



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

JAQUELINE PEREIRA DA SILVA

**ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA: A GESTÃO DA MULHER NA SEGURANÇA
PÚBLICA - UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES**

PATOS-PB

2014

JAQUELINE PEREIRA DA SILVA

**ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA: A GESTÃO DA MULHER NA SEGURANÇA
PÚBLICA - UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como, requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

ORIENTADORA: PROF^a. MSC. SIMONE COSTA E SILVA

PATOS-PB

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S587e Silva, Jaqueline Pereira da.
Estilo de liderança feminina: a gestão da mulher na segurança pública (um estudo com policiais militares) [manuscrito] / Jaqueline Pereira Da Silva. – 2014.
51 f. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Ciências Exatas) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
“Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, Coordenação de Administração”.

1. Liderança. 2. Estilo gerencial. 3. Mulher na liderança.
I. Título.

21. ed. CDD 658.409

JAQUELINE PEREIRA DA SILVA

**ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA: A GESTÃO DA MULHER NA SEGURANÇA
PÚBLICA - UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como, requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Profª. Msc. Simone Costa e Silva
Orientadora

Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira Passos
Examinadora 1

Profa. Msc. Eunice Ferreira
Examinadora 2

Dedicatória

Este trabalho é dedicado com amor e muito carinho
aos meus filhos Ygor e Rebeca que são a força
para que eu possa continuar nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a:

- A Deus, por ter me dado força para poder continuar na minha caminhada rumo ao sucesso.
- A minha, mãe que com seu apoio e oração me ajudou nestes anos até o término deste curso, pois sem ela eu não teria força para continuar.
- Ao meu filho Ygor que desde o início do meu trabalho foi a força para eu alcançar os meus objetivos.
- A minha filha Rebeca, por permitir que eu seja sua mãe na terra mesmo no meu ventre foi um incentivo para as novas conquistas
- Para a minha orientadora Simone Costa e Silva, por ter me ajudado a terminar este trabalho mesmo nas dificuldades no meu estado de gestante e por ter tido paciência nessas circunstâncias.

RESUMO

Observando a relevância que as organizações trazem para a sociedade contemporânea, faz-se necessário uma força, uma diretriz, que proporcione o equilíbrio entre metas e procedimentos e que promova crescimento individual dos subordinados, bem como o crescimento da organização. Esta força pode ser proporcionada pela figura do líder o qual tem um papel crucial no cenário organizacional, sendo exigido do mesmo um poder de persuasão, comunicação e interatividade que possibilite de forma substancial o interesse dos subordinados para alavancar os resultados de uma empresa. O presente estudo busca Analisar o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os preconceitos que encontram para exercer suas funções de comando. Para tal, foi realizada uma pesquisa no 3º Batalhão de Polícia Militar localizado na cidade de Patos/PB. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa em que se empregou um questionário fechado com escala de Likert de cinco pontos baseado no modelo de Isidro-Filho (2006), bem como uma entrevista com as líderes e seus liderados. Os dados encontrados mostram que o fator predominante da auto avaliação das líderes são Fator Situacional (para Líder 1) e Fator Relacionamento (para Líder 2). Já a avaliação dos liderados em relação as suas líderes ambos os resultados teve como fator predominante o Relacionamento. Neste caso, pode-se afirmar que apesar de todas as dificuldades encontradas para exercerem sua profissão as líderes conseguiram derrubar as barreiras e hoje se consideram vencedoras tendo cada uma um estilo gerencial diferenciado e que seus liderados admiram as mesmas pela força e a garra como conseguiram ocupar seu espaço na carreira militar.

Palavras Chave: Liderança. Estilo Gerencial. Líder. Mulher. Liderados.

ABSTRACT

Observing the importance that organizations bring to the contemporary society, it is necessary a force, a guideline that provides a balance between goals and procedures and promotes individual growth of subordinates, as well as the growth of the organization. This force may be provided by the figure of the leader which has a crucial role in the organizational setting, and required the same power of persuasion, communication, interactivity that enables substantially the interest of subordinates to leverage the results of a company. The present study aims to analyze the leadership style employed by managers in the institution of the Military Police and prejudices that are to exercise their control functions. To this end, a survey was conducted on the 3rd Battalion of Military Police in the city of Patos/PB. This is a descriptive, quantitative and qualitative research that employed a closed Likert scale of five points based on Isidro-Filho (2006) model questionnaire as well as an interview with the leaders and their followers. The data show that the predominant factor in the self-evaluation of leaders are situational factor (for Leader 1) and Factor Relationship (to Leader 2). The assessment of relative led its leaders both had results as the overriding relationship. In this case, it can be stated that despite all the difficulties in exercising their profession's leaders were able to break down barriers and today consider themselves winners each having a different management style and their followers the same admire the strength and perseverance as they have occupied its place in the military.

Keywords: Leadership. Management Style. Leader. Woman. Led.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Componentes do contexto da liderança.....	26
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 02: Auto-avaliação da Líder 2.....	42
Gráfico 01: Auto-avaliação da Líder 1.....	42
Gráfico 03: Estilo de Liderança predominante na visão dos liderados – Líder 1.....	43
Gráfico 04: Estilo de Liderança predominante na visão dos liderados – Líder 2.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Chefes versus líderes.....	17
Quadro 02: Peculiaridades dos Líderes Transacionais e Transformacionais.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e Problema	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Liderança: Conceitos e Aspectos	15
2.2 Teorias da Liderança	18
2.3 Liderança Feminina.....	28
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Tipo de Pesquisa	34
3.2 Universo de Análise e Amostra	35
3.3 Coleta de Dados	35
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	35
3.5 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados.....	36
4 RESULTADOS ENCONTRADOS	38
4.1 Percepções dos Líderes E Seus Liderados Sua Atuação do Gestor	38
4.2 Estilo de Liderança Gerencial	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNCIDE 1: QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA GERENCIAL	48
APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA –(PARA AS LÍDERES).....	49
APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA – (PARA OS LIDERADOS).....	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade demonstrar como a classe feminina executa suas atividades em cargos de liderança dentro da Instituição da Polícia Militar. Apesar de estarmos encontramos em pleno século XXI, o preconceito contra a mulher não acabou, e o mesmo pode ser encontrado em qualquer organização, na Polícia Militar não é diferente, devido a sua cultura, pois, o espírito belicoso que dirige as relações policiais militares, herança das forças armadas, enxerga uma incompatibilidade tácita da aptidão da policial feminina para a rotina de seus serviços. Dessa premissa, extraem-se dezenas de jargões altamente preconceituosos e machistas que representam o imaginário simbólico dos militares homens, em sua grande maioria. Essa visualização negativa reflete diretamente na construção da identidade da policial militar e cristaliza um preconceito deturpador, altamente ofensivo.

Durante a realização deste trabalho são tratados assuntos como liderança, tipos de liderança, histórico, bem como destacar as habilidades, qualidades e características necessárias para a liderança feminina na Polícia Militar, ou seja, pode-se observar que a mulher tem feito história na corporação e que todas suas qualidades e habilidades vem conseguindo mudar aos poucos a cultura da instituição aos olhos do público masculino, na qual a classe feminina hoje lidera qualquer posto na hierarquia estabelecida pela Polícia Militar.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Ao longo do tempo ocorreram algumas mudanças que acabaram por influenciar o ambiente organizacional, dentre elas, a globalização, inovações tecnológicas, mudanças nas exigências dos clientes e os novos e sofisticados modelos de gestão. Sobre esse assunto, Madruga et al (2001) apontam que essas profundas mudanças fizeram com que as organizações revisassem sua postura quanto à visão e ação estratégica. Pode-se dizer que atualmente as organizações já abrem espaço para a presença feminina em postos de liderança.

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a

vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo exterior.

A análise das instituições militares e da guerra, sob uma perspectiva de gênero, é uma preocupação recentemente de disciplinas acadêmicas. Esses espaços são observados como exclusivos do sexo masculino, porém, há séculos estão sendo ocupado por mulheres. Da antiguidade ao dias atuais identifica-se a participação de mulheres no espaço da guerra e das armas, mas, sempre de forma restritiva, segundo orientam os estudos de Carie (2002) e outras pesquisas publicadas por Tavera e Nash (2003), até então às mulheres não eram permitidas a participação nos combates, a elas eram destinadas outras atividades como cuidarem dos feridos.

Porém, ao longo da história algumas mulheres se tornavam guerreiros e elas não agiram conforme padrões socialmente identificados como femininos, assumindo condutas culturalmente identificadas como pertencentes aos homens. Para Carreras (2004), as mulheres guerreiras contribuem para sustentar a hegemonia masculina, pois elas são vistas como uma transgressão, mulheres que romperam com “a ordem natural”, legitimando o domínio masculino no combate.

Neste sentido, a presente pesquisa busca elucidar o seguinte questionamento:

Qual o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os preconceitos que estas encontram para exercer funções de comando?

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa dessa pesquisa se dá nos aspectos teórico, social, pragmático e pessoal. A relevância teórica se manifesta na possibilidade de contribuir com os estudos organizacionais, promovendo o aprofundamento do tema proposto, uma vez que, em si, o tema Liderança já foi bastante abordado, mas quando se refere à liderança feminina são encontradas menos pesquisas. Neste caso, busca-se contribuir para o aprimoramento das estruturas vigentes, fazendo que os estudiosos das disciplinas administrativas reflitam sobre a atual forma de se liderar.

A relevância social da pesquisa é corroborada pela sua contribuição para o debate sobre a liderança feminina, no intuito de demonstrar a realidade dos relacionamentos existentes na corporação no convívio entre homens e mulheres, em que prevalece uma postura inflexível às mudanças e o machismo de alguns colaboradores antigos da organização que evitam aderir ao novo modo de liderança em que as mulheres surgem como gestoras.

Sob o ponto de vista pragmático, o estudo em questão se justifica pela emergente necessidade de uma nova análise no tema apresentado: Liderança Feminina na Polícia Militar, devido a constantes mudanças que vem ocorrendo desde o ingresso da mulher na corporação e a ocupação de cargos elevados na hierarquia da organização o que demonstra a competência para exercer tais funções, ganhando credibilidade em um espaço que antigamente era considerado apenas para o sexo masculino.

No que tange à importância pessoal do estudo, o mesmo foi concebido a partir de inquietações da autora acerca do comportamento masculino ao se depararem com uma líder feminina, surgidas no cotidiano da realização de seu próprio trabalho. A experiência como soldado contribuiu para que se enxergasse com mais clareza a relação entre homens e mulheres na instituição e se buscasse a compreensão - forma mais profunda de conhecimento sobre o assunto, por meio de uma pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os preconceitos que encontram para exercer suas funções de comando.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o estilo de liderança que prevalece na atuação das gestoras na instituição da Polícia militar;

- Descrever quais características são consideradas importantes para uma pessoa exercer cargos de liderança, na visão das gestoras pesquisadas;
- Mostrar a visão dos liderados a respeito da atuação da mulher como líder;
- Conhecer os desafios, dificuldades e outras situações de contexto que envolve a liderança feminina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E ASPECTOS

A palavra liderança vem do verbo liderar na mesma acepção de dirigir, conduzir e chefiar. Liderança se constitui na ação do líder que é uma palavra de origem inglesa "leader", empregada, na língua portuguesa no sentido original. Comumente, empregada no plano social e político visando indicar: chefe ou condutor de um grupo.

No mundo animal se observa claramente a questão da liderança entre os mesmos, um grande exemplo é um bando de gansos, eles voam em V, a liderança muda com frequência. Eles se revezam e todos são responsáveis por si mesmo. Quando muda a liderança eles são responsáveis pela nova estrutura do grupo que deverá se acomodar à nova realidade. Quem observar o vôo deles poderá ver todos os gansos exercem a função de líder.

Segundo Druker (1992, p.75-77) líder é aquele que possui seguidores, obtém resultados e tem responsabilidade. O líder é uma pessoa que motiva e desenvolve ações: motiva pessoas a alcançarem objetivos do grupo e da organização, desenvolve atividades de forma a atender os objetivos organizacionais, altos níveis de desempenho e objetivos do grupo. A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas, estabelece prioridades, fixa e mantém padrões. Pode também fazer concessões, ponderando sobre o que é certo e desejável, podendo definir, ainda, o que deve ser seguido mesmo não dispondo de chefia ou autoridade estatutária. O líder possui uma grande identificação com seus companheiros.

O autor acrescenta que o líder deve ser capaz de rumar ao desconhecido; precisa ter visão, saber convencer os outros, cativar subordinados, importar-se com eles, possuir energia e foco de atuação para saber motivá-los e levá-los ao lugar desejado, atingindo com sucesso os objetivos e metas organizacionais.

Já a liderança é definida como a atividade praticada pelo líder, que leva a atingir os objetivos organizacionais; segundo Berg (1999, p.120): “ é o processo interpessoal pelo qual o gerente motiva e influência os subordinados a realizarem objetivos de trabalhos estabelecidos ”.

Robbins (1996, p. 219) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas (...) líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro, então, eles incluem as pessoas comunicando a ela essa visão e inspirando-as a

vencer obstáculos”. Já para Schermerhorn (1996, p. 224), “liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar pesado e a realizar tarefas importantes”.

É possível citar quatro elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar, e define: “a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Define-se liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1999, p.558).

A liderança envolve o líder e seus atributos, os liderados (seguidores) e a situação do grupo. Neste caso, ao falar em liderança torna-se importante demonstrar a diferença entre líder e chefe.

Líder e Chefe tratam de dois conceitos comumente confundidos, mas que guardam diferenças entre si, tanto que não são excludentes, isto é, um chefe pode ser também o líder, ou não. Faria (1982, p.4) esclarece:

chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

O autor explica ainda que o líder é seguido de forma espontânea porque é capaz de unir o grupo, levando-o coeso na perseguição dos anseios comuns, mantendo um bom relacionamento e, além disso, “possui grande identificação com seus companheiros”. (Idem, p. 5).

Ao comparar, o chefe se limita a dar ordens e exigir obediência já o líder estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário. Segundo Bennis (1996), gerentes estão mais envolvidos em como fazer no curto prazo e como os resultados financeiros; já os líderes são mais preocupados com o cumprimento da missão empresarial, com a intenção estratégica e com a realização dos sonhos de todos, empresa e funcionários.

O Quadro 01 compara papéis, responsabilidades, hábitos e ações de um chefe ou gerente tradicional com os de um líder

Chefes	Líderes
Fazem coisas de forma corretas	Fazem as coisas certas
Interessam pela eficiência	Interessam pela eficácia
Administram	Inovam
Mantém	Desenvolvem
Focalizam sistemas e estruturas	Focalizam pessoas
Baseiam-se no controle	Baseiam-se na confiança
Enfatizam táticas, estrutura e sistema	Enfatizam a filosofia, valores, e metas compartilhadas
Tem uma visão de curto	Tem uma visão de longo prazo
Perguntam com e quando	Perguntam o quê e por quê
Aceitam status quo	Desafiam status quo
Focalizam o presente	Focalizam o futuro
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordem	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Usam a influência e posição para persuadir	Usam influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram outros a seguir
Recebem o cargo	Tomam iniciativa para liderar
São bons soldados	São uma referência
Mandam	Orientam
Amedrontam	Entusiasmam
Dizem: Eu	Dizem: nós

Quadro 01: Chefes versus líderes

Fonte: adaptado de textos de BOYETT, HELLER e outros.

Diante destas características mostradas sobre os líderes e os chefes, é importante acrescentar sobre o perfil dos mesmos.

O perfil do líder foi traçado por autores como Le Boyett (1999, p. 29), por exemplo, podendo ser sintetizado a partir das seguintes características:

- visão orientadora: deve ter idéia clara do que quer fazer - profissional e pessoalmente e força para persistir durante adversidades, inclusive os fracassos;
- confiança: saber conquista da confiança das pessoas;
- respeito pelos seguidores: ser líder dos líderes; ser pragmático para seu núcleo e acreditar de verdade no que diz e faz;
- abertura para o novo: estar em sintonia com a sua época. Não acompanha as transformações e não aceitar as inovações é expor-se à obsolescência e à perda de liderança;
- postura de aprendiz: ter disposição permanente para atualizar-se, querer aprender cada vez mais e sempre;
- visão de futuro: manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo que se esteja caminhando em direção a ele. Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar, com uma clara visão de para onde quer ir e o que quer realizar;

- liderança de equipes: ter como referência básica o grupo, sua integração e coesão; buscar a sinergia. Não há líder sem uma equipe forte;
- iniciativa: demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem;
- negociação: saber negociar é o instrumento fundamental do líder, para obter participação e cooperações espontâneas;
- estímulo à delegação: a delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter a co-responsabilidade e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão;
- avaliação de desempenho: o líder deve manter sua equipe informada, inclusive e principalmente sobre o papel e o desempenho de cada integrante;
- postura ética: compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial sadia são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder;
- postura proativa: implica promover a inovação, o rejuvenescimento e a revitalização cultural, garantidores da perpetuidade da organização.

Após de serem relatadas as características de um chefe citado pelo autor, prossegue-se com as teorias da liderança.

2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Existem várias teorias e abordagens que descrevem os estilos de liderança empregados, no entanto este trabalho procura mostrar apenas aquelas mais conhecidas e conceituadas no mundo acadêmico, quais sejam:

- a) Abordagem autocrática, liberal e democrática;
- b) Teoria dos Traços de Liderança;
- c) Teoria Contingencial Grade gerencial ou managerial grid;
- d) Abordagem do caminho-meta ou caminho-objetivo;
- e) Liderança Situacional;
- f) Transacional versus Liderança Transformacional.

a) **Abordagem autocrática, liberal e democrática**

Sobre a primeira abordagem Chiavenato (1999, p. 558) cita três grandes estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.

Sobre o estilo autocrático, o líder é normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador; gosta de acompanhar tudo de perto, já que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, tem de passar por suas mãos.

Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados, e não aceita críticas com facilidade (WHITE ELIPPIT apud CHIAVENATO, 1999, p. 564-581).

O mesmo autor acrescenta que no estilo liberal, o líder dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados. Ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre elas. Mais do que controlar passo a passo a execução das tarefas, ele se preocupa em controlar o alcance das metas e dos objetivos previamente fixados.

Sua ênfase é nos objetivos e não no controle. Esse tipo de gerente estimula em alto grau a iniciativa e a capacidade criativa dos funcionários; frequentemente ele se interessa mais em desenvolver as pessoas individualmente, do que propriamente a equipe de trabalho (Idem).

Ademais, acrescenta o autor, o estilo democrático é um tipo mais aberto e comunicativo, preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados. Valoriza o trabalho em grupo, enfatizando-o, e delegando tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático. O chefe democrático sabe tomar decisões sozinho, mas quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir opiniões e sugestões dos colaboradores. Estimula a iniciativa e a criatividade dos funcionários.

Na realidade, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação. Porém, precisa saber quando e com quem utilizar cada estilo, dentro das tarefas e circunstâncias a serem desenvolvidas. O sucesso do líder está em saber quando usar e qual o método que devesse utilizar.

Uris (apud MINICUCCI, 1992, p. 298), que estudou o problema da liderança, sugere a utilização de determinados estilos de liderança com os seguintes tipos de funcionário:

Autocrático - Com pessoa hostil, que encara a autoridade com ressentimento. A hostilidade precisa defrontar-se com demonstrações de autoridade. O método focaliza sua agressividade, orientando suas energias para fins construtivos;

- Com pessoa dependente. Esse tipo sente necessidade de uma autoridade de pulso firme; seu senso de dependência lhe dá uma sensação de insegurança, de estar solto no ar. Uma orientação mais firme inspira-lhe confiança.

Democrático - Com pessoa que colabora. Naturalmente, o desejo de colaborar não é, por si só, um traço distinto de personalidade. Quando se encontra esta qualidade num subordinado, ele geralmente trabalha melhor sob orientação do estilo democrático. O indivíduo colaborador e agressivo seguirá direção certa, com um mínimo apenas de controle;

- Com indivíduo que se adapta aos grupos com facilidade. Quem gosta de fazer parte de grupos provavelmente trabalhará melhor se orientado por um estilo democrático. Ele tem menos necessidade de direção, pois encara seu trabalho essencialmente como um trabalho de grupo e se sente plenamente satisfeito num grupo.

Liberal- Com o individualista, que gosta de permanecer sozinho. Uma vez conhecendo o seu trabalho, é geralmente mais produtivo quando está sob a liderança

permissiva. Mesmo que goste de exibir-se bancando o importante, é preferível deixá-lo agir de maneira que quiser, a menos que entre em jogo o bem-estar do grupo ou que ele cause ressentimentos a outros indivíduos;

- Com o retraído da sociedade, pessoa que tem aversão a contatos pessoais. Podendo ser uma hostilidade latente, esse indivíduo tende a trabalhar mais quando sozinho. A atmosfera permissiva contribui para a sua paz de espírito e para que seu esforço se torne mais eficiente e natural.

Nesta teoria, “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados” (BANOV, 2008, p.31). Conforme estudos podem ser divididos assim:

Autocrática: É caracterizada pelo autoritarismo individual do líder, também chamada de liderança autoritária. O líder fixa normas e as impõem, sem necessidade de opinião de seus subordinados. Tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado. Tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

Democrática: O líder propõe a participação de todos os departamentos, em debates em prol de todos os que compõem a organização. Possibilita a integração, o desenvolvimento de providências e técnicas para atingir o objetivo esperado. Apóia seus liderados, desenvolvendo laços de amizade e cordialidade pra com os mesmos. O líder tenta ser um membro igual e na mesma posição dos elementos do grupo. Esse tipo de liderança promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas, importantes, para execução de tarefas e objetivos da empresa. Produz maiores resultados, atribuídos ao bom relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados.

Liberal (laissez-faire): Nesse caso, a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes quer o líder saiba ou não. Não há imposição de regras, o líder não é respeitado. A execução das tarefas é realizada pelo próprio grupo, sem que haja participação do líder. Esse ambiente favorece o desrespeito, a confusão, a impunidade, onde a falta de uma voz ativa que impulsiona os processos, determine funções e resolva conflitos, culmine no fracasso de qualquer organização.

b) Teoria dos traços de liderança

Essa teoria ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propuseram como ponto de partida, que os líderes deveriam ter determinados traços de personalidades comuns. E após a confirmação dos possíveis traços especiais seria reconhecido o verdadeiro perfil do líder. A personalidade, neste caso, seria o destaque da questão, a caracterização dos atributos revelaria assim, a pessoa que iria se sobressair em um grupo de pessoas comuns, podendo exercer sua função de liderança em quaisquer situações. São enfatizadas, portanto, qualidades e características pessoais que tipificam o modelo de bom líder (BERGAMINI, 2009).

Esse estudo é pouco detalhado, pois só considera o contexto individual, pessoal, e exclui características que não são observadas em alguns participantes considerados como não-

líderes, deixando de lado, características que mais tarde dependendo da situação poderiam ser executadas em atitudes de liderança.

Com base nesse contexto de confirmação da teoria dos traços, surgiram várias críticas, ressaltando o fato de que somente características pessoais não são o bastante para se definir um líder. Características individuais devem estar aliadas ao contexto coletivo da organização, muitos líderes dotados de características pessoais fortes, que impulsionam e influenciam pessoas de forma eficiente e eficaz, podem deixar esses traços marcantes universais, e deixarem de atentar para variáveis onde o importante é a ligação com os subordinados e contexto inserido.

De acordo com Robbins (2009) se os traços fossem o bastante Nelson Mandela, Madre Teresa, Marthin Luther King, John Kennedy teriam todos, as mesmas características que os tornaram líderes, mas e as outras pessoas não-líderes são desprovidas de quais traços? Para provar tal teoria seria necessário existir características específicas comuns a todas as pessoas mencionadas como líderes. Essa abordagem dava, por exemplo, como traços comuns aos líderes: ambição e energia, extroversão, autoconfiança, que conseguiria assim estabilidade emocional.

Acrescentando outros autores que fizeram pesquisas relacionadas à teoria dos traços Yulkapud Bergamini (2009) propõe mais de 34 traços de personalidades considerados compreendi posições típicas dos líderes eficazes, entre elas: auto-estima, inteligência geral, fluência verbal, criatividade. O mesmo chegou a estes traços considerando testes psicológicos que foram realizados durante cerca de 40 anos, os quais foram revisados pelo autor, chegando tais conclusões.

Para Chiavenato (2005, p.353-354) essa teoria apresenta várias limitações como:

- Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Os traços parecem prever a liderança apenas em determinadas situações seletivas
- Os traços prevêm o comportamento mais em situações fracas do que em situações fortes. As situações fortes seriam aquelas em que existem rígidas normas de comportamento, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e expectativas muito claras em relação às quais comportamentos serão recompensados ou punidos.
- As evidências são pouco claras quanto à separação entre causa e efeito. Os líderes seriam mais autoconfiantes ou o sucesso da liderança é que provocaria a autoconfiança?
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que pra distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar traços e ser considerado um líder pelos demais não fica necessariamente que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo.

De modo geral, esta teoria possui uma perspectiva prescritiva, em que ao possuir tais traços a pessoa em uma posição hierárquica de comando estaria apta a liderar um grupo.

c)Teoria Contingencial e a Grade gerencial ou managerialgrid.

Robbins (2009) afirma em seus estudos que a teoria contingencial baseia-se no modelo de Fred Fiedler, o qual defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o controle da situação. Foi elaborado a partir de LPC (Least Preferred Coworker), conhecido como o questionário do colega menos preferido, no qual se procurava descrever o colega com o qual teria maior dificuldade de trabalhar. Fiedler acreditava que se no questionário a pessoa respondesse que seu colega menos preferido fosse descrito em termos relativamente positivos (alta pontuação), o entrevistado seria orientado ao relacionamento. Já se respondesse que o colega fosse descrito de forma relativamente desfavorável (baixa pontuação), o entrevistado seria orientado as tarefas. Nesta perspectiva, a teoria prega que o estilo de liderança era estável, podendo ser orientado para as tarefas ou podia ser orientado ao relacionamento (ROBBINS, 2009).

Fiedler apoiava-se em três variáveis em seu questionário: 1- Relações entre líderes e membros (como o líder desenvolvia suas relações com pessoas que o apoiavam). 2- Estruturada tarefa (procedimentos, orientações). 3- Posições do líder (o grau de autoridade que o definia) (CHIAVENATO, 2005).

Bergamini (2009) ressalta a combinação do líder com os aspectos que compõem a situação, seguindo a perspectiva desta teoria. Para o autor, a pesquisa de Fiedler aponta situações contingenciais de maior ou menor favorabilidade, sendo as mais favoráveis aquelas que estão relacionadas às boas relações com os liderados. A predisposição do líder para estas boas relações demonstra que o gestor está preocupado com o desenvolvimento interpessoal. Já os que se ocupam das situações com menor favorabilidade, indicam que o líder é orientado para as tarefas e preocupado na realização das mesmas. De acordo com o estudo observado, através do questionário LPC, Fiedler pode concluir que as variáveis contingenciais, tendem e devem adequar-se entre si, de modo a chegar a eficácia plena da liderança. Como também observou que os líderes orientados para as tarefas tendem a ter melhor desempenho em situações que lhe são extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis (ROBBINS, 2009).

- O Grid Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton

O modelo proposto por Blake e Mouton é conhecido por estabelecer dois caminhos para o exercício da liderança:

a) **Orientação para produção:** deve ser entendido como tudo aquilo que a organização consegue mediante o esforço de pessoas, em termos de resultados.

Sem dúvidas, pode ser estabelecido um paralelo com o conceito de responsabilidades, ou seja, a capacidade das pessoas de dar respostas aos desafios e obrigações que têm com a instituição à qual estão vinculadas profissional e produtivamente.

b) **Orientação para pessoas:** preocupação com o grau de comprometimento assumido por alguém no sentido de responder por seu trabalho; este respeito deve ser analisado à luz do comprometimento, e não da obediência.

O quadro que se segue mostra o verdadeiro conceito do grid (grade) gerencial, com os cinco modelos ou estilos desenvolvidos por Blake e Mouton.

- **GERENCIA 1.9**
- **GERENCIA 9.9**
- **GERENCIA 5.5**
- **GERENCIA 1.1**
- **GERENCIA 9.1**

GERENCIA 1.9 Atenção dedicada à necessidade que as pessoas têm de manter boas relações gera um clima agradável e amistoso na organização e no andamento do trabalho.		GERENCIA 9.9 Os resultados provêm do empenho pessoal; a interdependência através de um "interesse comum" pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito.
	GERÊNCIA 5.5 O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.	
GERÊNCIA 1.1 O esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um lugar na organização.		GERENCIA 9.1 A eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.

d) Teoria do caminho-objetivo

Tem sua estrutura baseada no modelo de Robert House, o qual é destacado o fato do líder motivar e atender ao máximo as expectativas de seus subordinados. Sobre esta teoria Robbins (2009, p.161) vem a ressaltar que “essencialmente, segundo essa teoria cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”. Atribui que no ambiente de trabalho o líder deve reter ações já predispostas ao encorajamento e satisfação de seus liderados. Encorajá-los e motivá-los aos objetivos organizacionais.

Bergamini (2009, p.47) relata outro enfoque

dentro da perspectiva motivacional, a aceitação e a valorização do comportamento do líder por parte de seus seguidores estão ligadas a quanto estes últimos percebem ser o comportamento dele não somente uma fonte imediata de satisfação, como também o recurso instrumental de maior peso que viabilizará que futuras satisfações motivacionais sejam atingidas.

Neste sentido, os liderados acompanharão seu líder na efetivação dos objetivos, desde que sua satisfação também seja atendida, que seus objetivos individuais se correlacionem com os objetivos da empresa. O líder então precisará conhecer e trabalhar formas que tornem o caminho mais fácil a ser percorrido, contornar as armadilhas do dia-a-dia e atribuir compensações que influenciem o desempenho e a motivação dos subordinados.

e) Teoria da Liderança Situacional

É baseada na teoria de Hersey e Blanchard, onde o destaque é a variação do nível de maturidade dos funcionários. De um lado, funcionários podem apresentar baixa maturidade nas tarefas devido a pouca habilidade ou falta de experiência. Propõe o ajustamento do líder em relação aos comportamentos de tarefa específica e aos comportamentos de relacionamento (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com esta teoria existem quatro estilos de liderança para seus idealizadores:

- 1) Estilo de Contar (S1) - para seguidores com baixa prontidão, eliminando insegurança a respeito da tarefa.
- 2) Estilo de Vender (S2) - para seguidores de baixa a moderada prontidão. Combina a abordagem diretiva com explanação e reforço no sentido do entusiasmo.
- 3) Estilo Participativo (S3) - para seguidores com moderada a elevada prontidão. Ajuda a melhorar o desejo de desempenhar uma tarefa.
- 4) Estilo Delegativo (S4) - para seguidores com elevada prontidão. Assume a responsabilidade das atividades a serem feitas.

Partindo do pressuposto que não existe somente um estilo ou característica de liderança que seja válida para quaisquer situações. É válido afirmar que a instabilidade é premissa do mundo atual, e que cada líder deve buscar ao máximo interagir de formas satisfatórias em todas as situações. Neste sentido, em se tratando de liderança devem ser levados em consideração: as características pessoais do líder, características pessoais dos liderados, características da tarefa e a situação do contexto organizacional (MAXIMIANO,2008). Conforme ilustrado na figura 01.

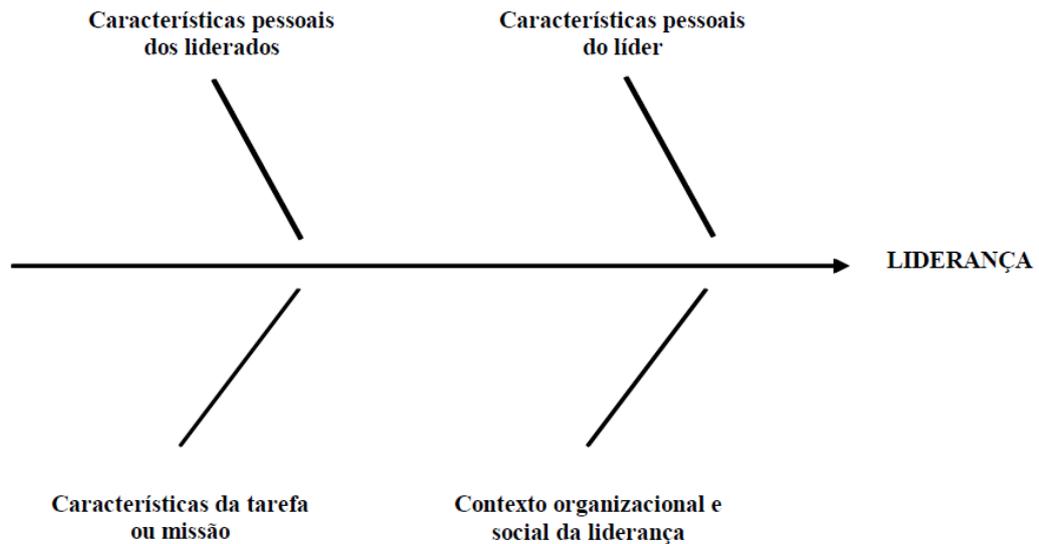


Figura 01: Componentes do contexto da liderança
Fonte: Adaptado de Maximiano (2008)

Em muitas situações os líderes só ocupam determinada posição devido algum contra tempo acontecido, devido a esse fato existem pessoas que se saem melhor na função de líder em determinada empresa, do que em outra. Somando-se com experiências já vividas, decorrentes de acertos e erros, sucessos e fracassos, os líderes eficazes inspiram lealdade, boa vontade, porque ele mesmo devido o contexto inserido também se sente capaz de tomar atitudes ousadas e corajosas (ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009).

Ocorre que líderes também são adaptativos a determinadas situações, organizações e colaboradores, onde tentam dia a dia moldar-se com flexibilidade e discernimento, para manter e fazer com que a empresa seja auto-sustentável.

f) Liderança Transacional versus Liderança Transformacional

A liderança não quer só traçar modelos de líderes, vem a expressar também atitudes, maneiras que uma pessoa pode ter perante um determinado seguidor, ao ponto que ele seja influenciado e possa alcançar os objetivos esperados, como também ter o poder de persuasão e conseguir manter uma organização sólida.

O modelo da Liderança Transacional de certa forma baseia-se no Behaviorismo, no tocante ao condicionamento humano. Que concebe características individuais dos seres vivos são resultados extrínsecos, representados pelos estímulos recebidos do meio ambiente, aos quais reagem de forma já esperada. (BANOV, 2008).

Em oposição, Bergamini (2009, p.56) propõe que “o líder deveria ser capaz de mudar o comportamento dos seguidores, bastando para tanto que fosse capaz de manipular as variáveis que estejam em seu alcance no ambiente organizacional”. Procura intervir, estimulando uma modificação comportamental individual, possibilitando sua adaptação ao meio. E, para tal façanha, o líder deve deixar claro suas regras e metas, possibilitando possivelmente maior rapidez e qualidade na execução das atividades já que está esperando determinado comportamento.

Por outro lado, a Liderança Transformacional é definida como sendo

um recurso que, na maioria das vezes, é reconhecido como sendo mais sucedido quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum (BERGAMINI, 2009, p.59).

De acordo com o exposto sobre a liderança transformacional, é importante frisar que não vale somente ressaltar características excepcionais nos líderes, ele deve possuir, também, certas características de personalidade. Baseando-se no pressuposto que a liderança seja algo nato do indivíduo, um recurso natural, alguns estudos vem apresentando que há um bom número de pessoas que ocupam cargos que exigiram a competência da liderança, mas que, na verdade não possuem e nem são comprometidas com a sua relevância no âmbito empresarial (BERGAMINI, 2009).

As duas formas de liderar (transacional de transformacional) se complementam e ao mesmo tempo, podem ser totalmente diferentes. O quadro 02 relata algumas de suas peculiaridades:

Quadro 02: Peculiaridades dos Líderes Transacionais e Transformacionais.

Líder Transacional	Líder Transformacional
Negocia a troca de recompensas por esforços	Oferece uma visão e sentido para missão, ganha o respeito e confiança.
Toma atitudes corretivas necessárias quanto ao desvio das regras.	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar esforços.
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Promove a inteligência, racionalidades e cuidadosa resolução de problemas.
Abdica das responsabilidades, evita tomada de decisões.	Dispensa atenção personalizadas aos seus liderados.

Fonte: Adaptado de Caldas e Sales Junior (2009). Ferramentas para o desenvolvimento da liderança

Chiavenato (2005) relata que a liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores. Enquanto que, a liderança transformacional baseia-se na mudança de valores, crenças e necessidades de seus seguidores que ao empregar certas

táticas, mobilizam altos níveis de identificação e internalização. Alguns estudos ressaltaram ainda comportamentos de cidadania organizacional, relacionamentos com forte percepção de justiça e confiança, extroversão e afabilidade como sendo necessários à atuação do líder.

2.3 LIDERANÇA FEMININA

Até pouco tempo as mulheres eram caracterizadas como “as rainhas do lar”. As organizações sociais eram compostas por famílias onde o homem era o provedor e à mulher cabia o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos. Segundo Samara (2002) no início dos séculos XVI e XVII [...] nas uniões legítimas, o papel dos sexos estava bem definido, por costumes e tradições apoiados nas leis. O poder de decisão formal pertencia ao marido, como protetor e provedor da mulher e dos filhos, cabendo à esposa o governo da casa e a assistência moral à família. Uma mulher no mercado de trabalho era uma exceção e em qualquer ficha cadastral feminina encontrava-se no campo profissão a descrição “do lar”.

Porém, os tempos mudaram e a realidade destas mulheres também mudou. O grande início da inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu de fato com as I e II Guerras Mundiais. Com os homens nas frentes de batalha, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível – mulheres e crianças. Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições, e tantos outros insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. Com o fim das guerras, muitos homens não voltaram, ou mesmo os que voltaram estavam incapacitados para assumir suas antigas funções no mercado. E coube então à mulher assumir o papel antes ocupado por eles.

Esta participação da mulher no mercado trabalho não parou mais de crescer e se solidificar. Castells (1999, p.231) aponta que “trabalho, família e mercados de trabalho passaram por profundas transformações neste último quarto de século em virtude da incorporação das mulheres no mercado de trabalho remunerado”. Segundo Samara (2002), no Brasil o aumento da participação feminina no mercado de trabalho formal é um processo que, ao longo do século XX vai se acentuando, mas há que se considerar sempre a inserção nos setores informais e a importância do trabalho domiciliar que contribui para o orçamento familiar, mas que não aparece contabilizado. A mesma autora acrescenta que, por outro lado, a atuação das mulheres no mercado de trabalho, durante o século XX, caracteriza-se, sobretudo, pela sua inserção em atividades que não apareciam nos séculos anteriores. Nesse

rol encontra-se, então, a prestação de serviços (médicas, advogadas, dentistas, empregadas públicas, entre outras) e várias ocupações em diferentes ramos da indústria.

Hoje, apesar de uma cultura ainda masculinizada, onde o número de mulheres que ocupam cargos de liderança ainda é menor em relação ao de homens, esta realidade vem mudando de maneira ostensiva, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço nas lideranças, como pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almeçadas pelo mercado. O conceito de liderança vem evoluindo e o homem e a mulher de cada época vêm se tornando aquilo que as empresas têm para adaptar-se a estes novos conceitos.

Segundo Frankel (2007, 190) “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”. O mesmo acrescenta que “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para segui-las” (191). Além disso, “as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas” e “características estas que as mulheres aprendem desde a infância” (Idem, p. 191).

Para Kets de Vries (1997) os talentos femininos estão tão perceptíveis, que na grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Enquanto isso, Fisher (2001) afirma que há cinquenta anos atrás, Simone de Beauvoir defendeu no seu controverso livro 'O Segundo Sexo' que uma mulher não nasce mulher, antes se torna mulher por influência de fatores socioculturais e econômicos. Hoje, partindo de dados científicos, podemos afirmar que homens e mulheres nascem, de fato, com talentos naturais distintos.

Com base em sua própria pesquisa, bem como em material de diversos outros campos de estudo - da biologia, da psicologia, da política, da demografia, da cultura popular – Fisher (2001) apresenta a tese de que os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual – o aumento de serviços globais e de uma política

comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem à mulher de hoje – os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Fisher (2001) também se debruça no estudo da evolução sexual, afetiva e familiar da mulher, explorando, desde os antecedentes pré-históricos, as diferentes formas do homem e da mulher abordarem questões como o amor e o compromisso. Castells (1999) também afirma as mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas.

Desse modo, cada vez mais trabalho e pesquisas tem tido interesse em estudar e conhecer o trabalho ou a presença das mulheres em vários contextos, inclusive em cargos de liderança, tema deste estudo.

Para as mulheres serem reconhecidas pela sociedade como eficientes e eficazes em seu ambiente de trabalhos muitas dificuldades as mesmas tiveram de enfrentar ou até mesmo morrer para que hoje a historia delas sejam contadas. Um fato histórico que jamais será esquecido é a data em que se comemora o dia internacional da mulher que teve origem na virada do século XX, no contexto da Segunda Revolução Industrial e da Primeira Guerra Mundial, que por falta de mão- de- obra masculina ocorre a incorporação da mão-de-obra feminina, em massa, na indústria. As condições de trabalho, frequentemente insalubres e perigosas, eram motivo de frequentes protestos por parte dos trabalhadores. Muitas manifestações ocorreram nos anos seguintes, em várias partes do mundo, destacando-se Nova Iorque, Berlim, Viena (1911) e São Petersburgo (1913). No Dia 8 de março de 1857, operárias de uma fábrica de tecidos, situada na cidade norte americana de Nova Iorque, fizeram uma grande greve. Ocuparam a fábrica e começaram a reivindicar melhores condições de trabalho, tais como, redução na carga diária de trabalho para dez horas (as fábricas exigiam 16 horas de trabalho diário), equiparação de salários com os homens (as mulheres chegavam a receber até um terço do salário de um homem, para executar o mesmo tipo de trabalho) e tratamento digno dentro do ambiente de trabalho.

A manifestação foi reprimida com total violência. As mulheres foram trancadas dentro da fábrica, que foi incendiada. Aproximadamente 130 tecelãs morreram carbonizadas, num ato totalmente desumano. Porém, somente no ano de 1910, durante uma conferência na Dinamarca, ficou decidido que o 8 de março passaria a ser o "Dia Internacional da Mulher", em homenagem as mulheres que morreram na fábrica em 1857. Mas somente no ano de 1975, através de um decreto, a data foi oficializada pela ONU (Organização das Nações Unidas).

Devido às lutas femininas e a busca pelo reconhecimento hoje podemos encontrar mulheres em todo tipo de trabalho principalmente em instituições militares. O Estado e as suas organizações de poder, como as instituições militares e as polícias, são espaços ocupados por homens, nos quais os seus símbolos e suas práticas são identificadores de masculinidades. Os heróis, as fardas e as armas são construções simbólicas do Estado e de uma masculinidade identificada pela violência, pela força e pela coragem. Essas construções são produtoras de identidades de gênero, afirmando um saber a respeito das diferenças sexuais, que é expresso em práticas, símbolos e leis que organizam e identificam o Estado e suas instituições.

O principal símbolo das instituições militares e policiais, que institucionalizaram a violência do Estado, é a arma. A formação dos Estados Nacionais do século XIX, segundo Pedro Oliveira, garantiu ao Estado o monopólio da violência com a organização de instituições policiais e de exércitos e construíram suas identidades nacionais a partir de ideais de masculinidade fundados na virilidade.

A análise das instituições militares e da guerra, sob uma perspectiva de gênero, é uma preocupação recentemente de disciplinas acadêmicas. Esses espaços são observados como exclusivos do sexo masculino, porém, há séculos estão sendo ocupado por mulheres. Da antiguidade ao dias atuais identifica-se a participação de mulheres no espaço da guerra e das armas, mas, sempre de forma restritiva, segundo orientam os estudos de Raymond Carie e as pesquisas publicadas no livro organizado por Susanna Tavera e Mary Nash, pois as mulheres não eram permitidas a participação nos combates, a elas eram destinadas outras atividades como cuidarem dos feridos. Porém, ao longo da História algumas mulheres se tornavam guerreiros e elas não agiram conforme padrões socialmente identificados como femininos, assumindo condutas culturalmente identificadas como pertencentes aos homens. As mulheres guerreiras contribuem para sustentar a hegemonia masculina, pois elas são vistas como uma transgressão, mulheres que romperam com “a ordem natural”, legitimando o domínio masculino no combate.

Mas com a crescente violência, as mulheres passaram a fazer trabalhos como o dos homens e hoje elas portam armas e atuam no policiamento ostensivo, como qualquer policial masculino. Também exercem funções na radio patrulhamento, policiamento escolar, ambiental e rodoviário, no trânsito e no Corpo de Bombeiros. Há mulheres até nos batalhões de Choque das PM's, que, em caso de necessidade, mesmo com batom e maquiagem, mas também com seus capacetes, escudos e cassetetes, combatem a criminalidade com eficiência.

A primeira mulher a comandar uma tropa masculina no Brasil foi a coronel Luciene Magalhães de Albuquerque, que em 1992 assumiu o comando do 34º Batalhão de

Polícia Militar de Minas Gerais, onde, durante três anos, comandou 800 policiais homens. A região onde ela atuava era uma das que registrava os maiores índices de criminalidade na capital mineira, Belo Horizonte. Ela então instituiu Policiamento Comunitário, integrando seus homens com a população e o resultado foi dos melhores: os índices de violência na região caíram em até 90%. Para conseguir a adesão da comunidade, ela e seus policiais foram de rua em rua, de casa em casa, explicando aos moradores a importância de polícia e sociedade caminharem no mesmo lado. Em 2007, a coronel Luciene assumiu o cargo de subchefe do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais, o terceiro mais importante cargo na hierarquia de corporação. Vencendo muitos preconceitos.

Atualmente outro grande exemplo de mulher no poder, é a Major Pricilla de Oliveira Azevedo é Policial Militar e atualmente trabalha como Coordenadora Geral de Programas Estratégicos para as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) da Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro (SESEG). Major Pricilla Azevedo se juntou à corporação em 1998, e após sua formatura, em 2000, começou a trabalhar em batalhões de polícia e operações de repressão nas ruas da cidade. Em 2007, Major Priscilla Azevedo demonstrou extrema coragem e compromisso com suas responsabilidades ao prender uma quadrilha de bandidos que a havia sequestrado.

Com sua coragem e sucesso, a Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro (SESEG) convidou a Major para comandar a primeira UPP no Rio de Janeiro, na comunidade Santa Marta, função que desempenhou entre 2008 e 2010. Nesta função, ela comandou 125 Policiais Militares numa área com 9 mil moradores e um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) muito baixo. Durante seus dois anos no Santa Marta, a Major Pricilla Azevedo conseguiu eliminar o tráfico de drogas na comunidade, criou modelos de mediação de conflitos, trabalhou com instituições de nível municipal e estadual para melhorar o serviço de saúde e de coleta de lixo, aumentou as oportunidades de treinamento técnico e educacional e desenvolveu uma bem-sucedida feira de artesanato na comunidade.

Ela é a policial com o cargo mais alto no programa das UPPs, e a primeira mulher a ocupar uma posição estratégica na Superintendência de Planejamento Operacional da SESEG. Ela já recebeu condecorações das Câmaras de Vereadores das cidades do Rio de Janeiro, Tanguá e Itaboraí. Ela também foi premiada com a Medalha de 50 Anos da Força Brasileira das Nações Unidas. Em 2009, a Revista Veja deu à Major Priscila o Prêmio de Personalidade do Ano, com o título de “Defensora da Cidade”.

Outro grande exemplo a ser citado é da tenente coronel Cythiane Santos onde a mesma relata em uma entrevista para a revista Veja como é comandar quatrocentos policiais

do Batalhão de Choque da PMDF (Polícia Militar do Distrito Federal) . A mesma tem 40 anos, inicia mais um marco na história da polícia no Brasil. Pela primeira vez, uma tropa de elite estará sob coordenação de uma mulher.

A conquista é motivo de orgulho para a família e, principalmente, para filho adolescente, de 16 anos, e para o pai militar. Foi na figura paterna que hoje a tenente coronel se espelhou. O primeiro incentivo veio do pai, por isso a mesma veste a camisa da instituição. O ingresso na PM aconteceu ainda muito jovem. Com 19anos, Cynthiane começou a vestir a farda, sempre sinônimo de respeito e amor. Em uma entrevista a mesma relata que se sente lisonjeada e que tem objetivos cada vez maiores e que há espaço para todos e tudo depende da preparação e formação. Especialista em operações especiais, a comandante do batalhão destaca que os treinamentos físicos, que envolvem atividades de barra, flexões, resistência e corrida, sempre foram feitos com a mesma carga dos policiais. Homens e mulheres desempenham a mesma função e cada policial tem um preparo físico. Todos têm de estar sempre dispostos, preparados e aptos a realizar as mesmas atividades. O número de mulheres no Batalhão de Choque comprova que o sexo frágil já é coisa ultrapassada para elas. Hoje, são dez policiais em serviço nas operações policiais divididas entre cabos e sargentos. O trabalho da polícia é uma ação em equipe. Eu dependo de todos os 400 e eles precisam de mim e um dos outros, disse. A sala da comandante tem toque e ar de feminilidade. Ela conta que o filho se emocionou quando soube da notícia. O adolescente passou parte da infância na unidade, quando a mãe ainda era do BOPE (Batalhão de Operações Especiais). O pai o trazia para que a militar pudesse matar um pouco a saudade, o seu filho tem orgulho da mesma por ser comandante do BOPE. Cynthiane é também pioneira em outros eventos, de 2007 a 2010 ela integrou a supervisão da segurança pessoal do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Antes, nenhuma mulher tinha assumido o cargo. A farda é motivo de orgulho. Como em toda profissão há riscos, mas quem tem medo não vem para cá. Há uma seriedade e preocupação, mas não medo, relata a mesma. Além disso, ela foi a primeira oficial feminina da PMDF a viajar para o Timor Leste na Missão de Paz da ONU.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho foi realizado no 3º Batalhão de Polícia Militar, situado na rua Enaldo Torres Fernandes, s/n, bairro Jardim Lacerda Patos/PB. A tendência de classificação de quaisquer coisas é intrínseca do homem, possibilitando uma melhor organização de fatos e possivelmente o seu entendimento, tornando-se uma atividade importante e à medida que a mesma é classificada (GIL, 2010).

Esta pesquisa é de caráter exploratório e teve como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41). Segundo Gil (2002, p. 41) este tipo de pesquisa tem como finalidade o “aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado”, ou seja, no caso deste trabalho, caracterizar a realização do gerenciamento feminino na Polícia Militar.

Também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, para Gil (2002, p. 42) esta “pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

A análise qualitativa e quantitativa foi a escolha proposta para este tipo de investigação. Neste sentido, a análise qualitativa trabalha com o universo de significados, valores, crenças e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos aos quais não podem ser reduzidos à operacionalização variáveis (MINAYO, 2001). No método quantitativo obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos; examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor ;emprega geralmente para dados, instrumentos estatísticos ; confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução,ou seja, realiza observações ou experiências ; utiliza dados que representam uma população científica(amostra), a partir da qual os resultados são generalizados e usa como instrumento para a recolha de dados questionários estruturados elaborados com questões testes e checklists

aplicados a partir de entrevistas individuais apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico (NEVES, 1996).

3.2 UNIVERSO DE ANÁLISE E AMOSTRA

Os sujeitos que participaram desta pesquisa serão mulheres que exercem o cargo de comando na Instituição de Segurança Pública, especificamente na Polícia Militar. Serão entrevistadas duas mulheres. Ademais, quatro homens colaboradores do Batalhão a critério de serem liderados pelo sexo feminino.

O estudo abordou ao todo uma população de (6) pessoas sendo entre elas (1) mulher no setor administrativo (2) homens no setor administrativo (1) mulher no setor operacional (2) homens no setor operacional. Os dados foram coletados no ambiente de trabalho dos pesquisados entre os dias 7 ao 14 de agosto de 2013.

3.3 COLETA DE DADOS

Os participantes da pesquisa foram informados que suas identidades seriam mantidas em sigilo e ainda, foi solicitada a assinatura do termo de consentimento para a participação na pesquisa. A autorização, por escrito é um dos requisitos éticos para utilizar esse material com a finalidade de estudo. A pesquisadora se apresentará, informando que é estudante do curso de Administração e que se encontra no 9º período, apresentando o tema da pesquisa e, em seguida, fazer o convite a elas, para participarem desta pesquisa, após o atendimento da mediação.

3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário elaborado com perguntas fechadas para ambos os sexos sendo que a líder se auto avalia e o homens avalia o

estilo de liderança de suas comandantes, baseado no modelo Isidro Filho (2006) com a escala de Likert de cinco pontos sendo: 1 – Nunca age assim, 2 – Raramente age assim, 3 – Ocasionalmente age assim, 4- Frequentemente age assim, 5 – Sempre age assim . O questionário continha 19 perguntas assertivas em que se buscava quantificar a preponderância do estilo gerencial do líder, com o intuito de observar se o mesmo é orientado para o relacionamento, para tarefas ou para situações do cotidiano organizacional.

O estudo abordou ao todo uma população de (6) pessoas sendo entre elas (1) mulher no setor administrativo (2) homens no setor administrativo (1) mulher no setor operacional (2) homens no setor operacional. Os dados foram coletados no ambiente de trabalho dos pesquisados entre os dias 7 ao 14 de agosto de 2013.

Foi realizada, ainda, entrevista semi-estruturada junto às líderes e seus liderados a fim de complementar os dados levantados na aplicação do questionário. De acordo com D'Oliveira, Lima e Luna (1996) a entrevista guiada permite ao entrevistador utilizar um 'guia' de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista [...] o pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista. O entrevistado tem a liberdade de se expressar como ele quiser guiado pelo entrevistador.

Os dados coletados nesta etapa foram gravados e transcritos, com a autorização dos entrevistados.

3.5 PROCEDIMENTO PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada com mulheres e homens que atenderem ao critério de estarem na relação de líder e os homens de subordinados no 3º Batalhão de Polícia Militar na cidade de Patos PB.

Com a finalização das entrevistas, o conteúdo adquirido foi transcrito. Após a transcrição, os dados foram organizados em categorias para a análise. Gil (2002, p. 134) explica que “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”. Segundo Heerdt (2005), analisar é resumir as observações, de modo que se permita responder à problemática. Com o objetivo de interpretação que é a procura do sentido mais amplo para as respostas, fazendo uma relação com os conhecimentos anteriormente verificados. Minayo (1994, p. 74) acrescenta,

que “atualmente se destacam duas funções para a aplicação da técnica”. Uma refere-se à verificação de hipóteses e ou questões, ou seja, para a autora é através da análise de dados que se pode encontrar “respostas para as questões formuladas e também confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses)”. A outra função diz respeito “à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos indo além das aparências do que está sendo comunicado” (MINAYO, 1994, p. 74). A análise proporciona um olhar atento para os dados coletados. Segundo Deslandes Neto e Gomes (apud MINAYO, 1994, p. 69) pode-se apontar três finalidades para a etapa da análise de dados:

- a) 1.º estabelecer compreensão dos dados coletados;
- b) 2.º confirmar os pressupostos da pesquisa
- c) 3.º responder às questões formuladas, ampliando o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-se ao contexto cultural do qual faz parte. Para a análise dos dados no que se refere às possíveis mudanças encontradas, para verificar a relação entre líder e liderado e qual o grau de preconceito encontrado na instituição estudado.

Os dados conseguidos com a aplicação dos questionários foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel 2010 e categorizados a partir do uso de estatística descritiva, mais especificamente com uso de médias. Foram formulados gráficos e tabelas para melhor expor os resultados.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

O presente trabalho foi realizado no 3º Batalhão de Polícia Militar da cidade de Patos/PB, situado na Rua Ernaldo Torres Fernandes, s/n, bairro Jardim Lacerda. O presente estudo busca identificar o estilo de liderança que prevalece na atuação das gestoras na instituição da polícia militar, bem como descrever quais características são consideradas importantes para uma pessoa exercer cargos de liderança, na visão das gestoras pesquisadas, mostrar a visão dos liderados a respeito da atuação da mulher como líder, conhecer os desafios, dificuldades e outras situações de contexto que envolve a liderança feminina.

A pesquisa foi operacionalizada em duas fases: 1ª – Entrevista com as líderes, seguindo-se um roteiro de entrevista semi-estruturado, contendo um total de nove questionamentos, bem como foi conduzida uma breve entrevista com os liderados, todos da classe masculina, no intuito de obter as informações sobre o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os possíveis preconceitos que encontram para exercer suas funções de comando, esta foi guiada por quatro questionamentos. Na 2ª fase foi aplicado um questionário fechado contendo um total de 19 assertivas, divididos em três dimensões conforme o estilo de liderança voltado para o “relacionamento”, “tarefa” ou “situacional”.

Para exposição dos resultados encontrados, inicialmente, serão mostrados os dados levantados a partir das entrevistas, a seguir.

4.1 PERCEPÇÕES DOS LÍDERES E SEUS LIDERADOS SUA ATUAÇÃO DO GESTOR

A primeira líder a ser entrevistada foi a 2º Sargento da Polícia Militar, nesta pesquisa denominada Líder 1 (L1), a mesma está na corporação a 11 anos e exerce a função de Comandante de Radio Patrulhamento a 6 anos. A mesma citou ao ser indagada que a motivou a ingressar na carreira militar foi a sua admiração pela farda, é tanto que sua carreira teve início aos seus 19 anos de idade, passou por muitas dificuldades pois o preconceito em relação a ela comandar homens em serviços operacionais era muito difícil antigamente, principalmente quando era para liderar homens com mais tempo de serviço do que ela, a mesma relata que por ser mulher seus subordinados não tinham confiança em seu serviço e

que para conseguir conquistar o seu espaço teve que trabalhar, estudar e se esforçar em dobro para conseguir chegar ao seu objetivo.

Outro ponto que a mesma relata foi a dificuldade no período de gestação e amamentação em que alguns de seus comandantes não entendiam que havia algumas limitações para exercer certas funções nesta fase de sua vida. A Líder 1 expôs que se sente realizada em sua profissão e não pretende mudar, pois é a única mulher no terceiro batalhão a exercer a função de comandante de rádio patrulha e estar na linha de frente no combate à criminalidade. A sargento se considera uma líder nata e considera importante em sua função as características de ser compreensiva, amiga, confiável, flexível, ser uma boa ouvinte e unida com seus colaboradores.

A mesma comanda dois homens, um na função de motorista com tempo de serviço de cinco anos, e o outro na função de patrulheiro com o tempo de serviço de 10 anos. Quando entrevistados os liderados da Líder 1 foram indagados sobre a visão dos mesmos sobre o ingresso da mulher na polícia militar, ambos relataram ter uma visão positiva, pois a classe feminina vem conquistado seu espaço e na área militar não é diferente. Foram indagados, também, como os mesmos se sentem em ter uma comandante mulher e o que acham de mulheres exercerem esta profissão, ambos responderam que não viam nenhum problema em ser liderado por mulher e nem que mulheres exerçam esta profissão desde que sejam profissionais e competentes, pois a cobrança na mulher é maior, principalmente em sua função de comandante, devido à mesma às vezes ter que usar da força física para combater a criminalidade.

A segunda mulher a ser entrevistada foi uma Capitã, Líder 2 (L2), a mesma exerce a função de corregedora do 3º batalhão. Esta líder ingressou na polícia militar com 21 anos e está nesta profissão há 14 anos, a mesma teve incentivo dos familiares principalmente de seu pai devido sua família ser uma das maiores da Paraíba com integrantes na polícia militar.

Quando questionada sobre as dificuldades vivenciadas a mesma relata que não sentiu muitas dificuldades, pois seu pai já era oficial na polícia e a mesma também ingressou na carreira militar no curso de formações de oficiais, a única dificuldade que diz ter sentido foi no seu período de gestação que aconteceu no segundo ano de CFO, mas conseguiu superar o preconceito de seus companheiros devido seu marido também ser oficial na polícia. A mesma se sente lisonjeada por ter que liderar, já comandou o trânsito em 2009, a companhia de Itaporanga em 2010, onde recebeu um prêmio no Dia Internacional da Mulher pelo serviço prestado nesta cidade. Atualmente, está comandando a Corregedoria. Ela, além de ser

Bacharel em Segurança Pública também é formada em enfermagem, mas mesmo assim, não tem planos de deixar sua carreira na polícia militar.

A Líder 2 relata ainda que sua liderança vem do sangue e por isso se sente uma líder nata. Com isto, a mesma afirma que pretende chegar ao último posto de oficial que é ser coronel e comandar alguma unidade operacional, mas para isso ela vai ter que se esforçar muito, pois estes cargos são mais oferecidos para classe masculina. Em relação às características que a mesma considera importante para exercer o cargo de liderança ela ressalta a compreensão, jogo de cintura, responsabilidade, ser amiga, flexível, organizada e humilde, pois foi assim que ela conseguiu chegar aos seus objetivos atuais.

Os seus dois colaboradores são cabos da polícia com mais de 20 anos de serviço, trabalham de auxiliar jurídico. Estes ao serem indagados em relação à visão deles sobre mulher na carreira militar e como se sentiam ao serem comandado pelo sexo oposto, ambos responderam que os tempos mudaram e que as mulheres vem ganhando seu espaço e ainda vão mais longe em seus objetivos e que se sentem privilegiados ao serem comandados por mulher, pois ela é muito mais esforçada e compreensiva e luta até o fim por seus objetivos. Foi também indagado aos liderados se eles acreditam que a mulher exerce bem esta profissão, os mesmos responderam que sim, pois no curso de formação e no serviço todos são tratados igualmente e as mulheres são cobradas muito mais para exercer melhor sua função, devido algumas funções exigirem força física da mulher.

4.2 ESTILO DE LIDERANÇA GERENCIAL

Nesta fase da pesquisa buscou conhecer o estilo de liderança predominante nas líderes estudadas. Para isso, foi aplicado um questionário que buscava elucidar qual o estilo predominante tanto na perspectiva das líderes (uma auto-avaliação), bem como na visão de seus liderados. No Gráfico 01 tem-se os resultados encontrados sobre a Líder 1 (L1).

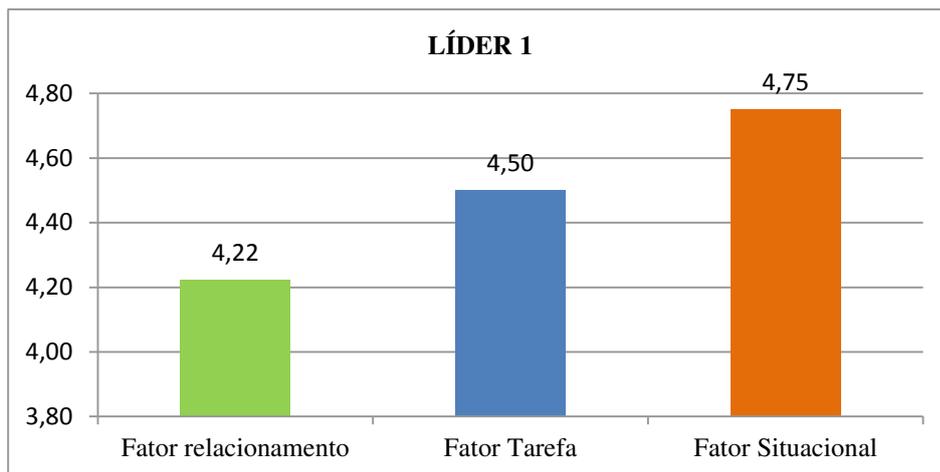


Gráfico 01: Autoavaliação da Líder 1
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Nota-se que o fator predominante, no caso de L1 foi o **Fator Situacional** tendo apresentado média de 4,75, no entanto, os outros fatores não tiveram tanta diferença em seus resultados em relação ao fator em destaque. Observa-se que o Fator Tarefa apresentou uma diferença de 0,25 em seu valor final, já o Fator Relacionamento teve uma diferença de 0,48 em seu resultado. Com isso, ao observa-se que os resultados, pode-se notar que a L1 ao se auto-avaliar pensa tratar seus liderados conforme a situação em que a mesma se encontrar no momento, por isso os resultados não tiveram tanta diferença, pois a mesma tem um relacionamento aproximado com seus liderados por estar a alguns anos (10 anos) comandando esta equipe e por participar junto com eles de suas tarefas.

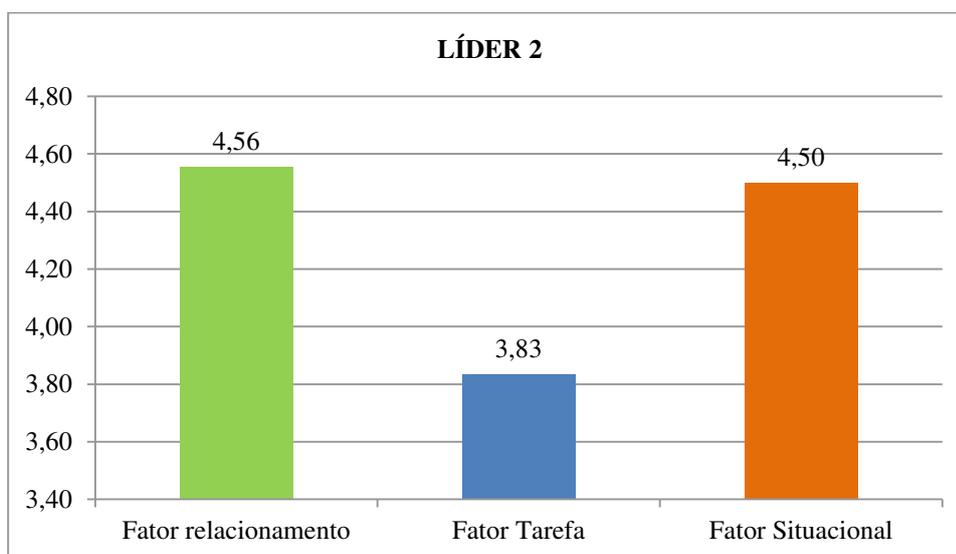


Gráfico 02: Auto-avaliação da Líder 2
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Já a avaliação da Líder 2, como mostrado no Gráfico 02, o **Fator Relacionamento** foi o mais predominante com média no valor de 4,56, mas pode-se observar que o Fator Situacional em relação ao resultado em destaque teve uma diferença mínima com apenas 0,06 a menos. Já o Fator Tarefa apresentou o resultado de 3,83 (de média), sendo o menos predominante. Isto pode ter ocorrido devido a líder avaliada estar em um dos graus mais alto da patente de oficiais da Polícia Militar, a de Capitã, e por seu cargo exercer a função de gerenciar as atividades e dificilmente participar da operação das tarefas executadas por seus liderados.

Em seguida, são mostradas as avaliações dos liderados em relação ao estilo de liderança predominante em suas líderes. Trata-se dos resultados encontrados a partir da aplicação do questionário fechado a fim de conhecer a visão dos liderados sobre cada uma de suas líderes.

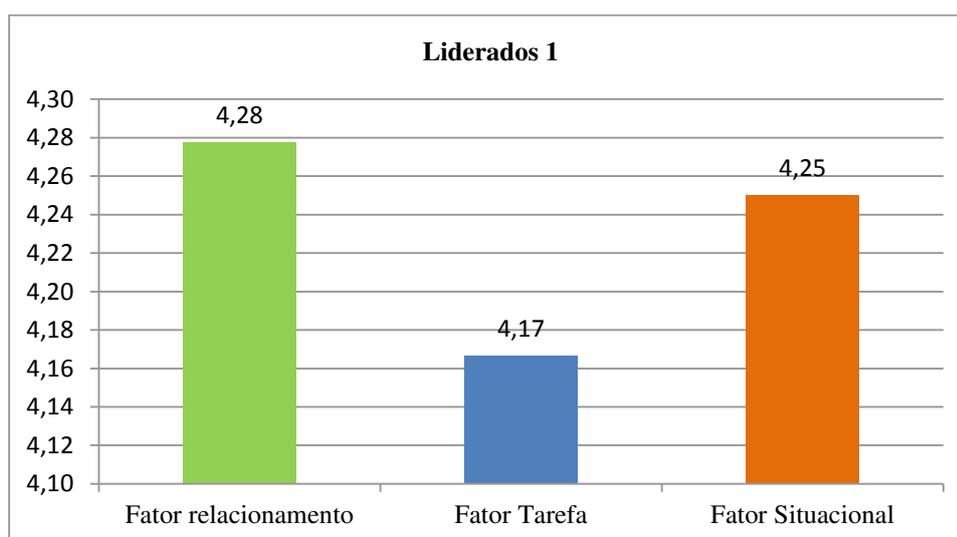


Gráfico 03: Estilo de Liderança predominante na visão dos liderados – Líder 1
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Neste caso, os liderados da Líder 1 veem que a mesma apresenta o **Fator Relacionamento** como o predominante, tendo seu resultado com média de 4,28, mas é possível perceber que o resultado do Fator Tarefa apresentou uma diferença de apenas 0,11 e o Fator Situacional obteve uma diferença em seus resultados de 0,03 do estilo predominante. Os resultados de ambos os fatores apresentaram uma diferença mínima onde a líder pode ser vista como tendo uma boa comunicação, sentimentos aos subordinados, acessibilidade de chefe, amabilidade de líder, confiança nos liderados, ou seja, aspectos bastante relacionados às relações entre o gestor e seus subordinados, como também uma líder que motiva sua equipe

para alcançar suas metas e objetivos. Charan (2008, p.67) defende que “o cenário onde ocorre o diálogo é tão importante quanto o próprio diálogo”, o que justifica o bom uso da comunicação no ambiente organizacional.

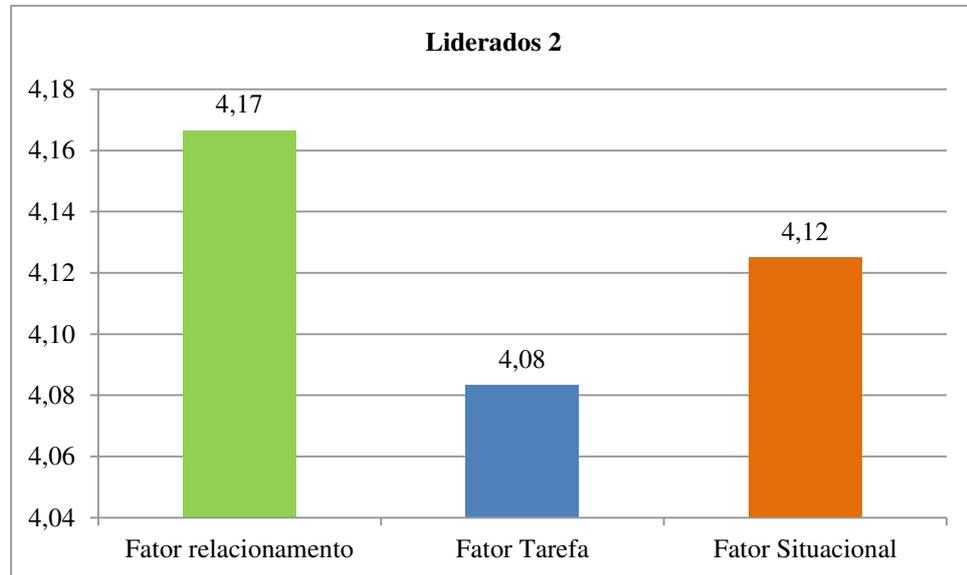


Gráfico 04: Estilo de Liderança predominante na visão dos liderados – Líder 2
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A partir dos resultados apresentados é possível observar que os liderados da Líder 2 consideram o **Fator Relacionamento** como o mais predominante, obtendo a média de 4,17. O Fator situacional apresentou uma diferença de 0,05 (média de 4,12) e o Fator Tarefa em relação ao fator em destaque obteve uma diferença de apenas 0,09 (média= 4,08). Com isso, acredita-se que os liderados consideram sua líder uma pessoa de boa comunicação, sentimentos aos subordinados, acessibilidade de chefe, amabilidade de líder, confiança nos liderados. Neste sentido, Beal, Bohlen e Raudabaugh (1962, p. 29) complementam que o “líder é aquele que, em uma dada situação social, influencia por suas idéias e ações o pensamento e as atitudes dos outros.” Eles têm o poder de conseguir a interação em seu mais alto desenvolvimento de ações que culminem em objetivos, estabelecem regras e metas sem o poder da coerção e sim, da amabilidade, da gentileza, verdadeiramente a essência da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo geral analisar o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os preconceitos que encontram para exercer suas funções de comando. Para isso, foi estudado o 3º Batalhão de Polícia Militar localizado na cidade de Patos PB onde foram abordadas 6 pessoas uma Capitã, Sargento e quatro homens liderados por elas. A pesquisa foi operacionalizada partir de uma entrevista que continha 9 perguntas para as líderes e 3 perguntas para os liderados e um questionário dividido em 3 fases com perguntas assertivas para ambos.

A partir dos resultados encontrados é possível perceber que a mulher apesar de ter conquistado seu espaço de trabalho onde exerce suas funções na carreira militar, o respeito e a admiração pelas mesmas foram através de muito esforço e dedicação para tais chegarem aos seus objetivos e metas.

No presente trabalho, um dos itens que mais chamou a atenção foi o momento em que as líderes sentiram mais dificuldade em exercer sua profissão foi no período de gestação de seus filhos, onde sentiram a falta de compreensão da corporação em relação ao seu estado gestacional que não entendiam que alguns serviços na corporação eram difíceis de executar devido ao risco de vida em a relação a sua profissão.

A respeito do estilo de liderança gerencial empregado pelas líderes, evidenciou-se uma diferença, em que a Líder1 tem como fator predominante o Situacional, assim apresenta uma relação próxima de seus liderados em que busca agir e tomar decisões baseada nas contingências que se apresentam no dia-a-dia de suas atividades. Visto que líder é impulsionador de resultados, elo interpessoal, e possuidor de traços de personalidade, capacidades, habilidades, esta líder se mostrou como um gestor que busca delimitar e influenciar seus seguidores, confirmando a missão, a visão e orientando para maior difusão de fatos, de maneira a adaptar cada situação encontrada nos mais diversos conflitos organizacionais.

O comportamento de liderança da Líder2 tem, a priori, sua liderança baseada na disciplina e hierarquia devidas sua patente de Capitã e de ser exigido isto da mesma através de regulamento da Corporação. No entanto, o fator predominante nesta líder foi o Fator Relacionamento. Neste sentido, tal líder é capaz de motivar, atrair, concentrar, delegar, e persuadir seus colaboradores. Tendo esta líder dado maior relevância para o Relacionamento com seus liderados, pode demonstrar que a mesma tem consciência da necessidade de aliar-se

a seus liderados, que são a fonte de sucesso empresarial, a fim de uma melhor atuação em todos os níveis organizacionais.

Desta maneira, o líder, esse indivíduo capaz de motivar, atrair, concentrar, delegar, persuadir, necessita de aliar-se a seus liderados, independente de seu posto ou patente, pois seus liderados são a fonte do sucesso organizacional, a fim de uma melhor atuação em todos os níveis organizacionais.

Através dos resultados obtidos pelos liderados o fator predominante em relação as lideres foi o relacionamento, percebe-se que os liderados vêem suas lideres como pessoas que se interessam por suas idéias, seu trabalho,tem respeito e confiança aos seus liderados.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERG, Ernesto Artur. **Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da identidade**. Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- D'OLIVEIRA, Alexandre Lemgruber Portugal; LIMA, Edmilson de Oliveira; LUNA, Iúri Novaes. **Técnicas de coleta de dados na pesquisa social**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- FISCHER, Helen. **O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MADRUGA, Lucia R. R.; GOMES, Claudia M.; FLEIG, Daniel G. **A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual**. 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade**. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

Apêndice1: Questionário para Avaliação do Estilo de Liderança Gerencial

1 – Nunca age assim / 2- Raramente age assim / 3- Ocasionalmente age assim
4- Frequentemente age assim / 5- Sempre age assim

Fatores/Assertivas	1	2	3	4	5
Fator Relacionamento					
1- Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					
2- Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
3- Mostra-se acessível aos subordinados.					
4- Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
5- É atencioso no relacionamento com os subordinados.					
6- É compreensivo com falhas e erros dos subordinados.					
7- Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
8- Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
9- Demonstra confiança aos subordinados.					
Fator Tarefa					
10- Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
11- Valoriza o aspecto à autoridade.					
12- É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
13- Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
14- Põe o trabalho em primeiro lugar.					
15- Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
Fator Situacional					
16- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
17- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
18- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
19- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					

Apêndice 2: Roteiro de Entrevista –(Para as Líderes)

Nome: Idade

Cargo/função:

Tempo de serviço na instituição:

Tempo no cargo ocupado:

Quantos homens estão ao seu comando:

1. O que motivou a senhora escolher esta profissão?
2. Com quantos anos a senhora ingressou na Carrera militar?
3. Quais as dificuldades que sentiu ao ingressar em uma carreira que antigamente somente homens exerciam esta profissão?
4. Como se sente ao ter que liderar homens?
5. Já passou por algum preconceito, por ser mulher na instituição?
6. Se sente realizada nesta profissão, ou pretende mudar da mesma e ingressar em outra carreira?
7. A senhora se classifica como uma líder nata ou como uma chefe?
8. Qual sonho pretende almejar em sua carreira?
9. 11. Quais características você considera importantes para uma pessoa exercer cargos de liderança?

Apêndice 3: Roteiro de Entrevista – (Para os Liderados)

Nome:

Idade

Cargo/função:

Tempo de serviço na instituição:

1. Qual a sua visão em relação ao ingresso de mulheres na carreira militar?
2. Como se sente ao ter que ser liderado por mulheres?
3. O senhor acha que as mulheres exercem bem esta profissão. Por quê?