maior defeito é o perfeccionismo, porque ele traz outro defeito que às vezes é a inflexibilidade.

MAIOR VIRTUDE - Acho que é ajudar o próximo, é buscar trazer o próximo, é olhar para o que está do lado, olhar para aquilo que está a minha volta e também eu acho que uma virtude que eu agradeço a Deus todos os dias é que eu não consigo guardar mágoa de nada, rancor de nada, não consigo, não é que eu vou me aproximar da pessoa que fez algo comigo, não é isso, mas eu simplesmente, aquilo não fica remoendo na minha mente. Vamos para frente, se a pessoa for junto comigo, vamos para frente e zeramos ali nossa quilometragem está zerada, se ela não for junto comigo, se eu ver que é uma pessoa que pode me prejudicar também eu corto e ela vai seguir a vida dela e eu a minha, não fico nem pensando nela, às vezes eu nem lembro dela. “nossa você lembra fulano?” Fulano? Quem?

UM MEDO - O meu medo hoje é de... É uma coisa até boba, mais é de envelhecer e não conhecer todos os lugares, cantos, países que eu quero conhecer, de não dar tempo, sabe eu tenho esse medo.

UM SONHO - viver uma vida mais calma, mais tranquila, mais próxima da minha família, eu acho que principalmente do meu marido, da minha mãe, assim ter uma vida tranquila, sabe

aquelas pessoas que tomam um café da manhã tranquilo, aquelas coisa que a gente vê em filme? Eu não falo nem em novela porque eu não vejo novela, mais que a gente vê em filme, esse é o meu sonho hoje.

UM PESADELO - Perder pessoas queridas, pessoas assim próximas, pessoas que eu amo, que eu gosto, para mim um pesadelo.

UMA REALIZAÇÃO - Ver o resultado do meu trabalho ajudando pessoas, vendo que as pessoas estão avançando, ver que eu também estou avançando, que aquilo está indo para frente.

FAMÍLIA É - Bom eu aprendi que família é aquelas pessoas que convivem com a gente, que a gente gosta então família são os amigos, família são os alunos, são os colaboradores, família é o que nos cercam não necessariamente os de sangue mais de coração.

DINHEIRO É - Excelente! Excelente, necessário para você desfrutar dos prazeres de um mundo extremamente materialista. Então dinheiro é algo que te permite usufruir de benefícios e não adianta você ser hipócrita porque sem ele você não faz sem ele você não vai ai um bom restaurante, sem ele você não vai conhecer outro país, sem ele você não vai.

DE LETÍCIA PARA LETÍCIA - Motivação. Eu sou uma pessoa tão motivada, até demais. Motivada e otimista, eu acredito que o negócio vai dar certo e vai dar certo e acaba dando.

Perguntas e respostas da entrevistada B.

Para você, o que é ser líder?

Inicialmente um líder antes de tudo tem que vestir a camisa da empresa, ele tem que ser uma pessoa que realmente abraça a empresa e que tenha paixão pelo trabalho que faz. O que mais levo em conta inicialmente em um líder são os valores, integridade, responsabilidade, honestidade e ser uma mente confiável. Tem que ter esses valores, inclusive eu migrei para essa área de liderança por causa dessas minhas características, não estou querendo me valorizar, mais como eu era muito inexperiente, não tinha nada, por ser uma pessoa honesta, muito franca, fui conseguindo mostrar nas empresas algumas “coisas” que as pessoas geralmente escondiam. Então, fui conseguindo confiança e ela me ajudou a crescer. Eu adoro trabalhar em fábrica e isso me ajudou a romper um monte de barreiras. A maior dificuldade que nós temos é lidar com pessoas, porque são muitas pessoas, uma diferente da outra, e você precisa ter a cabeça muito boa para administrar cada problema, não absolvendo e ajudá-los a resolver. Sempre falo que nós temos que deixar os nossos problemas lá fora e os daqui, aqui dentro. Os daqui precisam ser resolvidos aqui dentro, para poder ir embora tranquilo e não levando problemas para a família. Um líder deve saber criar oportunidades e saber delega-las, porque se centralizar tudo não consegue chegar a lugar nenhum. Acho que o trabalho em equipe é essencial para obter um bom resultado, ninguém faz nada sozinho e o líder centralizador acaba inibindo as pessoas, não consegue desenvolve-las, as limitam. Então, é preciso saber criar oportunidades, tem que ser um especialista em tomadas rápidas de decisão, pois um dia nunca é igual ao outro para um líder, todos os dias a problemas diferentes. E você tem que desenvolver essa agilidade para tomadas de decisões, os problemas não esperam para acontecer e precisam de soluções rápidas. Tem que ter uma boa visão para resolvê-los rapidamente. Como eu já falei a gente tem que encontrar soluções rápidas para solucionar o problema em um menor espaço de tempo, principalmente se referindo a fábricas, pois a cada passo que você dá é um problema diferente que chega. Um líder também tem que criar um ambiente seguro de trabalho, eu me preocupo muito com a segurança dos funcionários, eles dependem integralmente da gente, e se nós não proporcionarmos um ambiente seguro eles não conseguem confiar, nem em você e nem na empresa e isso dificulta. O líder tem que ser muito bom em comunicação, às vezes você tem muito conhecimento, mais não consegue fazer com que as pessoas te entendam, ou você não gosta de ensinar. A comunicação é fundamental quando se lida com um grupo, é preciso ser transparente nas informações, tem que saber coloca-las. Um bom líder também tem que saber aplicar sempre o *feedback*, eu sou muito

exigente, mais não cobro nada que não seja o correto fazer. Nunca tive problemas com pessoas me questionando, porque não cobro delas o que elas não tenham que fazer. Eu acho que as pessoas que estão sobre a minha responsabilidade tem a visão clara do que eu e principalmente a empresa espera delas, o que cobro no dia-a-dia nada mais é do que aquilo que foi combinado, só que as pessoas vão se dispersando, cada uma fazendo uma coisa e se não tem um líder para fazer isso acontecer você não consegue resultado. Então, tem que procurar sempre dar um *feedback*, no sentido de falar como as coisas estão indo, se estamos produzindo bem, se não estamos. Eu procuro sempre dar um *feedback*, o dia-a-dia é desgastante, você cobra muito, cobra procedimentos, cobra regras e se não der um retorno, acaba desmotivando as pessoas. O relacionamento interpessoal também é fundamental, sempre fui muito fácil de me relacionar, de ter amigos e isso é uma característica da minha personalidade que me ajudou bastante. Mesmo não tendo conhecimento conseguia aprender só com a conquista que fazia em relação às pessoas, os conquistava, não interessadamente, mais pelo meu jeito consegui bons amigos, eles sempre estiveram ao meu lado me ajudaram bastante. As minhas deficiências eram cobertas por essa facilidade de me relacionar e isso me ajudava a ter companheiros de trabalho e não só essa ligação líder e subordinado. Ser líder também significa desenvolver pessoas, eles estão aqui trabalhando e nós temos a grande responsabilidade de fazê-los aprender, crescer cada vez mais. Sempre falo que um bom líder é aquele que sabe ensinar, aquele que só quer as informações para ele não é um bom líder, fico feliz quando vejo as pessoas elogiando os funcionários, pois sei que os ajudei a crescer. Sempre falo que o homem é aquilo que ele sabe e sempre procurei ensinar muito, não tenho preguiça, falo que eles podem me perguntar 500 vezes todos os dias se for preciso do que faça errado ou não façam. Não tenho preguiça e sempre os incentivo a estudarem, porque sabemos como as empresas a fora funcionam e o quanto isso é importante. Então, sempre incentivo, procuro cursos paralelos que eu possa fornecer que a empresa possa fornecer ou mesmo que eu possa estimular-los a fazer. Tenho amigos até hoje das fábricas que trabalhei e que a cada progresso deles, eles me ligam para contar. Valorizo muito o trabalho em equipe e gosto de trabalhar em equipe, não vejo uma fábrica trabalhando sem isso, acho que é o melhor exemplo de equipe. O que um líder tem que ter de importante e que pesa muito é o foco em resultados, sempre brinco que não saio da minha casa atoa que saio por alguém ou por algum lugar. Venho para cá e quero fazer a coisa acontecer, movo mundos e fundos para obter os resultados, vou atrás, tenho foco e procuro passar isso para as pessoas, porque se você desviar não consegue chegar lá. É uma reunião de caracteres que fazem um líder, tem pessoas que desde crianças já são mandonas e tem outras que vão desenvolvendo e essa também é uma

função do líder, desenvolver pessoas. No meu caso estava fazendo um trabalho muito forte com supervisores e já fui convidada a trabalhar em outras empresas para melhorar a liderança, porque não é só você chegar e mandar nas pessoas isso não é mais aceitável no mundo de hoje. Liderança é outra coisa, é ter respeito pelas pessoas, ensinar, saber ouvir, saber orientar, se você tem um líder que faz um bom trabalho técnico mais não sabe direcionar pessoas, ele não é um líder completo. Então é uma reunião de habilidades que tem que ser trabalhadas e que é possível desenvolver nas pessoas, basta ter a paixão pelo negócio. Acho que essa é a diferença da mulher para o homem, a mulher põe mais paixão nas coisas.

Como foi a sua trajetória até seu cargo de líder hoje?

Eu comecei em fábricas pequenas e como já falei tinha apenas 20 anos e não comecei como líder, comecei como técnica cuidando mais da parte de laboratório. Depois assumi outra fábrica, fui indicada para outra fábrica de menor porte mais eu preferi, porque era uma fábrica onde os princípios/valores combinavam mais com minha forma de ser. Abri mão de um salário maior, de uma empresa maior por uma empresa menor onde eu achei que seria mais feliz onde conseguiria fazer um bom trabalho e que seria mais bem reconhecido. Fui para uma empresa menor, porém, foi ali que aprendi, com toda a responsabilidade que me foi determinada fui desenvolvendo, crescendo, fiz um bom trabalho e dali fui para uma empresa bem maior e nela fiquei oito anos onde cuidava dela sozinha. Nessa empresa de pequeno para médio porte fui muito correta, muito honesta, e o que aconteceu, ficou muito evidente as falhas dos outros infelizmente. Nunca tive essa intenção, mais quando você começa a levantar as questões e realmente a trabalhar e a resolver começam aparecer os problemas, e por conta disso saíram algumas pessoas e eu assumi a fábrica toda. Eu trabalhava, desenvolvia formas, comprava, fazia produtos, ajudava na produção, controlava estoque, fazia nota e até entrega para caminhão, por atuar em tudo fui habituada a lidar com pessoas e por fazer trabalhos sempre juntos, sempre consegui um bom resultado. Essa empresa para vocês terem ideia tinha 300 funcionários, eu fiquei com os 60 melhores e ela obteve resultados muito melhores do que tinha antes, de 300 para 60, então, foi a maior escola que eu tive. Depois por uma opção de vida acabei parando de trabalhar por dois anos e fui morar na Bahia onde entrei numa empresa de produtos farmacêuticos como supervisora. Depois, quando voltei fui chamada na Adams em Bauru onde fiquei por 12 anos. Lá eu entrei como supervisora, depois passei a chefe de produção, o cargo de chefe de produção lá é equivalente ao gerente aqui, então eu era gerente de mini plantas lá, fui gerente da linha de ping pong plec e ploc e depois da linha do tridente, e fui fazendo esse trabalho de campo bem feito com as pessoas. Tenho muito foco

em produtividade, acho que a empresa não está aqui para perder, está aqui para ganhar e quanto mais ela ganha mais benefícios consigo para os funcionários, e como meu foco é a fábrica, quero que minha equipe seja bem tratada, então, procuro fazer um bom trabalho para que em algum momento eu consiga benefícios melhores para eles. É isso que eu procuro no dia-a-dia, passar a eles que precisamos cuidar da empresa como se fosse a nossa casa, em casa não queremos perder nada, então aqui também não quero que perca, e nós trabalhamos muito em cima disso. Fui fazendo um trabalho que foi me valorizando, fiz muitos projetos na produtividade e ganhei muitos prêmios em função disso, isso também acabou valorizando um potencial que eu tinha como profissional. Tive a sorte de trabalhar em uma empresa que me valorizou e que me ajudou a crescer e foi a Adams mesmo, trabalhei muito lá, eles me ajudaram muito, essa empresa como a anterior me dava uma visão do todo, aprendi muito a parte de Rh, de segurança, comecei a ficar completa e isso me ajudou muito a exercer o cargo que exerço hoje.

Há quanto tempo você está aqui?

Aqui faz nove meses, mais trabalho há 38 anos, sou velhinha, rs.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

Não sei se é estratégia, mais é um pouco de tudo que estou falando. Acho que foi a confiança que conquistei pelo trabalho realizado, quando você precisa identificar um líder é fundamental que tenha uma visão clara de como é essa pessoa, qual é o perfil dela e a confiança que eles tinham em meu trabalho me levou a subir. O que intensifica muito a liderança é o conhecimento que ela tem, fui galgando esse conhecimento, criando meios de crescer , estudei, fiz vários cursos que me ajudaram a aprimorar meus conhecimentos e com tudo isso fui aprendendo cada vez mais a desenvolver um trabalho melhor. Então, foi quase que natural à ascensão que tive dentro da Adams, lá deu para ver bem os degraus que fui subindo, eu entrei numa fábrica como gerente e na outra eu caí para supervisora, mais como era uma fábrica de porte muito maior continuei mais ou menos no mesmo patamar, aprendendo mais, criando mais, desenvolvendo mais, tendo a oportunidade de fazer vários projetos, identificando melhorias dentro da área. Meu foco é esse, sempre pensando em ajudar a empresa a crescer, porque é para isso que eles nos contratam, então procurei nunca perder esse foco e obter resultados, tudo que fiz e proporcionei para os funcionários era visando resultados para a empresa, sempre tive resultados que foram bem satisfatórios e é isso que gosto, muito também da luta, de encarar o desafio e realizá-lo.

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Inicialmente foi o fato de ser tão nova e sem experiência ter assumido tanta responsabilidade e conseguido dar conta, porque eu acho que uma coisa que o líder precisa ter é muita coragem, coragem de enfrentar os desafios. Minha vida sempre foi cercada de desafios, tanto pelo lado pessoal como profissional, então eu sempre falo que a gente tem que ter muita coragem na vida para não enfraquecer perante os obstáculos. O cargo de liderança é cheio de desafios e de uma forma geral isso foi o que mais enfrentei em todos os lugares. O fato de ser mulher também fez com que esses desafios acontecessem numa proporção muito maior, porque enfrentei muito obstáculos. Eu morava na Bahia e vim para Bauru procurando trabalho em área de chefia, tinha a intenção de entrar na Adams só que a Adams não contratava mulheres para cargos de chefia e eu fiquei sete anos esperando essa vaga, foi quando montei um disk lanche para sobreviver. Quando entrei lá fui a primeira mulher e a primeira pessoa formada também dentro da empresa, não que faça tanto tempo assim, é que não tinha mesmo, eram supervisores que não tinham curso superior, não tinham nada. Então além de ter esse diferencial eu era formada, era mulher e entrei em um grupo só de homens e não foi fácil, tive uma trajetória muito difícil lá dentro e aguentei firme, mas tive que ser muito firme e tinha que gostar muito do que eu fazia. Eu precisava muito trabalhar, me separei quando meus filhos eram muito pequenos, então os criei sozinha, não tinha muita escolha mais mesmo que tivesse não desistiria, porque não sou de entrar em um negócio para perder. Por isso eu não sairia, sairia por outros motivos mais não pelas barreiras que encontrei. Eu fui muito maltratada, encontrei muito preconceito, não da parte gerencial da empresa, eles tinham interesse em começar a colocar mulheres, o mercado estava se abrindo para isso e como a Adams é uma multinacional, lá fora já era algo normal, aqui que não era. Eu fui a primeira a entrar, só que entrei em um grupo bem complicado e como a minha maneira de ser era muito diferente das deles as coisas começaram a se diferenciar muito, como água e vinho e eu fui conquistando e eles perdendo, então, a represaria foi muito grande apesar de eu não ter intenção nenhuma e eu demorei muito tempo para perceber. Foi um caminho muito difícil, tive que aprender e mostrar muito conhecimento para ser respeitada e essa é a diferença do homem para a mulher na empresa, a mulher precisa lutar muito mais para ser valorizada, eu senti isso na pele, mas depois colhi frutos também, tive a oportunidade de colher os frutos.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

As dificuldades são exatamente essas, você conseguir o respeito das pessoas, porque eles estão habituados a receber um homem, quando chega uma mulher, geralmente o líder em sua maioria são sempre homens e eles não aceitam, nem hoje eu diria, apesar de ter melhorado muito, ainda sinto um pouco desse preconceito dentro das empresas. A maior dificuldade é você conseguir o respeito, a primeira coisa eles acham "como ela está nesse cargo" sem nem te conhecer, sem nem saber como você é ou o que você sabe, então, eu acho que o respeito é a principal, ou melhor, a falta de respeito é a maior dificuldade.

Aqui você encontra dificuldades?

Aqui na fábrica não, eu não sei se não encontro ou se elas não me afetam mais, eu já não enxergo tanto, porque eu já passei por várias experiências negativas assim e também fui aprendendo a me sensibilizar em relação, sei como fazer para romper essas barreiras e elas não me incomodam mais, mais não vou dizer que elas não existam, eu acho que no dia-a-dia a gente ainda sente isso, até às vezes tem pessoas querendo fazer o seu trabalho, mais eu sempre faço questão de por os pingos nos "is" com muita educação, com muito jeito dou um jeito de eles entenderem que aquilo não precisa da interferência deles que eu resolvo, e acho que eu resolvo muito mais que muitos deles. A gente é mais persistente eu acho, eu sou muito persistente, enquanto não chego lá não desisto então eles encontraram um obstáculo comigo, eu até brinco falando: não vale torcer para eu sair hein, não vai adiantar.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

Foi um pouco a demora em ganhar essa credibilidade, por tudo isso que tenho falado, que as pessoas não aceitam, acham que você não tem capacidade, que você não vai conseguir se fazer respeitar, então esses são os pontos mais negativos que achei.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Eu acho que essa pergunta deveria ter sido feita aos meus subordinados, mais eu vou responder um pouquinho por eles. Os meninos demoram um pouco mais para confiar mais quando confiam é para valer, as meninas desconfiam mais, mais eu acho que elas se sentem mais a vontade de trabalhar com a gente, porque a mulher é mais materna, eu sempre acabo parecendo mãe de todo mundo porque sou muito exigente no que faço e o que é certo é certo e o que é errado é errado. É muito distinto, eu não passo a mão em quem errou mais também não jogo pedra, procuro ensinar, mais me preocupo muito com o lado pessoal deles, procuro ajudar, procuro sempre ir conhecendo ao ponto de olhar e saber que a pessoa não está bem,

então eu acho que a sensibilidade que a gente tem é maior. Procuro muito respeitar as pessoas, as limitações dela, procuro ajudar, e acho que isso me ajuda muito a tê-los ao meu lado. Realmente essa é uma pergunta que eu faria para eles, mais eu me sinto muito tranquila, eu acho que eles gostam de trabalhar comigo, mais mulher com mulher sempre tem um pouquinho de pé atrás e eu acho engraçado isso. Os homens demoram mais, mais eles confiam para valer e eles defendem, mulher é um pouco mais desconfiada com mulher mais elas gostam do tratamento, elas são mais bem tratadas.

Um dos negativos, não o que mais pesa mais que existe, são os salários das mulheres nunca serem iguais aos dos homens, isso está estaticamente provado e é real. Eu também senti isso na pele, de você fazer um trabalho até melhor, ser mais bem avaliado por um critério de notas e ganhar menos que os homens. Isso existe e é uma pena né, não deveria ter nada haver, como não pode haver distinção entre brancos e negros, japoneses e etc. Não deveria ter entre homens e mulheres nessa questão e sim nos resultados, os resultados são os que interessam.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Um líder tem que demonstrar segurança e ela vêm do conhecimento do que ele faz. Cada ano que foi passando, cada empresa que fui passando, fui crescendo no desempenho, pelas conquistas do conhecimento, não estou falando só da parte técnica, mais sim do que eu faço! Então, eu acho que o conhecimento ajuda muito e a coragem também, não tenho receio de enfrentar desafios e procuro demonstrar bastante coragem, porque é preciso passar isso para os funcionários, eles não podem recuar perante a qualquer problema, eles precisam ter força, coragem, vontade para lutar. Então, eu acho que um líder têm que ter coragem e o principal tem que ser muito persistente e forte para defender seus princípios e os da empresa, os valores da empresa. Acredito muito na liderança pelo exemplo, por isso acho importante que o líder tenha bons valores, ele é o espelho, o exemplo de todo mundo. A nossa equipe acaba sendo a nossa cara, se você é uma pessoa íntegra, honesta, se age corretamente, destoa quem age ao contrário. Então, tenho essa grande preocupação, sempre carreguei essa responsabilidade de agir corretamente, acho que se eu der um passo em falso sempre vai ter alguém vendo e a gente precisa ser para eles realmente um bom exemplo. Eu procuro passar para eles essa paixão pelo que faço qualquer problema que surja por menor que seja é importante que eles entendam o seu valor, porque senão as pessoas negligenciam pequenas e grandes coisas, e isso só trás prejuízo para as empresas. Acho que um bom líder tem que lutar muito pelos resultados e também saber reconhecer a sua equipe, porque não adianta você só exigir, cobrar,

estar sempre ali naquela correria, não perder tempo, não perder nada e não saber reconhecer quando eles fazem certo, tomam a atitude adequada. Então, procuro sempre reconhecer, se fez um bom trabalho procuro sempre valorizar e dar esse exemplo para os outros, hoje mesmo fiz isso, tivemos problemas e apenas uma pessoa agiu corretamente, eu dei o exemplo, acho que isso tem que ser reconhecido, falado, valorizado. Então, são essas características que acho importante na liderança, e principalmente o saber ouvir, porque se você não sabe ouvir, nunca tem tempo para os seus funcionários e isso é muito ruim.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

Como eu faço com todo mundo independente de sexo, de cor, de raça, procuro tratar as pessoas com muito respeito, o que não faço a elas é o que não gostaria que fizessem a mim. Então, procuro respeitá-los sempre, respeitar o conhecimento deles, basicamente é isso. Tenho um relacionamento muito bom, 90% das pessoas com quem trabalhei sempre foram homens e tenho amigos até hoje, nós sempre nos juntamos em parcerias, conseguimos atuar com bons resultados.

Quais estratégias utilizadas para o comprometimento da equipe?

Tem algumas palavras chaves para conseguir o comprometimento. Primeiro você tem que ter o respeito, sempre falo isso que do respeito eu não abro mão. Segunda coisa é ser muito transparente, é obvio que dentro de uma empresa a liderança exerce um cargo de confiança e não é tudo que podemos falar, mais dentro de toda a informação que recebo procuro fazer uma triagem daquilo que considero importante eles saberem, porque a falta de informação muitas das vezes os leva a fazer um trabalho automático, sem se preocuparem com os resultados. Ao passo que eles conhecem as estratégias da empresa, os valores da empresa, as metas, os objetivos eles ajudam muito mais. Acho que para eles terem comprometimento nós precisamos ser transparentes, eles precisam ser envolvidos no processo, então, quanto mais você envolve as pessoas mais elas te ajudam. É o contrário do que muita gente pensa "só eu que faço isso aqui"! é bacana isso? Amanhã eu falto e ninguém faz? Então, sempre falo que a empresa tem que funcionar independente de estarmos aqui ou não, e para isso você tem que ter pessoas treinadas, fazendo de tudo e conhecendo o trabalho, eu sei que se eu faltar amanhã à fábrica não vai parar. A palavra chave do comprometimento também é ajudar eles a crescerem, aprender a treiná-los cada vez mais, porque eles gostam de aprender, só que muitas das vezes eles não vão atrás e precisamos incentiva-los, mostrar o benefício disso. Então, é procurar ser bem transparente, ajuda-los a se desenvolverem e assim reconhecer o eles fazem

de bom, valorizar as atitudes positivas e demonstrar sempre muito confiança. Sempre procuro falar a eles que são bons funcionários, e eles são mesmo, não engano ninguém, sempre falo que só fica ao meu lado realmente quem é bom. Sempre evidencio que eles fazem um bom trabalho, porém, ninguém é perfeito, todo mundo tem oportunidades e melhorias. O fato de ser clara nesses feedbacks faz com que eles saibam que sempre serei sincera, falando o que precisa ou não. Então, eles adquirem uma confiança e isso me ajuda a motivá-los, a melhorar o comprometimento. Outra coisa é dividir os resultados positivos e negativos, faço sempre questão de buscar essa informação, porque eles precisam saber se foram bem ou mal, se forem mal vou mostrar o caminho da melhoria, se forem bem vou valorizar, incentivar e motivar. Faço sempre isso no final dos meses, dou um *feedback* de como foi o mês, o que nós fizemos de melhor, de pior e o que podemos melhorar, e nisso dou uma injeção de ânimo neles e isso vai melhorando o comprometimento e o envolvimento. Nós diminuímos muito o índice de faltas da fábrica, melhoramos bastante o resultado, hoje nós temos 19 pessoas a menos e estamos dando o mesmo volume de produção. Eu tenho procurado falar isso para eles, para entenderem como é importante no contexto, desde o faxineiro até o dono da empresa, o diretor maior, todo mundo tem o mesmo nível de importância, cargos e funções são oportunidades, situações que são criadas por nós ou pela própria empresa, mais independente, todo mundo é importante, todo mundo tem que fazer bem o seu papel.

Como você soluciona os conflitos em sua equipe?

Para resolver os conflitos da equipe procuro antes ouvi-los, nunca julgo sem antes ouvir o que realmente aconteceu e não ouço só uma pessoa, ouço várias, procuro conversar com elas individualmente para entender qual foi a real causa do problema, se não corro o risco de ser injusta e se tem uma coisa que eu não gosto é disso.

Todo dia ao entrar aqui a primeira coisa que faço é rezar para ser justa, porque quando você lida com muitas pessoas é muito fácil cometer enganos no julgamento. Você tem que saber ouvir, eu converso sempre separadamente, esclareço as falhas, procuro identificar o que realmente causou o problema, levanto as principais causas, converso depois com o grupo, os envolvo, peço que eles falem se for um problema entre eles ou de produção deixo que eles se manifestem e depois de apuradas as causas converso individualmente e procuro ver a causa real do problema, mas nunca no meio do grupo para não humilhar ninguém, mais separadamente para fazê-lo entender o erro, reconhecer e orientar para não ocorrer mais. Ao grupo dou uma ideia geral do problema, do que aconteceu de errado e o que não deveria mais

acontecer, procuro sempre envolve-los no problema e não julgo sem antes ouvi-los, acho que sempre funcionou bem, as vezes um ou outro não entende muito bem e quando percebo que um ou outro não saiu satisfeito com a conversa, chamo separadamente e falo "o que foi, você não gostou, pode se manifestar", sempre me deixo à vontade para que eles possam falar se concordam ou não com o que estou falando, procuro criar um canal bem aberto de comunicação para que quando surja o problema ele seja resolvido.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional?

Eu procuro deixar os meus problemas lá fora, não é muito fácil, dependendo da situação que você esta vivenciando nem sempre consegue deixar as emoções lá fora, mais procuro sempre deixar meus problemas lá fora. Na hora que entro aqui gosto tanto do que faço que às vezes até esqueço um pouco dos meus problemas, não deveria né, mais esqueço um pouco. Procuro separar, senão não consigo tirar proveito do trabalho, ele acaba sendo um benefício e ajuda até a resolver. O mesmo faço em casa, procuro não levar os problemas daqui para lá, é lógico que comento às vezes uma coisa ou outra, mais procuro evitar, porque fico tão pouco tempo em casa que não acho justo levar os problemas que vivencio aqui. Quando surge uma conversa sempre dou exemplos para os meus filhos do que eu falo, do que aconteceu, porque acho que eles também têm que aprender com minhas experiências, mais não procuro levar isso todo dia para o meu dia-a-dia não.

Você tem apoio familiar?

Eu tenho apoio familiar, mais também tenho muita reclamação. Meus filhos tem muito orgulho do que eu faço, minha família tem muito orgulho do meu trabalho, porém, tenho que reconhecer que eu deixei de viver, acompanhar algumas fases da vida dos meus filhos. Eu os criei sozinha, então por estar sozinha, sempre tive que trabalhar, não é que abri mão, mais procurei dar qualidade para os momentos que ficava com eles, mais eu perdi muitos momentos, acho que é normal para uma pessoa que precisa trabalhar, mas procurei compensar com qualidade os momentos que passávamos juntos. Meus filhos sentem muitos, eles reclamam até hoje, eles já são adultos mais ainda reclamam.

Na sua visão, como descrever um líder?

Os líderes são essenciais no processo, muitas das vezes as pessoas acham que só é um cargo importante porque se ganha mais, e não é isso, o líder é essencial porque é ele que vai manter a equipe unida, que vai fazer a coordenação dos trabalhos.

Eu corro o dia inteiro para fazer as coisas acontecerem, só não faço aquilo que não consigo, e só peço aquilo que não consigo fazer, até uma coisa como levar uma caixa ali, se eu posso levar eu levo, não peço para eles, procuro também participar do processo. O líder é essencial para equipe é um cargo de alta responsabilidade pelo exemplo que precisa ser para as pessoas, não é qualquer um, é preciso lembrar sempre que tem muitas pessoas seguindo o seu exemplo. Alinhado a tudo que falei, acho que isso é fundamental.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

Primeiro é a paixão pelo que faço, gosto de ver os resultados acontecerem, as empresas me contratam para isso e graças a Deus sempre consegui colher frutos do meu trabalho, mais eu gosto muito do que faço e isso é uma coisa que ajudou a diferenciar-me em vários momentos, isso foi notável. Outra coisa que me ajudou muito a resolver os problemas na fábrica foi a minha persistência, encaro os problemas e vou até o fundo para resolvê-los, porque apontar problemas é muito fácil, qualquer pessoa que entrar aqui vai achar um monte de problemas, o difícil é resolvê-los. As pessoas apontam os problemas mais elas não vão até o fim, isso se perde ela não tem esse comprometimento de falar: “poxa eu tenho que ajudar a resolver isso”, e eu acho que tenho essa obrigação, então vou até o fim, até resolver, principalmente quando sei que aquilo é uma coisa que onera a empresa. Quero que essa empresa lucre para poder ajudar os funcionários, então eu faço de tudo para isso, sou muito persistente, tanto que até brinco que daqui a pouco eles vão me linchar por ficar atrás, acho que isso é uma coisa que no primeiro momento incomoda, mais quando o resultado vem procuro dividir com quem me ajudou e eles ficam felizes e ameniza um pouco a minha chatice. Outra coisa sou extremamente responsável, em alguns momentos não gostaria de ser tanto, porque isso acaba interferindo muito na minha vida pessoal, estou cheia de afita, não durmo, assumo muito a responsabilidade, isso é bom para empresa, mas para mim não é muito não.

Relacionamento interpessoal, eu acho que também tenho isso de bom, consigo os resultados justamente por ele, procuro fazer isso da melhor maneira possível, respeitando, sabendo ouvir e acho que isso me ajudou bastante. Também a seriedade que encaro os fatos, eu brinco, sou amiga deles lá fora, mais aqui dentro sou muito seria não é que seja seria no sentido de ser cascadura, mais levo muito a serio. Se for para fazer aquilo eu falo e cobro que façam, amigos, amigos, negócios a parte.

Por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente?

Uma barreira é o machismo que ainda enfrentamos, e são poucas as que têm coragem de enfrentar isso, porque não é fácil. Falta um pouco de coragem para a mulherada também, e o medo de assumir responsabilidades, porque um cargo de liderança requer isso, que você tenha bastante responsabilidade e não é qualquer mulher hoje que esta disposta a encarar uma responsabilidade muito grande.

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Não abri mão de muitas coisas, abri sim de alguns sonhos, quando eu era mais nova tinha alguns sonhos e tive que mudar a partir do momento que comecei essa escala de crescimento e desenvolvimento. Consegui-me realizar profissionalmente, porém, deixei alguns sonhos para trás.

Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?

O que acho que difere um pouco é essa forma de atuar, porque a mulher é mais sensível, ela coloca um pouco de paixão pelo menos em tudo que ela faz. O homem já é um pouco mais frio, acaba se tornando um pouco mais racional, mais distante das pessoas e acho que não combina muito com o mundo de hoje, por isso que as empresas estão procurando agora por mulheres, antes elas não queriam mais agora elas procuram mais mulheres para os cargos. E o que deve entrar em conta é a competência e não as outras variáveis aí.

É possível identificar um modelo feminino de gestão?

Eu acho que são vários, depende do segmento, do assunto, nós temos muitas mulheres que são líderes boas, um exemplo é aquela paquistanesa, que defende os direitos da mulher. Tem a Madri Teresa de Calcutá, que trabalha em fábricas, elas são bons exemplos de líderes, têm vários, depende muito do campo de atuação.

Quais as consequências para as organizações da maior participação feminina em cargos diretivos?

Eu acho que é muito positiva, aja visto que o mundo esta mudando né, porque a mulher é muito séria, nós levamos as coisas muito a sério, somos mais difíceis de ser corrompidas. Quando se fala em corrupção se for avaliar, o percentual de homens é muito maior que os das mulheres, as mulheres são muito sérias, levam as coisas muito a sério, então é mais garantido que as coisas vão acontecer, pelo menos é a percepção que tenho, percebo que é o que os

diretores valorizam, ficam tranquilos quando a mulher esta na direção, eles têm certeza que não é preciso de muito acompanhamento e que elas farão as coisas acontecerem.

Há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?

Acho que existe diferença pela forma de atuação, talvez fale por mim e me desculpem, é o que mais posso falar mesmo. Percebo bastante diferença, já vivi em ambiente onde isso era muito nítido. Eu acho que a mulher lida com os problemas com um pouco mais de perspicaz e consegue resolver melhor em menor tempo.

São as organizações mais lucrativas que contratam mulheres ou são as mulheres que procuram empresas com melhor desempenho?

Acho que nenhum, nem outro. As empresas conseguiram entender o real papel da mulher, a mulher é mais preocupada com a educação, elas estudam mais e as estatísticas também comprovam isso, que hoje o número de executivas formadas em cargos de liderança é muito maior que os de homens. Então, acho que eles entenderam, as organizações entenderam que as mulheres estão preparadas para assumir um cargo de liderança, então tem que romper essa barreira do preconceito, porque nós estamos correndo atrás e somos mais difíceis de ser corrompidas e isso é fundamental. Se eu fosse dona de uma empresa ia sempre me lembrar disso.

Como você avaliaria sua liderança?

É difícil fazermos uma avaliação de nós mesmo, pode parecer que estamos nos valorizando demais. Eu tinha alguns objetivos quando comecei a trabalhar e a entender a real importância do meu cargo. Tinha alguns objetivos e consegui atingir, além de trazer o resultado para as empresas conquistei muitos amigos, tanto que nunca me faltou trabalho sempre teve boas recomendações, até de pessoas que me despediram. Por esses *feedback* que já tive e pelo trabalho que realizo considero que cheguei onde queria, realizei um bom trabalho, tenho coisas para melhorar, acho que sempre temos oportunidades de melhoria, nunca sabemos tudo, não somos 100% corretos, também tenho falhas mais dentro desse clima de respeito, de envolvimento que sempre trabalhei com meus parceiros, consegui chegar lá. Então acho que atendi as expectativas das empresas por onde passei.

MAIOR DEFEITO - Valorizo-me pouco pessoalmente falando

MAIOR VIRTUDE - Sou muito persistente, responsável.

UM MEDO - De morrer, muito mais que isso de meus filhos não ser feliz.

UM SONHO - Já tive muitos, hoje nem tanto, quero ver meus filhos felizes e viver bem.

UM PESADELO - Foi perder várias pessoas da minha família.

UMA REALIZAÇÃO - Foi conseguir sozinha criar meus filhos e me realizar profissionalmente.

FAMILÍA É – O mais importante que tenho. (se emocionou ao falar em família)

DINHEIRO É – Importante mais não é tudo.

DE CRISTINA PARA CRISTINA – Preciso pensar um pouco mais em mim e descansar um pouco.

Perguntas e respostas da entrevistada A.

Para você, o que é ser líder?

Eu entendo que a liderança é um processo natural que acontece na nossa carreira e a liderança ela é um dom de encantar, envolver e acima de tudo influenciar pessoas.

Como foi sua trajetória até seu cargo de líder hoje?

A minha trajetória foi enquanto estagiaria, eu me formei e vim estagiar aqui, desenvolvi meu tcc aqui e fui crescendo aqui. E assim minha trajetória não é só aqui eu tenho outras empresas que tive oportunidade de trabalhar mais enquanto consultora de negócios estratégicos, eu trabalhei em muitas outras empresas no ramo de calçados, em Bauru, em outros segmentos, mais solida e registrada enquanto CLP só aqui. A minha historia é toda aqui.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

Na realidade eu nunca utilizei estratégia nenhuma, a liderança aconteceu para mim, eu nunca busquei ser líder, nunca trabalhei focada para alcançar uma gerencia uma diretoria, eu nunca tive esse objetivo. A liderança foi acontecendo no processo natural, eu sempre desenvolvi um bom trabalho, sempre fui focada em resultados e ai foi acontecendo, então eu não tive estratégia...

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Então até aqui né, minha experiência ela é única e exclusiva aqui, porque a liderança eu assumi aqui, agora em outras frentes enquanto consultora de negócios.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

Lidar com pessoas, hoje sem duvidas nenhuma é o maior desafio, a gente brinca aqui que lidar com pessoas é uma arte, é um desafio e se da bem aquela que tem mais habilidade pra fazer essa gestão, o maior desafio, uma caixinha de surpresas.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

O meu maior desafio sempre foi administrar o equilíbrio entre a razão e a emoção, eu sou muita emoção, eu me envolvo muito nas frentes que eu assumo por isso meus resultados são bons, mais ao mesmo tempo uma energia que gente gasta ela é muito grande e muitas vezes a decepção em contra partida também, então eu sinto que hoje o maior desafio é esse, eu tenho

que trazer um pouco mais da gestão pra razão, menos coração, menos emoção e tomar mais decisão com base em foco sempre, sem se envolver tanto, esse pra mim hoje é o maior complicador.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Eu acho que positiva é a sensibilidade da mulher, ela é extraordinária, a habilidade de conduzir, de tomar decisão é o que faz toda diferença no meu entendimento e em contra partida, o negativo pra mim é administrar a casa, a família, tentar se doar tanto pra família como a gente se doa aqui.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Empatia, sensibilidade, humildade, respeito, olhar no olho, ah... Ficaria um bom tempo falando, tem um monte de coisas aqui, entendo que o líder tem que ser respeitado e não temido.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

Muito bem, muito bem. A gente aqui da minha experiência muito bem, trabalhamos em oito, seis homens e duas mulheres e trabalhamos muito bem, uma equipe, uma família, só no olhar a gente se entende, é muito legal.

Quais estratégias utilizadas para o comprometimento da equipe?

Tudo isso que nos falamos na pratica, você precisa olhar no olho, você precisa ouvir, você precisa dizer um não com habilidade pra que ele seja um não motivador e a pessoa continue buscando, então eu entendo que as estratégias embora elas sejam fundamentais para o trabalho elas devem acontecer com bastante naturalidade e como você consegue isso na qualidade, quando você coloca em pratica tudo isso que nos falamos, que é o respeito, humildade, que é você ouvir, se colocar no lugar do outro, então a partir do momento que você consegue viver aquilo, porque muita coisa é linda na teoria, na pratica não é bem assim. Então as vezes eu sou muito exigente, as vezes não, sempre! E nessa exigência algumas pessoas se incomodam então você vai cobrar então assim um dos meus diretores sempre diz enquanto você tomar decisões que favoreçam as pessoas você vai ser Deus pra elas, tome as que desfavoreçam e aí você vai conhecer as pessoas como elas verdadeiramente são, mais o cargo de liderança precisa tomar decisão ou ruim pra pessoa ou não o que precisa ser feito é comunicado, compartilhado, orientado, cobrado, e você implanta a melhoria, deu ótimo, não

deu... Vida que segue. Quando eu entrei talvez até pela minha inexperiência eu desejava buscar um cenário que eu conseguisse um ambiente mais harmonioso, mais feliz, mais motivado, não que hoje eu não desejo mais hoje eu sei que ele é mais longe do cenário que a gente deseja, porque é muito difícil lidar com pessoas né, é muito difícil mesmo então às vezes você toma decisões e essas decisões elas são equivocadas e lá na frente você vai perceber que você poderia ou deveria ter feito diferente porque não valeu aquilo que você fez, mais o que eu acho que é muito legal dessa área é você ter oportunidade de amadurecer com isso, de transformar o erro em um aprendizado e crescer com isso e vida que segue, não remoer, mais transformar num aprendizado porque a gente erra muito, principalmente em gestão de pessoas que não tem fórmula, não tem manual de instrução, tem a nossa intuição que hoje ela é muito aflorada pela experiência mais não tem fórmula, não tem manual pra você dizer que está certo ou errado que você fez bem ou você fez mal, então eu procuro baseado na minha carreira com valores em princípios que eu acredito para que eu possa dormir tranquilamente, deitar no travesseiro e dormir e o julgamento as pessoas pertence então hoje isso não me incomoda mais, então ... Ah não dá pra agradar a todos né, dirá eu mero mortal.

Você já tomou alguma decisão que já se arrependeu?

Já muitas vezes, em uma ocasião eu tive oportunidade de estar com gerente de marketing nosso e ele me fez uma pergunta e eu vou fazer pra vocês... Pra vocês Jesus Cristo foi uma pessoa boa ou uma pessoa má? Boa. E eu respondi exatamente a mesma coisa pra ele, e ele disse não! Não foi boa, Ele foi justo. Ele foi justo porque quando Ele estava nos vales dos leprosos, Ele tinha o poder de curar a todos mais Ele só curou os homens de fé, então eu não desejo ser uma pessoa boa, não tenho essa pretensão mais contraria do meu início de carreira, eu desejo ser justa, eu desejo ter minha consciência tranquila de olhar nos olhos das pessoas e saber que fiz o meu melhor é claro que o meu melhor pode não ter sido nada bom pra você, mais eu tentei e consegui dormir de acordo com os meus valores que eu trouxe lá da minha família, os meus valores e os meus princípios que eles são intrínsecos, não é justo, não é coerente eu tomar uma decisão aqui ou eu falar toda alinhadinha pra vocês e sair daqui e fazer diferente, mais eu já me arrependi muitas vezes e eu não tenho vergonha disso.

Como você soluciona os conflitos em sua equipe?

Um desafio que é maior ainda do que todos os outros né. Eu sempre gosto de conversar, às vezes eu perco tempo com isso mais eu entendo que eu vou ganhar um tempo lá na frente

mais eu gosto de conversar , gosto de olhar no olho, gosto de trazer para uma sala, gosto de colocar todo mundo e cada um falar o que pensam, eu entendo que a gente precisa entender os porquês, os para quês.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional? Tem apoio familiar?

Eu não tenho muita separação não, porque eu entendo quando eu me formei ainda na psicologia as pessoas diziam que eu tinha que separar os problemas né, e quando a gente passava o portão da empresa à gente deveria deixar o problema lá fora, e com a experiência eu entendo que não é assim, que é humanamente impossível você fazer assim porque você é um ser humano. Temos emoção, coração e sangue correndo nas veias e, a partir do momento que eu entro na empresa trago minha emoção e quando volto para casa levo essa emoção para casa também, então assim eu sou um turbilhão de emoção e muito intensa, e isso às vezes é muito bom, às vezes é muito ruim e eu confesso pra vocês que eu não esforço nenhum um pouquinho pra separar. Eu trago a emoção daqui, hoje, por exemplo, estou super ansiosa porque é festa junina do meu filho mais velho, então estou pensando que jeito que vou fazer a roupa dele, como que vou... E eu não consigo desligar, assim como eu saio daqui, ontem nos fizemos uma campanha gigante de doação de sangue no salão paroquial envolvendo todos os projetos sustentáveis que nos desenvolvemos aqui e foi muito legal, voltei pra casa as 21 h, então eu volto já dividindo com meu marido que foi muito legal, tinha 100 pessoas em menos de uma hora já tinha distribuído 100 senhas e eu... E é isso, então eu não entendo que é possível, é claro que eu entendo que precisa acontecer um equilíbrio né, o que é esse equilíbrio? É você viver intensamente aquele momento, então na hora que eu sou aqui eu sou intensa aqui, eu vivo aqui a empresa é minha vida, e a hora que estou com minha família eu sou intensa minha família, mais não consigo separar, eu não consigo não falar, eu não consigo estar com todo mundo e não viver uma coisa que aconteceu de muito legal aqui ou de muito ruim com ministério público do trabalho, por exemplo, e assim é inerente é intrínseco.

Muito. Muito. Da minha família inteira e do meu marido principalmente.

Na sua visão, como descrever um líder?

Olha, eu entendo que um líder ele precisa ser generoso, ele precisa ser carismático, ele precisa exercitar a empatia em primeiro lugar, respeitar as pessoas como elas são verdadeiramente, não tem como você ser respeitado se você não se colocar no lugar da pessoa, então por isso eu insisto na empatia e na humildade de dizer assim eu não sei, me ensina, vamos fazer juntos, o

que você acha né, e insisto numa gestão participativa em ouvir o outro e não impositiva de goela a baixo né, eu entendo que o líder se destaca quando ele assume essas características e tem muitas outras que são fundamentais, trabalho em equipe, foco em resultado, comprometimento, muitas competências que são fundamentais, mais essas pra relacionamentos são as mais intensas, e o líder que não tiver isso automaticamente ele não tem controle enquanto respeito da equipe.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

O meu entusiasmo eu acho que é o que faz toda diferença na maneira como eu conduzo meu carisma, minha simpatia, a minha maneira de conduzir intensamente, e o respeito e a humildade. Vim lá de baixo, quando entrei aqui não sabia nada, eu tinha só o que o livro tem, não sabia nada, nada, aprendi tudo aqui.

Por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente?

Eu acredito que ainda existe muito preconceito, uma sociedade muito machista em que os homens fazem melhor né, se for pegar no segmento de gestão de pessoas, por exemplo, ainda existem muitos gerentes e diretores de RH homens e eles são formados em administração, economia, que é muito mais metódico do que uma relação humana no meu caso, por exemplo, e eu entendo que é uma questão de tempo, a mulher vai ocupar com certeza um espaço muito maior porque os resultados são bons e a gente consegue equilibrar. Hoje por exemplo, do minha network eu acredito que 80% sejam feminina, 80 precisamente falando não que os homens não são bons, mais eu defendo piamente a bandeira feminina porque a gente é “foda”. A gente consegue fazer “chover canivete”.

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Estar longe da minha família, porque minha família não é daqui, a minha família é de Chavantes divisa com Paraná e eu estou longe deles, isso às vezes me incomoda, as vezes eu sinto falta de ter minha mãe mais perto, meu pai, minha família mesmo e isso eu sinto que é um complicador pra minha gestão que as vezes eu preciso ficar mais tarde, alguma coisa e eu não tenho pra quem pedir, porque eu não tenho ninguém aqui, só eu meu marido, e meus dois filhos.

Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?

Não acredito nisso não, acredito que a nossa diferença ela brilha um pouquinho mais, se destaca mais, quando a gente quer, porque contra partida algumas quando não desejam fazer o nosso nome de uma maneira muito negativa também.

Quais as consequências para as organizações da maior participação feminina em cargos diretivos?

Melhores resultados eu acredito, não que as masculinas não tenham, mais eu acho que é um processo natural, igual vocês citaram, aqui, por exemplo, quando iniciei meu trabalho aqui nos não tínhamos nenhuma mulher na produção, nenhuma. A produção nossa ela era 100% masculina e tinha um preconceito gigante em inserir a mulher na operação na produção ou, e ai e fui... Fui... Vamos colocar dez mulheres num período de experiência e senti, se der certo a gente mantém e se não der certo a gente desliga, vamos experimentar. Hoje nos temos 400, então tem que dizer se da certo ou não? Com muita dificuldade para aprovar e trazer, pois tinha líderes que eram totalmente contra, e diziam que estava louca, pois mulher tem TPM, mulher engravida mulher não pode pegar peso, e eu disse vamos experimentar, foi muito difícil porque mulher fala demais, não podemos dizer apenas os lados positivos, tem os complicadores também, porém ainda com esses complicadores hoje é o nosso carro chefe, só não tenho mulher no carregamento, do resto, tenho em todas as funções inclusive na liderança.

Há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?

Nenhuma, eu entendo que tudo que a gente faz de coração aberto e consegue refletir sobre os verdadeiros valores vale a pena, independente de ser homem ou mulher. Eu não acredito desse formato da gente dividir, porque quando você divide automaticamente você taxa e quando você taxa você já luta de uma maneira diferente ou equivocada e ai já não foi legal, então assim é natural, o processo é natural.

Como você avaliaria sua liderança?

Preciso muito melhorar a administração do meu tempo, preciso muito retornar e-mails no mesmo dia, que vocês já observaram, eu preciso muito equilibrar a razão e a emoção, acho que seria os dois focos que preciso com mais agilidade melhorar.

DEFEITO - Ser transparente

VIRTUDE - Entusiasmo

MEDO - Não tenho medos, tenho coragem.

SONHO - Alcançar um ápice na minha carreira profissional, enquanto os seres humanos trabalharem por eles e para eles, em família dar o meu melhor para eles, ainda que não seja a melhor, mas que seja a maior qualidade.

PESADELO - Ministério do trabalho

REALIZAÇÃO - Plena sou totalmente realizada como pessoa, como mãe, como profissional, como mulher, como amiga, como família, acho que estou no meu ápice

FAMÍLIA - É tudo

DINHEIRO - É consequência

DE KARINA PARA KARINA - Se eu fosse nascer de novo eu gostaria de nascer eu.

Perguntas e respostas da entrevistada C.

Para você, o que é ser líder?

Ser líder é ter a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe com harmonia, ter condições de estimular as pessoas, acreditar em cada um, ser também um termômetro que sabe levantar o astral da equipe, fazer com que cada um se sinta parte importante e tenha orgulho do trabalho que esta desenvolvendo. É ter a capacidade de saber delegar tarefas, cobrar e tornar a equipe confiante e capaz.

Como foi sua trajetória até seu cargo atual?

Na realidade, hoje não estou ocupando cargo, mas tive meu momento na frente da prefeitura de Pederneiras que pode ser considerado um cargo de liderança. Minha trajetória aconteceu com a vitória na eleição municipal, a qual trabalhei muito para obter a confiança das pessoas. Com a vitória trabalhei bastante junto com toda equipe, com todas as pessoas da cidade, principalmente por ser um cargo publico, para de esta forma obter um resultado positivo. Acredito que juntos conseguimos um bom resultado que culminou na reeleição e também com a eleição do meu sucessor. Foi uma fase muito feliz da minha vida.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

Acredito sinceramente que quando fazemos o que gostamos e fazemos com dedicação e amor as coisas acontecem naturalmente. É fundamental saber delegar tarefas e cobrar e fazer com que cada um de o melhor de si. Saber trabalhar em equipe é muito importante.

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Tudo tem o lado bom e o difícil, é extremamente gratificante ver os bons resultados acontecendo, não tem satisfação profissional melhor. Mas quando se ocupa qualquer cargo de liderança é preciso ter muito equilíbrio, tuas dificuldades e problemas pessoais tem que ser deixado de lado e passar despercebido pelos outros, teu bom equilíbrio influência os demais membros da equipe. Mas garanto a vocês quando fazemos qualquer coisa que leva a melhoria de vida das pessoas não tem alegria maior e isto vale muito a pena.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

Para mim, minha grande dificuldade sempre foi ser às vezes obrigada pela razão dizer não quando meu coração dizia sim, somos obrigados muitas vezes deixar a emoção de lado e isto dói demais.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

Fui a primeira mulher a administrar a Prefeitura de Pederneiras e precisava principalmente no início provar para algumas pessoas que o gênero não influencia nossas capacidades de trabalho. Toda e qualquer equipe bem estruturada deve ser formada por homens e mulheres. O tempo foi deixando paulatinamente esta questão de lado.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Acredito que para as pessoas no contexto geral não muda muito, para as mulheres que fazem parte da equipe acaba gerando uma facilidade, pois o líder homem geralmente é mais pragmático e não consegue enxergar as individualidades de cada um, enfim acaba existindo um laço maior que leva a uma confiança maior e acaba ajudando no bom rendimento. Os homens também geralmente acabam respeitando mais o que beneficia o ambiente de trabalho se tornando mais saudável. Lembrando que isto não é regra, estou falando de uma experiência pessoal.

Negativo é mais o lado pessoal, pois geralmente, não é absolutamente regra, mas quando um homem ocupa cargo de liderança ele tem o foco no trabalho e quase sempre não tem preocupações domésticas, no caso da mulher ela constantemente acumula funções. Isto é fruto da nossa educação que sempre prevaleceu à mulher como gestora do lar. Porém garanto que a maioria das mulheres faz isso e com certa tranquilidade. Somos capazes.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Carisma, saber ouvir e inspirar confiança.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

O mais natural possível, no trabalho acredito no respeito mútuo.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional? Tem apoio familiar?

Temos que ter inteligência emocional para não misturar as coisas. Somos uma só pessoa, mas os problemas de um lado não podem interferir no outro, as alegrias podem ser levadas de um

lado para outro, servem até de exemplo e estímulo. A família é sempre nosso alicerce e o apoio é fundamental.

Na sua visão, como descrever um líder?

Não estou dizendo que eu sou rs. Mas quando penso em um líder, imagino alguém que agrega pessoas. Que as pessoas gostam de estar perto e principalmente passa confiança.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

Na minha experiência pessoal, acredito que consegui bons resultados, por saber ouvir as pessoas, independente de qualquer situação e do tamanho do problema, quando temos algum problema ele sempre é grande para quem está vivenciando.

Procurei constantemente incentivar a equipe de trabalho, sempre deixando claro que precisava muito de cada um dos funcionários da prefeitura, dos parceiros e da população. Sempre tive claro que um cargo eletivo as pessoas depositam a confiança em vc e tudo que você fizer é pouco para retribuir esta confiança.

Trabalhei com dedicação, mas o coração sempre esteve a frente.

Ter fé e acreditar em Deus também ajuda superar e da força sempre.

Por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente?

Estamos devagar conquistando espaços, infelizmente os homens ainda é maioria em cargos de chefia nas grandes empresas. Não sou feminista, só acredito na capacidade das pessoas independentemente de sexo e as oportunidades devem ser iguais. Mas atualmente as mulheres frequentam mais anos de escola isto é provado por índices de pesquisas, desta forma num futuro breve acredito no equilíbrio desta equação.

Na política é um caso a parte, a vida de um político é muito exposta e geralmente existe um descrédito com esta classe, sabemos que existem políticos corruptos, como existem em todas as profissões, mas a mídia de certa forma generaliza levando a maioria ao descrédito. Você está constantemente sendo julgado e na grande maioria das vezes condenado, quando na maioria das vezes o fato não é aquele ou nem existe. Desta forma as mulheres acabam se amedrontando desta situação de exposição e acabamos tendo poucas mulheres na vida política. Infelizmente!

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Abri mão da minha profissão, trabalhava na época como fisioterapeuta, mas quis me dedicar profissionalmente 100% ao cargo para poder obter um resultado positivo. Não me arrependo de nada, faria tudo de novo. Tive momentos tristes onde não consegui fazer tudo que sonhava e desejava para a população de Pederneiras, mas a cada conquista eu vibrava por menor que fosse com certeza estava beneficiando alguém que precisava.

Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?

Acredito que não. A liderança é uma arte que qualquer um de nós tem condições de desenvolver, basta ter dedicação e querer.

Há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?

Basicamente não. Talvez, em minha opinião os homens sejam mais duros em ceder quando contrariado. Rsrs

Como você avaliaria sua liderança?

Pergunta difícil, rs. A auto avaliação. Sou feliz pelo trabalho que a equipe, da qual eu fiz parte, desenvolveu; por ter sido agraciada com a reeleição e por receber o carinho das pessoas até hoje por onde eu passo. Acho que isso foi um reconhecimento de que minha liderança deu resultados.

Perguntas e respostas da entrevistada E.

Para você, o que é ser líder?

Primeiro ponto para ser um líder você precisa saber ser liderado, pois se não souber ser liderado não terá humildade e consequentemente vai pisar em cima de seus liderados. Então eu acho que é saber levar as pessoas a fazer o que é preciso, para que a empresa possa caminhar com amor, respeito e educação. Existem os líderes tiranos que são os bons líderes que pelo chicote e ameaças fazem seus liderados trabalhar e isso não deixa de ser liderança. E existem os líderes que levam seus liderados a fazerem o que deve ser feito com alegria e com amor. Então existem lideranças simples, ruim, boa e ótima. Para uma empresa crescer ela precisa ter um líder amoroso, bondoso, gentil, companheiro, não um líder liberal que deixa fazer tudo, mais que saiba ter bom senso.

Como foi sua trajetória até seu cargo de líder hoje?

Eu não fiz administração de empresas e não fiz nenhum curso nessa área, me tornei empresária totalmente alegre, tanto que eu não sabia nem cobrar eu achava que eu tinha que dar, por isso foi um conflito para se trabalhar dentro de mim. Mais minha trajetória foi de quem queria trabalhar com pessoas carentes, e assim me tornei empresária e líder. Eu fui aprendendo a melhorar a liderança porque eu caía no oposto de deixar fazer tudo e não ser muito firme, então tive que aprender muitas coisas e esta sendo um constante aprendizado. Toda essa caminhada é realmente um aprendizado e eu sei que se tiver viva daqui cinquenta anos, em todos os anos eu vou aprender alguma coisa.

Quais as estratégias utilizadas para atingir a liderança?

Na verdade eu não cresci em uma empresa onde entrei como funcionária e tive que lutar para alcançar uma gerência ou diretora. Nasci numa empresa onde no início eu limpava, vendia, comprava, e fazia tudo. Eu e meu marido éramos tudo na empresa que em partes foi bom, pois a empresa foi crescendo e aprendi fazer tudo. Hoje se estiver sozinha na empresa eu sei fazer funcionar, inclusive na cozinha. Então eu não usei uma estratégia para chegar aqui, mais algo importante que tive e tenho que fazer é estudar muito. Acredito muito nos estudos e para o meu crescimento tive e tenho que aprender o tempo todo, por isso cursei teologia e serviço social e depois resolvi montar a empresa no ramo de alimentos. As crianças me pediam para fazer doces e eu não tinha nem noção, por causa do problema que tive com alergia minha mão ficava na carne viva e eu não podia ir para cozinha lavar louça e nem cozinhar, pois se fosse

sofria com remédios. E quando melhorei não sabia fazer nada, mais na verdade eu achava que não sabia, pois meus pais me diziam “é incrível, pois você não entrou na cozinha a sua infância e você reproduz o tempero da tua mãe idêntico”. Foi aí que eu comecei a “brincar” na cozinha e errei muito, já sentei no chão muitas vezes, chorei muitas vezes, quis desistir um monte de vezes, mais depois que a poeira abaixa é hora de tentar de novo. Foi daí que eu percebi que eu tinha que aprender a mexer com alimentos.

Recebi um convite para fazer faculdade em tecnologias em alimentos na FATEC, e pensei que por estar tempo sem estudar não ia passar. Por fim passei entre as primeiras e o conhecimento adquirido foi o diferencial, porque hoje eu sei que faço química com alimentos, antes eu achava que jogava os ingredientes e seguia a receita já hoje sei que é preciso ter um conhecimento por traz de cada alimento. Eu não aprendi sozinha e acho o que mais me levou a crescer foi à busca constante de conhecimento e de novos produtos. Em uma das entrevistas que fiz me perguntaram quais as características para ser um empreendedor e eu respondi que era a curiosidade, de fazer novos produtos, de olhar para novos horizontes e para aprender e aprimorar o negócio. Então resumindo, o primeiro ponto você precisa saber o que você gosta, o que te causa paixão e muito amor, o que você quer pra sua vida, que você consiga se ver trabalhando todos os dias e dormindo feliz depois de um dia estressante e acordar no outro dia animado para o trabalho, isso é ter paixão por algo. Detectando aquilo que você gosta de fazer você precisa fazer um planejamento estratégico traçando os objetivos e as metas para a empresa. Outro ponto importante foi traçar missão, visão e valores, para saber quem eu sou e para onde eu vou, pois os valores determinam quem eu sou e um funcionário ou franqueados quando vai entrar na empresa ele precisa ter esses valores. Então saber quem você é e saber pra onde vai é essencial, pois traçando metas nos temos possibilidades de corrigir o que está errado ou de comemorar as conquistas.

Quais foram suas experiências vividas como líder?

Várias. Eu sou uma colecionadora de histórias e as experiências da nossa vida precisa nos ajudar sempre melhorar, então as minhas experiências são reflexos de hoje. Em questão de liderança aprendi que um bom líder ele precisa atender bem a todos independente do que a pessoa seja. Um bom líder leva seus liderados a fazer aquilo que é proposto, eu cobro isso deles e já mandei funcionário embora por tratar mal um carteiro pelo fato de não ser cliente, porém sigo os meus valores que é tratar com respeito a todos. Pois ter valores só para ficar na parede existe um monte de empresas que tem, e a minha tem que viver e a começar por mim.

Então eu tenho que fazer primeiro e cobrar dos meus funcionários para que façam. Um bom líder tem que fazer que seus liderados sejam iguais a seus valores, não igual a mim, pois sou falho e também vão falhar mais se tiverem esses valores dentro do coração vai ser uma pessoa do jeito que a pessoa precisa e vai cobrar de mim também, pois como líder eu posso errar e meus funcionários tem liberdade de chegar a mim e falar que errei. Então as minhas experiências faz com que a empresa viva, tudo que fazemos é fruto de experiências. A empresa é fruto de uma experiência que vivi durante o processo com o problema de alergia, pois quando montei a SOS montei porque eu sofri com a alergia, resultado de uma experiência vivida. Não somos conhecidos porque temos um negocio fantástico e sim porque lidamos bem com as pessoas, a gente vê o sofrimento do outro, o contato muito forte entre nos e nosso cliente é porque existe uma experiência vivida que me levou a chegar à empresa. Então são diferencias que se eu fosse só capitalista ia dar o preço e ponto mais passamos horas conversando com as mães e ouvindo historias. Enquanto as maiorias das empresas querem que seus funcionários atendam rápido seu cliente nos somos o contrario queremos que nossos clientes façam parte do negócio e saiam melhor daqui.

Quais são as dificuldades vistas por você como uma líder?

As dificuldades era que não sabia cobrar e tive que trabalhar isso dentro de mim, todas as vezes que tenho que aumentar preço eu soffro, pois acho que é cruel, pois minha alergia de 800 reais foi para 1200, então a primeira dificuldade é saber trabalhar comigo mesma e saber separar as coisas. Às vezes temos conversas em caráter administrativas porem com muito amor. Hoje temos conversas transparentes e bem claras com meus funcionários, pois era uma dificuldade muito grande. Outra dificuldade foi à financeira por falta de conhecimento tive que aprender muita coisa errando. As dificuldades são os pontos fracos que a gente passa e temos que olhar e aprender com nossos erros, melhorar nossos acertos e tentar transformar eles em pontos fortes.

Qual foi seu maior desafio quando se tornou líder?

Lidar comigo mesmo como líder, pois sai de uma formação e de um conceito de fazer para e com o outro, e deparei com uma empresa que precisa arrecadar para trabalhar. E se eu for dar tudo que eu tenho aqui não consigo pagar meus funcionários, energia e impostos. Então o meu maior desafio é lidar comigo mesmo.

Quais são os pontos positivos e negativos de uma liderança feminina?

Positivo é ser mulher não menosprezando os homens, eu admiro muito porque acho que para algumas coisas eles são muito mais excelentes do que as mulheres, mais no lidar com gente mulher ela dá um show. Outro ponto forte é a empatia da mulher, pois ela se coloca muito no lugar do outro e a gente fideliza muito pelo relacionamento. Meu marido mesmo fala que se chegar algum cliente aqui ele atende coloca o produto na sacola e pronto, já a mulher é diferente o que ele atenderia por 3 minutos eu já demoraria 5 minutos, pois fidelizo e crio essa empatia. Então mulher na frente de negócios que tenham que lidar com pessoas ela é muito boa. Em questão de motivação, conseguimos trabalhar melhor com os homens. Um exemplo é em algumas situações aqui na empresa ele é curto e grosso, já eu quase nem durmo pensando e no outro dia tenho que resolver e conversar novamente. Nós se preocupamos mais com essas coisas e o fato de se preocupar prevenimos muitos problemas, pois uma pessoa descontente ela não trabalha feliz.

Já no lado negativo, a gente quando é mãe sempre vai priorizar um filho e o homem não e a sociedade infelizmente cobra isso, que eu acho errado, pois marcam reunião dos pais às 2 hrs da tarde e se a mãe não vai ela é vista como irresponsável, agora se o homem não vai porque estava trabalhando, ele é o protetor da casa e está de Parabéns, o homem é justificado. Mais porque ele é justificado, se a mulher está trabalhando do mesmo jeito que o homem e não tem diferença nenhuma, então a mulher sofre por dentro, pois a gente se cobra, pois o filho sempre vai ser prioridade, mais infelizmente a sociedade também cobra e da sociedade eu tenho bronca e ainda por questão de salários, porque a mulher trabalha mais ou igual e tem que ganhar menos? ...então esse é um ponto que a mulher quando precisa ela falta por causa dos filhos. Então isso é devido pelo fato de ter essas características positivas, e isso é algo que a mulher tem que aprender a lidar e por alguém pra cuidar, se não ela perde no mercado. Outro ponto negativo é ser tiver muita mulher na empresa e o líder não souber lidar gera confusão, pois nós aqui adotamos que quando alguém tiver na TPM, brigas com namorados e não tiver a fim de conversar ao chegar na empresa avisa, pois o outro pode pensar que é com ele o problema. E se eu souber o problema eu vou te respeitar e sei que está tudo bem. Assim conseguimos resolver vários problemas por serem muitas mulheres aqui.

Na sua visão, o que um líder deve ter para se destacar?

Primeiro ponto é humildade, para saber que ele ainda não sabe tudo e que não é insubstituível, pois o que eu mais falo aqui é que não sei o tempo que vou viver e que se eu

partir eu não quero que a empresa parta junto eu quero que ela continue, apesar da empresa ter minha cara ela não precisa viver por minha causa, pois o mundo não gira ao meu redor.

Tem que ter muito amor pelo o que faz, pois acho que o amor é contagiante e as pessoas que estão perto sentem que quando você ama e gosta. Um bom líder ele se destaca quando ele se dispõe a aprender. Quantas vezes fui ao SEBRAE para aprender e muitas pessoas me criticavam que era cursos muito básicos e que não ia aprender e os resultados foram outros. Pois de uma coisa que aprendo pra mim já está valendo. Eu acho que o líder que “pisa”, ele pisa no funcionário, e pisa em tudo, ele vai querer se destacar pisando-nos outros. Então um bom líder se destaca levando o outro junto carrega as pessoas pra cima levando-as pra frente.

Como você lida com líderes do sexo oposto?

Meu marido é o único líder que tenho aqui do sexo oposto, então tenho que lidar com muita sabedoria. Ele cuida da parte financeira e às vezes tenho alguma ideia e busco sempre trabalhamos em conjunto e quando preciso de alguma coisa eu sei a hora certa de nos falarmos. Então acredito que temos que saber a hora certa e temos que saber falar com as pessoas, pois com jeito e com gentileza a gente consegue muita coisa na vida.

Quais estratégias utilizadas para o comprometimento da equipe?

A primeira estratégia que eu utilizo é saber contratar, pois priorizo o caráter. Durante todo meu processo de aprendizado em recursos humanos, me serviu pra muita coisa, e uma coisa que a vida me ensinou é que não conseguimos selecionar Caráter e você vai conhecendo por isso eu seleciono e leio todos os currículos e durante a entrevista tiro muitas informações. Então é saber selecionar com base no caráter porque ensinar você ensina e Carter vem de berço.

Dar abertura para a equipe falar, ter um canal aberto pra ouvir inclusive ouvir critica deles também. Aqui temos reuniões toda segunda feira de manha, que pra muita gente é dinheiro jogado no lixo, mais é o momento de ver se a equipe esta bem planejada e o que vamos fazer surgiram e eles dão ideias, então essas reuniões são muito importantes para o comprometimento da equipe, pois elas dão ideia muito melhores que nos, pois elas lidam diretamente com os clientes, então deixar esse canal aberto traves de reuniões e de conversa que temos é muito importante.

Manter sua palavra em tudo o que faz, para que as pessoas confiem em você. Para manter o comprometimento você precisa ser o primeiro fazer e ser exemplo para cobrar o outro.

Como você soluciona os conflitos em sua equipe?

Colocando regras, através do diálogo que temos sentar e chamar pra conversar e nos o tempo todo fazemos isso. Já temos situações que funcionários estiveram desmotivados, mais o que segura um funcionário na empresa e por ele ter família, estar feliz onde você esta e ter possibilidade de crescer. Então eu soluciono os conflitos da minha empresa fazendo reuniões, treinamentos com os colaboradores. Pois às vezes os conflitos surgem por falta de conhecimento, e por isso sempre incentivo a fazer treinamentos e não tenho receio de pagar. Outro ponto é fazer o que é legal e leal para a equipe, eu tenho que conhecer as leis, e muitas vezes eu fazia errado por não saber. Então quando você conhece você evita vários conflitos, você evita de injusta, e isso são um cuidado que tenho é ser justa, pois o que você faz pra um eu prezo fazer para o outro.

Como você diferencia a vida pessoal da profissional? Tem apoio familiar?

Eu não diferencio muito não, assim eu tive que aprender, pois eu levantava de madrugada para atender meus clientes do Brasil todo e elas me chamavam pela internet e aí eu tive que separar. Quando eu falo que eu não diferencio eu acho que a gente tem que ser quem a gente é, o que eu sou para os meus filhos, sou para os meus clientes e para os meus pais e assim tenho que ser na essência o que gente é. Eu dedico um tempo para minha família, com meus filhos, vamos viajar e se me perguntasse se eu trocaria tudo o que tenho pelos meus filhos eu trocaria e toda mãe faria isso. Então eu faço isso por eles, eu trabalho por eles e levo meus filhos a entender que eu faço tudo isso por eles. Meus pais me apoiam muito, falo com eles todos os dias e tem dias que preciso ficar três semanas fora para trabalho e meus filhos precisam ficar com meus pais e é difícil, mais são situações que converso muitos com eles. E meus pais me apoiam muito, e em um momento da minha vida que pensei em fechar uma franquía meus pais olharam pra mim e me disse que se era isso mesmo que eu queria e se a resposta fossem sim, eles iam me apoiar e, no entanto me ajudaram a investir na empresa, e sempre me disseram tudo o que nos plantamos, nos colhemos. Então sempre tive um apoio muito forte dos meus pais e dos meus irmãos, por isso tenho que agradecer a Deus pela família que Ele me deu.

Na sua visão, como descrever um líder?

Um bom líder é que tem um bom senso em tudo, ser firme na hora que tem que ser abrir mão na hora que tem que abrir gerenciar conflitos, trabalhar em equipe, saber sonhar e vender o sonho e um bom líder faz a equipe sonhar junto e seguir no mesmo caminho.

Quais características da sua personalidade você considera importantes ou determinantes para seus resultados?

Ser estrategista em todas as decisões que vou tomar e ser sonhadora que é uma característica muito forte dentro da minha personalidade, pois não paro de sonhar e tenho ideias o tempo todo. Eu tenho desde pequena uma percepção de colocar uma pessoa certa no lugar certo e da maioria das vezes sempre deu muito certo.

Por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente?

Porque a gente ainda vive em uma sociedade machista, esta melhorando ainda temos muito que melhorar. A mulher ainda tem muito medo, e quando ela precisa abrir mão em algumas situações ainda mais em questão dos filhos, Ela abre mão pra cuidar, pois ela sente que ela poderia fazer melhor. Então a mulher na emoção ela se esquece de colocar estratégias e possibilidades que ajudariam ela manter e acho que muitas são assim.

Do que você precisou abrir mão para chegar a esta posição?

Eu tive que abrir mão de alguns preconceitos meus, e daquilo que eu achava que era certo pra mim, pois eu queria trabalhar com pessoas carentes e depois eu não imaginava que tivesse tantas pessoas carentes na classe media alta. Eu não tive que abrir mão de muita coisa, eu tive que aprender abrir mão dos sonhos que eu tinha para minha vida e na verdade foi construir novos sonhos.

Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?

Não, pois eu acho que existem formas de gerenciar esses modelos diferentes. Eu vejo a FOFA e aplico de um jeito e meu marido olha de outro jeito, do mesmo jeito quando passo treinamento, e meu marido passa de outro. Então não existe um modelo, eu acho que ela serve para o homem e para mulher de formas diferente. Do mesmo jeito que não existe só mulheres boazinhas, e existem homens maravilhosos. Mais no geral temos que saber usar algumas características que nos temos, pelo fato de ser mulher.

É possível identificar um modelo feminino de gestão?

Não. Eu acho que existem formas mais femininas de gerenciar algo, montar um projeto. Então não existe um modelo próprio, eu acho que casa com os dois.

Quais as consequências para as organizações da maior participação feminina em cargos diretivos?

Se a líder feminina conseguir gerenciar bem a equipe ela vai ter resultados tremendo, então algo que encanta um líder e quando você vê seus funcionários motivados e com vontade de trabalhar com amor, isso significa que ele está feliz onde está. Então isso é o reflexo que o líder traz para a empresa, pois nós conseguimos que as pessoas trabalhem felizes, e os resultados são muito maiores, a pessoa não vai fazer somente porque o chefe quer e sim porque ele gosta do que faz.

Há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?

Sim, na verdade pode ter, pois tem homens fantásticos também e mulheres cruéis também. Mais se for uma boa liderança feminina dá pra diferenciar muito, mais eu falo assim eu não queria ser tão feminista seja homem e mulher, eu acho que temos que ser o melhor que nós poder.

São as organizações mais lucrativas que contratam mulheres ou são as mulheres que procuram empresas com melhor desempenho?

Eu acho que os dois lados que acontecem. Mais a mulher ela vai querer trabalhar onde ela é valorizada.

Como você avaliaria sua liderança?

Boa, ela não é excelente mais é boa, pois eu acho que eu também erro e estou em constante aprendizado. E se eu disser que ela é excelente eu perco tudo que eu disse até agora em questão de humildade, de poder aprender com os erros. E temos que lembrar que líder lida com gente e gente é muito complexo, pois não agimos sempre do mesmo jeito, então isso é um aprendizado eterno.