



AUTOAVALIAÇÃO DE GESTORAS: O PERFIL DA LIDERANÇA FEMININA NEGRA NA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA

Luciane Albuquerque Sá Souza (IESP)

Daniel Carvalho (IESP)

Edgelson Oliveira (IESP)

Esthéffanny Coutinho (IESP)

Andreza Veiga (IESP)

Catarina Santos (IESP)

Paloma Lopes (IESP)

Gabriel Oliveira (IESP)

Giovanna Ferreira (IESP)

Lucas Tarelho (IESP)

Kenneth Silva (IESP)

Lucas Santos (IESP)

Thais Maciel (IESP)

Suzana Silva (IESP)

Joacil Gomes Jr (IESP)

Flávio Alves (IESP)

RESUMO

Partindo-se do princípio de que a liderança pode ser definida como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas, do fato de que a participação das mulheres em cargos de liderança vem avançando ao longo das últimas décadas e da observância de que as “vozes” de mulheres negras agora inundam o mercado, este trabalho teve como objetivo principal traçar o perfil das líderes femininas negras em empresas localizadas na região metropolitana de João Pessoa. O Modelo das 05 práticas de liderança exemplar desenvolvido por Kouzes e Posner indica que quando os líderes estão no seu pico profissional, eles seguem as determinadas práticas: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para ação e anime os corações. Assim, optou-se por uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com coleta de dados por meio de um questionário estruturado, realizado pela internet. A amostra foi constituída por 15 mulheres que se autodeclararam negras (de um total de 208 mulheres), das quais 66,6% ocupam cargo de gestão atualmente nas empresas onde realizam suas atividades laborais. Chegou-se a conclusão de que, de acordo com a autoavaliação das participantes que se enquadraram nos critérios, ou seja, na opinião das 10 mulheres negras que ocupam cargo de gestão, a prática que mais se destacou foi a “Anime os corações”. Segundo estas gestoras, elas se identificaram praticando isso frequentemente (atingindo, em média aproximada, o índice 5 na escala de Likert). isso



significa dizer que essas líderes reconhecem as contribuições das pessoas com quem trabalham demonstrando apreço pela excelência individual.

Palavras-chave: Liderança feminina; Mulheres Negras; Práticas de Liderança.

ABSTRACT

Assuming that leadership can be defined as the art of mobilizing others so that they want to fight for shared aspirations, the fact that women's participation in positions of responsibility leadership has been advancing over the last decades and observing that the "voices" of black women now flood the market, this work had as main objective to outline the profile of the black female leaders in companies located in the metropolitan region of João Pessoa. As well as the art of mobilizing others so that they want to fight for shared aspirations, the fact that women's participation in leadership positions has been advancing over the past few decades, and the observance that the "voices" of black women now flood the main objective of this study was to outline the profile of black female leaders in companies located in the metropolitan region of João Pessoa. The model of the exemplary leadership practices developed by Kouzes and Posner indicates that when leaders are at their peak, they follow certain practices: model style, inspire common vision, question process, empower others for action and anime the hearts. Thus, we opted for a quantitative approach, of a descriptive nature, with data collection through a structured questionnaire, conducted through the internet. The sample consisted of 15 women who declared themselves black (out of a total of 208 women), of whom 66.6% currently hold management positions in the companies where they work. It was concluded that, according to the self-assessment of the participants that fit the criteria, that is, in the opinion of the 10 black women who hold management positions, the practice that stood out the most was "Anime the hearts." According to these managers, they identified themselves by practicing this frequently (reaching, on average, index 5 on the Likert scale). That is to say that these leaders recognize the contributions of the people with whom they work demonstrating appreciation for individual excellence.

Keywords: Female leadership; Black Women; Leadership Practices.

1. APRESENTAÇÃO

Foi-se o tempo em que o mundo era dominado apenas por homens. Cada vez mais, a liderança feminina toma conta de importantes cargos, tanto na área empresarial quanto política. E essas desbravadoras servem de inspiração e exemplo para várias mulheres ao redor do mundo.

A admiração por essas líderes de sucesso também é essencial para o empoderamento feminino e a construção de um planeta mais justo e igualitário. Principalmente se levarmos em consideração a questão racial e seus impactos nas organizações locais.



Observa-se que as mulheres negras acumulam os piores indicadores sociais no Brasil. Os dados apontam que elas, em comparação às demais, são as mais pobres, as que têm menos oportunidades de emprego e de crescimento profissional, que recebem menores salários e que vivem numa situação de, praticamente, nenhuma mobilidade social. Percebe-se que, além das questões relativas às dificuldades de gênero, no tocante à mulher negra estas são maiores, pois, em uma pirâmide social, ela se encontra na base, então a dificuldade de ascender é ainda maior (RBA, 2017).

A partir desta contextualização, este trabalho teve como objetivo principal traçar o perfil das líderes femininas negras em empresas localizadas na região metropolitana de João Pessoa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta aspectos referentes aos conceitos sobre Liderança, aborda elementos sobre a Liderança Feminina nas organizações e finaliza com uma reflexão acerca do papel das mulheres negras no ambiente contemporâneo.

2.1. Liderança

Por mais de um século, a liderança tem sido estudada e, portanto, constitui-se um dos temas mais explorados na atualidade pela área da administração. Sua complexidade tem travado uma infinidade de debates e a criação de diversas teorias na busca por uma explicação. Contudo, seus conceitos continuam a evoluir à medida que o ambiente organizacional se transforma e novas necessidades passam a surgir.

De acordo Caravantes et al. (2005), liderança e administração se assemelham em alguns aspectos e divergem em outros. O primeiro aspecto está mais relacionado ao poder pessoal, enquanto que o segundo direciona seu olhar ao desempenho eficaz das funções administrativas. Desta feita, a habilidade desenvolvida pelo indivíduo ao influenciar outros não implica que ele consiga exercer as funções de planejar, organizar e controlar (ROBBINS, 2004). Por outro lado, todo administrador deveria ser um bom líder, para saber lidar com as pessoas da forma mais adequada. Assim, capacidade de liderança define a diferença entre os administradores excelentes e os medianos (BATEMAN; SNELL, 2009). Devido a sua importância para os resultados positivos da gestão



empresarial, muitas organizações têm investido fortemente na transformação de gestores em líderes. Logo, percebe-se que essa habilidade tem sido apontada como uma das mais importantes para o exercício da função gerencial.

Para Robbins (2000, p. 371), a liderança consiste num “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Analogamente, Daft (2007, p. 373) a define como “a habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização de metas organizacionais”.

Nota-se, portanto, que as organizações agregam os esforços de várias pessoas, que trabalham juntas em diversos níveis, em prol da realização dos seus objetivos, sendo o gestor aquele que possui o poder organizacional formal de dirigir e controlar os mais variados recursos, entre eles os recursos humanos. Nesse contexto, a liderança vem sendo apontada como um processo-chave para as empresas, visto que ela ajuda a influenciar as pessoas no alcance das metas traçadas.

Segundo Kouzes e Posner (1997) a liderança ainda pode ser definida como “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Um líder exemplar deve estimular a formação de novos líderes, para juntos articularem a mudança, à semelhança do que Drucker (1996) ressaltava: o segredo da liderança é saber em que momento deve-se agir como chefe ou como parceiro. O trabalho de um líder deve ser o de desenvolver outros líderes, pois toda empresa necessita desse pressuposto, ainda que muitos deixem essa tarefa à deriva.

O Modelo das 05 práticas de liderança exemplar foi desenvolvido por Kouzes e Posner (2013), como resultado de pesquisas intensivas que ambos realizaram acerca da temática desde o ano de 1982. Os autores descobriram que quando os líderes estão no seu pico profissional, eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar, que são: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para ação e anime os corações.

2.2. Liderança Feminina

A participação das mulheres em cargos de liderança vem avançando ao longo das últimas décadas, e isso se deve em parte à escolaridade das profissionais e ao fato de conseguirem promoções mais rápido que os homens, quando se dedicam com afinco ao trabalho que desempenham (GOMES, 2018).



Fato semelhante pode ser percebido quando o assunto é familiar, pois são as mulheres que hoje estão à frente de muitas famílias, também estão à frente na educação. Segundo pesquisas realizadas pela autora supracitada, das pessoas que entram nos cursos de graduação todos os anos, cerca de 55% são mulheres. E no tocante aos cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, o percentual de mulheres que ocupam essas vagas chega a ser 15% a mais do que os homens.

Apesar desse cenário promissor, quando se analisa o mercado de trabalho, a realidade ainda é diferente. As mulheres ocupam apenas 37% dos cargos de chefia em empresas no Brasil, e somente 10% dos cargos no topo da pirâmide organizacional estão em suas mãos.

2.3. Mulheres Negras

As mulheres negras estão a um ponto de tomar uma decisão que em muitos aspectos reflete aquela enfrentada por afrodescendentes enquanto coletividade. Baseando-se em parte nos trabalhos inovadores construídos por Toni Cade Bambara, Ntozake Shange, Angela Davis, Toni Morrison, June Jordan, Alice Walker, Audre Lorde e outras mulheres negras que “quebraram o silêncio” na década de 1970, as mulheres afrodescendentes nos anos de 1980 e 1990 desenvolveram uma “voz”, um ponto de vista auto definido e coletivo sobre a feminilidade negra (COLLINS, 2017).

Além disso, as mulheres negras usaram esse ponto de vista para responder à representação das mulheres negras nos discursos dominantes (HOOKS, 1989). Como resultado dessa luta, as ideias e experiências das mulheres afrodescendentes conseguiram uma visibilidade impensável em comparação ao passado.

Mas as mulheres afrodescendentes agora estão diante de um momento histórico diferente. As mulheres negras parecem ter uma voz, e com essa voz recém-descoberta vem uma nova série de preocupações. Por exemplo, devemos estar atentas à absorção sedutora das vozes das mulheres negras em salas de aula no ensino superior, onde os textos de mulheres negras ainda são muito mais bem-vindos do que a presença das mulheres negras em si.

Enquanto cria uma ilusão de mudança, essa estratégia de inclusão simbólica mascara a continuação das políticas institucionais cotidianas que suprimem e excluem os afrodescendentes enquanto coletividade (CARBY, 1992; DU CILLE, 1994).



Do mesmo modo, as relações de mercado capitalistas que transformaram a escrita das mulheres negras em uma mercadoria desejada, ameaçam retirar de suas obras a perspectiva crítica.

Inicialmente, entrar no espaço público através de livros, filmes e mídias impressas pareceu revigorante. Mas nos mercados globais, cada vez mais competitivos, em que qualquer coisa que vende será vendida, independentemente das consequências, as “vozes” de mulheres negras agora inundam o mercado. Como outras commodities comercializadas em mercados capitalistas, o excedente barateia o valor e a moda de hoje se torna a memória nostálgica de amanhã.

Ironicamente, enquanto uma voz pública que inicialmente provocou perigo, a voz das mulheres negras agora encontra novos desafios. O novo espaço público fornecido pelo sucesso das mulheres negras fez emergir diferenças já existentes entre essas mulheres, estruturadas ao longo dos eixos de sexualidade, classe social, nacionalidade, religião e região. Nesse sentido, se as mulheres afrodescendentes podem formar uma “voz” singular sobre a posição da mulher negra, permanece menos como uma questão do que como as vozes das mulheres negras coletivamente constroem, afirmam e mantêm um ponto de vista auto definido e dinâmico.

Dado o contexto político cada vez mais problemático que tem afetado as mulheres negras como um grupo (COLLINS, 2017), tal solidariedade é essencial. Assim, garantir a unidade do grupo, embora reconhecendo a enorme heterogeneidade que opera dentro dos limites do termo “mulheres negras”, compreende um desafio fundamental agora confrontado pelas mulheres afrodescendentes.

Portanto, de acordo com o exposto, salienta-se que a pesquisa aqui apresentada teve como propósito basear-se no modelo das 05 práticas de liderança exemplar desenvolvido por Kouzes e Posner (2013) para buscar entendimento sobre o perfil da liderança feminina negra.

3. METODOLOGIA

Foi escolhida, para a presente pesquisa, a abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com coleta de dados por meio de um questionário estruturado, realizado pela internet. A metodologia quantitativa é definida como o levantamento sistemático de problemas, características ou fenômenos observados na população estudada.



As participantes responderam a um questionário objetivo sócio-demográfico e um roteiro de perguntas direcionadas para verificar, através da autoavaliação, quais são suas melhores práticas de liderança.

A amostra foi constituída por 15 mulheres que se autodeclararam negras (de um total de 208 mulheres), das quais 66,6% ocupam cargo de gestão atualmente nas empresas onde realizam suas atividades laborais. As participantes receberam um link para responder a um questionário que continha dois instrumentos para preenchimento. O primeiro deles dizia respeito à coleta dos dados sócio-demográficos, tais como idade, estado civil, escolaridade (graduação e pós-graduação), se ocupa cargo de gestão, qual e há quanto tempo.

O segundo instrumento aplicado foi desenvolvido por Kouzes e Posner (2013) e intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI). Optou-se por esse instrumento pela sua estrutura simples que compreende características importantes para o processo de liderança. Este instrumento é resultado de 30 anos de pesquisa dos autores, depois de realizada a análise das respostas de quase 2 milhões de pessoas em todo o mundo, revalidado internacionalmente, tendo passado pelo teste do tempo. Ele mede a frequência de 30 comportamentos de liderança específicos, divididos em 05 práticas de liderança exemplar, que são: modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o processo, capacitar os outros para a ação e animar os corações. Para cada uma das 30 perguntas do questionário as participantes poderiam avaliar as práticas de liderança através de uma escala tipo Likert que varia de 1 (nunca) a 5 (frequentemente).

Para a análise dos dados relativos aos instrumentos adotados, destaca-se que os mesmos foram codificados e digitados numa planilha (utilizou-se o Microsoft Excel), levando-se em conta as características sócio-demográficas e os resultados obtidos no instrumento referente às práticas de liderança.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Participaram, de forma voluntária, 15 mulheres que se autodeclararam negras (de um total de 208 mulheres que responderam os questionários de pesquisa), sendo que a maioria está na faixa etária entre 20 e 40 anos (80%); são solteiras (60%); possuem ensino superior completo (53,3%) e não possuem curso de pós-graduação (66,7%). Percebe-se que os dados relativos ao nível de escolaridade da participante estão reforçando os resultados da pesquisa apresentada por Gomes (2018) ao afirmar que, das



pessoas que ingressaram nos cursos de graduação nos últimos anos, cerca de 55% são mulheres.

Verificou-se, ainda, que 66,7% das participantes desta investigação ocupam, atualmente, algum cargo de gestão nas empresas onde realizam suas atividades laborais, e destas, 26,7% estão na função entre 1 e 5 anos.

Em se tratando das práticas de liderança, observou-se que, de acordo com a autoavaliação das participantes que se enquadraram nos critérios, ou seja, na opinião das 10 mulheres negras que ocupam cargo de gestão, que a prática que mais se destacou foi a “Anime os corações”. Segundo estas gestoras, elas se identificaram praticando isso frequentemente (atingindo, em média aproximada, o índice 5 na escala de Likert). Todas as demais práticas de liderança analisadas pelas gestoras foram identificadas como praticadas muitas vezes pelas mesmas (atingindo, em média aproximada, o índice 4 na escala de Likert).

A seguir serão apresentados os dados detalhados acerca de cada uma das práticas de liderança exemplar, segundo a autoavaliação das gestoras participantes desta pesquisa:

- **Modele o estilo**

Os compromissos desse tipo de prática devem estar pautados em esclarecer os valores, encontrando a própria voz e expressando os valores comuns. Os gestores precisam dar o exemplo, alinhando as ações com os valores comuns (KOUZES; POSNER, 2013). Desta forma, evidencia-se que o líder deve servir de modelo do comportamento que espera que outros tenham.

Ele deve descobrir os seus valores e crenças pessoais, encontrando na sua própria voz, e não na dos outros, as palavras para expressar a sua filosofia de liderança, pois se o que disser não for seu, corre o risco de perder, no futuro, a sua integridade ao não conseguir compatibilizar as suas palavras com as ações (MEDEIROS, 2014, p. 26).

Tabela 01 – Médias das respostas das gestoras em relação à sua autoavaliação da prática de liderança “modele o estilo”

Prática 1 – Modele o estilo	média
1. EU SOU UM EXEMPLO PESSOAL DAQUILO QUE ESPERO DAS OUTRAS PESSOAS	3,9
6. EU GASTO TEMPO E ENERGIA PARA ASSEGURAR QUE AS PESSOAS ESTEJAM ALINHADAS AOS PRINCÍPIOS E PADRÕES ESTABELECIDOS PELA INSTITUIÇÃO	4,3
11. EU CUMPRO AS PROMESSAS E OS COMPROMISSOS QUE ASSUMO NA INSTITUIÇÃO	4,5
16. EU PROCURO MANEIRAS DE OBTER FEEDBACK (RETORNO) ACERCA DA INFLUÊNCIA DAS MINHAS AÇÕES NA PRODUTIVIDADE DAS OUTRAS PESSOAS	4,4



21. EU CONSTRUO CONSENSO EM VOLTA DO CONJUNTO DE VALORES QUE FORAM ESTABELECIDOS PARA A INSTITUIÇÃO	4,4
26. EU FALO ACERCA DOS VALORES E PRINCÍPIOS QUE GUIAM AS MINHAS AÇÕES	4,5
Média total da prática 1	4,3

Fonte: Pesquisa direta (2018)

De acordo com as gestoras negras participantes, seus comportamentos mais frequentes são “cumprir as promessas e os compromissos que assumem com a empresa” e também “falar acerca dos valores e princípios que guiam suas ações”. Logo, percebe-se que elas estão fazendo um esforço para tornarem-se exemplo e isso ocorre pelo processo de introspecção, para dentro de si. Trata-se de uma incursão para a descoberta de seus valores e também de suas crenças pessoais. Assim, passam a oferecer aos seus liderados razões para se importarem, ao invés de apenas dar ordens a serem cumpridas (KOUZES; POSNER, 2013).

Além disso, estas gestoras ainda podem utilizar destas características para reafirmar a representação das mulheres negras nos discursos dominantes (HOOKS, 1989) e disseminar, junto aos seus liderados, as ideias e experiências que as mulheres afrodescendentes conseguiram, dando assim visibilidade aos seus valores culturais.

- Inspire uma visão comum

Os compromissos relativos a essa prática de liderança exemplar são ver o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes, arregimentando outros para uma visão comum, evocando aspirações compartilhadas (KOUZES; POSNER, 2013). Em se tratando dessa prática, os autores destacam que primeiramente os líderes devem olhar o futuro imaginando possibilidades empolgantes/entusiasmadas e honestas. Em seguida, devem arregimentar outras pessoas para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas.

Desta forma, as visões (compreendidas como imagens mentais – impressões e representações) se tornam reais à medida que os líderes as expressam em termos concretos aos seus liderados.

Os líderes devem prospectar o futuro de forma a estarem sempre atentos aos novos acontecimentos e se anteciparem a eles. Não existe uma regra rígida que delimite até que ponto os líderes devem prospectar o futuro, mas, no geral, varia conforme o nível hierárquico (MEDEIROS, 2014, p. 28).

Tabela 02 – Médias das respostas das gestoras em relação à sua autoavaliação da prática de liderança “inspire uma visão comum”



Prática 2 – Inspire uma visão comum	média
2. EU OLHO PARA O FUTURO E COMUNICO ACERCA DO QUE ACREDITO QUE VAI AFETAR A INSTITUIÇÃO	3,9
7. EU DESCREVO UMA IMAGEM DESAFIADORA DO QUE AS PESSOAS DEVEM SER CAPAZES DE ATINGIR	4,1
12. EU COMPARTILHO COM AS PESSOAS A VISÃO ACERCA DO QUANTO MELHOR A INSTITUIÇÃO PODE SER NO FUTURO	4,6
17. EU MOSTRO COMO MEUS INTERESSES PODEM SER REALIZADOS ATRAVÉS DE UMA VISÃO COMUM	4,3
22. EU FICO CONTENTE E SOU POSITIVO SOBRE AS POSSIBILIDADES DO FUTURO	4,6
27. EU FALO COM CONVICÇÃO ACERCA DOS IMPORTANTES PROPÓSITOS E DO SIGNIFICADO DAQUILO QUE AS PESSOAS ESTÃO FAZENDO	4,5
Média total da prática 2	4,3

Fonte: Pesquisa direta (2018)

De acordo com as gestoras negras participantes, seus comportamentos mais frequentes são “compartilhar com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a empresa pode ser no futuro” e também “ficar contente e ser positiva sobre as possibilidades do futuro”. Percebe-se que as gestoras corroboram o pensamento de Kouzes e Posner (2013) que propõe que não é possível impor o engajamento; é necessário inspirá-lo. Assim, ao se expressar seu entusiasmo e sua empolgação em relação à visão de futuro da organização, as gestoras participantes desta pesquisa pretendem, na verdade, despertar a mesma paixão nos seus liderados.

Levando-se em consideração o contexto político que tem afetado as mulheres negras (COLLINS, 2017), as práticas de liderança voltadas à inspiração de uma visão comum vão garantir a unidade do grupo, independente da cor da pele dos seus participantes, mesmo reconhecendo a enorme heterogeneidade que opera dentro dos limites do termo “mulheres negras”, compreendendo assim um desafio fundamental agora confrontado pelas mulheres afrodescendentes.

- Questione o processo

Os principais compromissos dessa prática são a busca pelas oportunidades, tomando a iniciativa e olhando para fora à procura de soluções e de melhorias inovadoras, além de experimentar e arriscar engendrando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência (KOUZES; POSNER, 2013).

Na busca de oportunidades o líder deve olhar para fora, e investigar o ambiente procurando ideias inovadoras. Portanto, é necessário tomar a iniciativa e se preparar rumo ao enfrentamento de novos desafios, que impõem mudanças. Independente do seu lugar na hierarquia, o líder deve trabalhar a inovação e a melhoria dos processos em grupo (MEDEIROS, 2014, p. 30).

Tabela 03 – Médias das respostas das gestoras em relação à sua autoavaliação da prática de liderança “questione o processo”

Prática 3 – Questione o processo	média
3. EU PROCURO DIFERENTES MANEIRAS PARA DESENVOLVER E DESAFIAR AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO	4,1
8. EU DESAFIO AS PESSOAS A TENTAREM ABORDAGENS INOVADORAS EM SEUS TRABALHOS	4,4
13. EU ME MANTENHO ATUALIZADO EM EVENTOS E ATIVIDADES QUE POSSAM AFETAR A INSTITUIÇÃO	4,6
18. QUANDO AS COISAS NÃO ACONTECEM COMO SE ESPERA, EU PERGUNTO: "O QUE PODEMOS APRENDER COM ESSA EXPERIÊNCIA?"	4,4
23. EU ASSEGURO QUE AS PESSOAS ESTABELEÇAM OBJETIVOS E FAÇAM PLANOS ESPECÍFICOS PARA OS PROJETOS QUE INICIARAM	4,4
28. EU TOMO INICIATIVA PARA VENCER OBSTÁCULOS SEMPRE QUANDO OS RESULTADOS SÃO INCERTOS	4,6
Média total da prática 3	4,4

Fonte: Pesquisa direta (2018)

De acordo com as gestoras negras participantes, os comportamentos que elas mantêm com maior frequência são “se manter atualizada em eventos e atividades que possam afetar a empresa” e “tomar iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos”. Em outras palavras, as gestoras estão informando que se aventuram, que tomam iniciativas e que correm riscos (calculados), ou seja, não ficam sentadas à espera de que o destino sorria para elas em algum momento.

Percebe-se que as participantes desta pesquisa são pioneiras, estão dispostas a mergulhar no desconhecido; porém estão cientes de que a inovação decorre mais de ouvir do que de dizer. Mas elas estão cientes de que aprenderam constantemente com seus erros e fracassos, à medida que experimentam, tentam coisas novas e aos poucos, impulsionam os projetos e seus liderados no alcance dos objetivos organizacionais (KOUZES; POSNER, 2013).

- Capacite os outros para ação

Com base nos princípios desta prática, os líderes devem se comprometer a estimular a colaboração, promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos; faz-se necessário fortalecer os outros, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências (KOUZES; POSNER, 2013). Para que a colaboração possa existir no ambiente organizacional é necessário criar um clima de confiança entre os líderes e seus



liderados, pois só aquele que confia consegue exercer a liderança. Assim, quanto mais as pessoas confiarem no líder e na organização (e vice-versa) melhores serão os resultados para ambos.

A confiança influencia positivamente vários aspectos, entre eles a lucratividade, a inovação, a comunicação e a satisfação dos empregados, nos quais se inspiram a dar o melhor de si. Os líderes devem ter autoconfiança, além de serem os primeiros a se arriscarem, mostrando sua vulnerabilidade ao eliminar o controle, se quiserem alcançar altos níveis de desempenho. Os liderados só confiarão no líder se ele for capaz de demonstrar primeiro que também acredita neles (MEDEIROS, 2014, p. 31).

Tabela 04 – Médias das respostas das gestoras em relação à sua autoavaliação da prática de liderança “capacite os outros para a ação”

Prática 4 – Capacite os outros para a ação	média
4. EU INCENTIVO RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO EM VEZ DE COMPETIÇÃO ENTRE AS PESSOAS DA INSTITUIÇÃO	4,6
9. EU OUÇO AFETIVAMENTE OS DIVERSOS PONTOS DE VISTA	4,6
14. EU TRATO AS PESSOAS COM DIGNIDADE E RESPEITO	4,8
19. EU APOIO AS DECISÕES QUE OS GESTORES TOMAM POR INICIATIVA PRÓPRIA	3,6
24. EU DOU LIBERDADE E PODER DE ESCOLHA EM RELAÇÃO A COMO AS PESSOAS REALIZAM SEU TRABALHO	4,3
29. EU DOU OPORTUNIDADES PARA QUE AS PESSOAS TENHAM RESPONSABILIDADES DE LIDERANÇA	4,7
Média total da prática 4	4,4

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Segundo a autoavaliação das gestoras negras participantes desta pesquisa, os comportamentos que elas frequentemente praticam estão relacionados a “tratar as pessoas com dignidade e respeito” e também “dar oportunidades para que as pessoas (seus liderados) tenham responsabilidades de liderança”. Tais comportamentos das participantes ilustram que as mesmas se deram conta de que as pessoas não continuaram dando o melhor de si e nem se manterão leais por muito tempo quando o líder as faz se sentir fracas, dependentes ou mesmo excluídas.

Desta forma, é mister que o gestor tenha a capacidade de transferir o próprio poder e reforçar a autoridade e a responsabilidade dos liderados, pois isso os tornará mais fortes e capazes. Por meio deste tipo de relacionamento, os líderes conseguem converter seus liderados em novos líderes (KOUZES e POSNER, 2013).

- Anime os corações

Com base nos princípios desta prática, os líderes devem se comprometer a reconhecer as contribuições, demonstrando apreço pela excelência individual; devem ainda



comemorar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade (KOUZES; POSNER, 2013, p.23). Segundo os autores, líderes exemplares se orgulham das conquistas da sua equipe, eles reconhecem suas contribuições e animam as pessoas a seguirem em frente.

Os líderes são crentes convictos, e essa crença nas pessoas é fundamental para trazer à tona o melhor dos liderados. É preciso acreditar que os liderados já são vencedores e convencê-los disso. No entanto, acreditar no potencial das pessoas é apenas uma parte do processo, pois é preciso também orientar o que fazer, comunicando os resultados esperados e os direcionamentos a serem seguidos. Demonstrar apreço, através de elogios e orientações pessoais, são poderosas formas de reconhecimento que levam as pessoas a se desafiarem constantemente em busca do seu melhor (MEDEIROS, 2014, p. 32).

Tabela 05 – Médias das respostas das gestoras em relação à sua autoavaliação da prática de liderança “anime os corações”

Prática 05 – Anime os corações	média
5. EU ELOGIO AS PESSOAS PELO TRABALHO BEM-FEITO QUE EXECUTAM	4,7
10. EU ENCORAJO AS PESSOAS ENQUANTO TRABALHAM EM ATIVIDADES E PROGRAMAS DA INSTITUIÇÃO	4,4
15. EU APOIO AS PESSOAS NA INSTITUIÇÃO E EXPRIMO APRECIÇÃO PELAS SUAS CONTRIBUIÇÕES	4,6
20. EU RECONHEÇO PUBLICAMENTE AS PESSOAS QUE DEMONSTRAM COMPROMISSO COM OS VALORES DA EMPRESA	4,6
25. EU PROCURO MANEIRAS DAS PESSOAS CELEBRAREM SUCESSOS ALCANÇADOS	4,7
30. EU ASSEGURO QUE AS PESSOAS NA INSTITUIÇÃO SEJAM CRIATIVAMENTE RECONHECIDAS PELAS SUAS CONTRIBUIÇÕES	4,9
Média total da prática 5	4,7 □ 5

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Com base nas respostas da autoavaliação das gestoras negras participantes desta pesquisa, foram evidenciados os comportamentos que elas frequentemente praticam como sendo “elogiar as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam”, “procurar maneiras para que as pessoas celebrem sucessos alcançados” e também “assegurar que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições”.

Esta foi a prática de liderança mais bem pontuada pelas gestoras e representa o propósito das mesmas de terem atitudes genuínas de zelo e solicitude para com seus liderados. Em outras palavras, isso significa dizer que essas líderes reconhecem as contribuições das pessoas com quem trabalham demonstrando apreço pela excelência individual. Destaca-se, portanto, que quando as celebrações e os rituais são autênticos e



oriundos do coração, eles são capazes de construir um forte senso de identidade coletiva e de espírito comunitário, sendo ainda capazes de impulsionar o grupo em tempos extremamente difíceis (KOUZES; POSNER, 2013).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa utilizou o modelo proposto por Kouzes e Posner (2013), os quais definem as regras para a realização de cinco práticas de liderança exemplar. Segundo os autores, os líderes modelam o estilo que devem ser seguidos pela sua equipe, esclarecendo os valores comuns, sendo o exemplo que deverá ser seguido; eles ainda inspiram uma visão comum, imaginando um futuro brilhante, envolvendo as pessoas com quem trabalham para que possam compartilhar da mesma visão e manterem um foco de direcionamento único; os líderes também devem questionar o processo numa busca contínua por soluções e ideias inovadoras, aprendendo com a experiência e com a vivência; os líderes capacitam os outros para a ação fortalecendo as pessoas, os relacionamentos e suas competências; e, por fim, precisam animar os corações dos seus liderados, comemorando as vitórias e reconhecendo as contribuições individuais.

Verificou-se, diante das análises dos resultados, que a prática de liderança melhor pontuada nesse estudo foi a “anime os corações”, de acordo com a autoavaliação das participantes, ou seja, das mulheres gestoras que se autodeclararam negras.

Conforme apresentado por Mandelli (2010), estudos comprovam que as empresas contemporâneas estão focadas em manter em seus quadros funcionais líderes comprometidos, engajados e envolvidos no negócio e que, além disso, busquem continuamente atingir relações saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho. Segundo a autora, a líder feminina, de uma maneira geral, demonstra grande cuidado para com a equipe e consegue perceber o que cada indivíduo necessita a fim de que possa atingir melhores resultados. Em outras palavras, ela consegue enxergar os integrantes do seu time de uma forma mais holística, resultado da cultura na qual ela foi criada, da ênfase em cuidar e perceber as necessidades familiares. Desta maneira, ela simplesmente procura mudar o foco e aplicar todo o seu modo de ser nas organizações.

Apesar disso, ainda se percebe que o poder nas organizações ainda está, em sua maioria, nas mãos de pessoas do sexo masculino e da cor branca, e não são pensadas outras possibilidades, isto é, simplesmente as mulheres negras não são apresentadas como uma perspectiva de ocupar os cargos de gestão. Essa opção passa a se configurar, ainda,



como uma forma de recuperar a autoestima da mulher negra, marcada pela ideia de estar fadada a ser contratada como empregada doméstica, servente ou para desempenhar trabalhos de limpeza. Ainda existem poucas mulheres negras ocupando espaços importantes nas organizações, e essa pesquisa retrata bem esta realidade no cenário da região metropolitana da capital paraibana.

Esta pesquisa apresentou limitações no sentido de que apenas abordou a autoavaliação das gestoras negras e, portanto, sugere-se que para estudos futuros também sejam levadas em consideração as opiniões dos liderados acerca da percepção que os mesmos têm das práticas de liderança das suas gestoras organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S.; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARAVANTES, G. R; PANNON, C. C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARBY, H. **The multicultural wars**. In: WALLACE, M; DENT, G (ed.) Black popular culture. Seattle, Bay Press, 1992, pp. 187-99.
- COLLINS, P.H. **O que é um nome? Mulherismo, Feminismo negro e além disso**. Cadernos Pagus, 51, pp.1-23, 2017.
- DAFT. R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- DUCILLE, A. **The occult of true black womanhood: critical demeanor and black feminist studies**. Signs 19(3), 1994, pp.591-629.
- GOMES, C. **Profissões femininas: a ascensão da liderança feminina**. Disponível em: <http://mulherlider.com.br/blog/profissoes-femininas-a-ascensao-da-lideranca-feminina/>
Acesso em: 28/04/2018.
- HOOKS, B. **Talking Back: thinking feminist, thinking black**. Boston, South End Press, 1989.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Leadership Practices Inventory: Individual Contributor, Facilitator's Guide**. San Francisco: Jossey – Bass Pfeiffer Publishers, 1997.



KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MANDELLI, L. **Liderança feminina**. Disponível em: <http://mandelli.com.br/wp-content/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf> Acesso em: 28/04/2018.

MEDEIROS, L.S. **Práticas de liderança na gestão imobiliária**. 2014. 89 fls. Dissertação de Mestrado. Universidade Potiguar, Natal-RN, 2014.

RBA – Rede Brasil Atual. **Mulheres negras acumulam piores indicadores sociais no Brasil**. Disponível em: <http://www.redebrasilatual.com.br/cidadania/2017/11/mulheres-negras-acumulam-piores-indicadores-sociais-no-brasil> Acesso em: 28/04/2018.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S; DECENZO, D. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.