

Mulheres no comando: os estilos de liderança auto percebidos em uma empresa mineradora

Alex Fernandes Duarte¹

Leila Paiva de Oliveira²

Marcelo Silva Ângelo Ferreira³

Miriam Barros Assis Duarte⁴

Mariana Pessoa Mascarenhas⁵

Recebido em: 09.11.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Como citar:

DUARTE, Alex Fernandes; OLIVEIRA, Leila Paiva de; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; DUARTE, Miriam Barros Assis; MASCARENHAS, Mariana Pessoa. Mulheres no comando: os estilos de liderança auto percebidos em uma empresa mineradora. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 347-370, ago./dez. 2021.

Resumo: Independente do tamanho ou segmento de atuação, as organizações estabelecem metas, e para estas serem alcançadas os líderes possuem um importante papel dentro dos grupos de colaboradores. Nesses grupos, se destacam as mulheres. No Brasil a maior parte dos cargos de liderança são exercidos por homens e no setor de mineração não tem sido diferente. Este artigo teve como objetivo identificar os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam em função de Coordenação nos setores de manutenção e operação de uma empresa de mineração. A metodologia utilizada foi a quantitativa do tipo descritiva e realizada pesquisa de campo. O universo de pesquisa utilizado foram as mulheres

¹ Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, alex.duarte80@vale.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, leilapaiva86260703@gmail.com

³ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabara.com.br

⁴ Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, miriam.duarte@funcesi.br

⁵ Mestra em Administração de Empresas pela Faculdade Novos Horizontes. Especialista com MBA em Gestão Estratégica da Logística e Produção pelo Uni-BH e Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva

que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração. Foi aplicado um questionário fechado e a análise de dados foi a estatística descritiva. Colaboram com a pesquisa o total de 14 respondentes. Após a análise dos dados foi verificado que o estilo de liderança auto percebido que prevaleceu entre as líderes foi o estilo democrático. Em relação ao papel de liderança percebido, grupo apresentou tendência para a liderança democrática, mediana para autocrática e menos liberal.

Palavras-chave: mulheres; liderança; estilo; líderes.

Women in charge: the self-perceived leadership styles in a mining company

Abstract: Regardless of the size or scope of action, organizations establish goals, and for these to be achieved, leaders play an important role within groups of employees. In these groups, women stand out. In Brazil, most leadership positions are held by men and in the mining sector it has been no different. This article aimed to identify the self-perceived leadership styles of women who work in a Coordination function in the maintenance and operation sectors of a mining company. The methodology used was the quantitative descriptive type and field research was carried out. The research universe used was women who occupy leading positions in the maintenance and operation areas of a mining company. A closed questionnaire was applied and data analysis was descriptive statistics. A total of 14 respondents collaborate with the survey. After analyzing the data, it was verified that the self-perceived leadership style that prevailed among the leaders was the democratic style. Regarding the perceived leadership role, the group showed a tendency towards democratic leadership, median to autocratic and less liberal.

Keywords: women; leadership; style; leaders.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sempre em busca do crescimento e na melhora da qualidade de seus produtos ou serviços, visto que estas encontram um cenário cada vez mais competitivo. Porém, para que seus objetivos sejam alcançados, faz-se necessário que os colaboradores estejam em perfeita sintonia, sendo importante a presença de um líder entre eles.

O líder deve ter foco, e saber onde a organização pretende chegar, e o que será necessário realizar para que as metas sejam alcançadas, ou seja, nenhuma organização sobrevive sem uma boa liderança, independente de seu tamanho ou segmento de atuação.

Sendo tão importante a presença do líder neste cenário desafiador, a pesquisa “Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil – 2ª Edição” publicada em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE, apontou que atualmente 37,4% dos cargos de liderança das empresas no país são ocupados por mulheres. Ao se estratificar esta percentagem por segmentos, o setor da mineração ocupa a última posição com somente 12% dos cargos de liderança sendo ocupados por mulheres.

Diante do exposto e focando no gênero feminino, faz-se a seguinte pergunta: Quais os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam em função de Coordenação nos setores de manutenção e operação de uma empresa de mineração localizada na cidade de Itabira – MG.

Desta forma este artigo tem o objetivo de identificar, os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam em função de Coordenação nos setores de manutenção e operação de uma mineradora.

Como objetivos intermediários tem-se (1) identificar o perfil das respondentes; (2) identificar seu papel de liderança percebido, (3) identificar os estilos de liderança auto percebidos.

Desta forma, esta pesquisa irá contribuir para as organizações, demonstrando a elas qual o perfil apresentado pelas mulheres que são líderes no setor de mineração. Para o meio acadêmico, o estudo trará abordagens e percepções sobre as mulheres que são líderes em um setor da economia onde a presença masculina ainda é dominante, e para a sociedade demonstrar que é possível as mulheres exercerem cargos de liderança mesmo em setores que são tradicionalmente ocupados pela mão de obra masculina.

2 REFERENCIAL TEORICO

Nesta seção serão abordados os principais conceitos que servirão de base para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo eles, a liderança, papel do líder nas organizações, estilos de liderança e mulheres no mercado de trabalho.

2.1 Conceito de liderança

Ao se pesquisar sobre o significado da palavra liderança, Peter Drucker (1996), se posiciona de forma direta, considerando “a única definição de líder como alguém que possui seguidores” (DRUCKER,1996). Bernardinho (2006), corrobora que o líder é um indivíduo que possui a capacidade de tirar de uma equipe a sua máxima *performance* de maneira que elas sejam permanentes e consistentes.

Segundo Maximiano (2007), a liderança é um processo que influencia e conduz as ações de outros indivíduos, mesmo que eles não estejam próximos fisicamente, podendo por exemplo um cientista ser influenciado por um colega de profissão que ele não conheça pessoalmente, ou que até mesmo tenha vivido em outra época.

Tichy (2009), complementa que o líder não é apenas o protagonista das ações, ele também deve planejar de maneira adequada como as mesmas acontecerão. O líder deve lidar atenciosamente com as pessoas, observando, identificando e principalmente explorando seus pontos fortes, como também identificar e buscar melhorar seus pontos fracos a fim de que os mesmos possam executar as tarefas a qual foram designados com total eficiência (TICHY, 2009).

Desta forma, o conceito de liderança é importante para o presente trabalho visto que o mesmo trata se do tema central e do problema que se deseja responder.

2.2 O papel do líder nas organizações

Fischer (2002), descreve que durante a década de 90, as organizações passaram a enxergar seus colaboradores não mais como recursos humanos, e sim como seres humanos, dotados de habilidade e competências. Mas para isso as organizações precisavam de alguém que exercesse a função de conduzir e estes colaboradores, e que os levassem a atingir bons resultados, o que resultou na criação do cargo de líder (FISCHER,2002). Em complemento Bowditch e Buono (2004), afirmam que o líder possui o importante papel no desenvolvimento dos colaboradores no trabalho, sendo responsável pelo comprometimento e motivação dos mesmos.

Porém, segundo Matta (2017) os líderes do passado, possuíam como característica cobrar o alcance dos resultados a qualquer custo, não serem abertos as opiniões de

sua equipe, além de terem sempre a palavra final, o que fazia com que seus colaboradores enxergassem neles a figura que é conhecida como chefe.

Botelho (1993), destaca que ser líder é diferente de ser chefe, pois o chefe impõe que os colaboradores executem os trabalhos que precisam ser feitos, enquanto o líder incentiva e encoraja os colaboradores a quererem fazer o trabalho a qual foram designados, pois o mesmo enxerga os colaboradores como parceiros e não apenas como subordinados.

Welch (2005), aponta que os líderes devem buscar incansavelmente melhorar sua equipe, devem se pôr no lugar de todos, serem otimistas, positivos, serem transparentes em suas decisões e saber reconhecer os méritos alheios e estabelecer metas claras e possíveis de serem alcançadas e premiá-los a cada meta alcançada.

Este tópico é importante para o trabalho pois descreve o papel que o líder desempenha dentro de seu grupo de colaboradores, além de estar relacionado a liderança que é o tema central do presente trabalho.

2.3 Estilos de liderança

Neste tópico serão abordados os estilos de liderança e como os mesmos interferem diretamente no comportamento dos colaboradores dentro dos grupos a qual pertencem. Existem diversos tipos de liderança, porem este artigo dará foco a somente três estilos, sendo eles o Autocrático, Democrático e o Liberal.

Oliveira et al. (2005), destacam que diversas teorias de liderança apontam propostas que buscam descobrir qual é o melhor estilo ou melhor abordagem de liderança, que quando utilizadas, maximizam o desempenho e a performance de uma pessoa que exerce o cargo de líder, dentre elas destacam-se três estilos, sendo eles os estilos, Autocrático, Democrático e Liberal.

Oliveira et. al. (2005) descrevem sobre o estilo autocrático, como sendo o que se caracteriza por centralizar as tomadas de decisões no líder, não cabendo ao grupo de liderados qualquer tipo de participação. Bonome (2008) complementa conceituando a liderança autocrática como uma supervisão cerrada, onde o líder determina como as atividades devem ser feitas, ficando a cargo do mesmo a escolha

dos membros da equipe, além de não se envolver com seus colaboradores, os deixando tensos, agressivos e frustrados.

O estilo Democrático, segundo Chiavenato (2005), é caracterizado pelo líder incentivar que as diretrizes a serem seguidas sejam debatidas pelo grupo que as executará. O grupo sugere técnicas e providências para atingirem os resultados, e solicitam aconselhamento do líder quando jugam necessário. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ficam a critério do grupo. Neste estilo de liderança o líder se comporta como um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se da execução das tarefas. Maxwell (2000) destaca que o estilo de liderança democrático possui como sua maior vantagem o fato dos colaboradores se sentirem valorizados por estarem envolvidos nos processos da empresa, desta forma as equipes tornam-se mais unidas e os colaboradores passam a admira o líder ao invés de teme-lo.

Por fim, no estilo liberal, Marquis e Huston (2010) destacam que o líder tem participação mínima nas decisões e nas orientações ao grupo. Fica sob responsabilidade do grupo a escolha dos companheiros bem como a divisão das tarefas. O que ocorre é a falta de participação do líder, e o mesmo não interfere na direção dos acontecimentos, sendo que o mesmo só faz comentários sobre as atividades dos membros de sua equipe quando o mesmo é perguntado, o que pode leva-los a perda do senso de realização e de iniciativa.

Em complemento ao estilo de liderança liberal, Banov (2008), destaca que como não há imposição de regras por parte do líder, cria-se um ambiente favorável ao desrespeito, a impunidade, e a confusão, devido ao fato de não haver uma voz ativa que impulse a execução das tarefas e que resolva os conflitos ali existentes, podendo estes levar ao fracasso as organizações.

Possi (2006), destaca os estudos realizados por White e Lippitt, em 1939, onde os mesmos analisaram os impactos causados por estes três estilos de lideranças em um grupo crianças de dez anos de idade durante a execução de suas tarefas e foi observado que esses garotos se comportavam de acordo com as características de cada liderança.

Segundo descrito por Possi (2006), White e Lippit observaram que as crianças que trabalhavam com o líder autocrático apresentavam frustração, tensão, agressividade e não demonstravam satisfação na realização dos trabalhos e os mesmos só eram realizados se o líder estivesse presente entre eles. Já os garotos que trabalharam sobre a regência da liderança democrática tinham um bom relacionamento com o líder e existiam vários grupos de amizades, além de serem responsáveis na execução de suas atividades mesmo sem a presença líder. Os garotos que tiveram um líder liberal apresentaram uma atividade intensa, porém como resultado, a produção dos mesmos foi abaixo do esperado. Havia diversas discussões por motivos pessoais e nenhuma delas eram relacionadas ao trabalho executado, e quando acontecia de o trabalho ser executado o mesmo era feito ao acaso, havendo dentro do grupo grande individualismo e agressividade e pouco respeito com líder (POSSI, 2006).

O tema abordado nesse tópico é importante para o estudo, visto que o mesmo tem como objetivo de identificar, os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam em função de Coordenação nos setores de manutenção e operação uma mineradora.

2.4 Mulheres líderes no mercado de trabalho

De acordo com Gardner (1990), a conquistas dos cargos de liderança pelas mulheres se deve a alguns fatores como aumento do grau de escolaridade, adiamento da maternidade, legislações igualitárias e as novas tecnologias que aliviam as atividades domésticas.

Munhoz (2000), cita três características como fundamentais para o sucesso das mulheres que atuam como líderes, sendo elas: poder de competição, pensamento analítico/estratégico e o pensamento positivo/agressivo. As mulheres que exercem cargo de liderança ainda se destacam pela valorização do indivíduo, ou seja, elas buscam satisfazer todos os envolvidos e descentralizam o poder, respeitando assim todas as diferenças ali existentes. (MUNHOZ, 2000).

Frankel (2007), complementa, afirmando que as mulheres são naturalmente líderes, por possuírem características exclusivas que fazem grande diferença, pois vão de encontro ao novo conceito de liderança buscado pelas empresas na atualidade.

Porém, Peraro (2017), destaca que as mulheres que exercem os cargos de liderança ainda enfrentam algumas dificuldades, dentre elas o machismo dentro das organizações, a remuneração inferior, além de ter que lidar com as responsabilidades de uma vida dupla, pois além de serem líderes em uma empresa, elas ainda são responsáveis pelos trabalhos domésticos.

A pesquisa Women in Business 2017, realizada pela empresa de auditoria – Grant Thornton (2017) com dados referentes a 2016 apontou “que mais da metade das empresas no Brasil não possuem mulheres no cargo de liderança, colocando o país em terceiro lugar entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas.” Dados do estudo demonstram que 57% das empresas nacionais não possuem mulheres ocupando esta função.

Dados estes que são reforçados pela pesquisa “Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil – 2ª Edição” pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2021), com dados referentes a 2019 apontou que atualmente 37,4% dos cargos de liderança das empresas no país são ocupados por mulheres, o que demonstra uma pequena queda se comparado com os dados da primeira edição da mesma pesquisa com dados referentes a 2016, onde a presença de mulheres em cargos de liderança no país era de 39,1%.

Este tópico é importante para o trabalho pois descreve características da liderança feminina e estatísticas sobre a situação da mesma no país além de estar relacionado ao tema central do presente trabalho.

3 EMPRESA ESTUDADA

Nascida na cidade de Itabira – MG como empresa estatal no ano de 1942, hoje a mineradora é uma empresa privada que figura como a segunda maior mineradora do planeta.

Com 139 mil empregados, e atuação em 37 países, a empresa produz ferro, cobre, níquel, carvão, fertilizantes e mais uma dezena de produtos; trabalha em conjunto com as comunidades; incentiva a cultura e fomenta a educação; aprendeu o significado da palavra sustentabilidade; preserva florestas; constrói seus navios e seus portos; investe em tecnologia e inovação; apoia e faz pesquisa científica em seu Instituto Tecnológico; apostou em Carajás; teve a inteligência de perceber as oportunidades que começavam a aparecer na China; enfrentou e venceu crises; atingiu recordes sucessivos e, por tudo isso, tem suas ações negociadas nas bolsas de valores de diversos países.

Deste efetivo 12% de seus cargos de liderança são ocupados por mulheres. A empresa informa ainda que deu início uma campanha de igualdade de gênero em 2019, onde a mesma estipulou uma meta que consiste em elevar para 20% a presença de mulheres em cargos de liderança até o ano de 2030.

4 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa será quantitativa do tipo descritiva, que de acordo com Creswell (2010) e Acevedo e Nohara (2013), utiliza processos de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados onde os mesmos podem ser analisados numericamente. Dentro dos métodos possíveis utilizou-se o quantitativo por ser ideal para determinar os estilos de liderança em um grupo de mulheres que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração.

A pesquisa é descritiva pois, segundo Vergara (2011), permite mesurar a situação analisada através da exposição dos fenômenos ou características de uma situação específica real. Portanto nesta pesquisa serão registrados os estilos de liderança em um grupo de mulheres que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração.

Para o método de pesquisa foi utilizado a pesquisa de campo, que consiste “na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu algum fenômeno. Pode incluir entrevista, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não.” (VERGARA, 2009). O fenômeno ocorre nas gerencias de manutenção e operação de uma empresa de mineração.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o universo de pesquisa trata-se de um conjunto ou grupo de pessoas que possuem características em comum. Para a elaboração deste artigo, o universo de pesquisa utilizado foram as mulheres que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração.

A amostra utilizada para esta pesquisa é a não probabilística e escolhida devido a acessibilidade, que segundo Prodanov e Freitas (2013) não possuem rigor estatístico, devido ao fato de o pesquisador escolher elementos a qual ele tenha acesso, representando de certa forma o seu universo. Foram selecionadas as mulheres que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração devido ao fato de se possuir acesso direto as mesmas para a realização do questionário.

Rudio (1986), denomina como instrumento de pesquisa o método que é utilizado para a realização da coleta de dados. Para a elaboração deste trabalho o instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de um questionário fechado as mulheres que ocupam cargos líderes nas áreas de manutenção e operação de uma empresa de mineração utilizando a ferramenta microsoft forms.

Vergara (2011), define questionário como sendo uma série de questões direcionadas aos entrevistados e apresentadas aos mesmos de forma digital, escrita ou impressa. O questionário utilizado foi baseado na Escala Likert, que de acordo com Likert (1932), baseia-se nas respostas do entrevistando onde o mesmo irá concordar ou discordar das afirmações a ele apresentadas. A escala utilizara (-1) para a opção “discordo totalmente”, (-0,5) para “discordo parcialmente”, (0) para “não concordo, nem discordo”, (0,5) para “concordo parcialmente e (1) para “concordo totalmente”.

Os dados coletados serão apresentados através da forma estatística descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2003), trata-se de uma ferramenta utilizada para descrever de forma compreensível e numera as informações extraídas através dos dados coletados.

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico serão mostrados e analisados os dados obtidos através da aplicação do questionário as mulheres que ocupam cargos de liderança nas gerências de manutenção e operação de uma mineradora.

O formulário eletrônico foi construído utilizando a ferramenta *Microsoft Forms*, e após uma série de testes que teve como objetivo verificar a existência de alguma falha, o link de acesso ao mesmo foi encaminhado via e-mail as respondentes. O formulário esteve disponível para acesso entre os dias 24 a 27 de maio de 2021, obtendo-se neste período a participação total de 14 respondentes.

O questionário foi composto por 18 afirmativas que foram divididas em três blocos, tendo o primeiro como objetivo identificar o perfil das respondentes (3 afirmativas), o segundo bloco identificar o seu papel de liderança percebido (12 afirmativas) e o terceiro bloco, o objetivo de identificar os estilos de liderança auto percebido (3 afirmativas). Os dados obtidos através da aplicação deste questionário foram utilizados como base para responder o objetivo geral deste artigo que é identificar os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam na função de Coordenação nos setores de manutenção e operação uma mineradora.

5.1 Perfil das respondentes

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos através das afirmativas presentes no bloco 1 do questionário, cujo objetivo é identificar o perfil das respondentes. A Tabela 1 – Perfil das respondentes, demonstra que das 14 respondentes:

- 50 % (7) tem idade acima de 41 anos
- 36 % (5) trabalham na organização entre 16 a 20 anos
- 57 % (8) exercem o papel de líderes no período compreendido entre menos de 6 meses até 11 meses.

Tabela 1 – Perfil das respondentes

Variáveis	Respostas	N	%
-----------	-----------	---	---

Idade	25 a 29 anos	1	7
	30 a 34 anos	3	21
	35 a 40 anos	3	21
	41 anos ou +	7	50
	Total	14	100
Tempo que trabalha na organização	1 a 4 anos	3	21
	5 a 9 anos	3	21
	10 a 15 anos	2	14
	16 a 20 anos	5	36
	21 anos ou +	1	7
	Total	14	100
Tempo que exerce papel de liderança na organização	Menos de 6 meses	4	29
	De 7 meses a 11 meses	4	29
	De 1 a 2 anos	2	14
	De 3 a 4 anos	3	21
	5 anos ou +	1	7
	Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se realizar uma análise detalhada na variável Tempo que exerce papel de líder na organização, da Tabela 1, pode se verificar que 8 das respondentes (57%), estão exercendo a função de liderança a menos de um ano, dados estes que confirmam o cumprimento da campanha de igualdade de gênero iniciada em 2019 pela empresa, onde a mesma estipulou uma meta de elevar para 20% a presença de mulheres em cargos de liderança até o ano de 2030.

Diante da análise dos dados expostos nesta seção, foi possível responder o primeiro objetivo intermediário deste artigo que foi identificar o perfil das respondentes.

5.2 Identificação do papel de liderança percebido

Após a identificação do perfil das respondentes, nesta etapa foram analisados os dados obtidos através das 12 afirmativas presentes no bloco 2 do questionário. As afirmativas foram divididas em 3 grupos (Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança Liberal) e possuem como objetivo identificar o papel de liderança percebido pelas mulheres que atuam na função de Coordenação nos setores de manutenção e operação uma mineradora.

Em relação a Liderança Autocrática, os resultados serão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Papel de liderança percebido (Liderança Autocrática)

Afirmativa	DT %	DP %	NN %	CP %	CT %	Ranking médio	Ranking Geral
4 - Me considero uma líder com uma supervisão cerrada	21,43	14,29	21,43	28,57	14,29	0,00	
5 - Sou uma líder que determina como as atividades devem ser feitas.	7,14	7,14	14,29	42,86	28,57	0,39	0,29
6 - Eu mesma faço escolha dos membros da equipe.	7,14	14,29	7,14	35,71	35,71	0,39	
7 -Me envolvo nas atividades e com os colaboradores.	0,00	28,57	14,29	14,29	42,86	0,36	

DT= Discordo Totalmente / DP= Discordo Parcialmente / NN= nem concordo e nem discordo / CP= Concordo Parcialmente / CT= Concordo Totalmente/ Ranking Médio (Escala Likert)

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que o ranking Likert geral apresentado pela Tabela 2 é de 0,29, o que demonstra que as líderes tendem a concordar parcialmente que elas exercem a liderança autocrática. Seguindo a análise da Tabela 2, verificou-se na afirmativa 4, o ranking médio igual a 0, o que demonstra neutralidade, pois 42,86 % (6) das respondentes concordam parcialmente/totalmente que exercem uma supervisão cerrada, em contraponto 35,72 % (5) discordam totalmente/parcialmente e, 21,43 % (3) não concordaram e nem discordaram da afirmativa. Foi possível também verificar que no grupo das respondentes que concordam parcialmente/totalmente com a afirmativa, que, 66,67 % (4) delas possuem 41 anos de idade ou mais, e trabalham na organização a mais de 10 anos.

A afirmativa 5, trouxe como resultado o ranking médio de 0,39, (tendência a concordância parcial), sendo que 71,43 % (10) das respondentes concordam parcialmente/totalmente com a afirmativa. Somente 14,28 % (2) das respondentes discordaram parcialmente/totalmente da afirmativa, sendo observado que estas possuem idade abaixo de 40 anos e exercem o papel de liderança na organização a menos de 1 ano.

Outra afirmativa da Tabela 2 que também apresentou o ranking médio igual a 0,39, ou seja, tendência a concordância parcial, foi a afirmativa 6. Concordaram

parcialmente/totalmente com esta afirmativa 71,42 % (10) das respondentes, sendo que 50% (5) destas possuem idade acima de 41 anos e as outra metade possui entre 30 e 40 anos e exercem o cargo de liderança na organização a menos de um ano.

Os resultados obtidos através das afirmativas 5 e 6 confirmam o que foi apresentado por Bonome (2008), onde o autor afirma que o líder autocrático é quem determina como as atividades devem ser realizadas bem como, fica a cargo dele a escolha do grupo de colaboradores que participarão das mesmas.

Finalizando a Tabela 2, os dados obtidos pela afirmativa 7, apresentaram tendência de concordância parcial devido ao ranking médio ter sido igual a 0,36. Concordaram totalmente com esta afirmativa 42,86 % (6) das respondentes e 14,29 % (2) concordaram parcialmente. Este resultado demonstra que a líderes se envolvem nas atividades e com seus colaboradores, o que foge das características do líder autocrático, pois, Oliveira *et. al.* (2005) afirma que o líder autocrático se caracteriza por não permitir a participação de seus liderados e por centralizar em sim mesmo as tomadas de decisões e complemento por Bonome (2008), que afirma, que o líder autocrático não se envolve com seus colaboradores.

Dando seguimento ao objetivo de identificar o papel de liderança percebido, serão analisados a seguir os dados obtidos através das afirmativas referentes a liderança democrática. Os mesmos serão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Papel de liderança percebido (Liderança Democrática)

Afirmativa	DT %	DP %	NN %	CP %	CT %	Ranking médio	Ranking Geral
8 - Incentivo que as diretrizes a serem seguidas durante a execução das tarefas sejam debatidas pelo grupo que a executará	0,00	0,00	7,14	28,57	64,29	0,79	0,59
9 - O grupo é quem sugere as técnicas e providências para atingirem os resultados	0,00	0,00	7,14	85,71	7,14	0,50	
10 - A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ficam a critério do grupo.	0,00	7,14	14,29	78,57	0,00	0,36	

11 – O Grupo tem aconselhamento do líder quando jugam necessário.	0,00	0,00	14,29	21,43	64,29	0,75
---	------	------	-------	-------	-------	------

DT= Discordo Totalmente / DP= Discordo Parcialmente / NN= nem concordo e nem discordo / CP= Concordo Parcialmente / CT= Concordo Totalmente/ Ranking Médio (Escala Likert)

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta o ranking geral igual a 0,59 demonstrando que as respondentes tendem a concordar parcialmente com a liderança democrática. Analisando os dados obtidos através da afirmativa 8, a mesma apresenta o ranking médio igual a 0,79, (tendência a concordarem totalmente), sendo que 92,86 % (13) das respondentes concordaram parcialmente/totalmente com o exposto na afirmativa, e 7,14 % (1) respondente se manteve-se neutra. Observa-se que, 61,54 % (8) das líderes que concordaram com a afirmativa trabalham na organização a mais de cinco anos e ocupam os cargos de liderança a no máximo 11 meses. Verifica-se que o posicionamento das respondentes perante a esta afirmativa vai de encontro ao descrito por Maxwell (2000), que destaca que o estilo de liderança democrático possui como vantagem o fato dos colaboradores se sentirem valorizados por estarem envolvidos nos processos da empresa. Para esta afirmativa não foi registrada nenhuma discordância.

Prosseguindo com a análise da Tabela 3, a afirmativa 9 obteve concordância parcial por parte das respondentes, devido ao ranking médio ser igual a 0,50. Concordaram parcialmente com a afirmativa 85,71 % (12) das líderes, 7,14 % (1) concordou totalmente e 7,14 % (1) não concordou e nem discordou. Nota-se que 53,85 % (7) das líderes que concordam com o exposto possuem 41 anos ou mais, e trabalham na organização a mais de 9 anos. Para esta afirmativa também não houve registro de discordância.

A afirmativa 10 apresentou o ranking médio igual a 0,36 (tendência a concordância parcial). Observa-se que 78,6 % (11), das respondentes concordam parcialmente com a afirmativa, sendo que 63,64 % (7) delas exercem o cargo de liderança a menos de ano. Discordou parcialmente 1 (7,14 %), respondente, e esta possui idade entre 35 a 40 anos, e trabalha de 16 a 20 anos na organização, exercendo a função de liderança a menos de um ano.

Ao fim da Tabela 3, a afirmativa 11, apresentou tendência a concordância total, devido ao ranking médio ter sido igual a 0,75. Concordaram parcialmente/totalmente com a afirmativa 85,72 % (12) das respondentes, sendo que 58,33 % (7) delas possuem idade acima de 41 anos e somente uma das líderes ocupa a função a 5 anos ou mais. Para esta afirmativa não foi registrada nenhuma discordância.

Os dados obtidos através das quatro afirmativas da Tabela 3, vão de encontro as características da liderança democrática citadas por Chiavenato (2005), onde o autor afirma que o líder democrático incentiva que as diretrizes a serem seguidas sejam debatidas pelo grupo que as executará. O grupo sugere técnicas e providencias para atingirem os resultados, e solicitam aconselhamento do líder quando jugam necessário.

O último grupo de afirmativas é referente a liderança liberal, e os dados obtidos através delas serão apresentados na Tabela 4:

Tabela 4 - Papel de liderança percebido (Liderança Liberal)

Afirmativa	DT %	DP %	NN %	CP %	CT %	Ranking médio	Ranking Geral
12 - Tenho participação mínima nas tomadas de decisões	21,43	42,86	21,43	14,29	0,00	-0,36	0,16
13 – Interfiro na direção dos acontecimentos	0,00	7,14	7,14	42,86	42,86	0,61	
14 – Participo das orientações aos membros do grupo	0,00	0,00	7,14	42,86	50,00	0,71	
15 – A divisão das tarefas fica por conta do grupo.	21,43	35,71	14,29	28,57	0,00	-0,25	

DT= Discordo Totalmente / DP= Discordo Parcialmente / NN= nem concordo e nem discordo / CP= Concorde Parcialmente / CT= Concorde Totalmente/ Ranking Médio (Escala Likert)

Fonte: Dados da pesquisa

O ranking geral apresentado pela Tabela 4, foi igual a 0,16 o que demonstra tendência à neutralidade com a liderança liberal por parte das respondentes.

Analizando os dados da afirmativa 12, o ranking médio apresentado foi -0,36, (tendência a discordar parcialmente). Esta tendência foi devido ao fato de 64,29 % (9) das líderes discordarem parcialmente/totalmente com a afirmativa, sendo que

55,56 % (5) delas possuem idade acima de 41 anos e trabalham a mais de 9 anos na organização. Não concordaram e nem discordaram 21,43 % (3) das respondentes e 14,29 % (2) concordaram parcialmente. Este resultado demonstra que as respondentes participam das tomadas de decisões do grupo, o que se opõe a uma das características da liderança liberal, citadas por Marquis e Huston (2010), que afirmam que o líder liberal tem participação mínima nas decisões e nas orientações ao grupo.

A afirmativa 13, obteve como resultado o ranking médio igual a 0,61 (tendência a concordarem parcialmente). Verificou-se que 85,72 % (12) das respondentes concordaram parcialmente/totalmente com o exposto, destas, 33,33 % (4), possuem idade entre 30 a 40 anos e exercem a função de liderança na organização a menos de um ano. As respostas obtidas para esta afirmativa demonstraram que as respondentes interferem na direção dos acontecimentos, o que se opõe as características da liderança liberal citadas por Banov (2008), que afirma que, não havendo imposição de regras por parte do líder liberal, cria-se um ambiente favorável ao desrespeito, a impunidade, e a confusão, devido ao fato de não haver uma voz ativa que impulse a execução das tarefas.

Seguindo com a análise da Tabela 4, a afirmativa 14 apresentou tendência de concordância parcial, devido ao ranking médio ser igual a 0,71. Concordaram parcialmente/totalmente com o exposto 92,9 % (13) das respondentes. Apenas 7,14 % (1), uma respondente se manteve neutra, não concordando e nem discordando, sendo que esta trabalha na organização no período compreendido entre 1 a 4 anos, e exerce o papel de líder a mais de 3 anos. Para esta afirmativa não foi registrada nenhuma discordância.

Encerrando a Tabela 4, a afirmativa 15 apresentou ranking médio igual a -0,25 (tendência a discordância parcial). Discordaram parcialmente/totalmente com o exposto na afirmativa 57,1 % (8) das respondentes, sendo que estas possuem idade acima de 30 anos e trabalham na organização a mais de 9 anos. Não concordaram e nem discordaram com a afirmativa 14,29 % (2) das respondentes e 28,57 % (4) concordaram parcialmente com as mesmas. Os dados obtidos demonstram que as respondentes participam das divisões das tarefas do grupo, característica esta que

não pertencem a liderança liberal, pois, segundo Marquis e Huston (2010), o líder liberal transfere a responsabilidade da divisão das tarefas aos membros do grupo.

Após a análise dos dados, nota-se que o grupo teve uma tendência para a liderança democrática, mediana para autocrática e menos liberal. Verifica-se que 71,43 % (10) das respondentes concordaram com o exposto nas afirmativas referentes a liderança democrática, sendo que 60,00 % (6) destas, exercem o cargo de liderança a menos de um ano. Conclui-se que devido a estarem ocupando o cargo a pouco tempo, elas aderem ao estilo democrático com o intuito de conquistar a confiança de seu grupo de liderados.

Conforme Maxwell (2000) destaca, o estilo de liderança democrático possui como sua maior vantagem o fato dos colaboradores se sentirem valorizados e desta forma as equipes tornam-se mais unidas e os colaboradores passam a admira o líder ao invés de teme-lo.

Verificou-se que as respondentes que exercem os cargos de líderes de 3 a 5 anos ou mais, e trabalham na empresa de 4 a 20 ou mais, tiveram tendências a liderança autocrática. Acredita-se que devido ao fato de já possuírem maior tempo na empresa, e serem mais experientes na função de líder, tal característica permite que as mesmas adotem posturas autocráticas (supervisão cerrada, escolha de membros de grupo e etc), pois já conhecem as características de cada um de seus liderados e já possuem a confiança do grupo.

Através da análise dos dados, foi possível responder o segundo objetivo intermediário que foi identificar o papel de liderança percebido.

5.3 Estilo de liderança auto percebidos

Identificados o perfil das respondentes e o papel de liderança percebido, neste tópico serão analisados os dados obtidos através das três afirmativas presentes no terceiro bloco do questionário que possuem como objetivo identificar perfil de liderança auto percebido pelas respondentes, e estes serão apresentados através da Tabela 5.

Tabela 5 - Estilo de liderança

Afirmativa	DT %	DP %	NN %	CP %	CT %	Ranking médio
16 -Me considero uma líder Autocrática	42,86	14,29	0,00	28,57	14,29	-0,21
17 -Me considero uma líder Democrática	0,00	7,14	0,00	50,00	42,86	0,64
18 -Me considero uma líder Liberal	0,00	21,43	0,00	78,57	0,00	0,29

DT= Discordo Totalmente / DP= Discordo Parcialmente / NN= nem concordo e nem discordo / CP= Concordo Parcialmente / CT= Concordo Totalmente/ Ranking Médio (Escala Likert)

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos através da afirmativa 16, verificou-se o ranking médio igual a -0,21 (tendência a neutralidade), devido ao fato de 57,15 % (8) das respondentes discordaram parcialmente/totalmente com a afirmativa, ou seja, não se consideram como uma líder autocrática. Por outro lado 42,86 % (6) concordam parcialmente/totalmente com o exposto, e se consideram como uma líder autocrática. Verifica-se que as respondentes que concordaram com a afirmativa, 66,67 % (4), exercem o cargo de liderança a menos de um ano, e trabalham na organização entre 1 a 15 anos.

A afirmativa 17 apresentou o ranking médio igual a 0,64 (tendência a concordância parcial). Verifica-se que, 50,00 % (7), das respondentes concordaram parcialmente, e concordaram totalmente 42,86 % (6) o que sinaliza que elas se consideram uma líder que exerce o estilo de liderança democrático. Observa-se que 46,15 % (6) das respondentes que concordaram com o exposto, possuem idade acima de 41 anos e trabalham na organização entre 10 ou mais de 21 anos. Este estilo de liderança apresenta vantagens como as descritas por Maxwell (2000), que destaca o fato dos colaboradores se sentirem valorizados por estarem envolvidos nos processos da empresa, e desta forma as equipes tornam-se mais unidas e os colaboradores passam a admira o líder ao invés de temê-lo. Apenas 7,14 % (1) respondente discordou parcialmente do exposto, observou-se que sua idade está entre 35 a 40 anos, trabalha na organização de 1 a 4 anos e exerce o cargo de líder de 3 a 4 anos.

Por fim, verificou-se na afirmativa 18 o ranking médio igual a 0,29 (tendência a concordar parcialmente). Houve concordância parcial por 78,57% (11) das

respondentes e 21,43 % (3) discordaram parcialmente. Observou-se que entre as respondentes que concordam parcialmente como sendo uma líder liberal, 63,64 % (7), exercem a função de líder a menos de um ano e possuem acima de 30 anos de idade. Entre as respondentes que discordaram parcialmente, 66,67 % (2), possuem idade de 35 a 41 anos ou mais, e ocupam o cargo de líder de 3 a 4 anos.

Nota-se que o grupo teve uma tendência para o lado democrático, mediano no liberal e menos autocrático. Porém foi possível verificar através da tabela 2 que as respondentes tiveram tendência mediana para exercerem sua liderança de forma autocrática, mas se auto percebem como democráticas, ou seja agem de uma forma e se percebem por outra.

Diante dos dados aqui expostos foi possível responder ao terceiro objetivo intermediário desta pesquisa, pois foi identificado o estilo de liderança auto percebido pelas mulheres que exercem os cargos de coordenação nas áreas de manutenção e operação de uma mineradora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar os estilos de liderança auto percebidos pelas mulheres que atuam em função de Coordenação nos setores de manutenção e operação uma mineradora. Após a análise dos dados pode se concluir que o estilo de liderança auto percebido que prevaleceu entre as respondentes foi estilo de liderança democrático.

Identificar o papel de liderança percebido, foi o segundo objetivo intermediário deste artigo, onde foi possível verificar que as respondentes, apresentaram tendência a concordância parcial com a liderança autocrática, tendência a concordarem parcialmente com a liderança democrática e neutralidade com a liderança liberal. Verificou-se que as líderes que exerceram o papel de liderança democrática possuem como principal característica o fato de estarem ocupando esta posição a menos de um ano, e adotam este estilo com o objetivo de conquistarem a confiança de seus liderados. Já as respondentes que atuam como líderes em um período acima de 3 anos, apresentaram tendências a liderança autocrática.

Em relação ao estilo de liderança auto percebido, verificou-se que as respondentes apresentaram tendência a se identificar como líderes democráticas, porém, conforme visto na análise de dados, o grupo também apresentou tendência mediana para exercerem o papel de liderança autocrática. Verifica-se que as respondentes se auto percebem como sendo líderes democráticas, mas possuem tendência mediana para exercerem a sua liderança de forma autocrática, ou seja se identificam de uma forma, mas se comportam de maneira diferente.

Este artigo contribuirá para a organização, pois a uma vez identificado o estilo de liderança adotado por suas líderes. A empresa poderá elaborar estratégias de alinhamento do perfil de liderança com as responsabilidades da área onde a líder irá atuar, por exemplo, setores onde faz se necessária a colaboração por parte empregados com novas ideias para execuções das tarefas, são locais ideais para a atuação de líderes democráticos, pois os mesmos criam um ambiente propício para que ocorra um diálogo saudável entre o líder e sua equipe. Em áreas de alto risco, seria ideal a presença de uma líder com tendências autocráticas, pois para estas atividades, a escolha dos membros da equipe, bem como a determinação das diretrizes a serem seguidas são fundamentais para que todos os protocolos sejam seguidos e evitem se os acidentes, sendo estas características deste estilo de liderança.

Para elaboração deste trabalho foram encontradas algumas limitações, dentre elas, a quantidade de respondentes que se adequavam ao perfil estabelecido para a realização da pesquisa (atuação nas gerencias de manutenção e operação). O formulário foi encaminhando para um total de 20 líderes que se prontificaram a contribuir com a pesquisa, porém, somente 14 responderam ao mesmo.

Outra limitação encontrada foi o fato do questionário não poder ter sido aplicado pessoalmente pelos autores as respondentes, devido ao país estar enfrentando uma pandemia devido a COVID-19, a organização adotou a categoria de trabalho *home office*, para determinadas funções, e grande parte da líderes que se prontificaram a contribuir com a pesquisa, estão trabalhando neste novo regime adotado pela empresa. Por fim soma-se como limitação a dificuldade de se conseguir conciliar o tempo entre a vida pessoal dos autores e a elaboração desta pesquisa acadêmica.

Este estudo poderá ser utilizado para elaboração de futuras pesquisas referentes a mulheres que ocupam cargos de liderança em grandes organizações. Esta pesquisa poderá ser aplicada futuramente em todas as gerencias da organização, não somente na cidade de Itabira -MG, bem como em todas as unidades da empresa no país.

Os resultados obtidos através desta pesquisa não podem ser considerados como uma tendência geral as mulheres que exercem cargos de liderança na organização estudada. Os mesmos refletem apenas ao grupo das 14 respondentes que contribuíram com a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. *Como fazer monografias: TCC, dissertações, teses*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BANOV, M. R. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BONOME, J. B. V. *Introdução à administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do gerente ao líder*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- BRASIL ECONÔMICO. *As 7 principais dificuldades das mulheres no mundo corporativo*. Economia IG, 2017. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2017-04-11/ambiente-corporativo-mulher.html>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESWELL, Jhon W. *Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. São Paulo: Artemid, 2010.
- DRUCKER, Peter. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.
- FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANKEL, Lois P. *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo: Gente, 2007.
- GARDNER, J. W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GRANT THORNTON. *Women in Business*: novas perspectivas sobre risco e oportunidade. London: Grant Thornton, 2017. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women_in_business-2017_final1.pdf. Acesso em: 30 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas de gênero*: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 06 abr. 2021.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

LIKERT, R. Uma técnica para a medição de atitudes. *Arquivos em Psicologia*, v. 140, p. 1- 55, 1932.

MARQUIS, B. L; HUSTON, C. J. *Administração e liderança em enfermagem*: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MATTA, Villela da. Chefe e líder: principais diferenças e atitudes. *SBCoaching*, 2019. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br>. Acesso em: 19 abr. 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. *As 21 Indispensáveis qualidades de um líder*. Tradução: Josué Ribeiro. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: ANEGEPE, 2000. p 164-176. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-01.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de et al. *Liderança*: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

POSSI, Marcus. *Gerenciamento projetos guia do profissional*: aspectos humanos e interpessoais. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico*: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. v. 2. 59 p.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.

TICHY, Noel M.; *Decisão!* como líderes vencedores fazem escolhas certas. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VALE. Nossas Pessoas. Disponível em:

<http://www.vale.com/esg/pt/Paginas/NossasPessoas.aspx>. Acesso em: 30 abr. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisas em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WELCH, Jack. *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.