



Liderança Feminina: Estudo de Caso em uma Empresa do Segmento de Cosméticos

Flávia Fernandes da Silveira Cupini, Flávia Bernadi Camargo, Maria Emilia Camargo, Alice Munz Fernandes, Uiliam Hahn Biegelmeyer

RESUMO

O tema liderança tem sido estudado devido à sua relevância na gestão das organizações, considerando-se ainda um campo de estudo emergente. Nesse contexto, os líderes exercem papel essencial para o crescimento das empresas. Com vistas a isso, este estudo teve como objetivo identificar a influência da liderança feminina no desenvolvimento dos liderados em uma empresa multinacional do segmento de cosméticos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada através de entrevistas a partir de um roteiro estruturado e observação participante. As entrevistas foram conduzidas com cinco líderes da empresa que se tornaram diretoras em menos de dois anos e possuem equipes com no mínimo de trinta pessoas, e a observação ocorreu durante algumas reuniões das entrevistadas com suas lideradas. A pesquisa evidenciou que as entrevistadas exercem a liderança através do exemplo e os estilos de liderança predominantes são o carismático e a transformacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações inseridas num contexto de sucessivas mudanças buscam continuamente adaptar-se e renovar-se a fim de sobreviverem e se manterem competitivas no mercado. Nesse contexto, a liderança tem sido um dos temas mais debatidos em relação à gestão de uma empresa (MELLO; ORTEGA, 2012). O líder tem a competência de fazer com que as pessoas exerçam suas atividades para o alcance dos resultados de um objetivo maior e comum a todos. Para exercerem seu papel, os líderes precisam se adaptar de acordo com cada situação (MAXIMIANO, 2008).

Entende-se que com o papel de conduzir um grupo de pessoas, os líderes precisam incentivar a interação do grupo, transformando-o em uma equipe com objetivos bem definidos e de fácil entendimento de todos, que implique em resultados positivos tanto para a equipe como para a empresa. Assim, o líder age como um treinador que busca a melhor atuação da equipe (MELLO; ORTEGA, 2012). Para que sejam atingidos os resultados corporativos e a equipe colabore ativamente, a liderança em todos os níveis necessita ser desempenhada com competência e eficácia (DRUCKER, 2006).

Para Drucker (1992, p.76) “a base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”. O autor afirma também que “a liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente” (DRUCKER, 2006, p. 77). Com base nessa afirmação, entende-se que para uma liderança eficaz, o líder deve conhecer claramente os princípios da organização e transmiti-los aos seus liderados de maneira convincente com argumentos verdadeiros. O líder é aquele que faz com que as pessoas se envolvam numa causa e se desdobrem para resolvê-la. Para conseguir isso, o líder precisa ter uma das principais qualidades da liderança, que é a legitimidade, ou seja, ausência de distância entre prática e discurso (CORTELLA; MUSSAK, 2010).

Complementando, a consistência dos valores ajuda os líderes a agirem de forma que seu posicionamento e ações sejam claros para quem os assiste. Líderes competentes agem de modo que os outros fiquem inclinados a acreditar neles e a segui-los, pois sem uma base de confiança e credibilidade, não se pode esperar que os liderados os sigam. Em síntese, o líder



deve ser um modelo, um exemplo, capaz de motivar, entusiasmar e reconhecer a equipe, valorizar, recompensar as pessoas, permitindo o crescimento e o desenvolvimento contínuo (MELLO; ORTEGA, 2012; ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

Conforme a abordagem dos autores, supõe-se que para que o líder consiga conquistar a confiança da equipe e a traga para perto, precisa fazer o que diz, de forma transparente e legítima. Em relação à legitimidade, cabe destacar que os líderes autênticos são pessoas sinceras consigo mesmas e com suas crenças, inspirando confiança e desenvolvendo relações sinceras com os outros. O líder autêntico não nasce pronto, reconhece as suas limitações e busca superá-las (GEORGE, 2008; GEORGE, 2009).

Assim como os líderes, as equipes são compostas por pessoas com diferentes personalidades, princípios e maneiras de compreender e administrar as situações. Esta diversidade de personalidades exige do líder, entre outras características, empatia, resiliência e respeito com a particularidade de cada pessoa de sua equipe (GOLEMAN, 2002). Por sua vez Boyatzis (2006, p. 3), descreve que “os grandes líderes são emocionalmente inteligentes e têm consideração pelas pessoas [...]”. O autor (2006), também destaca que grandes líderes encaram as dificuldades, desafios e oportunidades com empatia e compaixão pelas pessoas que lideram.

Conforme esta premissa entende-se que uma liderança exercida com sensibilidade, contribui para que o líder conheça melhor seus liderados, bem como as qualidades e fraquezas das pessoas. Contudo, a teoria de inteligência emocional, sugere que para isso, o líder deve primeiramente reconhecer seus próprios sentimentos, potencialidades e limitações (GOLEMAN, 2002). A liderança exemplar envolve pelo menos cinco práticas: traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar os outros a agir, encorajar o ânimo (KOUZES; POSNER, 2008).

Neste contexto, homens e mulheres são igualmente eficazes como líderes, porém existem algumas características que os diferem e os tornam mais competentes em algumas áreas de atuação do que outras. Os homens aspiram contar mais com a autoridade formal, já as mulheres tendem a usar mais o carisma, as habilidades interpessoais e os contatos pessoais nas práticas de liderança (ROSENER apud BATEMAN; SNELL, 2007).

Segundo Fleury (2013), há algumas competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como uma capacidade de processamento de múltiplas informações e situações que propiciam uma visão sistêmica, maior flexibilidade e habilidade de perceber as pessoas como um todo e não somente no âmbito profissional.

Sendo assim, este artigo tem por objetivo geral identificar a influência da liderança feminina no desenvolvimento dos liderados em uma empresa do segmento de cosméticos. O estudo busca também, como objetivos específicos, identificar os principais estilos de liderança presentes na empresa analisada; e verificar de que maneira são desenvolvidas novas lideranças. A empresa contemplada nesse estudo foi fundada em 1963, em uma pequena loja em Dallas, Texas. A empresa iniciou suas atividades Brasil em julho de 1998. Hoje, possui 3,5 milhões de consultoras de beleza independentes e atua em mais de 35 países. A operação brasileira da empresa é a terceira maior no mundo, perdendo apenas para a China e para os Estados Unidos (SOBRE Mary..., 2016).

O estudo apresenta como metodologia uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas estruturadas a partir de um roteiro, aplicado junto a participantes-chaves, ou seja, cinco profissionais que atuam como líderes na referida empresa. Este estudo está organizado da seguinte forma: inicialmente tem-se a fundamentação teórica, conseguinte, a metodologia de pesquisa utilizada, após a análise dos dados e por último as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO



Na fundamentação teórica serão abordadas literaturas sobre o conceito de liderança, características de liderança e estilos de liderança. Dentre os estilos de liderança serão apresentados o estilo de liderança carismática, transacional, transformacional e o de *coaching*. Será também acometida a liderança feminina.

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

O tema liderança tem sido bastante discutido dentro das organizações, devido a importância do desempenho dos líderes para o alcance dos resultados das empresas e permanência destas no mercado em que atuam. Robbins, Timothy e Sobral (2011), definem a liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Os mesmos autores (2011), salientam também que os líderes precisam inspirar os colaboradores a almejar o alcance desses objetivos e metas.

Por sua vez, Hunter (2006, p. 18), define liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. De forma complementar, Gil (2001, p. 220), afirma que “[...] os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

A influência exercida entre líder e subordinados, não é gerada apenas do perfil do líder e suas competências, mas também está relacionada ao perfil da equipe e ao contexto organizacional ao qual está inserido. Dessa forma, para o líder ser meio de expressão da liderança, ele deve direcionar esforços no sentido de fazer convergir os interesses da organização e de sua equipe (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008).

Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 19), ressaltam que liderar uma equipe é como reger uma orquestra, é um processo de sincronismo e afinação dos instrumentos. Segundo eles, a liderança vista desta forma, compreende muitas idas e vindas e aceitação de erros, proporcionando aprendizado e possibilidade de crescimento tanto para o líder como para seus liderados.

Hunter (2006, p. 20), destaca que “liderar significa conquistar pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”. O mesmo autor (2006), salienta que não é necessário ter uma colocação de chefia para ser um líder e entusiasmar outras pessoas a terem mais ânimo e empenho.

A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida, ou seja, é uma competência que pode ser adquirida por meio da educação e prática (HUNTER, 2006). Em complemento, Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 10), afirmam que as aptidões de liderança podem ser aprendidas por meio de preceitos e experiência de vida. Para os autores citados anteriormente, a liderança é um método suscetível de ser desenvolvida. Diante do conceito de alguns autores referente ao tema liderança, pode-se entender que a ideia principal é influenciar as pessoas no sentido de motivá-las a fazerem seu trabalho com entusiasmo e dedicação, a fim de que se comprometam com os objetivos da organização e reconheçam o papel que exercem no negócio.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

Para a liderança ser exercida de maneira eficaz são necessários três requisitos: trabalho, responsabilidade e confiança. Diante destes requisitos, os líderes eficazes não acusam os outros quando há problemas, e sim, se responsabilizam pelos erros de seus subordinados, assim como pelas conquistas. De acordo com o último requisito, a confiança é



a convicção de que o líder atua conforme o que profere; é acreditar em sua honestidade (DRUCKER, 2001).

Sobre confiança, Cortella e Mussak (2010, p. 31), afirmam que “[...] a ideia de confiança, de fé recíproca, presente na relação entre líder e liderado, com toda a dialética que ele carrega”. Os autores explicam que há confiança do liderado nas convicções do líder, quando o líder experimenta em suas atitudes aquilo que garante que é verdade.

Kouzes e Posner (2008), descrevem que aumentar a confiança é um passo necessário para fortalecer os outros. E que lidar adequadamente com eventos, situações e pessoas coloca os líderes em posição de experimentar a liderança com confiança, pois estes empreendem ações que reforçam a auto-estima de seus subordinados. Confiança e ética são premissas para uma liderança eficaz. Desse modo, “os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 377).

De acordo com Hunter (2006), existem oito qualidades de liderança, que não apenas definem liderança, mas também representam o caráter. Estas qualidades são: ter paciência demonstrando ter autocontrole; ser gentil apreciando e encorajando os outros; ser humilde demonstrando ausência de orgulho; ter respeito com as pessoas dando a devida importância que elas merecem; ser altruísta renunciando suas próprias necessidades em benefício dos outros; saber perdoar as pessoas sem ressentimentos; ser honesto com as pessoas; e ter compromisso sendo fiel a sua escolha.

Já para Collins (2001), há cinco níveis na hierarquia de competências da liderança e, para que o líder atinja o topo desta pirâmide, são necessárias duas características essenciais: humildade pessoal e vontade profissional. Ainda segundo Collins (2001), líderes deste tipo são encontrados em empresas feitas para vencer, na transição de boas para excelentes. Os líderes de nível cinco são modestos, eles atribuem a maior parte de seu sucesso a fatores externos e a sorte. Além disso, preparam sucessores para que estes atinjam um resultado ainda melhor na geração seguinte, diferentemente dos líderes egocêntricos que preparam seus sucessores para o fracasso. Bateman e Snell (2007), corroboram que a liderança nível cinco envolve uma combinação de profunda vontade profissional e humildade pessoal, que gera uma grandeza duradoura.

Em complemento a esta abordagem, Cortella e Mussak (2010, p. 134), ressaltam que “uma parte da admiração do liderado surge quando ele vê o líder com humildade, buscando também conhecimento”. Continuando com Cortella e Mussak (2010), os três componentes fundamentais para a base das relações na liderança são admiração, respeito e confiança. Na percepção de Kouzes e Posner (2008), o único caminho para resolver os conflitos e contradições da liderança é a humildade. Os autores enfatizam que só é possível evitar o excesso de orgulho quando o líder se reconhece como ser humano e que como tal, precisa de ajuda alheia.

Kouzes e Posner (2008, p. 319), afirmam ainda que “a busca pela liderança começa por uma busca interna para descobrir quem você é”. Segundo os mesmos autores (2008), com autodesenvolvimento se conquista a autoconfiança, que é imprescindível para liderar. Para liderar outras pessoas, primeiramente é necessário liderar a si mesmo e para isso os líderes precisam reconhecer suas limitações e fraquezas, bem como suas forças e habilidades.

Maxwell (2011), expõe que para ser líder são necessárias três características: iniciativa, sacrifício e maturidade. O mesmo autor (2011, p. 16), diz que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confira na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. Para Joiner e Josephs (2009), agilidade é uma competência vital para o sucesso da liderança no atual cenário de economia turbulenta. Agilidade na liderança, em sua essência, é um processo que permite tomar decisões mais sábias através da autorreflexão e resiliência.



Por sua vez, Drucker (1996), afirma que os líderes devem ser pró-ativos, honestos, ter visão do futuro, capacidade de incentivar e representar a vontade coletiva. Desse modo, o comportamento do líder, suas ações e a maneira de administrar a sua própria vida, determinam se as pessoas irão querer segui-lo ou não. Em síntese, apresenta-se no Quadro 1, as principais características apresentadas pelos estudiosos de liderança:

Quadro 1 – Principais características da liderança

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Bateman e Snell (2007)	Confiança, ética, honestidade, humildade e vontade.
Collins (2001)	Humildade, modéstia e vontade.
Cortella e Mussak (2010)	Admiração, confiança, humildade e respeito.
Drucker (2001)	Confiança, honestidade, pró-atividade e responsabilidade.
Hunter (2006)	Paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso.
Joiner e Josephs (2009)	Agilidade, autorreflexão e resiliência.
Kouzes e Posner (2008)	Autoconfiança e autodesenvolvimento.
Maxwell (2011)	Iniciativa, sacrifício, maturidade e credibilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

Considerando as diversas explanações sobre o tema liderança, supõe-se que para liderar eficazmente, o líder precisa desempenhar sua função de acordo com o que profere, a fim de adquirir credibilidade de sua equipe. E também, entende-se que a liderança exige, entre outras qualidades, respeito, empatia, comprometimento e poder de persuasão com seus liderados para o alcance de um objetivo comum baseado em um relacionamento confiável.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Há vários estilos de liderança a serem seguidos e cada líder possui seu estilo próprio de gerenciar pessoas, pois cada líder tem sua personalidade e seu jeito de administrar as situações. As pessoas diferem pela flexibilidade de comportamento, algumas se adaptam a fatores externos e situacionais, outras, porém são mais consistentes, e isso define o estilo de liderança (ROBBINS, 2008). Na sequência abordam-se alguns dos principais estilos de liderança e suas características.

Há três abordagens tradicionais de estudo da liderança conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Abordagens tradicionais de liderança

Abordagem dos Traços	Perspectiva de liderança que tenta determinar as características pessoais que os grandes líderes compartilham.
Abordagem Comportamental	Perspectiva de liderança que tenta identificar o que o bom líder faz, ou seja, que comportamentos ele exibe
Abordagem Situacional	Perspectiva da liderança que propõe que traços e comportamentos importantes não existem e que o comportamento eficaz da liderança varia de acordo com a situação.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2007).

Serão abordadas a seguir as definições sobre os estilos de liderança carismática, liderança transacional, liderança transformacional e liderança *coaching*.

2.3.1 Liderança Carismática

Segundo Robbins (2008, p. 398), a liderança carismática “[...] significa que os seguidores fazem atribuições de habilidades de liderança heróicas ou extraordinárias quando



observam determinados comportamentos”. Os líderes carismáticos idealizam e envolvem-se na meta que querem alcançar, são anticonvencionais, assertivos, autoconfiantes e autores de mudança radical (ROBBINS, 2008).

O líder carismático recebe outras denominações como líder inspirador, líder transformador, líder revolucionário e agente de mudança. O líder carismático é alguém que leva os seguidores a trabalharem excepcionalmente para a concretização de uma meta. Carisma significa causar impressão nos seguidores, normalmente remete a heróis e personalidades extraordinárias. Entretanto, as características pessoais associadas à ideia de carisma são humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto de o estudo de liderança ser um importante segmento do aspecto comportamental (MAXIMIANO, 2008).

Por sua vez Bateman e Snell (2007) descrevem que os líderes carismáticos são controladores e autoconfiantes. E que a autoconfiança inspira em seus seguidores confiança, credibilidade, consentimento, obediência, envolvimento emocional, afeição, admiração e alto desempenho.

Consoante a isso, Robbins (2008), afirma que as características fundamentais dos líderes carismáticos são autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente. Para o autor supracitado (2008), existe uma correlação entre liderança carismática, aumento de desempenho e satisfação dos seguidores. Desse modo, os seguidores que trabalham para líderes carismáticos esforçam-se mais porque gostam do seu líder e o respeitam.

Os líderes carismáticos influenciam seus liderados através das emoções, apresentando comportamento corajoso a fim de transmitir e convencer sobre sua visão. Desse modo, algumas pessoas são mais receptivas a este estilo de liderança em momentos de crise e insegurança, já outras são naturalmente suscetíveis a liderança carismática. Entretanto, existe uma relação importante com a autoestima dos seguidores, pessoas com baixa autoestima tendem a apresentar maior aceitação ao estilo de liderança carismático. (ROBBINS; TIMOTHY; SOBRAL, 2011).

2.3.2 Liderança Transacional e Transformacional

Os líderes transacionais conduzem e motivam seus seguidores as metas estabelecidas através da exigência de cada função e tarefa. Já os líderes transformacionais inspiram seus liderados a superar os interesses próprios pelo bem da organização ou do grupo (ROBBINS; TIMOTHY; SOBRAL, 2011). As lideranças transacionais e transformacionais não são estilos opostos, são complementares uma a outra. A liderança transacional é a base da liderança transformacional, sendo que esta última resulta níveis de esforço e desempenho além dos obtidos na liderança transacional. Entretanto, um líder transacional precisa ter qualidades transformacionais para que seja um líder completamente eficaz (ROBBINS; TIMOTHY; SOBRAL, 2011).

O líder transacional percebe a gestão como uma cadeia de transações em que usa poderes de recompensa e coerção para comandar e recompensar os seguidores. Já o líder transformacional gera entusiasmo, é carismático, revitaliza a organização e motiva as pessoas a transcenderem seus interesses em prol dos interesses do grupo (BATEMAN; SNELL, 2007). Robbins, Timothy e Sobral (2011, p. 377) afirmam que “os líderes transformacionais ou carismáticos podem ter uma visão e comunicá-la persuasivamente, mas, às vezes, esta visão está errada ou o líder está mais preocupado com suas próprias necessidades e prazeres [...]”. Desse modo, verifica-se que com este estilo de liderança, o líder pode influenciar tanto de forma positiva como negativa no desempenho da equipe.

2.3.3 Liderança Coaching



Coaching é um processo que colabora para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, seus valores e crenças; bem como aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e aptidões. Este processo quando adequadamente conduzido, ativa a autodescoberta e o aproveitamento de um potencial até então não utilizado pelo indivíduo para sua superação pessoal e profissional (KRAUSZ, 2007).

O *coaching* propicia ao indivíduo encontrar e acessar o que há de melhor em si, por meio de perguntas assertivas que o levem a pensar de uma forma que sozinho ele não pensaria, de modo a assumir as responsabilidades pelos seus erros e acertos, fracassos e sucessos. Sendo assim, o líder *coaching* deve levar sua equipe a descobrir e acessar o seu potencial, provocando desenvolvimento pessoal e co-responsabilizando a equipe pelos resultados obtidos (VIEIRA, 2011).

Ventura (2011), complementa dizendo que nenhum líder pode liderar outras pessoas se não consegue liderar a si mesmo. Após o autoconhecimento, o líder está pronto para desenvolver o aprendizado com seus liderados. Krausz (2007, p. 29), afirma que “o *coaching* pressupõe uma interação mútua e voluntária na qual o *coach* não tem autoridade sobre, nem tem condições de assumir sozinho a responsabilidade pelos resultados do *coachee*”.

Para Ventura (2011), o processo de *coaching* aumenta de maneira rápida o desempenho e beneficia o desenvolvimento de uma comunicação líderes e liderados. A liderança *coach* é uma proposta onde o líder utiliza técnicas e condutas como um estilo de liderança visando potencializar o desempenho das pessoas.

O *coaching* na liderança é um processo em que o líder orienta seu liderado para o desenvolvimento do seu desempenho, empregando diretrizes claras para criar metas mensuráveis. (PORCHE; NIEDERER, 2002). Já Lima (2011), afirma que *coaching* é a forma de liderança mais atual, que facilita a mudança positiva, apoiando os liderados a alcançar o resultado desejado. E o que reforça a confiança na liderança exercida por um líder *coach* é a coerência entre os fatores pensamento, emoção e ação.

Um estilo de liderança de *coaching* significa oferecer orientação e apoio necessários em situações complicadas que requerem mudança de atitude. Assim sendo, não importa a função das pessoas, o foco do *coaching* é a auto-responsabilidade, que as incentiva a tomar decisões, serem objetivas e alinhadas com as metas da equipe e da organização. (BLANCHARD, 2011). Para Blanchard (2011), existem cinco aplicações comuns para o *coaching* nas organizações: *coaching* de desempenho é usado para que o desempenho do indivíduo volte a padrões aceitáveis; *coaching* de desenvolvimento é usado quando o indivíduo possui alto desempenho e está apto para assumir novas responsabilidades; *coaching* de carreira é usado quando o indivíduo está pronto para transição de carreira; *coaching* de apoio a aprendizagem é usado quando o indivíduo necessita de incentivo para manutenção de treinamentos recentes; *coaching* interno, usado quando os líderes fazem uso do processo para desenvolver membros da equipe.

Segundo Ulrich e Smallwood (2014), os recursos mais importantes para um líder são as pessoas e quando os comportamentos são reforçados por *coaching* e institucionalizados por práticas de recursos humanos, a tendência que as ações de liderança se sustentem é bem maior.

Para a integração bem desenvolvida de *coaching* de liderança, existem sete componentes fundamentais: um tempo razoável para reflexão; *feedback* de alta qualidade, criterioso e de amplo alcance; influência crítica do processo de *coaching* de pequenos grupos; o perfil e competência do *coach* de liderança; uma variedade de processos para o acompanhamento; integração do *coaching* com o contexto geral organizacional e estratégico; e diferentes temas de *coaching* em diferentes transições de liderança (POEL, 2009). Diante



das premissas acima citadas, pressupõe-se que o estilo de liderança *coaching* é o processo pelo qual o líder *coach* estimula seus liderados *coachees* a se autodescobrirem, autodesenvolverem e auto responsabilizarem por suas ações e escolhas.

2.3.4 Liderança Feminina

As mulheres têm demonstrado tão competentes e eficazes quanto os homens para assumir posições importantes e estratégicas dentro das organizações. Com isso estão conquistando cada vez mais espaço no mercado e conseguindo reconhecimento de sua capacidade e bom desempenho nos negócios. Porém o número de mulheres ocupando cargos de liderança ainda é bastante inferior em relação aos homens (FLEURY, 2013).

O interesse pela liderança feminina tem sido crescente. As mulheres estão ocupando funções superiores de comando e poder na gestão das empresas, no governo e na sociedade em geral. A personalidade feminina ou masculina pode caracterizar certo estilo de liderança, que pode ser reconhecido à chefia como de uma mãe ou pai carrasco (MOSCOVICI, 2011). Para Fleury (2013), existe uma relação positiva entre a participação feminina em cargos de liderança e o desempenho da empresa, pois é possível identificar algumas competências que diferenciam o estilo de liderança feminina, tais como uma visão sistêmica do negócio.

O estilo de liderança pode estar ligado ao gênero, porém não pode ser generalizado, pois a função exige conduta parecida para homens e mulheres. Sendo assim, as mulheres podem assumir com domínio os papéis de liderança, mesmo que continuem a enfrentar barreiras por conta dos preconceitos ligados ao gênero. Pois de modo geral, independente do gênero, os líderes devem ser sensíveis às situações e aos seguidores, adaptando-se à realidade e às condições necessárias para o êxito do seu papel. Diante disso, as mulheres estão ocupando cargos de liderança independente do estilo adotado. Suas qualidades, sejam aprendidas ou inatas, permitem que disputem cargos de liderança com o sexo oposto. E apesar dos obstáculos, a mulher busca superá-los e ir em direção ao crescimento contínuo (RODRIGUES; SILVA, 2015).

As mulheres com melhor formação e mais instruídas são mais interessantes, melhores mães e melhores membros da comunidade. Porém, mesmo superando em número os homens que cursam faculdades, o salário das mulheres ainda é consideravelmente inferior ao dos homens. Contudo, as mulheres têm uma maneira de pensar diferente dos homens, possuem uma qualidade intuitiva especial, que não se traduz em inferioridade ou incompatibilidade, mas sim numa grande vantagem (ASH, 1994).

Para uma mulher ser uma líder de sucesso é preciso que faça com que as coisas aconteçam. Estas mulheres precisam ser diferenciadas por sua personalidade, objetivos e habilidades, para isso as características necessárias são: entusiasmo, disciplina, vontade, determinação e consideração pelos outros. Complementado, não há razão em absoluto para uma mulher não ser bem-sucedida nos negócios. Tudo que ela precisa é: intuição, visão de longo prazo, conhecimento do negócio e do mercado e senso crítico. Em contrapartida, algumas atitudes são necessárias: não se lastimar; nunca se atrasar; não ter medo de se posicionar; e não perder o controle (ASH, 1994).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi utilizado como métodos a pesquisa exploratória e o estudo de caso, com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com um grupo de líderes atuantes em uma empresa multinacional, do segmento de cosméticos, na zona norte de Porto Alegre.



Conforme Yin (2010), o estudo de caso é empregado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e organizacionais. O método de estudo de caso permite que os investigadores retenham características significativas dos fatos da vida real, como comportamento de pequenos grupos, bem como de processos organizacionais e administrativos.

Roesch (2005), afirma que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Assim, para coleta de dados deste estudo foi realizada a técnica de entrevista. Gil (2008, p. 109), define entrevista como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Conforme Gil (2008), a entrevista é uma forma de conversa, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se oferece como fonte de informação.

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista estruturada a partir de um roteiro construído com base nas teorias dos autores Kouzes e Posner (2008), sobre o tema de liderança. Prodanov e Freitas (2013, p. 106), afirmam que a entrevista estruturada “[...] é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido”. O roteiro de entrevista passou por revisão de um professor especialista na área de gestão.

Além disso, realizou-se um pré-teste para garantir o entendimento das questões. Segundo Prodanov e Freitas (2013), todo instrumento de entrevista deve ser testado com uma pequena parte da população ou da amostra, antes de aplicado na pesquisa, a fim de possibilitar possíveis ajustes necessários.

Para atingir os objetivos do estudo, foram entrevistadas cinco líderes, sendo estas mulheres, com idade entre 33 e 38 anos, atuantes em uma organização do segmento de cosméticos. As entrevistas foram realizadas através de encontros agendados previamente em locais onde são realizadas conferências das líderes com suas equipes. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente, transcritas para garantir a credibilidade do estudo. Os critérios para escolha das entrevistadas selecionadas foram: ser líder de equipe com mais de trinta pessoas e ter conquistado o cargo de diretora num prazo inferior a dois anos de carreira na empresa.

O quadro 3 apresenta o perfil das entrevistadas, suas características, tais como idade, estado civil e profissão anterior. As entrevistadas foram designadas por letras para garantir a confidencialidade das informações.

Quadro 3 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Perfil (idade, estado civil, profissão anterior)
A	36 anos, casada, contadora.
B	36 anos, casada, representante comercial.
C	38 anos, casada, analista de importação.
D	33 anos, casada, contadora.
E	33 anos, casada, assistente financeiro.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para execução da pesquisa foram entrevistadas cinco diretoras da empresa. As entrevistas foram conduzidas no período de 07 a 17/06/2016, e tiveram duração média de 29 minutos, o que está de acordo com Malhotra (2009), cuja teoria aponta que geralmente as entrevistas duram em torno de 30 minutos.

Além da realização das entrevistas, foram realizadas observações de campo nas reuniões desenvolvidas pela empresa. A observação é uma técnica que envolve registro de padrões de comportamento das pessoas para obter informações sobre o fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2009). A pesquisadora participou de três reuniões da Unidade com o objetivo de entender melhor o funcionamento da empresa e o estilo de liderança: a primeira reunião



envolveu a apresentação de produtos; a segunda reunião consistiu no fechamento do mês e o reconhecimento da equipe; por sua vez, a terceira reunião foi relacionada aos perfumes e formas de realizar a comercialização. Essa etapa de observação foi realizada durante o mês de junho de 2016.

A partir das entrevistas realizadas, considerou-se seis tópicos de resultados, nos quais são apresentados alguns trechos das entrevistas que constam a seguir. Procurou-se agrupar, conforme análise dos conteúdos, destacando-se aspectos que foram repetidos nas entrevistas e demonstram de fato o estilo e as características predominantes de liderança. As líderes entrevistadas estão identificadas com letras conforme a ordem da realização das entrevistas (A a E).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO NA EMPRESA

Inicialmente todas as entrevistadas realizavam outras atividades profissionais, eram consumidoras dos cosméticos e ingressaram na empresa através de suas consultoras. As entrevistadas A e D trabalhavam em uma multinacional do ramo de implementos agrícolas como contadoras, ingressaram na Empresa e quando formaram-se como diretoras, pediram demissão para atuar exclusivamente na nova profissão.

Por sua vez, a entrevistada B trabalhava como representante comercial de um laboratório farmacêutico. E um dia ela estava visitando médicos no Mãe de Deus Center e havia um evento das diretoras no hotel que lhe chamou bastante a atenção, por estarem todas arrumadas, maquiadas e felizes, então ela perguntou para elas o que precisava ser feito para se tornar uma diretora. Começou a trabalhar na empresa de cosméticos e dois meses depois foi demitida do laboratório. Então iniciou sua qualificação para se tornar diretora e descobriu que estava grávida. Formou-se um ano após a iniciação e dois dias antes de nascer sua segunda filha. Destacam-se nas palavras da entrevistada B “[...] você precisa acreditar muito, se for só pelo o que os outros dizem não adianta, tem que ser uma vontade tua mesmo”.

A entrevistada C trabalhava em uma empresa de logística, iniciou a carreira para ganho de renda extra e após formar-se como diretora, passou a exercer somente a profissão na empresa de cosméticos.

Já a entrevistada E tinha uma empresa de locação de veículos com seu marido e estava pesquisando opções de cursos de *coaching*. Então viu sua consultora na época postar que a empresa de cosméticos iria oferecer um curso de *coaching* e perguntou se poderia fazer, porque era muito barato em relação aos preços praticados no mercado. Porém para fazer precisava ser consultora, então fez sua inscrição e após os primeiros encontros e a facilidade que teve para vender os produtos, decidiu fechar a locadora e dedicar-se somente para a carreira. A entrevistada E enfatizou: “na verdade eu iniciei bem por acaso [...] porque se alguém oferecesse para eu ser consultora eu jamais aceitaria, porque eu achava que eu não era para vendas de jeito nenhum”.

Destaca-se nas palavras da entrevistada A “[...] com certeza mudou minha vida em todos os sentidos [...]”. Para a entrevistada B “hoje eu tenho uma qualidade de vida que um emprego de carteira assinada não me dá”. Por sua vez, a entrevistada E “eu fui para o primeiro dia do curso e eu adorei aquela energia [...], eram umas 300 mulheres reunidas e era uma energia muito boa, uma energia assim inexplicável”.

Durante as entrevistas observou-se nas participantes uma forte paixão pelo que fazem, um sentimento de realização profissional e autoestima elevada. Como também, a questão do ganho de qualidade de vida, conforme relatos destacados. Em síntese, as entrevistas mostram que os principais fatores para iniciar a carreira na empresa estudada foram: mudanças



profissionais, necessidade de aumentar a qualidade de vida, identificação com os produtos e marcas, desejos relacionados à vida pessoal, tais como conciliar a maternidade com a carreira profissional, melhorar a gestão do tempo, independência e redução da pressão do ambiente corporativo.

4.2 VALORES DA EMPRESA

Conforme relatado pelas entrevistadas, a filosofia da empresa é baseada nos valores: “Deus, Família e Carreira”. Em primeiro lugar Deus, em segundo família e em terceiro a carreira. As diretoras afirmam que estes três valores são muito fortes na empresa e são pregados e seguidos integralmente.

Em relação aos valores transmitidos pela empresa, foram enfatizadas nas respostas das entrevistadas: A “e essa filosofia me encanta porque é muito mais do que um negócio, é muito gratificante ver que muitas vezes tu realmente muda a vidas das pessoas [...]”; D “ter o equilíbrio de valores na tua vida é o que nós mulheres necessitamos, muito do equilíbrio desses valores”; E “isso foi uma das coisas que me chamou bastante atenção também no início [...] porque são valores muito ligados ao lado emocional, a essência das pessoas [...]”; E “[...] Deus, Deus, eles falam muito em Deus, tanto que eu era uma pessoa que não tinha muita fé e hoje eu sou uma pessoa com bastante fé [...]”.

Durante as visitas realizadas nas reuniões de unidade das diretoras com suas equipes, observou-se que os valores transmitidos pela empresa são mencionados em todos os encontros e inclusive, no início de cada evento é realizada uma oração da empresa, onde são referidos os três valores em ordem de importância.

Essa prática de evidenciar os valores da empresa está alinhada com os estudos de Kouzes e Posner (2008), que relatam a importância de esclarecer os valores e afirmar ideais comuns. Os autores enfatizam que esclarecer os valores é um dos principais compromissos do líder. Esse compromisso pode ser realizado por meio da comunicação autêntica.

Para tornar-se um líder confiável, é preciso ter uma ampla compreensão das próprias crenças, dos valores que dirigem sua vida, expressar-se com franqueza e comunicar-se com autenticidade. Os valores estabelecem os parâmetros para as decisões que precisamos tomar em nosso cotidiano. Sendo assim, para transmitir os valores da empresa é preciso acreditar e segui-los (KOUZES; POSNER, 2008).

4.3 SIGNIFICADO DA LIDERANÇA E A LIDERANÇA FEMININA

As entrevistas mostram que a empresa ensina a liderar pelo exemplo. Para as entrevistadas esta é a metodologia de trabalho adotada com as equipes. Diante das respostas, é possível verificar que todas, mesmo depois de serem diretoras, continuam sendo consultoras, vendendo, fazendo demonstrações, a fim de ensinar suas lideradas através do exemplo.

Sobre o significado de liderança destacam-se as palavras da entrevistada D “é inspirar, fazer com que outras mulheres queiram estar onde elas estão e mostrar como se trabalha, então a gente tem que liderar pelo exemplo [...]”, o que vai de encontro com a literatura, de que o líder deve ser um modelo, um exemplo, capaz de motivar, entusiasmar e reconhecer a equipe (ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

De forma geral, as entrevistadas enfatizaram o significado de liderar pelo exemplo através das palavras: entrevistada E “eu lidero pelo exemplo, porque eu faço o trabalho de consultora mesmo, indo para rua, fazendo contato, fazendo sessão de beleza, dando atenção para as minhas clientes [...]”; entrevistada A “[...] tudo que eu digo para elas fazerem, eu faço primeiro, eu faço demonstração, eu vendo bem, eu recruta novas pessoas, eu me dedico”;



entrevistada C “eu acho que eu tenho quer ser exemplo para as pessoas, tu não tem que ser um chefe para as pessoas fazerem, eu acho que primeiro tu tem que fazer”.

Liderar pelo exemplo está de acordo com um dos dez compromissos das cinco práticas de liderança segundo Kouzes e Posner (2008, p. 71), “dar o exemplo é tudo o que demais importante se pode fazer. É fazer com que seus atos falem mais alto que suas palavras”.

As entrevistadas enfatizaram que são muito próximas e comprometidas com suas lideradas. Conforme os relatos, a liderança feminina é desenvolvida através de capacitações, em que as diretoras recebem treinamentos sobre liderança de suas diretoras executivas elite, chamadas diretoras nacionais, que estão um nível acima delas. As entrevistadas ministram treinamentos para suas consultoras que estão em desenvolvimento de carreira. Não são todas que fazem carreira, algumas apesar do potencial, não têm intenção de formar uma equipe e isso é respeitado. Para as que desejam ser líderes, são proporcionados treinamentos específicos. Além disso, é realizado um acompanhamento e depois de formadas, serão suas diretoras descendentes.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

As líderes entrevistadas definiram como suas principais características de liderança: A “sou uma líder muito presente, eu escuto bastante e tento sempre me qualificar, me aperfeiçoar e compartilhar com elas”; B “[...] focada, não perco minha personalidade e determinação”. C “[...] minhas características são visão, direcionamento e iniciativa”; D “[...] Eu me considero bem otimista, sou boa ouvinte e bastante observadora”; E “[...] eu lidero pelo exemplo, eu oriento e faço um bom acompanhamento e eu respeito elas, independente do desempenho”.

Em síntese, apresentam-se no Quadro 4 as principais características de liderança das líderes entrevistadas.

Quadro 4 – Principais características de liderança das entrevistadas

Entrevistada	Característica de liderança
A	Comprometida, atualizada e sempre compartilha informações.
B	Foco, autenticidade e determinação.
C	Visão, pró-atividade e iniciativa.
D	Otimismo, boa ouvinte e observadora.
E	Dar o exemplo, acompanhar o desempenho e respeitar as lideradas.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme análise das características de liderança das entrevistadas, verificou-se que estão de acordo com a literatura sobre liderança. Ser boa ouvinte, segundo Ventura (2011), a essência do líder *coaching* está na postura de se colocar integralmente como ouvinte de seus liderados. Sobre ter visão, Drucker (1996), enfatiza que o líder precisa ter visão do futuro. Já Kouzes e Posner (2008), apresentam entre as cinco práticas de liderança, que o líder precisa inspirar uma visão compartilhada, que vai de encontro com a característica da líder A, de compartilhar informações com a equipe. A pró-atividade apresentada pela entrevistada C, está de acordo com uma das características de liderança apresentadas por Drucker (2001). A entrevistada B trouxe a característica de autenticidade conforme explanado por George (2008) os líderes autênticos são pessoas sinceras consigo mesmas e inspiram confiança. Sobre a característica respeito trazida pela entrevistada E, está de acordo com a visão de Hunter (2006), onde o respeito é uma das qualidades que representam a verdadeira denotação de caráter do líder. Por fim, a característica de iniciativa está de acordo com Maxwell (2011), que afirma que o sucesso de um líder se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também.



Entre os estilos de liderança apresentados, a maioria das entrevistadas se identificou com os estilos de liderança carismática e transformacional. A e D: liderança carismática, B e C: liderança transformacional e E: liderança *coaching*. Algumas entrevistadas justificaram suas escolhas: B “eu acho que sou a transformacional, eu trabalho muito com as gurias com a vontade e o desejo delas; D “eu acredito que eu seja um misto de liderança carismática com *coaching* [...] eu tento descobrir o sonho para em seguida trabalhar o reforço mental de cada uma delas [...]”; E “[...] saber lidar com as pessoas e pessoa é emoção, então tu tens que saber lidar muito com o emocional das pessoas que estão sendo lideradas”. A colocação da entrevistada E vem em encontro com a literatura, neste caso, com o estilo de liderança carismática. Líder que convence seus liderados através das emoções, apresentando coragem e autoconfiança (BATEMAN; SNELL, 2007).

Descobrir o sonho, citado acima conforme palavras da entrevistada E, estão de acordo com a literatura, “[...] os líderes devem conhecer intimamente os sonhos, esperanças, as aspirações, visões e valores das pessoas”. (KOUZES; POSNER, 2008, p.16). Durante a realização das entrevistas, destaca-se a frase da entrevistada B “eu não asseguro, elas asseguram” também está de acordo com as premissas do líder *coaching*. Segundo Vieira (2011), o líder *coaching* co-responsabiliza a equipe pelos resultados obtidos.

Conforme relato das entrevistadas, a empresa trabalha com muitas metas, porém a meta é individual de cada uma e participa quem quer, tanto para as diretoras, como as consultoras. A entrevistada D enfatiza que “[...] cada uma vai trabalhar para quanto quiser ganhar, não existem cobranças, apenas estímulo através de premiações”. As líderes afirmam que colocam em primeiro lugar o desejo das lideradas. Neste contexto, destacam-se as palavras da líder E “[...] o plano de carreira da empresa é perfeito, então a equipe crescendo eu cresço, eu crescendo a equipe cresce. Então o meu interesse é o crescimento do outro e isso é perfeito”.

As entrevistadas ao afirmarem que colocam em primeiro lugar o desejo das lideradas seguem o estilo de liderança transformacional, pois segundo Bateman e Snell (2007), o líder transformacional transcende seus interesses em prol dos interesses do grupo.

4.5 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Conforme relato das entrevistadas, o desenvolvimento de competências na equipe é feito a partir da identificação de cada perfil. Todas recebem treinamentos focados no perfil e de onde cada uma quer chegar. Os treinamentos são semanais, quinzenais e mensais, onde são abordados diversos assuntos desde produto até os aspectos financeiros. Elas explicam através das palavras em destaque: A “[...] não existe ser diretora sem ser boa consultora [...] a gente nunca deixa de ser consultora, porque a base do negócio é vendas”; B “mostrando para elas que todas podem ser líderes, só precisa querer [...]”; E “[...] os 20% da equipe que produzem os 80%, eu tento ver cada uma, a personalidade de cada uma, a competência de cada uma que pode ser trabalhada mais”.

Para que ocorra esse desenvolvimento espera-se o comprometimento e dedicação das lideradas. Foram palavras das entrevistadas B “[...] se eu sou diretora é porque toda semana eu estava na reunião, é porque eu segui o exemplo de alguém para chegar até aqui [...]”; D “o que eu espero delas é mais foco, mais compromisso com o seu sonho [...]”; E “eu espero comprometimento, respeito e espírito de ajuda entre elas e bom atendimento ao cliente [...]”.

Para conquistarem esse comprometimento, as entrevistadas buscam transmitir confiança para suas lideradas cumprindo o que prometem, procuram criar um relacionamento mais próximo, mantêm-se bem informadas e atualizadas sobre a empresa e o mercado de cosméticos. O que está de acordo com literatura, pois segundo George (2008), para que o líder consiga conquistar a confiança de toda sua equipe e traga para perto, precisa fazer o que diz.



Entre as palavras da entrevistada B sobre a confiança, destaca-se: “[...] é mostrar que eu não sou chefe, que eu não vou demitir e eu faço por ti, pra ti ajudar”. Pode-se também salientar na fala da entrevistada B: “[...] eu mostro para o meu marido as mensagens delas: ‘Dire tu é meu tudão!’, ‘Dire como é que eu vivia sem ti até agora!’, então essas coisas não têm preço, é a confiança, o carinho e é uma coisa gratuita”. Mostre confiança para receber confiança. O líder deve ser o primeiro a confiar, se o líder se mostrar disposto a confiar, seus liderados estarão mais inclinados a acreditar que traz os interesses deles em seu coração (KOUZES; POSNER, 2008).

Os momentos de escuta com as lideradas acontecem através de encontros individuais, marcam um café, um almoço, onde as lideradas possam se sentir a vontade para compartilhar as dificuldades e pontos a melhorar. Os momentos de escuta também ocorrem via *Whatsapp*, onde podem acessá-las a qualquer momento.

Para assegurar o autodesenvolvimento das lideradas, as líderes entrevistadas disponibilizam capacitação, ficam disponíveis para esclarecer dúvidas, compartilham exemplo de carreira de outras diretoras, mostrando outros estilos de liderança que funcionam. A entrevistada B enfatiza que “eu não asseguro, elas asseguram. Elas que vão atrás. A única coisa que eu posso é mostrar o caminho, é mostrar o que pode ser feito”. As palavras da entrevistada estão de acordo com uma das cinco práticas da liderança exemplar, segundo Kouzes e Posner (2008), que é traçar o caminho.

4.6 RECONHECIMENTO E CELEBRAÇÃO DAS CONQUISTAS

As entrevistadas expuseram que algumas conquistas são reconhecidas verbalmente nas reuniões e com aplausos, outras são com presentes personalizados como bolsas, malas, *necessaires*, jóias e viagens. Os reconhecimentos se dão também pelos *botons* e lenços; e para as diretoras pelo carro rosa. Acontecem mensalmente premiações para a rainha de vendas da unidade, a rainha de sessões de demonstração, a rainha de iniciadas, ou seja, a consultora que mais iniciou outras pessoas na empresa, e um reconhecimento para quem está fazendo carreira.

Os reconhecimentos foram exemplificados pelas entrevistadas, entrevistada A destacou “[...] a empresa dá um par de brincos de Dalas que é um brinco que vem lá da empresa para a consultora que faz seu primeiro início qualificado”; entrevistada B “[...] esse *boton* que eu estou usando só ganha consultora que faz o início perfeito, é uma cartilha de coisas que devem ser feitas e tu é reconhecida na reunião com o *boton* [...]”; entrevistada D “[...] a empresa tem uma série de reconhecimentos, para as diretoras promovem campanhas com premiações de viagens nacionais e internacionais e também tem uma grande conquista que é o carro rosa, que é o troféu sobre rodas”.

Nas reuniões de unidade, pode-se observar um astral elevado de muita motivação e autoestima. Todas estavam maquiadas, felizes e otimistas com o negócio. Cada conquista na equipe é celebrada com salva de palmas e empolgação. A sensação de ser reconhecido e apreciado eleva a autoestima e facilita o sucesso. Ao reconhecer as contribuições dos subordinados, os líderes estão encorajando os corações e estimulando uma mudança interna em cada um deles (KOUZES; POSNER, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado deste estudo referente à sua questão norteadora de identificar a influência da liderança feminina em uma empresa de cosméticos, revelou que existe uma característica comum utilizada como metodologia de liderança da empresa, que é a liderar pelo exemplo. Verificou-se também que esta influência está ligada diretamente a autoestima das líderes e a



confiança que transmitem para suas lideradas a fim de ambas as partes alcançarem o sucesso e a realização de seus sonhos.

A pesquisa identificou os principais estilos de liderança presentes na empresa analisada: a liderança carismática e a liderança transformacional, sendo que estes dois estilos possuem algumas características comuns como apresentar coragem, autoconfiança, entusiasmo e motivação aos liderados. E por último, foi verificado que a maneira pela qual são desenvolvidas as novas lideranças se dá através da identificação do perfil e realização de treinamentos focados em liderança disponibilizados pela empresa, bem como o acompanhamento das consultoras em qualificação para se tornarem diretoras até sua formação. Os resultados mostram que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

A metodologia utilizada nesse estudo proporcionou a compreensão da liderança aplicada na empresa, e a técnica de observação auxiliou na identificação dos detalhes como o entusiasmo e motivação transmitidos para a equipe, prática dos métodos de liderança relatados nas entrevistas, bem como a forte crença nos valores transmitidos pela empresa. E também a alta autoestima e realização profissional destas mulheres.

Embora o estudo tenha sido realizado sob regras de pesquisa científica, o mesmo apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas como, por exemplo, a amostra da pesquisa. Entende-se que um número maior de entrevistadas proporcionaria amplitude das informações sobre as características e estilos de liderança utilizados na empresa estudada.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja realizado um estudo etnográfico do dia-a-dia das diretoras com suas equipes e clientes. E também, uma pesquisa quantitativa sobre a percepção das lideradas em relação a suas líderes. Tendo em vista a relevância do tema liderança, almeja-se que o presente estudo possa subsidiar futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ASH, Mary Kay. **Milagres que acontecem**. 3.ed. [S.l.]: Mary Kay Inc., 1994.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGrawHill, 2007.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: comocriar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOYATZIS, Richard E. **Opoder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. 5.ed. Campinas: Papirus, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson, 2006.

_____. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8.ed. São



Paulo: Futura, 1996.

_____. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** [S.l.]: GVEXECUTIVO, 2013. v.12.

GEORGE, Bill. **Confie em você:** sua história de vida define sua liderança. São Paulo: Saraiva: Versar, 2008.

_____. **Liderança autêntica:** resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. São Paulo: Editora Gente, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional:** a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOINER, Bill; JOSEPHS, Stephen. **Agilidade na liderança:** cinco níveis de maestria para antecipar e iniciar mudanças. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O novo desafio da liderança:** a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo:** a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA, Madailda de. O líder *coach* não diz aos outros o que fazer, ensina-os a pensar. In: PERCIA, André; SITA, Maurício. **Manual completo de coaching:** grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 337 – 342.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John, C. **O livro de ouro da liderança:** o maior treinador de líderes da atualidade apresenta grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 2.ed. Rio de Janeiro:



Thomas Nelson Brasil, 2011.

MELLO, Joamel Bruno de; ORTEGA, Marlene. **Práticas de gestão de pessoas**. São Paulo: Alaúde Nova Cultural, 2012.

MOSCOVICI, Fela. Líder-mulher ou Líder-homem. **Revista ESPM**, São Paulo, mar./abr. 2011. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12493513/lider-mulher-ou-lider-homem-espm>>. Acesso em: 07 jun. 2016. p.128-133.

NOVO, Damaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

POEL; Martine Van Den. Desenvolvimento de executivos e *coaching* de lideranças: In: KETS DE VRIES, Manfred F. R.; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elisabeth. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 155-174.

PORCHE, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; TIMOTHY, A. Judge; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração FACIPLAC**. Gama-DF, v. 1, n. 4, 2015. Disponível em: <<http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77/54>>. Acesso em 06 jun. 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENER, J.B. Ways women lead. **Harvard Business Review**, n. 68, maio/jun. 1990. p.103-111.

SOBRE Mary Kay - Fundadora da Empresa. **Mary Kay**. 2016. Disponível em: <<https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/company-and-founder>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. **Sustentabilidade da Liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VENTURA, Gregório. Liderança *coach*: o poder da comunicação que transforma in: PERCIA, André; SITA, Maurício. **Manual completo de coaching: grandes especialistas**



apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 167-172.

VIEIRA, Nelson. *Coaching* como estratégia de liderança. In: PERCIA, André; SITA, Maurício. **Manual completo de coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 69 - 74.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.