

LIDERANÇA FEMININA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PENITENCIÁRIA DA CIDADE DE CAICÓ/RN.

ALEXSANDRO SOUZA FERNANDES

CIBELE DE ALBUQUERQUE TOMÉ (Orientadora)

Resumo

Este estudo foi realizado na Penitenciária Estadual do Seridó Desembargador Francisco Pereira da Nóbrega, com objetivo de analisar a atuação da liderança feminina frente à gestão carcerária. Logo, o referido objeto em estudo emanou de indagações acerca da gestão feminina frente à unidade presidiária, e se justificou a partir da observância do trabalho e atuação feminina em um modelo historicamente perpetuado pela gestão masculina. A relevância da pesquisa consistiu na caracterização de um novo material de consulta para futuras pesquisas, além de uma visão contributiva para o tema em destaque na medida em que a referida pesquisa elencou concepções e visões de diversos autores que tratam da temática, contribuindo para o meio científico e acadêmico quando disposta em bases de pesquisas/bibliotecas ou em meio virtual. As teorias estudadas consistiram em abordar a gestão feminina em organizações no seu contexto inicial histórico e trazidas as discussões para a atualidade, assim como o estudo da liderança e seus estilos, englobando a liderança feminina. A metodologia utilizada para a consecução dos objetivos propostos consistiu em uma pesquisa bibliográfica exploratória, por onde se abordou a problemática por uma caracterização qualitativa interpretativa. Além da aplicação de um questionário contendo dez perguntas fechadas, sendo respondidas por trinta agentes penitenciários. Os resultados resumiram-se na percepção dos liderados, de que apenas o ambiente não é propício ao exercício de uma gestão feminina; todavia, os mesmos a consideram uma líder e identificam o seu estilo de liderança como sendo democrática.

Palavras-chave: Gestão Feminina. Liderança feminina. Comportamento.

Abstract

This study was conducted at the State Penitentiary Seridó Judge Francisco Pereira da Nobrega, in order to examine the role of the female lead opposite the prison management. Therefore, the said object under study emanated from inquiries about female inmate management front unit, and was justified from the observance of labor and female performance in a model historically perpetuated by male management. The relevance of the study was the characterization of a new reference material for future research, as well as a contributory vision for the theme highlighted the extent to which that survey listed the conceptions and visions of various writers on the subject, contributing to the middle scientific and academic when laid on research bases / libraries or virtual environment. The theories studied consisted of addressing women's organizations in management in their historical context and initial discussions brought to the present, as well as the study of leadership styles and their encompassing the female lead. The methodology for achieving goals consisted of an exploratory literature, where it addressed the issue by an interpretive qualitative characterization. Besides the application of a questionnaire containing ten closed questions being answered by thirty correctional officers. The results summarized in the perception of those being led, that the environment is just not conducive to the exercise of a female management; however, they consider it a leader and identify their leadership style as democratic.

Key words: Women Management. Female leadership. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mercado de trabalho trazem em seu legado a presença feminina na luta por direitos iguais nas diversas áreas da sociedade. Os movimentos sociais feministas se perpetuaram por volta dos séculos XIX ao XX e dessa maneira, a entrada de mulheres no mercado de trabalho vem contribuindo para as novas abordagens nos modelos de gestão baseados nos princípios de eficiência e eficácia tendo, dentre estes preceitos, ganhado destaque o papel feminino frente à gestão de organizações, visto que muitos destes espaços eram consignados e unicamente geridos pela liderança masculina. Portanto, a partir da relação entre homem/mulher na busca incessante pelas mesmas oportunidades de trabalho e da inesgotabilidade competitiva de assumir altos postos de comando, novas discussões para um novo processo de inclusão feminina nas organizações tomaram espaço.

Na expectativa de elencar os fatores que contribuem para uma maior aceitação quanto à presença feminina frente às instituições, fez-se necessário percorrer caminhos conceituais, que direcionaram a presente pesquisa para o alicerçamento de bases teóricas que exemplificam fatos relevantes no tocante a essa massificação dos ideais de gestão e eficácia organizacional à luz da presença e atuação efetiva da mulher junto aos processos gerenciais modernos e dinâmicos, que o mundo contemporâneo tanto explora e orienta.

Assim o objeto de estudo é consignar a pesquisa à gestão feminina em uma instituição prisional, sendo este aplicado na Penitenciária Estadual do Seridó Desembargador Francisco Pereira da Nóbrega, mais conhecida como Penitenciária Estadual do Seridó ou Pereirão, situada na cidade de Caicó RN.

Dessa forma, a escolha do tema da pesquisa está ancorada em situações que foram vivenciadas no período determinado entre 2011 a 2012 em que a direção da Penitenciária estava sob o comando de uma mulher, na condição do cargo de provimento de confiança, além da observação do seu modelo de gestão utilizado na Penitenciária supracitada. Dentre essas experiências, e tendo como objeto principal do estudo, ressalta-se a liderança feminina nesta unidade prisional.

Este estudo justifica-se pelo fato norteador que alude à conquista feminina no tocante a sua aceitação formal e dignificada no meio por onde se observa com certa evidência a conquista da mulher em posições de liderança dentro das organizações. Para tanto, o presente trabalho de pesquisa teve como foco e intencionalidade vislumbrar o processo de liderança feminina frente à referida instituição, além de objetivar um estudo de caso inédito na

organização, para buscar respostas no tocante ao tema proposto que é contextualizar a atuação da liderança feminina frente à gestão da Penitenciária Estadual do Seridó.

Sua relevância consiste em ser um estudo de tema pouco explorado, principalmente no que se diz respeito à região Seridó, o que dará suporte a estudos futuros sobre a temática, trazendo ao universo acadêmico, respostas sobre gestão e liderança na região do Seridó, mais especificamente na Penitenciária Estadual do Seridó/RN, consistindo em uma rica e importante fonte de informações e conhecimento. Também, instituiu-se como aspecto relevante a contribuição para o conhecimento da gestão de uma mulher à respeito de sua atuação de líder, avaliada pelos servidores públicos a ela subordinados administrativamente.

Nesse sentido, a problemática da pesquisa está assentada nas seguintes reflexões: o que pensam os agentes penitenciários sobre o desempenho da gestão feminina na unidade carcerária? Há alguma relação de desafeto ou rejeição referente ao gênero e ao cargo ocupado pela gestora? É aceitável a liderança feminina? As teorias comportamentais de liderança se aplicam à gestão feminina? Portanto eis o elenco de indagações que nortearam a investigação que se pretende realizar na perspectiva de encontrar respostas ao problema.

Visando discorrer sobre a temática e esclarecer as inquietudes emanadas da percepção sobre o papel feminino e sua liderança, no caso do objeto estudado, apresentou-se como objetivo geral desenvolver o tema relativo à: analisar a atuação da liderança feminina, sob a percepção dos agentes penitenciários no período correspondente a 2011 e 2012 frente à gestão da Penitenciária Estadual do Seridó Desembargador Francisco Pereira da Nóbrega - Caicó/RN. Teve-se como finalidade intermediária apresentar os objetivos específicos. Inicialmente buscou-se descrever como se articulam as relações de gênero na gestão presidiária de Caicó/RN; posteriormente, identificar o estilo de liderança desempenhado pela gestora; assim como compreender a percepção dos liderados quanto à atuação da liderança feminina.

Considerando a necessidade e a importância de se elencar um conjunto de insígnias estudiosas que anteriormente discutiram a temática, o aporte teórico foi situado em diversos nomes e suas caracterizações para a definição das teorias mais utilizadas na literatura contemporânea.

2. A GESTÃO FEMININA EM ORGANIZAÇÕES

Atualmente se tem como importante e impressionante o fenômeno social da ascensão da mulher nos diversos segmentos da sociedade, por onde se percebe sua caracterização para além das vias domésticas e do lar, para funções agora voltadas à atividade laboral diversificada e principalmente vinculada ao setor de gerência de instituições públicas e privadas pelo mundo todo. De tímidas saídas do lugar a ela reservado no passado e com ênfase em sua aparição nos meios sociais, a mulher contemporânea tem tido a oportunidade de contribuir para o mundo corporativo com sua visão gerencial, sua sensibilidade e até sua intuição, perpassando os preconceitos arrolados no decorrer dos tempos por uma cultura essencialmente machista, chegando esta atualmente a um patamar considerável de conquistas que elevam a sua conduta ao perfil de empreendedoras de sucesso e renome.

Gomes (2004) enfatiza a complementaridade da forma de gerenciar introduzida no mercado de trabalho pela mulher comparada à do homem, não havendo sobreposição, e sim habilidades de ambos que despontam para o sucesso da organização. No entanto, observa um diferencial na gestão feminina que é o fato de a mulher ser detentora de características mais maleáveis, como maior flexibilidade e senso de participação e cooperação, que eleva o seu perfil, causando um fervor nas organizações por um modelo capaz de tocar no diferente e na inovadora forma de gerir as instituições econômicas com vistas ao alcance dos objetivos das mesmas.

Beltrão (2012) chama a atenção para a crescente feminilização das profissões liberais existentes no mundo contemporâneo, com ênfase nas empresas privadas e públicas, ganhando a mulher, cada vez mais espaço no setor gerencial, galgando assim caminhos até então percorridos pelos homens. O grande diferencial para a autora é o fato de estas terem a capacidade de equilibrar o binômio vida familiar com a vida profissional, não deixando de lado as tarefas a elas culturalmente impostas, e despontando em cargos executivos de prestígio, o que legitima a capacidade de liderar em situação na maioria das vezes de jornada dupla, havendo espaço para as tarefas do lar, dos filhos e ainda das suas atividades profissionais.

Esse fato quebra com a questão segregante de que, os principais cargos que poderiam ser ocupados por mulheres, fossem aqueles voltados à sala de aula, como professoras, ou nos hospitais como enfermeiras. Muitas são as razões que ligam a presença feminina de forma emergente ao perfil de empreendedoras e líderes nas diversas áreas de atuação do mercado e do mundo dos negócios.

Para dar suporte teórico aos caminhos percorridos pela liderança, elencam-se, a partir de agora, os vieses que direcionam as práticas de liderança tão essenciais ao bom funcionamento da gestão organizacional na atualidade.

3. LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

A liderança tem em seu uso mais estrito da palavra importância primordial para as organizações, pois, para a formação de grupos e o bom desempenho das equipes, é necessário que haja dedicação inter-relacionada entre os objetivos institucionais correlacionados aos desejos pessoais do líder, a fim de estabelecer um equilíbrio com os demais membros do grupo.

Ao analisar a liderança em paralelo à administração de organizações, Lakatos (1997, p. 157) afirma que “a administração e a liderança são aspectos de um mesmo conceito; isto é, uma pessoa em posição de direção não é nunca totalmente um líder nem totalmente um administrador”. A afirmativa provém do entendimento de que são diversas as formas de se empreender um trabalho de chefia numa organização por onde se percebe discrepâncias na forma de compreender o ato de gerir uma empresa por parte da pessoa empenhada a esta tarefa. Ou seja, enquanto o administrador se pauta primeiramente em uma estrutura de análise que leve em conta os recursos disponíveis na empresa, além das oportunidades e ameaças do mercado, o líder trabalha mais a partir de sua visão pessoal, observando primeiramente a realidade interior, seguindo para o ambiente externo à organização.

3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

As evidências sobre os estudos direcionados aos estilos básicos de liderança autocrática e democrática tornaram-se para Maximiano (2007) alvo de pesquisas desde a época da antiguidade, período em que se buscavam respostas que explicassem o comportamento das pessoas mediante as reações adversas provenientes de seus líderes ou gestores

É sabido que existe na literatura inúmeros estilos de liderança, porém, tendo em vista alcançar os objetivos desse estudo, busca-se explicar os principais tipos de liderança voltado ao ambiente de estudo, ou seja, o ambiente prisional, não tendo a finalidade de mensurar o grau de importância ou relevância para a consecução dos objetivos da organização, mas para

diagnosticar as principais características desta e seus efeitos no grupo de pessoas que incorporam a instituição.

3.1.1 Liderança Autocrática

Para Maximiano (2007), o líder autocrata supervisiona como está sendo a desenvoltura do colaborador ou grupo, preocupa-se mais com a economicidade de gastos excessivos e o controle de qualidade. Enfatiza na elaboração de metas realizáveis e alcançáveis, delega funções específicas para cada perfil de pessoa, trabalha mais de forma individualizada e para chamar atenção ou dar elogios prefere particularizar cada indivíduo de modo discreto.

3.1.2 Liderança Democrática

Também conhecida por seu nome remeter à democracia, onde as coisas são resolvidas conforme acordo entre os demais. Para Chiavenato (2003, p. 125) na liderança democrática “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”. Esse tipo de liderança enquadra-se numa atividade orientada para as pessoas com enfoque participativo, reconhece que quanto mais o líder transfere abertura para os funcionários versarem suas opiniões e acompanharem as decisões a serem tomadas, mais democrático o mesmo será, pois, favorece um clima saudável entre os grupos, a fim de garantir confortabilidade aos funcionários.

3.1.3 Liderança Liberal

Conhecida como *laissez-faire*, termo de origem francesa. Maximiano (2007) diz que o líder liberal possui alta flexibilidade com o grupo ao ponto de deixar todo mundo fazer o seu próprio horário para começar e terminar tais tarefas, não fixa perseguição.

3.2 LIDERANÇA FEMININA

Durante o desenrolar da História da humanidade, tem se observado, de forma comum, relatos e fatos de homens que lideraram exércitos, impérios, Estados, grupos religiosos, bem como grandes organizações e empresas. Porém, “paralelamente ao curso da globalização, experimentamos um evidente processo de ‘mulherização’ nas atividades produtivas” (JÚLIO, 2002, p. 123, grifo do autor), onde as mulheres vêm tomando cada vez mais espaço e preenchendo vagas antes ditas “masculinas”, em especial, nos cargos de liderança.

Percebe-se ainda, que este processo denominado pelo autor de “mulherização” não é algo natural e sim um fato construído historicamente. No entanto, este é um fenômeno que cresce a olhos vistos, derrubando fronteiras e preconceitos. As mulheres são escolhidas para cargos cada vez mais importantes por apresentarem habilidades específicas aliadas a características de serem mais cautelosas, organizadas e pacientes.

Giddens (2005) ainda enfoca que as organizações atualmente, estão voltando suas políticas organizacionais, na perspectiva de desenvolver estilos gerenciais diferentes da ideia de estilo verticalizado, ensejando o compromisso dos colaboradores pela via do entusiasmo coletivo, pelas metas organizacionais, além do compartilhamento das responsabilidades.

Vecchio (2008) aponta para o fato de as teorias de liderança não discutirem sobre a possibilidade de homens e mulheres apresentarem em seus modos de agir pessoal e profissional, comportamentos, valores e traços distintos, abrindo brechas para se interpretar que quanto mais as mulheres assumem posições de liderança, mas surgem discussões sobre suas desvantagens com relação aos homens.

4. METODOLOGIA

Na perspectiva de nortear o leitor e instrumentalizar cientificidade a pesquisa quanto aos instrumentos metodológicos utilizados, Leite (2004) apresenta que os métodos são caminhos direcionadores a serem perseguidos de forma a alcançar determinados objetivos. Nesse sentido, a pesquisa ora proposta possui caráter exploratório, pois, Leite (2004) considera que a escolha para esse tipo de pesquisa baseia-se na busca de explorar algo novo, ou seja, inédito para o campo estudado, e que ainda não é proveniente do conhecimento científico, mas que serve de base para a ciência.

Em suma, sua abordagem será também descritiva, uma vez que na visão de Andrade (2010, p. 112) “uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação

sistemática”. Além de ter como preferência do pesquisador o favorecimento de expor procedimentos de cunho descritivo.

Quanto aos procedimentos utilizados, a pesquisa tem como característica principal o processo *in loco*, ou seja, um estudo de caso. Nessa perspectiva, Gil (1999, p. 72-73) apud Raupp e Beuren (2006, p. 84) menciona que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo [...] de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”. Visto que, dessa maneira, o tipo de estudo escolhido proporciona ao pesquisador aproximar-se o mais perto possível de uma realidade a qual se deseja investigar. Neste tocante, caracteriza-se também por ser uma pesquisa bibliográfica, pois, conforme Andrade (2010), todo trabalho científico já presume antecipadamente numa pesquisa baseada em bibliografias.

Portanto, conclui-se que a pesquisa bibliográfica é aquela que se fundamenta através de informações adquiridas em bibliotecas, incluindo consultas realizadas em literaturas já existentes, tais como livros, revistas, sítios, entre outros, expondo conteúdos que servem de base norteadora para discutir e relacionar a teoria ao tema ou problema.

A pesquisa tem características do tipo qualitativa, interpretativa, com dados quantitativos, pois, na visão de Mc Daniel e Gates (2003), esse tipo de abordagem permite ao pesquisador fazer uma revisão de dados secundários, com tamanho de amostragem pequena, explorando um número maior de informações por cada entrevistado, além de permitir utilizar de diversos instrumentos para sua aplicação. É um tipo de pesquisa onde o custo de aplicação é mais acessível ao pesquisador, pois, proporciona fazer uma análise mais subjetiva a partir das observações feitas em questionário.

O campo de pesquisa foi a Penitenciária Estadual do Seridó Desembargador Francisco Pereira da Nóbrega, também conhecido como: Penitenciária Estadual do Seridó, ou popularmente, o “Pereirão”. É um órgão público, destinado ao cumprimento da pena privativa de liberdade, localizado na Rua da Liberdade, s/n, Bairro: Salviano Santos. Caicó/RN CEP: 59300-000. Possui em média de setenta e seis agentes penitenciários que trabalham em escala ininterrupta de seis agentes diariamente, assim como uma guarda de trinta policiais para dar reforço à segurança do prédio. A coleta de dados foi resultante da aplicação de um questionário entregue aos agentes penitenciários que quisessem colaborar por livre arbítrio com a pesquisa, das quais, somente 30 responderam aos questionamentos correspondentes a 07 (sete) perguntas fechadas e estruturadas conforme a abordagem dos objetivos específicos,

com no máximo 3 (três) alternativas. Constitui também por ser um questionário explicativo, por haver perguntas em que haverá conceituação das alternativas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados ora apresentados neste capítulo tem como propósito explicar os resultados dos questionamentos realizados junto à equipe de agentes penitenciários no intuito de obter informações e conhecimentos que deem suporte as inquietudes inseridas no trabalho e aos objetivos definidos na pesquisa.

Tabela 1: Classificação dos entrevistados quanto ao gênero.

	Absoluto	Relativo (%)
Masculino	14	47
Feminino	16	53
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Em face do exposto, e tomando como base os dados da tabela 01, observou-se que para este quesito, dentre os trinta questionários respondidos, a maioria dos 30 respondentes são do sexo feminino, correspondendo a dezesseis mulheres. Esse número em percentuais equivale a 53%, ao passo que os 47% restantes são do sexo masculino, o que implica dizer catorze homens. Desse modo, as margens divergentes entre ambos os sexos ainda não se justificam como interpretações totalmente conclusivas ao objeto em estudo, apenas dar suporte informacional às avaliações seguintes.

Tabela 2: Desenvoltura para gerir uma organização presidiária.

	Absoluto	Relativo (%)
Homens	22	73
Mulheres	5	14
Não soube opinar	3	13
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Com base nas informações obtidas através da pesquisa, tem-se que, dos trinta respondentes, 73%, incluindo homens e mulheres, consideraram que os homens possuem melhor desenvoltura para gerir a organização. Tal percentagem em números reais permite aferir ao pesquisador que 12 dos entrevistados pertencem ao sexo feminino e estas

responderam que os homens possuem mais desenvoltura para a gestão carcerária. Por outro lado, somente 10 dos informantes são do sexo masculino e responderam no mesmo sentido das mulheres. Compreende-se então que essa opinião, de que os homens são mais desenvoltos para o exercício da atividade de gerenciamento de uma instituição presidiária, é igualmente compartilhada entre homens e mulheres. Tal afirmação encontra-se em consonância ao entendimento esboçado por Touraine (2007) ao argumentar que as desigualdades de chances das mulheres são resultantes da concepção humana, onde os papéis masculinos e femininos são socializados distintamente. Os resultados encontrados na pesquisa levam à compreensão de que as mulheres carregam consigo o estigma de que somente se encontram habilitadas ao exercício de funções já especificamente delimitadas a elas.

Tabela 3: A suscetibilidade da gestora, por ser mulher, sofrer algum tipo de discriminação por liderar a organização e seus colaboradores.

	Absoluto	Relativo (%)
Sim	19	63
Não	11	37
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Os dados colacionados reafirmaram o quesito relacionado à Tabela 02, em que se constatou serem os homens, na visão dos entrevistados, mais desenvoltos na gestão presidiária. Aqui se vislumbra uma significativa porcentagem, que corresponde a 63%, afirmando que a gestora sofre algum tipo de discriminação por ser mulher, enquanto que apenas 37% dos informantes ou 11 pessoas, disseram que a gestora não padece dessa discriminação. Diante da percepção dos questionários, aponta-se para um descontentamento representativo em percentuais sofrido pela mulher ao desempenhar atividades de líder. Isso demonstra que é notório que as relações de gênero estão enraizadas no âmago das pessoas e da sociedade.

Tabela 4: Comportamento da gestora quanto ao relacionamento interpessoal com os agentes penitenciários.

Sexo	Absoluto	Relativo (%)
Muito bom	26	87
Razoável	4	13
Péssimo	0	0
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Perante os resultados apresentados, percebeu-se que é consideravelmente positivo o comportamento da gestora quanto ao seu relacionamento interpessoal com os agentes penitenciários, já que 87% dos entrevistados, ou seja, vinte e seis dos informantes consideraram esse relacionamento como sendo muito bom. Além disso, tão somente 13% dos correspondentes o consideraram razoável, e nenhum dos entrevistados afirmou negativamente quanto à indagação.

Enfatiza Chiavenato (2007, p. 307) que a “liderança é a influência interpessoal em uma situação”, o que demonstra, através dos dados expostos no gráfico, que o ato de conhecer a si mesmo e saber conhecer as pessoas em sua volta, resulta em uma relação amigável entre a gestora e seus seguidores, de modo a permitir que os dirigidos absorvam, na pessoa da líder, características de confiança e segurança, possibilitando que informações fluam deliberadamente com vistas à consecução dos objetivos pretendidos.

Tabela 5: O perfil da gestora quanto ao exercício de suas atividades. Com autoridade (assumindo comportamento de chefia) ou com influência (assumindo comportamento de liderança).

Sexo	Absoluto	Relativo (%)
Chefe	12	40
Líder	15,9	53
Não soube opinar	2,1	7
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

De acordo com as informações obtidas, ao serem indagados sobre a forma pela qual a gestora exerce suas atividades, ou seja, se são atividades com características de chefia ou de liderança, tem-se que 53% afirmaram que o modo de a gestora exercer suas atividades constitui características de liderança, enquanto que 40% afirmaram que o exercício das atividades é de chefia e apenas 7% não souberam opinar.

Nascimento e Carvalho (2007) definem o líder a partir de sua interação com os grupos para objetivar-se por meio da influência a realização de metas. Ainda nessa premissa, os autores relatam que, na medida em que o líder consegue envolver e conduzir uma ampla maioria de pessoas em sua volta e mais produtivos forem os seguidores, maior será o poder de influência e de liderança exercida.

Tabela 6: Visão da liderança feminina na Penitenciária Estadual do Seridó.

Sexo	Absoluto	Relativo (%)
Ótimo	8,1	27
Regular	21	70

Ruim	0,9	3
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Em análise feita na tabela 06, identificou-se que, os agentes penitenciários ao serem indagados, quanto a sua percepção sobre a liderança feminina na Penitenciária Estadual do Seridó. Têm-se como resultados ao que se vê, 70% declararam ser regular. Percebe-se então, que mesmo em respostas anteriores onde os informantes afirmaram que a Penitenciária Estadual do Seridó não seja o estabelecimento mais adequado para o desempenho das atividades femininas, ainda assim, a considera como líder, pessoa influente e com relações de amizades muito boas entre sua equipe. Portanto, nesse quesito sua atuação de liderança feminina não é vista com maus olhos entre seus liderados. Também foram atribuídas percentagens de 27% considerando ótima a liderança da gestora, e somente 3% veem a liderança ruim.

Tabela 7: O estilo de liderança que mais se assemelhava ao perfil desempenhado pela gestora. Segue alguns estilos na visão de Chiavenato (2003, p. 125).

Sexo	Absoluto	Relativo (%)
Liderança autocrática: [a] líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, ou seja, é bastante centralizador nas decisões, não acatando sugestões de outrem.	0	0
Liderança democrática: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	23,1	77
Liderança liberal: há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.	6,9	23
Total	30	100

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa.

Em virtude das informações colhidas, foi possível constatar que 77% dos informantes opinaram pela liderança democrática; em contrapartida, 23% atinaram para a liderança liberal e nenhum dos informantes acreditava ser esta liderança autoritária a que mais se assemelha ao trabalho desempenhado pela gestora. Desse modo, compreende-se que a gestora desperta atitudes de direção participativa. Giddens (2005) defende que as mulheres têm mais aptidão para assumir o estilo democrático, por possuírem habilidades em desenvolver práticas gerenciais de modo mais suave e inclusivo, ou seja, partilhando as ideias e decisões da organização junto aos seus colaboradores.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou investigar e analisar a atuação da liderança feminina frente à gestão da Penitenciária Estadual do Seridó Desembargador do Seridó Francisco Pereira da Nóbrega, sob a ótica e percepção dos agentes penitenciários. O foco do estudo recaiu sobre a perspectiva de discutir um modelo de gestão novo, em se tratando da organização estudada, já que a presença feminina em sua gerência constou como fato pioneiro nesta, despertando a curiosidade para se compreender como acontecem os processos de gestão e liderança à luz do olhar feminino. A importância quando da realização desta pesquisa consiste na ação de ser este um estudo pioneiro, o que faz da análise ponto referencial para futuras pesquisas e para novas interpretações.

Com a visão e a perspectiva de atingir os objetivos propostos, utilizou-se, além de pesquisa bibliográfica, questionários realizados com os agentes penitenciários na necessidade de se fazer uma investigação mais aprofundada sobre as características visualizadas nos objetivos deste trabalho. Assim, foram respondidos um total de trinta questionários, tendo sido os dados obtidos analisados e formulados para assim chegarem à tabulação necessária ao melhor entendimento às respostas dadas pelos entrevistados. Para se chegar a estes resultados foi contabilizada cada chave de resposta a fim de calcular o total em percentual de cada pergunta-resposta.

Da experiência desses questionários se conseguiu visualizar e extrair as informações e conclusões seguintes: No tocante aos objetivos propostos, percebeu-se que as relações de gênero ainda estão bastante presentes na organização carcerária, por considerar que esta não está em consonância com um perfil de gestão feminina. Por outro lado, quanto a identificar o estilo de liderança desempenhado pela gestora os agentes penitenciários apontam que a mesma desenvolve a liderança democrática, haja vista serem os resultados da empresa compartilhados com toda a equipe a sua volta. Dentre outros resultados a que se deu à pesquisa, e buscando responder ao objetivo de compreender a percepção dos liderados quanto à atuação da liderança feminina, os coordenados pela líder relatam que, a mesma sofre discriminação por ser mulher, além de perceberem que esta encontra dificuldades no exercício de sua função gerencial.

Feitas essas análises e discussões, e em relação ao objetivo de contribuir para a geração de discussões acerca da gestão feminina em organizações presídias, percebe-se que o objeto de estudo pesquisado perpassa por uma ampla possibilidade de discussão quanto ao seu formato, seja pela via estrutural de espaço físico, como pela via estrutural de gestão, ou seja, as formas gerenciais existentes em cada período de tempo, o que leva a inferir as conclusões

acima citadas, como também compreender que este significa um esboço de um trabalho que pode ser apreciado por outros pesquisadores sob um novo olhar, sob uma nova perspectiva, uma vez que não foi a intenção, e sabe-se que não seria possível, de esgotar a imensidão de possibilidades de estudos referentes à forma de se administrar uma organização deste porte.

Assim, servirá este como instrumento de análise e como suporte para futuras pesquisas, estando aberto a críticas e reanálises, por se compreender ser este objeto fruto de um emaranhado de sistemas e subsistemas que compõem o todo, fazendo do mesmo um multifacetado espaço onde se observa a possibilidade de construção e reconstrução quanto à compreensão na forma de gerenciar e dar sentido ao papel que um líder deve seguir frente a seus liderados no conjunto das organizações atuais.

Portanto, nos pressupostos modernos de gestão e liderança, existe uma crescente aceitação e mudança nos aspectos da liderança feminina, o que agrega valor ao papel feminino frente à gerência da organização, como um resultado de sucesso pelo fato, de as mulheres serem mais democráticas nas ordens que emitem, o que não deve ser confundido como falta de gerência ou de pouca capacidade de liderar e emanar ordens, uma vez que essa flexibilidade no fazer e no agir feminino enquanto líder tem dado bons frutos e excelentes exemplos de gestão no mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BELTRÃO, Dirce. A mulher administradora. **SINAERJ:** Revista comemorativa pelo 47º aniversário da profissão administrador, Rio de Janeiro, nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOMES, A. F.. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. **Revista Alcance**, v. 11, n. 2, maio/ago. 2004. p. 207–226.

GIDDENS, Antony. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando você:** a dinâmica dos profissionais e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, F. Tarciso. **Metodologia científica:** iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

NASCIMENTO, Luis Paulo do; CARVALHO, Antônio Vieira de. **Educação e desempenho profissional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: atlas, 2006.

TOURAINÉ, Alain. **O mundo das mulheres.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

VECCHIO, Robert P.. **Comportamento organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.