

LIDERANÇA E PERCEPÇÃO FEMININA: DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO E FEEDBACK EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CAÇADOR, SANTA CATARINA

*FEMALE LEADERSHIP AND PERCEPTION: CHALLENGES
IN COMMUNICATION AND FEEDBACK IN A SERVICE
PROVISION COMPANY IN CAÇADOR, SANTA CATARINA*

NAYARA QUADROS PEREIRA¹
LEANDRO HUPALO²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender a percepção da liderança entre colaboradoras de uma empresa de prestação de serviços terceirizados em Caçador/SC. A pesquisa caracteriza-se como predominantemente quantitativa na abordagem, aplicada quanto à natureza, descritiva quanto aos objetivos e estudo de caso quanto aos procedimentos. Participaram 7 líderes e 89 lideradas, todas do gênero feminino. Os resultados indicam que as líderes exercem uma liderança orientada para tarefas, focada no controle e repasse de orientações. Essa percepção é compartilhada pelas lideradas, que apontam que as líderes não compartilham decisões, não promovem a prática do feedback e não valorizam opiniões e sugestões de melhoria nos processos. Apesar de um ponto de convergência na autopercepção das líderes e na percepção das lideradas sobre a orientação para tarefas, há divergências significativas. As líderes acreditam exercer uma influência positiva no processo de trabalho, enquanto as lideradas sentem que não são ouvidas e que falta feedback. Em resumo, as líderes são vistas como focadas em tarefas, mas há um desalinhamento quanto à influência e valorização da comunicação e feedback, destacando a necessidade de aprimoramento nas práticas de liderança para melhor engajamento das lideradas.

Palavras-chave: Liderança; Pessoas; Gestão.

ABSTRACT

This study aimed to understand the perception of leadership among female employees of a third-party service company in Caçador/SC. The research is characterized as predominantly quantitative in approach, applied in nature, descriptive in objectives, and a case study in procedures. The participants included 7 leaders and 89 subordinates, all female. The results indicate that the leaders exercise task-oriented leadership, focused on control and issuing instructions. This perception is shared by the subordinates, who also note that the leaders do not share decisions, do not practice feedback, and do not value opinions and suggestions for process improvement. Despite a point of convergence in the self-perception of leaders and the perception of subordinates regarding task orientation, there are significant divergences. Leaders believe they exert a positive influence on the work process, while subordinates feel they are not heard and that feedback is lacking. In summary, leaders are seen

1 Bacharela em Administração (UNIARP). Email: nayaraquadros.p@gmail.com

2 Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade (UNIARP). Mestre em Educação (UFFS). Email: leandrohupalo.lh@gmail.com

as task-focused, but there is a misalignment regarding influence and the value of communication and feedback, highlighting the need for improved leadership practices to better engage subordinates.

Keywords: Leadership. People. Management.

Introdução

Atualmente, as organizações necessitam de colaboradores motivados e qualificados para enfrentar demandas crescentes. Portanto, uma boa interação entre líderes e colaboradores é essencial para alcançar os resultados e metas estabelecidas (Marques; Mori; Souza, 2015). A influência de um líder dentro de uma organização é crucial para seu sucesso ou para mudar percepções negativas em relação a aspectos específicos, pois o líder possui o poder de influenciar indivíduos ou grupos (Oliveira; Perez, 2015).

Neste contexto, é fundamental compreender como os líderes podem influenciar e transformar ambientes turbulentos e quais competências precisam ser gerenciadas para manter colaboradores motivados em meio às mudanças. Atualmente, existe um paradigma de liderança hierárquica, onde o líder acredita que os liderados não têm a capacidade de gerar conhecimentos, o que limita a troca de informações e a capacidade dos liderados de verem o líder como um exemplo no dia a dia (Brillo; Boonstra, 2019).

A pandemia de covid-19 trouxe impactos significativos para a humanidade, afetando os âmbitos emocional, educacional e social, obrigando a sociedade a buscar novas formas de se relacionar e viver em comunidade. Essas mudanças sugerem que o líder precisa de uma perspectiva abrangente, com ações ágeis e capacidade de se ajustar à nova realidade através da melhoria contínua (Dahl, 2021). Chiavenato (2020) define liderança como um processo que “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, saber liderar” (p. 76).

Este estudo tem como objetivo geral compreender a liderança na percepção das colaboradoras de uma empresa de prestação de serviços terceirizados na cidade de Caçador, SC. Os objetivos específicos são: (a) identificar a autopercepção das líderes em relação à sua liderança; (b) identificar a percepção de liderança das lideradas em relação às líderes; e (c) relacionar os pontos de convergência e divergência entre a autopercepção das líderes e a percepção das lideradas.

O estudo está dividido em cinco seções: a introdução, que apresenta a justificativa e os objetivos do estudo; a fundamentação teórica, que discute os principais autores que sustentam o estudo; a metodologia, que descreve os métodos de pesquisa, coleta e análise de dados; os resultados, que apresentam as análises e inferências sobre os dados coletados; e as considerações finais, que discutem os principais achados do estudo, suas limitações e possibilidades de avanços.

Fundamentação teórica

A gestão de pessoas, assim como a administração, evolui de acordo com cada período histórico. A administração de gestão de pessoas atua em áreas operacionais e gerenciais, influenciando a condução da organização e o relacionamento interpessoal (Oliveira *et al.*, 2018). Para entender a evolução da gestão de pessoas, é necessário considerar seu desenvolvimento ao longo da história da administração. No passado, o trabalho era caracterizado pela força física, e a contratação de pessoas baseava-se nessa condição. Com a Revolução Industrial, surgiu a necessidade de monitorar trabalhadores, suas quantidades, salários oferecidos, horas trabalhadas, entre outros fatores. Nesse período, os trabalhadores começaram a reivindicar melhores condições de trabalho e salários por meio de leis que regulamentassem as formas de trabalho. Em 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi implementada no Brasil, marcando um divisor de águas na relação entre empregadores e empregados (Parcianello *et al.*, 2016; Oliveira *et al.*, 2018; Costa *et al.*, 2024).

A gestão de pessoas deve atuar em todas as áreas das organizações. O gestor responsável por esse departamento deve manter contato com todos os supervisores das demais áreas da empresa, planejando a equipe de funcionários em relação a admissão, identificação de perfis necessários, realização de treinamentos e definição das atividades desenvolvidas por cada integrante da equipe, conforme seu nível hierárquico (Costa; Silva, 2020). O controle sobre os colaboradores é um elemento central na gestão de pessoas (Alvares; Souza, 2016). No entanto, as organizações enfrentam grande pressão externa para revisar a forma de gerir seus funcionários. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 4), a gestão de pessoas caracteriza-se como um “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”.

O processo de liderança sugere que qualquer indivíduo que influencie outro é, de certa forma, um líder. Considerando o poder dos gestores nas organizações, podemos concluir que eles exercem forte liderança sobre seus liderados. A realização de tarefas é impulsionada pela persuasão, ou seja, pela capacidade de convencimento do líder, fazendo com que esse tipo de liderança ocorra de forma livre e multidirecional (Rossi *et al.*, 2021). A liderança com objetivos comuns refere-se a um acordo entre o gestor e seus liderados, gerando interdependência entre as partes e sendo construída diariamente para alcançar o propósito definido pela organização. O líder motiva e apoia os liderados para atingirem suas metas e objetivos. No entanto, cada líder possui especificidades e contribuições únicas para influenciar as pessoas na organização, todas relevantes para a vivência organizacional (Rossi *et al.*, 2021).

Um dos setores onde é possível verificar a importância da liderança é o de serviços, que, nas últimas décadas, tem apresentado excelentes resultados econômicos, especialmente na geração de empregos (Trentin, 2022). Pontelli *et al.* (2023) destacam que, mesmo após a pandemia, o setor de serviços foi o que teve o melhor desempenho, apresentando um crescimento de 4,7% em relação ao ano anterior, tornando-se o principal motor da economia do país. O setor de serviços possui quatro características fundamentais: intangibilidade (não pode ser tocado), inseparabilidade (não pode ser produzido, estocado e deslocado como um bem físico), heterogeneidade (variabilidade, podendo ser personalizado para cada cliente) e simultaneidade (produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo) (Cobra, 2021).

O consumidor atual está cada vez mais informado, exigente e com maior poder de barganha, procurando serviços personalizados e de qualidade. Isso aumenta a competitividade e a variedade de serviços oferecidos aos consumidores. Segundo Cobra (2021), é necessária a criação de serviços que fidelizem os clientes globais e que tenham valor agregado, apoiando-se em novas tecnologias e no marketing como diferenciais.

Nos últimos anos, houve um aumento na procura por prestadoras de serviços, pois as organizações estão focando mais em seus negócios principais. Os fornecedores de serviços destacam a concorrência acirrada e a falta de colaboradores capacitados, o que às vezes resulta em serviços de menor qualidade a preços não satisfatórios para os consumidores (Costa; Silva, 2020). Proprietários e gerentes de prestadoras de serviços relatam a dificuldade de manter os custos baixos e obter lucro, enquanto satisfazem clientes cada vez mais exigentes. No entanto, algumas empresas de serviços conseguem equilibrar esses fatores, agradando os clientes e mantendo uma produção produtiva e lucrativa, empregando funcionários competentes e agradáveis (Wirtz, Hemzo; Lovelock, 2020; Neumann *et al.*, 2021).

A gestão de pessoas é uma área que está em constante evolução e adaptação às mudanças socioeconômicas e culturais. No contexto atual, a transformação digital e a globalização têm um impacto significativo na maneira como as empresas gerenciam seus recursos humanos. As tecnologias de informação e comunicação estão permitindo que as empresas implementem sistemas de gestão de pessoas mais eficientes e integrados, que facilitam o recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores. Segundo Chiavenato (2020), a tecnologia da informação não só transformou a maneira de realizar o trabalho, mas também redefiniu as competências necessárias para o sucesso no mercado de trabalho.

Além disso, a diversidade e a inclusão tornaram-se temas centrais na gestão de pessoas, à medida que as organizações reconhecem a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos e equitativos. A gestão da diversidade não só promove a justiça social, mas também traz benefícios tangíveis para as organizações, como maior criatividade, inovação e capacidade de resolver problemas complexos (Cardoso; Ramos; D’Innocenzo, 2014).

A sustentabilidade também está se tornando uma prioridade na gestão de pessoas. As empresas estão cada vez mais conscientes de sua responsabilidade social e ambiental e estão incorporando práticas sustentáveis em suas operações. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de trabalho flexíveis que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a implementação de programas de bem-estar e saúde para os colaboradores e a promoção de práticas de trabalho que minimizam o impacto ambiental (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Além dessas tendências, a liderança transformacional está ganhando destaque como uma abordagem eficaz para a gestão de pessoas. Os líderes transformacionais inspiram e motivam seus colaboradores a alcançarem altos níveis de desempenho, promovendo um ambiente de trabalho positivo e encorajando o desenvolvimento pessoal e profissional (Telocken; Trevisan, 2020). De acordo com Brillo e Boonstra (2019), a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em prol do bem da organização.

Finalmente, a formação e o desenvolvimento contínuos são essenciais para a gestão de pessoas no século XXI. As mudanças rápidas no ambiente de trabalho exigem que os colaboradores estejam constantemente atualizados com as novas competências e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz (Silveira, 2017). Programas de treinamento e desenvolvimento, coaching e mentoria são ferramentas importantes para ajudar os colaboradores a crescerem e se desenvolverem em suas carreiras (Chiavenato, 2020).

Materiais e métodos

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa predominantemente quantitativa em sua abordagem. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa foca na objetividade, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos obtidos por meio de instrumentos padronizados e neutros.

Quanto à natureza, o estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática visando a solução de problemas específicos, considerando também verdades e interesses locais (Gerhardt; Silveira, 2009). De acordo com Thiollent (1986), a pesquisa aplicada se dedica à elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções, respondendo a demandas formuladas por clientes, atores sociais ou instituições.

Em relação aos objetivos, o estudo possui características de pesquisa descritiva, ao apresentar fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Vergara (2016) afirma que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Gil (2009) destaca que os estudos de caso têm propósitos como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que a investigação ocorre, formular hipóteses ou desenvolver teorias, e explicar as variáveis causais de fenômenos complexos que não permitem o uso de levantamentos e experimentos.

Inicialmente, foi realizada uma visita à empresa, especificamente ao setor de Recursos Humanos, para uma entrevista com a gestora, com o objetivo de levantar informações sobre as hipóteses do estudo e compreender o funcionamento das atividades laborais e dos processos produtivos.

A empresa objeto deste estudo atua no ramo de terceirização de serviços de limpeza, atendendo exclusivamente pessoas jurídicas. Também oferece serviços de limpeza na construção civil, faxinas específicas sob demanda e apoio em eventos. A empresa está há 12 anos no mercado e possui sede em Caçador, desenvolvendo atividades em Rio das Antas, Videira, Fraiburgo e Santa Cecília, além do município sede, todos localizados no Meio Oeste de Santa Catarina.

Os municípios atendidos pela empresa têm uma população estimada de 194 mil habitantes, com cerca de 18,5 mil empresas ativas, e um Produto Interno Bruto (PIB) per capita variando entre R\$ 25,6 mil e R\$ 50,9 mil (IBGE, 2022).

Definiu-se o universo da pesquisa, que, segundo Stevenson *et al.* (1981), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela a ser examinada, denominada amostra. Para este estudo, o universo é composto por dois grupos focais distintos: as líderes e as lideradas. O grupo focal das líderes é formado por 7 mulheres e o das lideradas, por 89 mulheres, totalizando 96 colaboradoras, sendo toda a força de trabalho da empresa do gênero feminino.

A coleta de dados ocorreu em novembro de 2022, mediante aplicação de questionários impressos aos grupos focais, com perguntas similares tanto para líderes quanto para lideradas. O questionário foi dividido em duas etapas: a primeira com o objetivo de identificar o estilo de liderança, e a segunda para identificar a autopercepção de liderança, baseada na metodologia de Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014). Cada questionário é composto por quatro questões, sendo as três primeiras de múltipla escolha e a última utilizando a Escala de Likert, focada em afirmações sobre liderança.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio de Estatística Descritiva, utilizando gráficos, tabelas, medidas de posição e dispersão. Foram utilizadas planilhas eletrônicas como ferramenta para a interpretação dos resultados obtidos nos questionários aplicado.

Resultados e discussões

A partir da aplicação dos questionários, tanto para líderes quanto para lideradas da empresa estudada, foi possível identificar características dos grupos focais e como a liderança é compreendida nas relações de trabalho.

Em relação ao grupo focal das líderes, evidenciou-se que a idade média das colaboradoras é de 37 anos. No que tange auto percepção da liderança, ao serem questionadas sobre como conceituam a liderança, 71,44% (5) afirmaram que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações; 14,28% (1) entendem que liderança é o processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização e; 14,28% (1) acredita que liderança é o direito legítimo de exercer o poder dentro da organização para obter obediência dos trabalhadores.

Ainda no que se refere à autopercepção da liderança no grupo das líderes, foi possível perceber que 85,71% (6) se consideram uma líder em suas atividades laborais na empresa. O Quadro 1 apresenta as justificativas das líderes em relação à sua percepção de liderança.

Quadro 1 - Justificativas das líderes em relação a autopercepção de liderança

Líder	Você se considera uma líder?	Justificativa
A	Sim	Tenho conhecimento do funcionamento da empresa e trabalho com organização, conseguindo influenciar minhas lideradas
B	Não	Muitas vezes não consigo expressar com clareza as minhas opiniões ou ideias

Líder	Você se considera uma líder?	Justificativa
C	Sim	Desenvolvo meu trabalho em equipe
D	Sim	Sou designada a vários trabalhos em equipe e em todos obtenho êxito junto à minhas lideradas
E	Sim	Trabalho com responsabilidade e influencio pessoas, atingindo objetivos e expectativas e gerando resultados positivos
F	Sim	Priorizo a qualidade das atividades desenvolvidas sem sacrificar a boa relação entre os colegas de trabalho
G	Sim	Influencio as lideradas para atingir os objetivos, escutando e dando atenção para suas reclamações e, resolvo, se relevante

Fonte: os autores (2023).

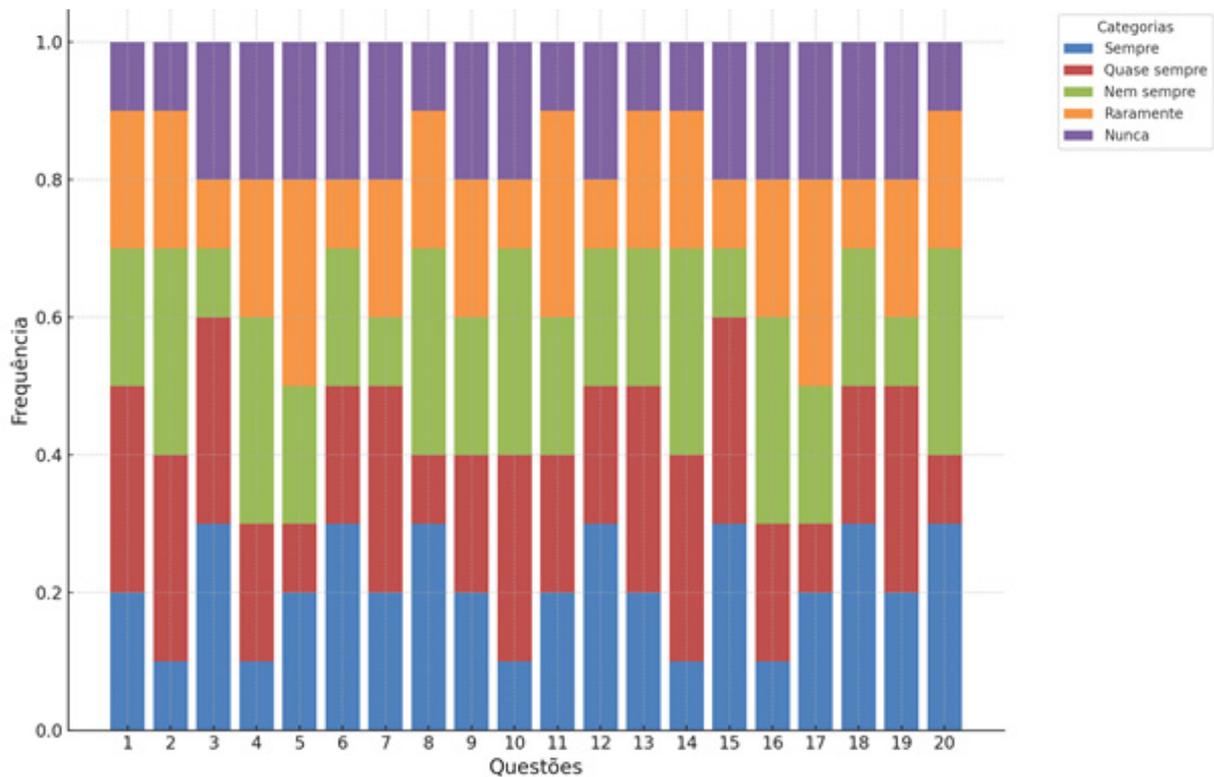
Conforme o Quadro 1, é possível perceber que a justificativa predominante às líderes que se consideram uma líder no trabalho está relacionada ao trabalho em equipe, bem como à capacidade de influência sobre o trabalho das lideradas. Evidencia-se, ainda, que a líder que não se considera uma líder no trabalho possui dificuldades de se expressar com clareza junto às lideradas.

As líderes também foram questionadas sobre qual o estilo de liderança exercido, para àquelas que se consideram líderes. Nesse sentido, observa-se que para 50,00% (3) o estilo que predomina é o de liderança orientada para tarefas, seguido do estilo de liderança orientada para pessoas para 33,33% (2) das líderes, sendo observados, ainda em 16,67% (1) das líderes, ambos os estilos de liderança. Em relação à predominância do estilo de liderança orientado para tarefas, este justifica-se, sobretudo, pela natureza das atividades da empresa, que é de prestação de serviços através de execução de atividades terceirizadas.

Em relação às habilidades interpessoais necessárias a uma líder exercer suas funções, habilidades de comunicação, de dar e receber feedback e de ganhar poder e exercer influência foi observada em 57,14% (4) das líderes e, apenas a habilidade de comunicação, estas foram percebidas em 42,86% (3) das líderes. Ou seja, a maioria das líderes da empresa reconhecem que para exercer com êxito a liderança faz-se necessário um conjunto de habilidades interpessoais, tais como empatia, escuta ativa, boa comunicação e trabalho em equipe (Balbi *et al.*, 2023).

A segunda parte do questionário aplicado às líderes teve como objetivo identificar as práticas de lideranças exercidas no trabalho junto às lideradas, conforme o Gráfico 1 e o Quadro 2, que apresenta as proposições relacionadas ao Gráfico 1.

Gráfico 1 - Autopercepção das líderes em relação as práticas de liderança exercidas



Fonte: os autores (2023).

Quadro 2 - Proposições relacionadas ao Gráfico 1

N°	Proposição
1	Sei ouvir os liderados
2	Conseguo manter o interesse dos liderados na continuidade do diálogo
3	Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades
4	Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção a comunidade não verbal
5	Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com as lideradas
6	Dou as orientações aos liderados e demonstrações de como fazer a tarefa
7	Esclareço dúvidas das lideradas referentes as suas tarefas
8	Reconheço e valorizo as lideradas pelo que fazem ou pela forma como se comportam
9	Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem
10	Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados
11	Estímulo à prática de feedback com os liderados
12	Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor dos resultados eficazes
13	Compartilho as decisões com os meus liderados
14	Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades

N°	Proposição
15	Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento das lideradas
16	Fico à disposição dos meus liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma
17	Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança
18	Auxílio na definição das metas para cada liderado da minha equipe
19	Acompanho periodicamente os resultados apresentado por cada liderado
20	Acordo o prazo necessário para cada liderado para que as metas sejam alcançadas

Fonte: os autores (2023).

A partir do Gráfico 1 evidencia-se que a prática de liderança predominante entre as líderes está relacionada as proposições “Esclareço dúvidas das lideradas referente às suas tarefas” e “Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor dos resultados eficazes”, seguidas das proposições “Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades”, “Dou as orientações aos liderados e demonstrações de como fazer a tarefa”, “Reconheço e valorizo as lideradas pelo que fazem ou pela forma como se comportam” e “Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem”.

Ainda de acordo com o Gráfico 1, observa-se que as proposições “Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança”, “Acordo o prazo necessário para cada liderado para que as metas sejam alcançadas” e “Estímulo à prática de feedback com os liderados” nunca foram práticas realizadas por algumas líderes, evidenciando que há uma comunicação limitada entre líderes e lideradas que, certamente, exerce influência no resultado do serviço prestado pela empresa.

Nesse sentido, é possível identificar nas líderes uma liderança orientada para tarefas, conforme já apontado anteriormente, superando a liderança orientada para pessoas. Essa característica de liderança tem relação direta com a natureza das atividades de prestação de serviços realizados pela empresa, em que a execução das atividades é exigida dentro de um padrão de qualidade elevado.

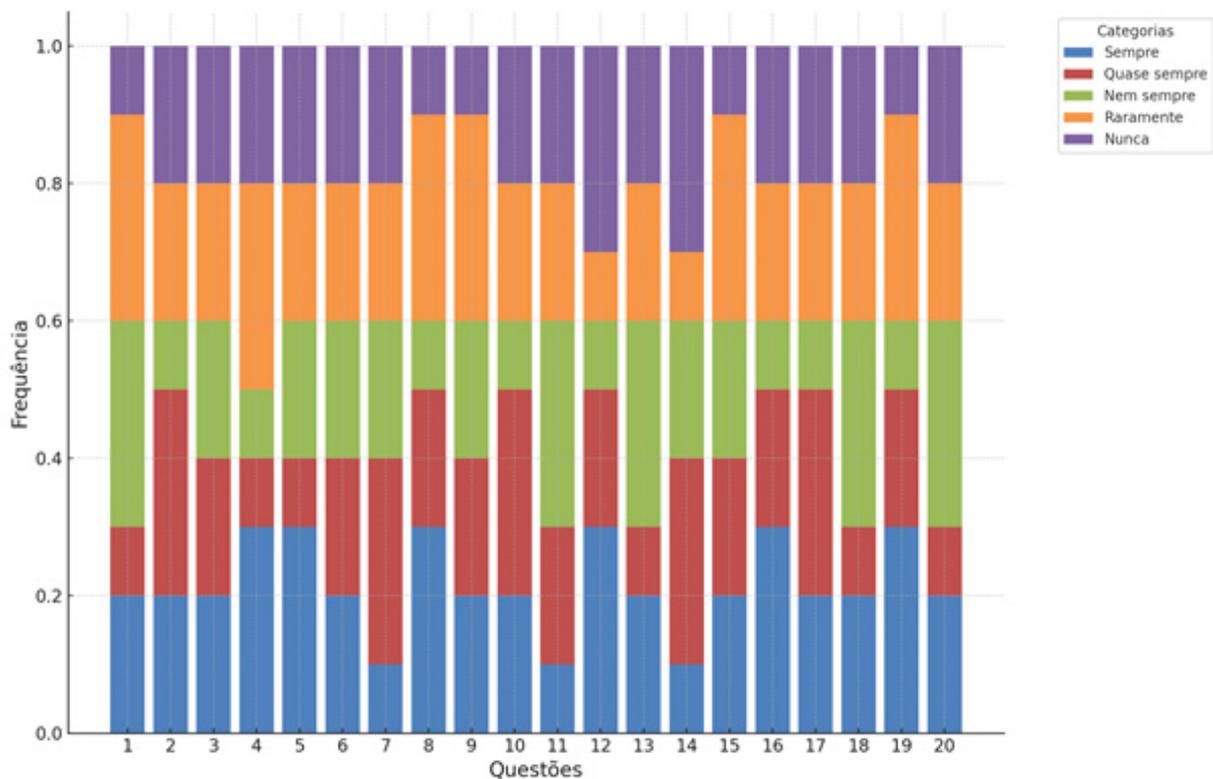
Em relação ao grupo focal das lideradas, evidenciou-se que a idade média das colaboradoras é de 34 anos. No que tange às lideradas, todas afirmaram que consideram suas superiores imediatas como líderes, entretanto, a justificativa que mais se constatou foi a de que há o controle do trabalho pelas líderes e que a lideradas executam as atividades laborais porque respeitam a hierarquia de liderança da empresa, ou seja, as líderes.

Ainda na percepção da lideradas, o conceito de liderança para constitui-se no processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações para 49,44% (44), seguido de 34,83% (31) que acreditam que o conceito de liderança é direito legítimo de exercer o poder dentro da organização para obter obediência dos trabalhadores e de 15,73% (14) que entendem que o conceito de liderar está relacionado com o processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização. Ou seja, as lideradas são mais suscetíveis a compreender que a liderança está relacionada, em sua maioria, à influência que as líderes exercem na sua atividade laboral e não, necessariamente, ao processo de transformação dos indivíduos no trabalho a partir da evolução pessoal e profissional.

Ainda no que se refere à percepção da liderança no grupo das líderes pelas lideradas, foi possível perceber que 46,07% (41) consideram que sua líder exerce uma liderança orientada para tarefas e apenas 17,98% (16) que a liderança exercida é orientada para pessoas. Em relação às habilidades interpessoais, 44,94% (40) das lideradas reconhecem que habilidades de comunicação, de dar e receber feedback e de ganhar poder e exercer influência são essenciais a pessoas em cargos de liderança, ou seja, suas líderes. Nesse sentido, evidencia-se que as lideradas possuem clareza sobre o que esperar de uma líder em relação às habilidades interpessoais.

A segunda parte do questionário aplicado às lideradas teve como objetivo identificar a percepção por estas em relação as práticas de lideranças exercidas no trabalho pelas líderes, conforme o Gráfico 2 e o Quadro 3, que apresenta as proposições relacionadas ao Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percepção das lideradas em relação às práticas de liderança exercidas pelas líderes



Fonte: os autores (2023).

Quadro 3 - Proposições relacionadas ao Gráfico 2

Nº	Proposição
1	Sou ouvida pela minha líder
2	Recebo a atenção e o interesse da líder na continuidade do diálogo
3	Recebo orientação e aconselhamento da líder
4	Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção a comunidade não verbal
5	Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com minha líder
6	Recebo orientações da minha líder e demonstrações de como fazer a tarefa

Nº	Proposição
7	Recebo esclarecimento da minha líder quando tenho dúvidas nas tarefas
8	Sou reconhecida e valorizada pela líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto
9	Sou orientada a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado
10	Sou acompanhada periodicamente em meu desempenho
11	Recebo e pratico feedback com minha líder
12	Sou influenciada pela minha líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes
13	A minha líder compartilha as decisões comigo
14	Recebo orientações da minha líder para exercer as atividades e percebo compartilhamento de responsabilidades
15	A minha líder contribui para o meu desenvolvimento
16	A minha líder fica a disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional
17	A minha valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional
18	A minha líder define comigo metas a serem atingidas
19	A minha líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim
20	Sei o prazo previsto para que eu alcance as metas

Fonte: os autores (2023).

A partir do Gráfico 2 evidencia-se que a prática de liderança predominante entre as líderes, na visão das lideradas, está relacionada as proposições “Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com minha líder”, “Recebo orientações da minha líder e demonstrações de como fazer a tarefa” e “Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção a comunicação não verbal”.

Ainda de acordo com o Gráfico 2, observa-se que as proposições “A minha líder compartilha as decisões comigo”, “Sei o prazo previsto, para que eu alcance as metas” e “A minha líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional” nunca foram práticas promovidas por parte das líderes, evidenciando que há uma atuação autocrática das mesmas que não promove a prática de compartilhamento de decisões e escuta ativa da opinião das lideradas em relação à proposição de mudanças operacionais.

Nesse sentido, novamente, é possível identificar nas líderes, na visão das lideradas, uma liderança orientada para tarefas e que não privilegia a liderança orientada para pessoas, ou seja, o desenvolvimento pessoal e profissional.

Considerações finais

A partir dos dados apresentados, o estudo evidencia que há uma percepção de liderança convergente entre líderes e lideradas na empresa analisada. Ambos os grupos compreendem que o estilo de liderança predominante é orientado para tarefas, em detrimento de uma liderança voltada ao desenvolvimento interpessoal. Tal característica se alinha à natureza das atividades desempenhadas pela empresa, que atua na execução de serviços terceirizados.

Contudo, foram identificadas divergências significativas quanto à comunicação e à prática do feedback. As líderes acreditam manter uma comunicação eficaz com suas lideradas e exercer influência positiva. Por outro lado, as lideradas relatam sensação de não serem ouvidas, percebem escassez na prática de feedback e apontam a ausência de participação nas decisões. Essas percepções indicam uma liderança com traços autocráticos, pouco centrada no desenvolvimento pessoal e profissional das colaboradoras.

Este estudo contribui ao destacar, em um contexto ainda pouco explorado, a percepção de liderança feminina em uma empresa de serviços terceirizados. A pesquisa evidencia como a liderança orientada para tarefas, quando desvinculada de práticas comunicacionais eficazes, pode gerar desalinhamentos significativos na relação entre líderes e lideradas. A especificidade do recorte - liderança exercida por mulheres e analisada também por mulheres - amplia o olhar sobre a prática da liderança feminina em ambientes operacionais, usualmente carentes de estudos aprofundados.

Como implicação prática, destaca-se a necessidade de capacitação contínua das líderes em temas como feedback, escuta ativa e comunicação assertiva. Técnicas de liderança transformacional, como inspiração motivacional e consideração individualizada, podem ser incorporadas às práticas da empresa para promover maior engajamento das lideradas. Ademais, sugere-se o desenvolvimento de mecanismos institucionais, como avaliações 360°, encontros de alinhamento e programas de formação interna, que incentivem a troca de experiências e o aprimoramento da liderança.

O estudo apresenta como limitações o número reduzido de participantes no grupo das líderes (n=7) e a delimitação a uma única empresa, o que compromete a generalização dos achados. Além disso, a pesquisa baseou-se exclusivamente em dados quantitativos, o que restringe a compreensão mais aprofundada das percepções individuais. Para estudos futuros, recomenda-se a utilização de métodos mistos, com entrevistas qualitativas que explorem aspectos subjetivos da liderança e da comunicação interpessoal. Também se sugere a aplicação do estudo em diferentes setores e perfis de liderança.às líderes e lideradas da empresa em estudo.

Espera-se que os achados deste estudo sirvam como subsídio para aprimorar a gestão de pessoas no setor de serviços e inspirem pesquisas que aprofundem as especificidades da liderança feminina em ambientes de trabalho intensivos em execução de tarefas.

Referências

- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. de. Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. DOI: 10.22277/rgo.v9i2.3285. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3285>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BALBI NETO, R. R. de Q.; BARLOTI, E. B.; HAYDU, V. B. Comportamento autoclítico nos repertórios interpessoais passivo, agressivo e assertivo. **Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis del Comportamiento**, v. 31, n. 1, p. 121-143, 2019. DOI: 10.32870/ac.v31i1.85002. Disponível em: <https://www.actacomportamental.cucba.udg.mx/index.php/acom/article/view/85002>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein** (São Paulo), v. 12, p. 66-74, 2014. DOI: 10.1590/S1679-45082014AO2888. Disponível em: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/lideranca-coaching-questionarios-de-avaliacao-de-percepcoes-de-lideres-e-liderados-na-enfermagem/>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020.
- COBRA, M. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COSTA, G. R.; SILVA, J. F. da. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **CADERNOS DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO**, v. 8, n. 1, p. 49-64, 2020. DOI: 10.32888/cge.v8i1.40540. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40540>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- COSTA, M. de F. C. et al. Consultoria interna em gestão de pessoas: relato de experiência em uma instituição do poder judiciário estadual. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 3, p. 1786-1799, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i3.13269. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/13269>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- DAHL, J. **Liderança Lean**: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- DUTRA, S. J.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 2. ed. Plageder, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- MARQUES, M. O.; SOUZA, D. F.; MORI, A. L. P. Liderança e comportamento organizacional: um estudo de caso no sistema carcerário. **Revista Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, Três Corações, 2015. DOI: 10.5892/ruvrd.v13i1.1891. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/1891>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- NEUMANN, A. P. F. M. et al. Gestão de pessoas na perspectiva de gestores das Coordenadorias Regionais do município de São Paulo. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 23, n. 1, p. 38-47, 2021. DOI: 10.33836/interacao.v23i1.418. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/interacao/article/view/418>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- OLIVEIRA, A. M.; PEREZ, O. C. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 10, 2015. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- OLIVEIRA, L. Y. M. de et al. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- PARCIANELLO, J. A. et al. Evolução da área de gestão de pessoas em uma instituição de ensino federal: do operacional ao estratégico. **Revista Sociais e Humanas**, v. 29, n. 3, 2016. DOI: 10.5902/2317175822725. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/22725>. Acesso em: 20 jun. 2025.

PONTELLI, G. E. et al. À sombra de uma pandemia e seus reflexos no setor de serviços. **Revista Gestão e Organizações**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2023. DOI: 10.18265/2526-2289v8n1p27-46. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/7170>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ROSSI, C. J. et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Pretexto**, 2017. DOI: 10.21714/pretexto.v18i3.5675. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/36836>. Acesso em: 20 jun. 2025.

STEVENSON, W. J. et al. Estatística aplicada à administração. In: **Estatística aplicada a Administração**, p. 495-495, 1981. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/crt-2622>. Acesso em: 30 jul. 2024.

TELOCKEN, S. G.; TREVISAN, M. Educação para a sustentabilidade na gestão estratégica de Universidades Comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 92-115, 2020. DOI: 10.5007/1983-4535.2020v13n2p92. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2020v13n2p92>. Acesso em: 20 jun. 2025.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas na cultura de segurança. **Exacta**, v. 20, n. 4, p. 969-995, 2022. DOI: 10.5585/exactaep.2021.18716. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/exacta/article/view/18716>. Acesso em: 20 jun. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WIRTZ, J.; LOVELOCK, C.; HEMZO, M. Â. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

AGRADECIMENTO

Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) "Edital 19/2024"