

## **LIDERANÇA DA MULHER: ESTUDO DE CASO NAS FARMÁCIAS CRIATIFAR DE SANTA MARIA<sup>1</sup>**

### *WOMAN LEADERSHIP: CASE STUDY AT CRIATIFAR DRUGSTORES IN SANTA MARIA*

**Laura do Carmo Affonso Moro<sup>2</sup> e Élio Sérgio Denardin<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O ser humano é, na essência da sua natureza, um ser de relacionamentos. No exercício da liderança, esse fato assume a importância ainda mais marcante e decisiva, pois os líderes podem ser capazes de produzir marcas profundas no relacionamento com seus liderados. No presente trabalho final de graduação, os objetivos são: demonstrar a importância da liderança no processo de transformação das empresas, analisar o perfil e conhecer o estilo da mulher, líder no processo de transformação da Criatifar – farmácias de manipulação. Os objetivos específicos foram apresentar sugestões de aprimoramento na qualificação de líderes e analisar as características da mulher, líder na empresa em questão. É a liderança feminina realizando grandes avanços para alcançar posições de gerência e supervisão nas organizações e no mercado de trabalho nesses últimos tempos. O atual crescimento vem da valorização das características femininas no mercado, principalmente, em modelos administrativos que acabam com a hierarquia verticalizada e procuram profissionais cooperativos. Isso não significa que as mulheres sejam melhores que os homens, e sim, que a política ideal aproxima-se de uma mistura equilibrada entre ambos os sexos. A população objeto da pesquisa foi composta por 58 pessoas entre colaboradores e gerentes/supervisores das 63 que compõem o grupo, 12 mulheres gerentes/supervisoras com responsabilidade significativa, sendo 1 pessoa do sexo masculino e 45 colaboradores. Como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, foi utilizado um questionário, que serviu de base para a análise.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientador - UNIFRA.

A visão holística, o estilo democrático, o reconhecimento de que o líder tem um importante papel como agente de transformação e a flexibilidade, de acordo com a situação e a pessoa, são os principais valores atribuídos às mulheres Criatifar.

**Palavras-chave:** estilo, relacionamento, características.

### ***ABSTRACT***

*The human being is, in the essence of his/her nature, a relationship being. In the exercise of leadership, this fact assumes the an even greater and more decisive importance, for the leaders may be able to produce deep marks in their relationships with their employees. In this final undergraduate paper, the aim is to show the importance of leadership in the process of transformation of businesses, to analyze the profile and get to know the style of the woman leader in the process of transformation of the Criatifar – manipulation drugstores. The specific objectives were to present suggestion in the improving of the qualification of leaders and to analyze the characteristics of woman who is the leader in this company. It is the feminine leadership performing great advances to reach management and supervising positions in the organizations and in the labor market in the last few years. The current growth comes from the valorization of the feminine characteristics in the market, especially in administrative models which end with the rigid hierarchy and search for cooperative professionals. That does not mean that women are better than men, but that the ideal policy comes closer to an equilibrate mixture between both sex. The 58 people chosen as objet to the research are workers and managers/supervisors out of the 63 that form the group. 12 women are managers/supervisors with significant responsibility, being 1 man and 45 workers. As for the data collecting instrument, a questionnaire was used, which served as the basis for the analysis. The holistic vision, the democratic style, the acknowledgement that the leader has an important role as agent of transformation and the flexibility necessary depending on the situation and the person are the principal values attributed to the women at Criatifar.*

**Keywords:** style, relationship, characteristics.

## INTRODUÇÃO

Líderes surgem em quase todas as sociedades e organizações, grandes e pequenas, simples e complexas, em todos os períodos históricos e em todas as partes do mundo.

As mudanças significativas, nas organizações, têm crescido, substancialmente, ao longo das décadas. Os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem, de forma significativa, às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de algumas e prepararam outras para um futuro melhor.

O grande desafio dos gestores empresariais, nesses novos tempos, está diretamente relacionado à sua capacidade de integrar e fazer interagir, harmonicamente, as funções de negócios com as funções da gestão de seres humanos.

O tema da liderança tem um forte apelo para os que dirigem e para os que são dirigidos. A palavra “liderança” reflete conceitos, aparentemente, diferentes para diferentes pessoas.

Segundo Paiva e Miranda (2003, p. 42),

desde que o mundo é mundo os líderes existem. Nos vários tipos de sociedade, o líder tem papel fundamental, seja para conduzir uma nação ou para seus seguidores espelharem-se. Entre os animais, o líder é escolhido conforme as necessidades de cada espécie, que pode ser através da força ou não. Nas sociedades primitivas, o líder, geralmente, o mais velho do grupo, é o detentor do conhecimento e tem a responsabilidade de transmitir às próximas gerações.

Objetivou-se com este trabalho demonstrar a importância da liderança no processo de transformação das empresas, visando, com isto, não apenas ao despertar de um único líder, mas a uma nova estrutura de desenvolvimento de herança holística, assim como conhecer o perfil da mulher líder no processo de transformação das empresas e analisar o seu estilo na visão dos líderes e liderados do grupo Criatifar, além de apresentar sugestões de aprimoramento na qualificação de líderes, bem como analisar as suas características.

Cada vez mais as mulheres ocupam posição de liderança nas empresas. A mudança do perfil do administrador, diante das crescentes transformações na era do conhecimento, requer novas formas de desenvolvimento gerencial.

A contribuição, para a empresa, é de extrema relevância, pois é por meio desses conhecimentos que são construídas novas formas de pensamento em relação a processos organizacionais. Na contribuição para formação no Curso de Administração de empresas, pode-se integrar a teoria à prática, principalmente, ao se tratar de liderança empresarial, em que futuras mulheres administradoras poderão traçar o seu perfil.

A mulher está vencendo pela competência. Mulheres trabalham melhor as emoções e os aspectos subjetivos do ser humano. A visão holística, a liderança flexível, o empreendedorismo, as decisões rápidas são marcas da atuação das mulheres líderes nas empresas. A liderança da mulher tem como traço marcante a sua sensibilidade, pois ela sabe externar melhor seus sentimentos.

Segundo dados contidos na revista *HSM Management* (DOSSIÊ, 2004), as mulheres ainda são contratadas com mais frequência para posições administrativas (de apoio) e em áreas de recursos humanos, *marketing*, administração e finanças. Os setores de atividade que mais as empregam para a primeira posição são igualmente restritos: farmacêutico, higiene e limpeza, alimentos, cosméticos e moda. Uma série de pesquisas mostra que a participação da mulher no mercado de trabalho é cada vez maior. A mulher confirma que tem tanta capacidade quanto o homem, pela sua competência, criatividade, maneira de encarar as dificuldades e desafios.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **A LIDERANÇA VISTA COMO UM TODO**

Conforme Hesselbein et al. (2001), os líderes deveriam agir de modo que, se os clientes importantes tivessem tempo de registrar seus comportamentos, eles ficariam encantados e entusiasmados. Os líderes bem sucedidos, estejam eles, dentro ou além dos muros de suas organizações, são aqueles que lideram, orientando as pessoas para avaliarem a realidade de uma situação e para desenvolverem um curso de ação benéfica, e depois, motivam-nas para executarem as ações.

Bennis (1996) comenta que há líderes de todo tipo, tamanho e disposição – altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens e mulheres. No entanto, todos parecem abrigar alguns ou todos dos seguintes ingredientes: o primeiro ingrediente básico de um líder é a visão maior. O líder tem uma ideia clara do que fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal. O segundo ingrediente básico da liderança é a paixão – a paixão silenciosa por aquilo que a vida pode oferecer - combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo. O líder ama o que faz.

Ainda, segundo Bennis (1996), outro ingrediente básico é a integridade em que acredita haver três elementos essenciais: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

Spector (2002) define que a perspectiva mais antiga para o estudo da liderança é a abordagem das características do líder. Ela se baseia na crença de que algumas pessoas são melhores líderes do que outras e de que é possível determinar as características de um bom líder.

Segundo Chiavenato (1993, p. 171), “a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e não pelo exame de uma série de traços individuais.”

## MULHERES NA LIDERANÇA

Em 1975, a ONU incluiu, segundo Goldenberg (2003), o dia 8 de março em seu calendário oficial de comemorações. Foi bem antes, porém, em 1910, na Segunda Conferência Internacional da Mulher, na Dinamarca, que surgiu a ideia de dedicar esse dia às mulheres. Desde então, muita coisa mudou. As mulheres vêm ganhando espaço no ensino universitário, no topo da hierarquia das empresas e na política.

Bispo (2003) menciona que, nos últimos anos, as corporações brasileiras depararam-se com um fato: cada vez mais, as mulheres ocupam cargos de liderança. Em relação à discussão da performance da liderança feminina nas empresas, parece haver indícios de que há diferenças entre eles e elas, no que se refere ao estilo, à compreensão dos aspectos humanos, à tomada de decisão, entre outros.

## MULHERES CASADAS NO MERCADO DE TRABALHO

“Graças às mulheres casadas, a participação feminina no mercado se expandiu. A tendência é que, em 30 anos, elas tenham tanto poder e ganhem tão bem quanto seus maridos” (DE MARI, 2003, p. 18).

A mobilização das mulheres casadas diz respeito a uma mudança de comportamento. A tendência é que, em 30 anos, as mulheres estejam ocupando tantos lugares no topo quanto os homens. Vários motivos contribuíram para esse movimento de saída. Há mudanças demográficas, como a diminuição da taxa de fecundidade e o conseqüente encolhimento das famílias. Há também uma transformação do próprio mercado, que se abriu a partir da década de 70, gerou necessidade de mão de obra qualificada e permitiu que as mulheres ocupassem espaços em áreas antes estritamente masculinas, como tecnológica e advocacia. A principal moeda delas para negociarem a entrada e a permanência no mercado foi e continua sendo a formação acadêmica.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Gil (1994), quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada, substancialmente, aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. Uma das principais preocupações dos estudiosos, a partir dessa nova tendência, foi estabelecer uma classificação dos estilos de liderança. Os principais elementos que subsidiaram essa tarefa foram as funções de liderança de acordo com a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas.

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para a sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza essa e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a serem vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Devido ao grande interesse pelo tema, nota-se, no momento atual, o aparecimento de muitos conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional.

Mais do que em qualquer outra época, o profissional de recursos humanos vem sendo solicitado a desempenhar o papel de líder. Isto porque uma empresa moderna requer a adesão de seu pessoal para alcançar seus objetivos, para prosseguir sua missão. A medida que se fala em administração por objetivos, controle total da qualidade e principalmente participação participativa, percebe-se que a empresa e os trabalhadores não podem ser vistos como elementos prontos para se digladiar. É necessário que as pessoas que trabalham na empresa estejam comprometidas com o sucesso de sua missão (GIL, 1994, p. 119).

Na prática, os estilos mais percebidos nos líderes, segundo Chiavenato (1993), caracterizam-se por uma liderança autocrática, liberal e democrática. No exercício da liderança autocrática, o líder define as diretrizes a serem seguidas sem a participação do grupo e determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Ainda segundo o mesmo autor, na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, passando esse a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

No estilo liberal, o grupo tem total autonomia e liberdade para decidir, o líder exerce mínima influência sobre o grupo. Conforme Chiavenato (1993), a participação do líder no debate é limitada. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Faz comentários a respeito do grupo, somente se solicitado.

## LIDERANÇA SITUACIONAL

Hesselbein et al. (1996, p. 138) afirmam que “o líder de hoje e do futuro será focado em como ser – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores princípios e coragem”.

As atuais preocupações com a falta de lealdade dos trabalhadores e a falta de ética refletem, mais do que nunca, a necessidade de se terem líderes voltados para “como ser”, ou seja, líderes que tenham uma postura coerente com seus valores e princípios. Sendo esses delineados, de forma a motivar os colaboradores no exercício de sua função como parte integrante do todo, reconhecendo sua real importância para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na prática, o líder utiliza os três estilos, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. A principal dificuldade é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas.

Na liderança situacional, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque, individualmente, aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente, determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

Hersey e Blanchard (1986) relatam que o estilo que o líder deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. O líder situacional muda de estilo de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. Ao escolher o estilo de acordo com o nível de desenvolvimento, os líderes precisam fazer aquilo que as pessoas lideradas não são capazes de realizar sozinhas no momento.

Hesselbein et al. (2001) observaram que os líderes, com alto potencial, creem que os novos tempos demandarão novas habilidades. Infelizmente, muitos dos líderes de hoje não foram treinados nessas habilidades ou mesmo foram encorajados a acreditar que elas são importantes. O líder do futuro atuará com pedidos de contribuição aos seus funcionários e compartilhará informações com eles.

É fundamental que os líderes conheçam muito bem o que todos os seus colaboradores gostam de fazer; o que julgam realizar muito bem e o que acreditam precisar de melhoria.

Essa iniciativa fortalece a posição do líder, pois dará a ele condições de melhor utilizar as potencialidades e motivação daqueles que estão ali para contribuir, para alcançar os objetivos da empresa que lidera.

Bergamini (1994) relata que, embora mais difícil e raro seja conseguir trabalhar com pessoas realmente motivadas, o entendimento a respeito dos padrões de eficácia no desempenho do papel de liderança toma nova fisionomia. Movimentar simplesmente as pessoas, condicionando suas ações a fatores extrínsecos está ao alcance dos administradores em geral, mas desbloquear a sinergia motivacional exige algumas qualificações que só são encontradas em líderes.



O líder, capaz de coordenar seguidores motivados, tem apresentado, na maioria das obras que falam dele, um traço marcante que é a sua sensibilidade a pessoas. Essa habilidade parece chave tanto no caso da busca da autorrealização do próprio líder como de seus seguidores.

Ricciardi e Lemos (2000) relatam que liderança é primordial para quem dirige pessoas, porém nem sempre os dirigentes têm condições para liderar equipes. Assim, tudo fica mais difícil.

## **METODOLOGIA**

A metodologia adotada foi de uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, apresentando resultados por meio de uma pesquisa exploratório-descritiva de levantamento. Caracteriza-se pelo enunciado do problema. Especifica quem, o que, quando, onde, por que, a maneira de pesquisar e o método de levantamento, que consiste no interrogatório verbal ou por escrito sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção ou motivações.

A população objeto da pesquisa foi composta por 58 pessoas entre colaboradores e gerentes/supervisores das 63 que compõem o grupo Criatifar, 12 mulheres gerentes/supervisoras com responsabilidade significativa e 45 colaboradores. Como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, foi utilizado um questionário, que serviu de base para a análise. A descrição e a análise dos resultados estão apresentadas em tabelas. A pesquisa foi realizada com gerentes e colaboradores entre as 5 lojas que compõem o grupo.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Criatifar – farmácias de manipulação Ltda, surgiu em 21 de outubro de 1996. Possui como objeto social a venda de medicamentos e cosméticos. Atualmente, conta com 63 colaboradores, distribuídos entre as 5 lojas que compõem o grupo.

Conforme pesquisa realizada na Criatifar – farmácias de manipulação, pretendeu-se analisar o perfil da liderança feminina, o estilo de liderança, apresentar sugestões de aprimoramento nas qualificações de líderes e conhecer suas principais características.

Verificou-se que as principais características das mulheres líderes são: o empreendedorismo, as decisões rápidas, a ética, a negociação, o comprometimento, o cuidado com detalhes, a criatividade, a melhor aceitação de desafios e a cooperação.

## PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA MULHER LÍDER

Na tabela 1, verifica-se que as mulheres são quase a maioria das gerentes (92%) e colaboradores (71%) nas farmácias Criatifar, o que enfatiza a sua entrada no mercado de trabalho. Esse dado confirma a reportagem da revista *HSM Management* (DOSSIÊ, 2004), segundo a qual, os setores de atividade que mais as empregam, para a primeira posição, são: farmacêutico, higiene, limpeza, alimentos, cosméticos e moda.

**Tabela 1** - Sexo dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

Sexo	Gerentes presentes	Frequência (%)	Colaboradores presentes	Frequência (%)
Masculino	1	8	13	29
Feminino	12	92	32	71
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

Os gerentes do grupo Criatifar são, em grande parte, um público solteiro (69%) como se pode observar na tabela 2. Os colaboradores também possuem mesmo perfil, (73%). Talvez essa discordância com o texto citado na fundamentação teórica de que mulheres casadas estão tomando conta do mundo corporativo esteja ligado ao perfil das idades, por se tratarem de colaboradores ainda muito jovens.

**Tabela 2** - Estado civil dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

Característica	Gerentes presentes	Frequência (%)	Colaboradores presentes	Frequência (%)
Solteiro	9	69	33	73
Casado	4	31	11	25
Separado	-	0	1	2
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

A escolaridade dos gerentes, como mostra a tabela 3, empata a pesquisa com 31% dos entrevistados com Ensino Médio e Curso Superior completo, 38% possuem Ensino Superior incompleto. Pode-se constatar que há uma qualificação

elevada entre os gerentes, o que, segundo De Mari (2003), se deve à entrada das mulheres e sua permanência no mercado de trabalho, deve-se também ao fato da sua formação acadêmica. O maior número de colaboradores possui o Ensino Médio (69%).

**Tabela 3** - Escolaridade dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Grau</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Ensino Fundamental	-	-	3	7
Ensino Médio	4	31	31	69
Superior Incompleto	5	38	7	15
Superior Completo	4	31	4	9
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	<b>-</b>

De acordo com os dados da tabela 4, 70% dos gerentes da Criatifar têm entre 20 a 30 anos e, entre os colaboradores, a maioria, 78%, também possuem a mesma faixa etária e, assim, conclui-se que o grupo Criatifar é uma organização jovem em termos de idade.

Observa-se, na tabela 5, que 77% dos gerentes afirmam possuir visão holística, o que, praticamente, confirma a resposta dos colaboradores em 78%. Bennis (1996) comenta que o primeiro ingrediente básico da liderança é a visão maior.

**Tabela 4** - Idade dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Faixa Etária</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Menos de 20 anos	-	-	3	7
Entre 20 - 25 anos	6	47	23	51
Entre 25 - 30 anos	3	23	12	27
Entre 30 -35 anos	2	15	2	4
Mais de 35 anos	2	15	5	11
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	<b>-</b>

**Tabela 5** - Visão empresarial dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Visão</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Holística (ampla)	10	77	35	78
Voltada apenas para o setor que atua	3	23	1	2
Voltada apenas para a empresa	-	0	9	20
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

Na tabela 6, verifica-se que a ética e o comprometimento (69%), a aceitação melhor de desafios (46%), a cooperação (38%), a criatividade e o empreendedorismo (31%), as decisões rápidas (23%) e o cuidado com os “detalhes”(15%) constituem, na opinião dos gerentes, suas mais acentuadas características. Os colaboradores, por sua vez, opinam que, em relação aos seus gerentes, o empreendedorismo (51%), as decisões rápidas e a ética (37%), a negociação e o comprometimento (35%), o cuidado com os “detalhes” (33%) e a criatividade (31%) constituem suas características. Características essas que podem ser atribuídas às mulheres, pois elas constituem a maioria na empresa. Isso confirma, segundo Bispo (2003), que a mulher, por sua competência, criatividade e maneira de encarar as dificuldades, vem se firmando no mercado de trabalho.

**Tabela 6** - Principais características da mulher líder.

<b>Característica</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Criatividade	4	31	14	31
Cuida de “DETALHES”	2	15	15	33
Empreendedorismo	4	31	23	51
Decisões rápidas	3	23	17	37
Aceita melhor desafios	6	46	-	-
Cooperação	5	38	-	-
Negociação	-	-	16	35
Ética	9	69	17	37
Comprometimento	9	69	16	35
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>322</b>	<b>45</b>	<b>259</b>

O somatório das percentagens é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Acompanhando pela tabela 7, as respostas de gerentes e colaboradores praticamente se igualam. O estilo democrático é, sem dúvida nenhuma, o estilo de liderança do grupo Criatifar com resultados de 77% (gerentes) e 76% (colaboradores).

Chiavenato (1993) define que, na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

As respostas dos gerentes, verificando a tabela 8, ficaram divididas em relação ao estilo de liderar ser sempre o mesmo com todas as pessoas (46%) e ser flexível, de acordo com a situação e a pessoa (54%). Em contrapartida, a resposta dos colaboradores em relação aos gerentes foi muito convincente em mostrar que estes possuem uma liderança flexível de acordo com a situação e a pessoa (85%).

Para Hersey e Blanchard (1986), o líder situacional muda de estilo de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. Os gerentes Criatifar são líderes situacionais na visão dos seus colaboradores.

Na tabela 9, verifica-se que os gerentes consideram, em 100%, que seu estilo de liderança é eficaz na maioria das situações. Os colaboradores, em relação a eles, respondem que o estilo de liderança de seus gerentes é eficaz em todas as situações (49%), na maioria das situações (11%) e é eficaz só em algumas situações (38%). Hersey e Blanchard (1986) relatam que o estilo do líder, com indivíduos ou grupos, depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

**Tabela 7** - Estilo de liderança dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Característica</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Autocrático (supervisão rígida)	-	0	5	11
Democrático (acompanhamento)	10	77	34	76
Liberal (delega, mas não abdica de cobrar)	3	23	6	13
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

**Tabela 8** - Variabilidade do estilo de liderar dos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Característica</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Frequência (%)</b>
Sempre o mesmo com todas as pessoas	6	46	7	15
Flexível de acordo com a situação e a pessoa	7	54	38	85
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Tabela 9** - Estilo de liderança eficaz dos gerentes e colaboradores, nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

<b>Característica</b>	<b>Gerentes presentes</b>	<b>Freq. (%)</b>	<b>Colaboradores presentes</b>	<b>Freq. (%)</b>
Sim, em todas as situações	-	-	22	49
Sim, na maioria das situações	13	100	5	11
Sim, em algumas situações	-	-	17	38
Não, na maioria das situações	-	-	1	2
Não, em todas as situações	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## TRABALHO EM EQUIPE

Na tabela 10, os gerentes ficaram divididos em relação às respostas sobre conhecer as aspirações de seus colaboradores (46%) e conhecer em parte (54%), ao passo que a resposta dos colaboradores, em relação a eles, ressaltou que 78% de seus gerentes conhecem, em parte, suas aspirações. Essa resposta pode servir como uma questão a ser observada e analisada por parte dos gerentes, pois, como observa Gil (1994), um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Conhecendo as aspirações dos colaboradores, é possível verificar algumas mudanças na organização que, porventura, ainda não tenham sido percebidas.

**Tabela 10** - Conhecimento e aspirações dos colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

Conhecimento	Gerentes presentes	Frequência (%)	Colaboradores presentes	Frequência (%)
Conheço	6	46	7	15
Conheço em parte	7	54	35	78
Não conheço	-	-	3	7
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

## RELACIONAMENTOS

A tabela 11 reporta-se ao item relacionamento. Hesselbein et al. (2001) comentam que toda pessoa possui muitas dimensões e potenciais, alguns evidentes, a maioria oculta e que as pessoas tendem a reagir à maneira como são tratadas e à opinião que as pessoas têm sobre elas. Somando-se as respostas, ótimo, muito bom e bom, relacionadas aos gerentes, o percentual é de 100%. Em relação à opinião dos colaboradores, da mesma forma, somando-se esses itens, o percentual atinge 96%. Pode-se considerar, dessa forma, que os relacionamentos no grupo Criatifar são bastante favoráveis.

Sobre a disponibilidade de *feedback*, relatada na tabela 12, o líder capaz, segundo Bergamini (1994), de coordenar seguidores motivados tem apresentado um traço marcante que é sua sensibilidade a pessoas. Verificou-se que 58% dos colaboradores responderam que, às vezes, recebem *feedback*, embora 46% dos gerentes afirmem que sempre o oferecem e 39% responderam que o fazem às vezes.

**Tabela 11** - Relacionamento entre gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

Qualidade	Gerentes presentes	Frequência (%)	Colaboradores presentes	Frequência (%)
Ótimo	7	54	10	22
Muito bom	3	23	12	27
Bom	3	23	21	47
Regular	-	0	2	4
Ruim	-	0	-	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

**Tabela 12** - Oferecimento de *feedback* aos gerentes e colaboradores nas farmácias Criatifar de Santa Maria - RS.

Característica	Gerentes presentes	Frequência (%)	Colaboradores presentes	Frequência (%)
Sempre	6	46	11	24
Às vezes (quando questionado)	5	39	26	58
Raramente	2	15	8	18
Nunca	-	0	-	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	-	-	-

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, faz-se necessário pensar e agir, estrategicamente, com atenção no dia a dia e com foco nas tendências, perspectivas, possibilidades e hipóteses de negócio que o futuro pode apresentar.

O objetivo principal dessa mudança é a busca de um novo indivíduo com novos valores e uma nova postura. Os líderes, portanto, devem pensar, inicialmente, nas suas próprias mudanças de valores, pois só assim conseguirão ser líderes transformadores.

Na análise do “perfil”, constatou-se que a maioria das pessoas do grupo Criatifar são mulheres, solteiras, com uma faixa etária intermediária entre 20 e 30 anos, com grau de instrução que vai do Ensino Médio ao Superior e que trabalham em todas as áreas da empresa.

Notou-se que o estilo de liderança das “mulheres Criatifar” é democrático, tanto na visão dos próprios gerentes quanto na de seus colaboradores, o que deixa bem claro que há uma concordância recíproca, e que seu estilo de liderar é flexível de acordo com a situação e a pessoa, ou seja, possuem liderança situacional. Muito embora essa visão não tenha ficado muito clara entre os gerentes, é percebida de uma maneira muito forte em relação à opinião dos colaboradores.

Deve-se estimular um oferecimento de *feedback* por parte dos gerentes em relação aos colaboradores, pois, apesar de os gerentes terem ficado divididos nas respostas, os colaboradores intensificaram-na, salientando que “às vezes lhes é oferecido”. Sugere-se que haja um retorno, por parte dos gerentes, sobre ordens



solicitadas, objetivos pretendidos, metas a serem alcançadas, enfim, situações que envolvam esclarecimentos, pois os colaboradores necessitam dessas respostas, até mesmo para melhorarem seus desempenhos.

Os dados da pesquisa realizada na Criatifar – farmácias de manipulação – mostraram que realmente a mulher está fazendo a diferença nas organizações. Sem dúvidas, para que isso continue, será preciso que elas ofereçam ainda mais o seu talento para que haja esta diversidade na prática organizacional, construindo uma força coesa entre mulheres e homens, todos trabalhando com o mesmo propósito e igualdade.

A mulher está vencendo pela competência. Há um reconhecimento no ambiente de trabalho de que os resultados contam mais que qualquer outro aspecto. Mulheres trabalham melhor com os aspectos subjetivos do ser humano. A visão holística, a liderança flexível, seu estilo de liderar, a comunicação e as decisões rápidas são marcas da atuação das mulheres líderes na Criatifar – farmácias de manipulação. A liderança da mulher Criatifar tem como traços marcantes o empreendedorismo, a ética e o comprometimento nas atitudes.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança - administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BISPO, P. **Mulheres conquistam liderança**. Net, Rio de Janeiro, maio. 2003. Disponível em: < [http:// www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>. Acesso em: 20 de maio, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DE MARI, Juliana. A revolução das casadas. **Revista Você S.A**, São Paulo, n. 57, p. 18-25, 2003.

DOSSIÊ. As mulheres e o management. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 43, p. 49-74, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Mirian. Um novo homem para uma nova mulher. **Revista Você S.A**, São Paulo, n. 57, p. 83, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: Atlas, 1986.

HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richad. **O líder do futuro**: visões estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

PAIVA, Graziella; MIRANDA, Priscila Reis. A essência dos líderes. **Revista T&D**, São Paulo, n. 32, p. 42, 2003.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. São Paulo: LTR, 2000.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.