

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

V658i    Vieira, Jorge Xavier  
          Identificação dos Estilos de Liderança Feminino: um estudo em  
          micro e pequenas empresas de Patos, PB [manuscrito] / Jorge  
          Xavier Vieira. – 2014.  
          20 p.

          Digitado.  
          Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
          Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,  
          Universidade Estadual da Paraíba, 2014.  
          “Orientação: Profa. Dra. Tatiana Cristina Vasconcelos, CCEA”.

          1. Liderança. 2. Gestão de Pessoas. 3. Administração de  
          pessoal. I. Título.

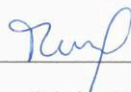
21. ed. CDD 658.409 2

**Jorge Xavier Vieira**

**Identificação dos Estilos de Liderança Feminina: Um estudo sobre gestoras de micro e pequenas empresas de Patos - PB**

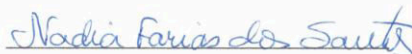
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovado em**



Profª Dr. Tatiana Cristina Vasconcelos/ UEPB

Orientadora



Prof.ª. Nadia Farias dos Santos / UEPB

Examinadora



Prof.ª Janine Dias/ UEPB

Examinadora

## **IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININO: um estudo em micro e pequenas empresas de Patos- PB**

Jorge Xavier Vieira

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Tatiana Cristina Vasconcelos

### **RESUMO**

Em um mundo globalizado em que a sobrevivência das empresas está ligada a um bom comando de um líder, criou-se a necessidade de conhecer mais destas pessoas capazes de mudar caminhos. Ao longo do tempo várias teorias e autores tentaram explicar esses líderes e falharam na busca de respostas definitivas, porém de uma coisa era certa: Existiam três estilos de administrar! Um autocrático em que o poder estava nas mãos de uma pessoa, e outro democrático em que o poder era compartilhado entre o líder e seus colaboradores, e mais um terceiro que é a liderança bidimensional que consiste em usar as duas lideranças em tempos oportunos. E com isso esse artigo teve como objetivo identificar esses estilos de liderar de 30 gestoras femininas da cidade de Patos – PB, diagnosticando assim, uma liderança bidimensional voltada para a autocracia, concluindo que as mulheres tendem a serem voltadas para as tarefas e não para uma orientação voltada nas pessoas.

**Palavras - chave:** Liderança, pessoas, tarefas.

### **ABSTRACT**

In a globalized world where the survival of businesses is linked to a good command of a leader, it was created the need to know more of these people able to change paths. Over time and several theories have attempted to explain these leaders and failed to search for definitive answers, but one thing was certain: There were three styles of running! Where an autocratic power was in the hands of one person, and another in which democratic power was shared between the leader and his collaborators, and a third which is the two-dimensional leadership that is to use the two leaders at opportune times. And with that, this article aims to identify these styles of leading 30 female managers from the city of Patos - PB, diagnosing thus a two-dimensional leadership toward autocracy, concluding that women tend to be focused on the task and not for a orientation towards people.

**Keywords - Keywords:** Leadership, people, tasks.

### **1. Introdução**

No mundo contemporâneo a compreensão do comportamento humano e sua relação com a produtividade estão alavancando vários debates. No contexto da Administração, busca-se entender as necessidades que movem as pessoas, suas satisfações e suas atitudes no âmbito organizacional em direção aos comportamentos de liderança. Segundo Bergamini (2009) um dos desafios de estilos comportamentais é a compreensão daquilo que faz com que as pessoas sejam, ao mesmo tempo, únicas na sua maneira de ser, mas semelhantes em alguns aspectos comportamentais.

Um líder mais que um guia é um referencial, uma fortaleza em que não só as pessoas, mas, as instituições, as organizações em todos os sentidos e toda a estrutura da sociedade carece para o adequado e necessário desenvolvimento, sendo assim, é necessário o estudo da liderança, pois muito tem-se nas mãos de poucos. Bass (2007) argumenta que desde sua infância, o estudo da História tem sido o estudo dos líderes - o quê e por que eles fizeram o que fizeram, demonstra uma preocupação de toda a humanidade sobre a necessidade de ter alguém como guia e referencial para transformar não só a história coletiva como também a história individual.

Em um mundo onde tudo está conectado graças a uma globalização que interligou várias culturas, etnias e povos, as mulheres vem mostrando uma grande diferenciação e um espírito de comando cujo exemplo vem se firmando nas presidências dos países, nas participações sociais, no comando de empresas e nas lideranças de ordens mundiais, e isso não é diferente aqui no Brasil em que o número de mulheres a frente dos negócios está cada vez mais efetivo e em constante crescimento.

No ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras, é muito relevante a presença das empresas criadas e lideradas por mulheres, que, dessa maneira, não só constroem para si uma alternativa de inclusão ou permanência no mercado de trabalho, mas também geram empregos e promovem inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país. (JONATHAN, 2005, p. 1).

As mulheres desde a infância carregam em si valores adquiridos ao longo do tempo como organização, dedicação, responsabilidade, e isso vem se concretizando na sua carreira no mercado de trabalho com empresas com esse toque diferenciado. “Mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos” (MUNHOZ, 2000, p. 7).

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos: Existem diferenças de gênero no que diz respeito à liderança? Quais os principais estilos de liderança exercidos por profissionais femininas que gerenciam micro e pequenas empresas?

Considerando que as práticas de liderança influenciam no comportamento organizacional, é mister destacar a relevância de ampliar os conhecimentos acerca do assunto como uma forma de ascensão mercadológica e estratégica. E servindo assim para toda e qualquer forma de organização que a presença de um estilo de liderança eficaz se torna essencial para o desenvolvimento e manutenção de resultados, através da satisfação dos colaboradores e consequente melhoria nos indicadores de produtividade.

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta como objetivo geral identificar os estilos de lideranças de mulheres gestoras de micro e pequenas empresas da cidade de Patos- PB. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: 1) Identificar se as mulheres, desenvolvem um estilo singular quando administram 2) se existem diferenças de Gênero 3) se elas são preocupadas mais com as pessoas ou com as tarefas.

## **2. Liderança: conceituação, aproximação teórica e seus estilos**

A palavra líder vem do latim, ducere, cujo significado é conduzir. (KUGELMEIER, 2009). Desde muito tempo a humanidade precisou, esperou ou relatou exemplos de pessoas que as conduzissem para o caminho certo. Bergamini, (1994, p. 24) afirma que: "A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita". O autor cita que na obra A República, – de Platão – constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

Neste cenário histórico, o homem tentou entender os líderes, suas vidas, suas ideologias, metodologias, referenciais, períodos históricos e motivos que fizeram deles uma verdadeira lenda, pessoas comuns que demonstraram forças descomuns, atitudes que distorceram o entendimento e mudaram destinos, verdadeiros exemplos a serem seguidos. Entretanto quanto mais a humanidade se aprofundava nestes líderes menos entendiam as situações, pois segundo Chopra (2002) a liderança é um conceito misterioso e ilusório, e até os dias atuais, apesar da quantidade de teorias a respeito, pouco se sabe exatamente sobre os fatores que permeiam o tornar-se um líder.

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém poderia definir: Muitas outras teorias da liderança vieram e se foram. Algumas enfocavam o líder. Outras a situação. Nenhuma resistiu ao tempo (BENNIS; NANUS, 1998, p. 5).

Várias explicações foram propostas para decifrar a essência de ser um líder, as primeiras teorias sob a liderança são datadas entre 1904-1948 e comandadas por Stogdil e Mann, que afirmavam que pessoas já nasciam líderes, essa abordagem ficou conhecida como a Teoria dos Traços. A respeito, Vergara (2008) afirmava que, nesta teoria quem nascesse com determinadas características seria um líder, e as características incluíam alguns traços

físicos, como altura, peso, aparência; traços intelectuais entusiasmo, autoconfiança, agressividade; e alguns traços sociais, por exemplo: cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas. Estes e outros traços diziam quem seria um grande homem em relação aos demais.

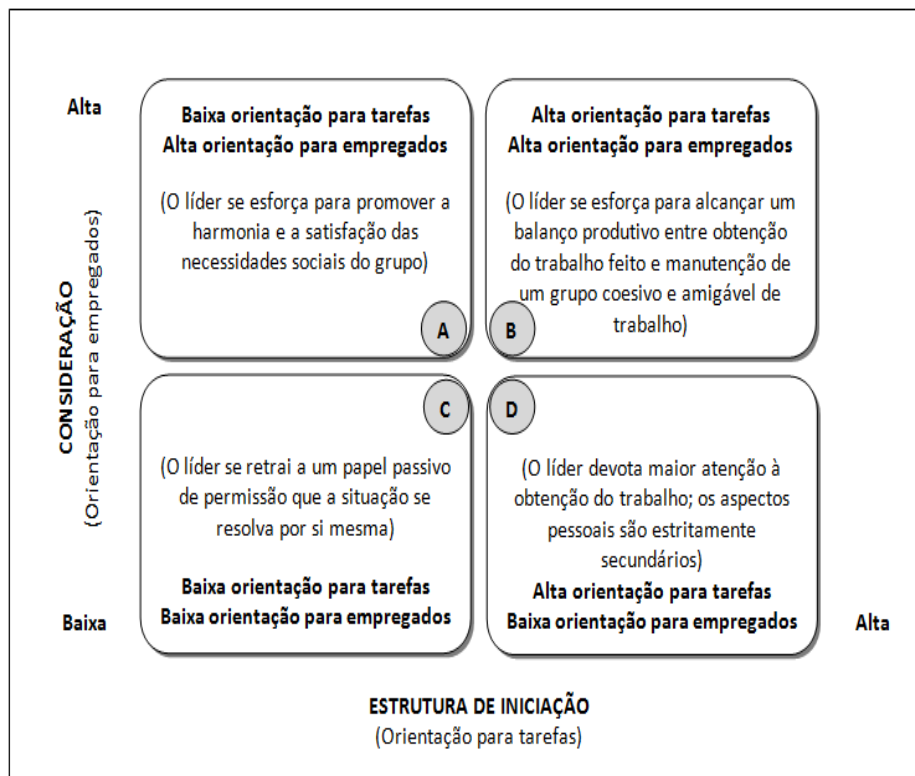
Por não conseguir comprovar cientificamente que os traços de líderes eficazes e não eficazes estavam associados à liderança, chegou-se à conclusão de que um bom líder não dependeria de traços determinados, mas sim do quanto estes traços estavam dispostos às exigências situacionais, pois comportamentos de líderes poderiam ser aceitos em uma situação e em outras não. Sendo assim, no início da década de 50, pesquisadores das Universidades de Ohio e Michigan, passaram a ser os principais responsáveis pelas investigações sobre liderança. Surge, então, uma nova tentativa de explicação teórica, cujo foco não incide mais em tentar dizer o que é um líder, mas sim responder o que um líder faz. Nasceu a teoria comportamental.

Diferente da Teoria dos Traços que afirmava que um líder nascia líder, agora esta teoria dizia que pessoas treinadas nos comportamentos de liderança, seriam líderes eficazes. Diante dessa nova perspectiva, começou-se a dar ênfase ao treinamento, pois os comportamentos de liderança poderiam ser aprendidos (GIL, 2008). O foco dessa abordagem estava voltado para o estilo do comportamento dos líderes e não mais para a sua seleção “natural” (BRYMAN, 2009). Estudos começaram e as Teorias X e Y de McGregor que foi professor de Administração no Massachusetts Institute of Technology e pesquisador, defendiam que indivíduos eram acomodados por natureza compreendendo a teoria X, e a teoria Y afirmava que as condições de trabalho favoreciam uma produtividade maior por estimularem motivações para agirem de maneira mais dedicada ao trabalho.

Os estudos da Universidade de Ohio identificaram várias dimensões interdependentes do comportamento do líder e chegaram a caracterizá-las em duas: Estrutura de Iniciação e Estrutura de Consideração (Robbins, 2005). A Estrutura de Iniciação também conhecida como estrutura de tarefa, consiste em um líder de grande inclinação para o desenvolvimento de trabalhos detalhados, criador de rotinas que sabe delegar atividades. Já a Estrutura de Consideração refere-se ao nível em que o líder se preocupa mais em estabelecer bons relacionamentos entre pessoas no trabalho ou no grupo, demonstrando apoio, apreço, confiança, e consideração pelos seus colaboradores e agindo de modo a proporcionar a cooperação e o consenso de todos para as atividades a serem desenvolvidas (NOGUEIRA, 2008). Ou seja, um líder voltado mais para as pessoas e seus anseios.

Nessa Abordagem deu-se a formação de quatro estilos de administração que se desenvolviam de acordo com as combinações das duas dimensões, conforme vislumbrado na Figura 1.

Pelas combinações tem-se: estilo A – baixa orientação para as tarefas e alta orientação para as pessoas; estilo B – alta orientação para as tarefas e alta orientação para as pessoas; estilo C – baixa orientação para as tarefas e baixa orientação para as pessoas; e estilo D – alta orientação para as tarefas e baixa orientação para as pessoas. Dos estudos realizados pelos pesquisadores de Ohio não ficou concluído qual dos quatro estilos seria o mais adequado a ser seguido pelos líderes, porém ficou o entendimento de que qualquer um dos estilos poderia vir a ser eficaz ou não, dependendo das circunstâncias da situação em que o líder se encontrasse no momento (NOGUEIRA, 2012).



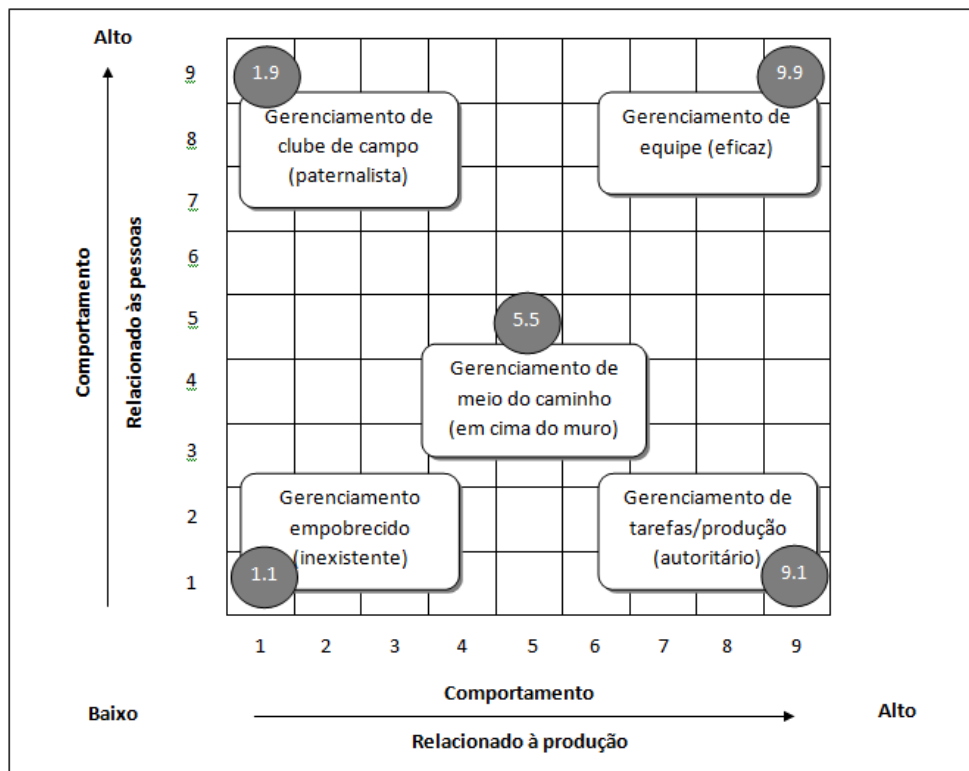
**Figura 1** – Estilo de liderança da Universidade de Ohio

Fonte: Nogueira (2012)

Na mesma época, porém na Universidade de Michigan, Rensis Likert liderando um grupo buscava características de comportamento humano nas organizações, chegando a afirmar que a eficácia dos grupos variava de acordo com o comportamento do líder. Os pesquisadores de Michigan apontaram ser mais favoráveis ao comportamento orientado para as pessoas, tendo em vista que com esse estilo de liderança os elementos como produtividade e satisfação no trabalho

eram elevados e a rotatividade e o absenteísmo eram mais baixos, concluindo que os líderes poderiam obter maior desempenho da equipe com esse estilo (ROBBINS, 2005).

O Grid de Liderança (terminologia publicada originalmente) que, posteriormente foi denominado de Grid Gerencial, é uma outra abordagem que trata dos estilos de liderança e foi desenvolvida pelos estudiosos Robert R. Blake e Jane S. Mouton nos anos 60. Os principais elementos foram baseados na escola clássica de administração e no movimento das relações humanas (Gil, 2008). Maiores detalhes ver Figura 2:



**Figura 2** – O Grid gerencial, de R. Blake e J. Mouton

**Fonte:** Nogueira (2012).

O Grid consiste em um diagrama com a variação entre o eixo X voltado para o trabalho e o eixo Y voltado para as pessoas, e que segundo Nogueira (2012), cada posição no Grid representa um possível estilo de liderança, criando cinco possibilidades principais, variando desde 1.1 como uma liderança mínima e fraca tanto para as tarefas quanto para as pessoas a 9.9 com um líder gerenciando as duas dimensões gerando satisfação e produtividade no trabalho.

Dessa maneira, seguindo o entendimento de que a eficácia do estilo fosse condicionada pela situação ou pela circunstância em que o líder estivesse inserido, foram



surgindo outras teorias da liderança que deram embasamento para o desenvolvimento de uma nova abordagem (MAXIMIANO, 2000).

No início da década de 60 surge a Abordagem Contingencial ou Situacional, dentro da qual emergem várias teorias apresentando que o sucesso de um líder em um grupo estava muito ligado às questões das exigências situacionais (do ambiente) e, sua relação com o estilo de liderança e às necessidades dos subordinados.

Contingência significa incerteza se algo pode acontecer ou não e os estudos baseados no modelo de liderança contingencial afirmam que nada é absoluto, tudo é relativo e depende das exigências do ambiente, das técnicas administrativas e das necessidades dos colaboradores. As pesquisas dos anos 60 que buscava observar quais eram os modelos estruturais organizacionais mais eficazes acabou por revelar que era o ambiente externo quem ditava as regras, quebrando assim o paradigma de que a teoria clássica era a mais eficiente, ou em outras palavras, não existe uma fórmula única de organizar, tudo depende das características ambientais, não existe nada absoluto nas organizações ou nas teorias administrativas. Assumindo que as condições de trabalho dependem de fatores externos à empresa, surgem algumas aproximações teóricas, entre elas o Continuum de liderança, de Tannenbaum e Schmidt, o Modelo de Fiedler, o Modelo Caminho-meta, de House e Mitchell, e a Teoria Situacional da Liderança, de Hersey e Blanchard (GIL, 2006).

No início dos anos 80 outras teorias administrativas chegaram com novas ideias e concepções, influenciando no estudo da liderança. Nesse contexto, emerge o estudo da Liderança Política, pesquisado por Burns (1978, apud NOGUEIRA, 2012), que caracterizou os líderes em: transformacional ou transacional. Esses novos modelos enfatizam não somente os líderes, a forma como as decisões são tomadas ou os liderados, mas o tipo de recompensa que os líderes oferecem a seus seguidores. A transformacional “inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem comum da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus liderados” (ROBBINS, 2005, p. 285). Ou seja, o líder instiga seus seguidores a fazerem determinados trabalhos para o bem de todos, e seu carisma é uma característica de persuasão, já a liderança transacional é caracterizada por troca de favores, que consiste em recompensas tanto econômicas como psicológicas e até políticas, em um sistema de ganho e perdas (MAXIMIANO, 2011).

Outra teoria desse período é a liderança carismática que, embora a liderança transformacional possua a característica do carisma, elas se diferenciam uma da outra principalmente no sentido que a segunda gera um processo de transformação ou de mudança nos seus seguidores (BRYMAN, 2009). A liderança carismática atribui ao líder características

que chegam a ser heroicas vistas pelos seus colaboradores, por determinados comportamentos em relação a algumas situações.

No mundo atual está havendo ambiguidades sobre nascer líder ou ser transformado em um líder, e isso se deve a um emaranhado de teorias que tentaram explicar esse fenômeno. Concordamos com as palavras de Townsend e Gebhart (1997, p. 13) “Acima de tudo (...) existe uma verdade fundamental sobre liderança: liderança é um comportamento, não um cargo”.

Nos momentos de crise as pessoas tendem a esperar um alguém que lhes indiquem um caminho a trilhar, alguém que pense e mostre a alternativa que elas por medo ou incapacidade não conseguem enxergar. É nesse momento que os líderes são autorizados, pelos próprios seguidores, a exercer seu poder. O líder é aquele que prioriza sua capacidade de mostrar aquilo que as pessoas, no geral, não conseguem ver tão facilmente, e convencê-las da sua importância (BERGAMINI, 2002).

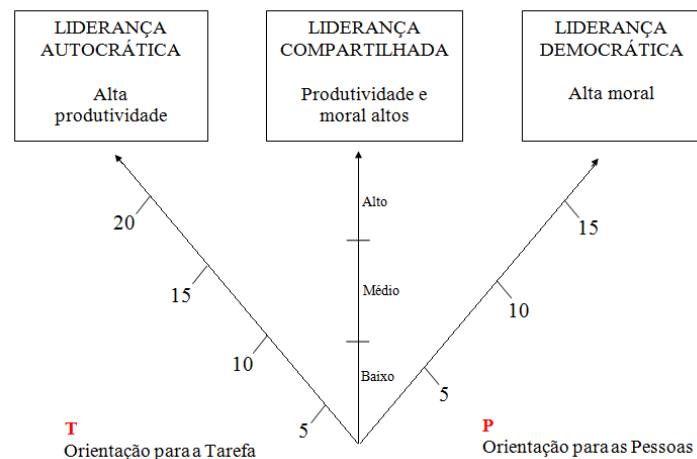
Contrariamente às teorias dos traços de personalidade, que se referem àquilo que o líder é, estas teorias abordam o que o líder faz. A teoria dos estilos de liderança foi estudada pelo psicossociólogo alemão Kurt Lewin, que dividiu-a em 3 categorias a serem abordadas: Autocrática, Democrática e Liberal ou “*laissez-faire*” (CHIAVENATO, 1993).

No estilo autocrático, o líder quem determina todos os procedimentos desde a sua formulação até execução elogiando ou criticando pessoalmente seus liderados com um certo distanciamento. No democrático, o líder procura ser um membro do grupo oferecendo ações para serem executadas e o grupo quem decide quais utilizar, também como o autocrático critica ou elogia só que não as pessoas, mas sim os processos e desenvolvimentos. No liberal ou “*laissez-faire*” os liderados tem total poder sobre ações, processos e o que fazer, o líder só oferece ajuda para qualquer coisa e libera o material de trabalho.

Alguns trabalhos de pesquisa descobriram que não é unicamente o que o líder sabe ou faz que fara que ele seja visto como um modelo de eficácia (BERGAMINI, 2008). Conquistar as pessoas é algo fundamental para alcançar a preferência delas, e entender suas necessidades e anseios poderá ser a chave do sucesso. O mais importante é quanto o líder se importa com as pessoas que o seguem, e não quanto ele conhece das atividades desempenhadas por elas. Estes aspectos teóricos são fundamentais para a realização do presente estudo. Nesse contexto, encontra-se o trabalho de Maximiano (2000).

Segundo dados do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) Em 2009, a taxa de participação das mulheres com mais de 16 anos para o mercado de trabalho era de 58,9%, enquanto a dos homens era de 81,6%, ou seja, as mulheres ainda sofrem com as diferenças de

Gênero que carregam com o velho paradigma de que a mulher foi feita para ficar em casa e o homem para o trabalho, mas, aos poucos esse paradigma vai desaparecendo quando sua participação deixa de ser secundária para ser primária assumindo responsabilidades, e marcando presença cada vez mais. O plano Estratégico Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres, (CPLP) é um grande marco para o firmamento das mulheres no mercado de trabalho, principalmente no que se diz respeito as comissões que foram feitas para eliminar as diferenças de gêneros até então existentes, dentre elas a Comissão sobre o Estatuto da Mulher (CSW), o Comité para a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), e a Divisão para o Progresso das Mulheres (DAW), que vieram para alavancar debates sobre a igualdade de gêneros.



**Gráfico 1** – Classificação dos estilos de liderança  
**Fonte:** (MAXIMIANO 2000, p. 420)

Segundo o autor para identificar o estilo de liderança deve-se realizar uma análise individual para cada gestor/a verificando se sua orientação é mais voltada para as tarefas ou para as pessoas e desenvolveu um modelo enfatizando quatro aspectos: Comunicação, Motivação, Autonomia no Trabalho e Liderança. De acordo com as respostas das pessoas é possível identificar seu estilo de liderança. Este foi o modelo utilizado para concretização do estudo empírico.

### 3. Percurso Metodológico

O percurso metodológico “é mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetivos de estudo” (MINAYO, 2007, p. 46).

### **3.1 Tipos de pesquisa**

Este estudo se configura como uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem quantitativa. Segundo Gil (2011) o estudo de campo visa esclarecer as interações de determinado grupo estudado no lócus de atividade. Quanto à pesquisa descritiva, objetiva captar aspectos descritivos de um determinado grupo, através de amostras de peculiaridades de determinado fenômeno (VERGARA, 2007). E no que diz respeito à abordagem quantitativa é realizado por meio de técnicas estatísticas, traduzindo informações em números e pode ser empregado no tratamento da coleta de dados (RICHARDSON, 1999).

### **3.2. Local do estudo e Participantes**

A análise de campo foi realizada no centro comercial e entorno de Patos-PB, pois encontra-se o maior número de micro e pequenas empresas. Patos é a terceira maior cidade da Paraíba com pouco mais de 100.000 habitantes segundo o último censo do IBGE ( Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), conhecida também como a capital do sertão, devido ser sede de negócios, e por estar centralizada no mapa do estado.

Constitui o universo da pesquisa mulheres gestoras de micro e pequenas empresas do ramo comercial da citada cidade. Foi considerada como amostra para esta pesquisa, um total de 30 gestoras de micro e pequenas empresas do ramo comercial. Para tanto, foi considerada uma amostragem não probabilística por conveniência, assim, neste caso, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra. O critério da acessibilidade aponta a facilidade de acesso ao informante, sendo assim, muitas gestoras devido ao clima típico de festa junina e o evento mundial da copa do mundo não dispunham de tempo para participarem da pesquisa (GIL, 2011; VERGARA 2007).

Quanto às suas características, as gestoras possuem idades variando entre 20 e 64 anos, estão atuando na área de 6 meses a 33 anos e possuem níveis de formação que variam de médio passando pelo técnico a superior.

### **3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Para realização da coleta de dados, foi adotado como instrumento, um questionário proposto por Maximiano (2000), composto por 35 questões objetivas respondidas em uma escala de respostas variando de N = Nunca; R = Raramente; O = Ocasionalmente; F = Frequentemente; S = Sempre. Tal instrumento foi adotado tendo por base o estudo sobre Estilos de Liderança Feminina, de Nogueira (2012) que contou com a participação de gestoras do ramo têxtil. Para tanto, entre os meses de abril e maio, foi realizada a aplicação dos questionários.

O procedimento do pesquisador envolvia a visita às lojas em busca de gestoras ou as proprietárias, de início realizava-se uma apresentação da pesquisa, tendo em mão uma carta de apresentação, informando que se tratava de um estudo monográfico do curso de Bacharelado em Administração. Explicava-se às gestoras que não era preciso se identificar, que suas respostas seriam tratadas com respeito e que os dados seriam analisados com fins acadêmicos. A aplicação do questionário tinha uma duração média de 15 minutos. Ao término, o pesquisador agradecia a colaboração das gestoras.

Cabe mencionar que todos os preceitos éticos da pesquisa com seres humanos foram considerados segundo a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996)

### **3.4. Análise dos Dados**

Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados e foram realizados os cálculos devidos para identificação dos estilos de liderança. Assim, as respostas da participantes foram agrupadas e analisadas individualmente nas dimensões de Autonomia, Comunicação, Liderança e Motivação. Os dados são apresentados em gráficos e tabelas, e os resultados apresentam os estilos de liderança de cada uma das 30 gestoras em termos percentuais, bem como o perfil do grupo como um todo.

## **4. Resultados e discussão**

Assim, serão analisadas cada uma das dimensões de liderança: Comunicação, Motivação, Autonomia e Liderança detalhando cada uma delas para que se possa exaurir o máximo possível de informações, pois sendo de extrema importância sua relevância para as organizações.

#### 4.1 Comunicação

Um dos fatores importantes no processo de liderança é a capacidade de comunicação, a habilidade de interação e de troca de informações do líder em um grupo ou em uma empresa (CHIAVENATO, 2003). Saber conversar e principalmente escutar é um dos fatores imprescindíveis para um bom líder, pois atrás de diálogos é possível saber seus anseios, medos, dúvidas e conseguinte tomar a atitude correta para satisfazer seu liderado e automaticamente conseguir atingir as metas desejadas para a equipe. Na Tabela 1 encontram-se os resultados das gestoras nos itens que compreendem este aspecto da liderança.

QUESTÃO	N	R	O	F	S	TOTAL %
1 Eu atuo como porta-voz dos meus colaboradores.	16,6	0	6,66	23,3	53,3	100%
7 Eu falo como representante do grupo.	6,66	6,66	3,33	13,3	70,0	100%
9 Eu coloco minhas ideias para que o grupo as discuta.	3,33	0	16,6	23,3	56,6	100%
13 Eu falo pelo grupo se houvesse visitantes.	0	6,66	10,0	16,6	66,6	100%
18 Eu represento o grupo em reuniões externas.	16,6	13,3	13,3	3,33	53,3	100%
30 Eu recuso a explicar minhas ações.	53,3	10,0	16,6	13,3	6,66	100%
35 Eu peço que o grupo siga regras e regulamentos padronizados.	16,6	6,66	10,0	16,6	50,0	100%

**Tabela 1:** Percentual de respostas das gestoras na dimensão Comunicação.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2014)

Para um melhor entendimento, os significados da tabela serão: N= Nunca; R= Raramente; O= Ocasionalmente; F= Frequentemente; S= Sempre.

Como é possível observar na Tabela 1 é perceptível que a grande maioria das Gestoras sempre tomam iniciativas para o desenvolvimento da comunicação do grupo, se fazendo sempre de porta voz ou na representação do grupo, seja falando ou atuando em nome da equipe, mostrando assim certo controle na comunicação do grupo. Goldsmith (1996) acrescenta que “o líder do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva... Este líder solicitará a diversos grupos de interesse ideias, opiniões e feedback”.

#### 4.2 Motivação

No contexto organizacional a motivação está relacionada ao esforço que uma pessoa aplica em direção ao cumprimento dos objetivos da empresa até que estes sejam concretizados, ela está dentro das próprias pessoas e se origina pela necessidade interna de se

fazer e se ter algo, desenvolvendo uma atividade pelo prazer que ela proporciona ou pela recompensa atrelada a essa atividade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nº	QUESTÃO	N	R	O	F	S	TOTAL %
6	Eu incentivo o grupo a vencer grupos competidores.	13,3	0	20,0	23,3	43,3	100
8	Eu incentivo o grupo a se esforçar cada vez mais.	0	0	6,66	6,66	86,6	100
11	Eu incentivo para que consigam uma promoção.	13,3	6,66	10,0	16,6	53,3	100
21	Eu incentivo o grupo a produzir cada vez mais.	3,33	0	3,33	10,0	83,3	100
26	Eu estou disposto a fazer mudanças.	3,33	0	10,0	16,6	70,0	100
27	Eu peço aos membros do grupo que trabalhem mais vigorosamente	10,0	10,0	20,0	16,6	43,3	100

**Tabela 2:** Percentual de respostas das gestoras na dimensão Motivação.

Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Nesse sentido, a motivação é o fogo que faz as pessoas executarem determinada tarefa, a motivação é pessoal e intransferível, ela é os anseios ou desejos de cada pessoa, e sem ela ou mal aproveitada a produtividade despenca ou deixa de existir, cabendo ao líder a responsabilidade de entender o seu liderado e atender suas necessidades. Será mostrada a seguir a tabela sobre a motivação, e percebe-se que no quesito motivação as gestoras são porta-voz na questão incentivo chegando a quase 90% delas a instigarem o grupo a irem mais longe, e desses 90% cerca de 60% no quesito sempre e frequente pedem um trabalho mais vigoroso, mostrando uma flexibilidade de cerca de 87% de sempre e frequente estarem dispostas a mudanças, levando uma motivação de acordo com as propostas que se encontram no ambiente.

A responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais” (Chiavenato 1999, p. 578).

### 4.3 Autonomia

Autonomia é a capacidade de alguém fazer determinada coisa sem precisar de ajuda, e isso se dá através de confiança e liberdade. Ninguém faz tudo sozinho, e um bom líder sabe que delegar poder, e acreditar na capacidade do outro é uma característica de sucesso, pois, não ficará sozinho nos momentos difíceis, e sempre poderá contar com o próximo para a realização de tarefas.

Nº	QUESTÃO	N	R	O	F	S	TOTAL %
2	Eu procuro fazer o grupo trabalhar horas extras.	36,6	33,3	30,0	0	0	100
3	Eu permito completa liberdade de trabalho aos membros do grupo.	13,3	6,66	23,3	6,66	50,0	100
5	Eu permito aos membros do grupo que usem seu próprio julgamento na resolução de problemas.	26,6	23,3	26,6	6,66	16,6	100
10	Eu deixo que os membros do grupo façam seu trabalho como acham melhor.	43,3	20,0	10,0	10,0	16,6	100
14	Eu mantenho o trabalho num ritmo rápido.	6,66	10,0	20,0	20,0	43,3	100
15	Eu dou total autonomia e digo apenas “agora é com vocês”.	20,0	30,0	6,66	20,0	23,3	100
19	Eu tenho receios em permitir liberdade de ação aos membros do grupo.	50,0	16,6	6,66	6,66	20,0	100
20	Eu decido o que deve e como deve ser feito.	0	6,66	23,3	36,6	33,3	100
22	Eu deixo que alguns membros tenham um pouco de minha autoridade.	13,3	26,6	30,0	10,0	20,0	100
24	Eu deixo que o grupo tenha um alto nível de iniciativa.	6,66	0	13,3	26,6	53,3	100
25	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas.	10,0	0	16,6	26,6	46,6	100
28	Eu confio na capacidade de julgamento dos membros do grupo.	33,3	33,3	16,6	20,0	56,6	100
29	Eu programo o trabalho a ser feito.	10,0	6,66	0	3,33	80,0	100
32	Eu permito que o grupo estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.	26,6	6,66	30,0	20,0	16,6	100
34	Eu ajo sem consultar o grupo.	70,0	13,3	6,66	6,66	33,3	100

**Tabela 3:** Percentual de respostas das gestoras na dimensão Autonomia.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2014)

A tabela 3 mostra a autonomia percebida na pesquisa, e de acordo com ela percebe-se uma liderança com autonomia limitada pois embora metade das gestoras sempre permitem completa liberdade de trabalho aos membros, apenas 17% delas sempre permitem que o grupo estabeleça seu próprio ritmo de trabalho, 80% delas programam o trabalho a ser feito, ou seja, a grande maioria das gestoras assumem o papel de cabeça da equipe, elaborando o que deve ser feito, restando apenas aos liderados cumprir as ordens estabelecidas. A autonomia possibilita novas formas de engajamento do sujeito em relação a si mesmo (ZARIFIAN, 2003).

#### 4.4 Classificação dos estilos de liderança

Por estilo de liderar e gerir um negócio entende-se ser a forma peculiar de uma pessoa



conduzir ao desenvolvimento uma organização e/ou grupos de pessoas em um ambiente mutável (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; e MIGOTT; 2002). E um mundo onde a globalização tem avançado a nível de tudo estar interligado, os negócios estão gigantescos e movendo bilhões de dólares saber gerir uma empresa seja gigantesca ou não é um desafio contemporâneo para homens e mulheres que buscam um espaço nesse universo de sucesso, e o diferencial é saber conduzir essas empresas para a produtividade satisfatória, resolver problemas internos e externos e um ambiente cada vez mutável em que tudo é resolvido de acordo com o ambiente em que se encontra é uma responsabilidade que merece ser forjada por competências, habilidades e atitudes coerentes para manter a satisfação dentro e fora das empresas gerando produtividade e sucesso em todos os âmbitos.

Neste cenário as mulheres vem conquistando um grande papel de protagonista entrando e se firmando cada vez mais no mundo dos negócios e quebrando paradigmas machistas. Dados que historicamente os homens estiveram à frente da maioria dos postos de liderança nas organizações, devido a fatores tradicionais de uma cultura organizacional machista, as mulheres enfrentaram e ainda encontram barreiras para assumir altas funções nas empresas, mas que com o passar do tempo estão conquistando espaços com seu estilo de liderar e gerir as organizações (VASCONCELOS; VASCONCELOS; e MASCARENHAS, 2004). De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) ainda existe um abismo significativo entre homens e mulheres no mercado de trabalho. No quesito massa salarial a participação feminina nas principais regiões metropolitanas não passa a 40%.

Na tabela 4 será apresentado os dados conseguidos das gestoras com sua análise, e em conseguinte os gráficos com a classificação dos seus estilos de liderar. Analisando a tabela do quesito liderança as questões 4, 23 e 12 são voltadas para as tarefas e é perceptível uma liderança voltada mais para a autocracia, destacando um poder centralizado nas mãos das gestoras, demonstrados que mais da metade delas no quesito sempre e frequente fazem o grupo a usar procedimentos padronizados e cerca de 44% nunca e raramente são tolerantes a adiamentos e incertezas, fazendo que 80% delas no quesito sempre e frequente fazem as coisas acontecerem via regra, de forma com a gestora prever ou quer.

Nº	QUESTÃO	N	R	O	F	S	TOTAL %
4	Eu procuro fazer o grupo usar procedimentos padronizados.	10,	0	23,3	16,6	50,0	100%
12	Eu sou tolerante com adiamentos e incertezas.	36,6	6,66	20,0	16,6	13,3	100%

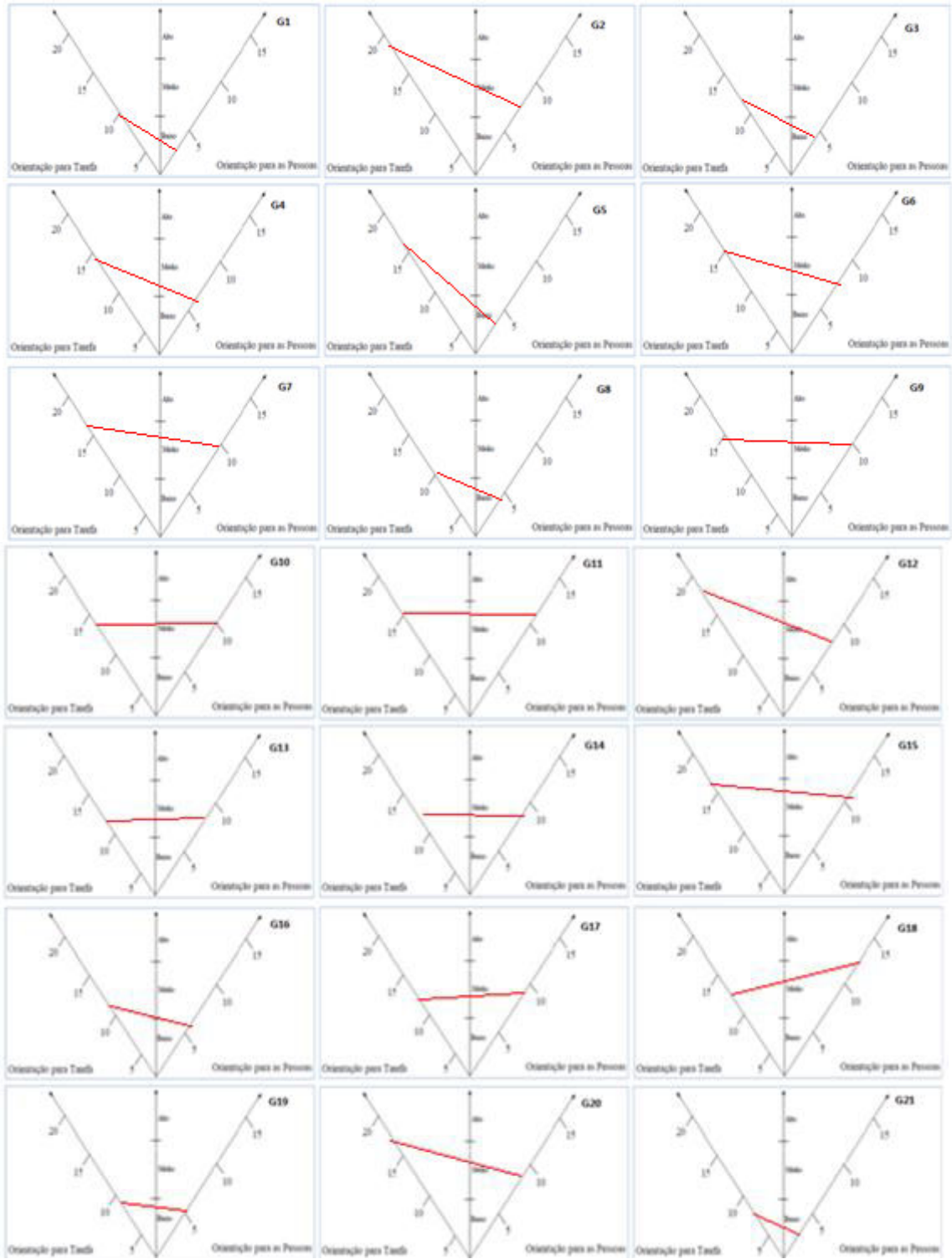
16	Eu resolvo os conflitos que surgem no grupo.	6,66	0	13,3	16,6	63,3	100%
17	Eu me deixo absorver pelos detalhes.	16,6	26,6	16,6	16,6	23,3	100%
23	As coisas acontecem, via da regra, de forma como eu prevejo.	3,33	13,3	3,33	50,0	30,0	100%
31	Eu procuro convencer o grupo das vantagens de minhas ideias.	3,33	0	20,0	23,3	53,3	100%
33	Eu insisto que o grupo supere seu desempenho anterior.	3,33	6,66	10,0	30,0	50,0	100%

**Tabela 4:** Percentual de respostas das gestoras na dimensão Liderança.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2014)

Nesta parte do trabalho e objetivando a pesquisa foi abordado de acordo com Maximiano e seu modelo de classificação, que fará entender os gráficos, e conseguinte o estilo de liderar de cada gestora estudada, definindo se são orientadas para as tarefas ou orientadas para as pessoas. Ainda de acordo com Maximiano (2000) autocracia e democracia serão usados para a definição dos estilos básicos de liderança, remontando as pesquisas primordiais que foram realizadas nas universidades de Ohio e Michigan. Em que a autocracia é caracterizada por um líder mais rígido, centralizado que se orienta para as tarefas em que todo o poder lhe é concentrado fazendo dos colaboradores apenas de peças de condução a produtividade. E a democracia se caracteriza por um líder mais próximo dos liderados em que ele os conhece, sabe de seus sonhos, desejos, preocupações, aceitando sugestões para melhoras, dividindo poder com os seus e disso fazendo uma ponte de aproximação que leva ao sucesso da empresa por meio da colaboração de todos.

Há ainda a liderança bidimensional especificando que o estilo tarefa e o estilo pessoas podem ser ressaltados ao mesmo tempo pelo líder (MAXIMIANO, 2011). Os gráficos foram feitos de acordo com o modelo de Maximiano (2000, p. 240), e os dados de acordo com a pesquisa de cada gestora sendo avaliados de forma individual caracterizando cada gestora.



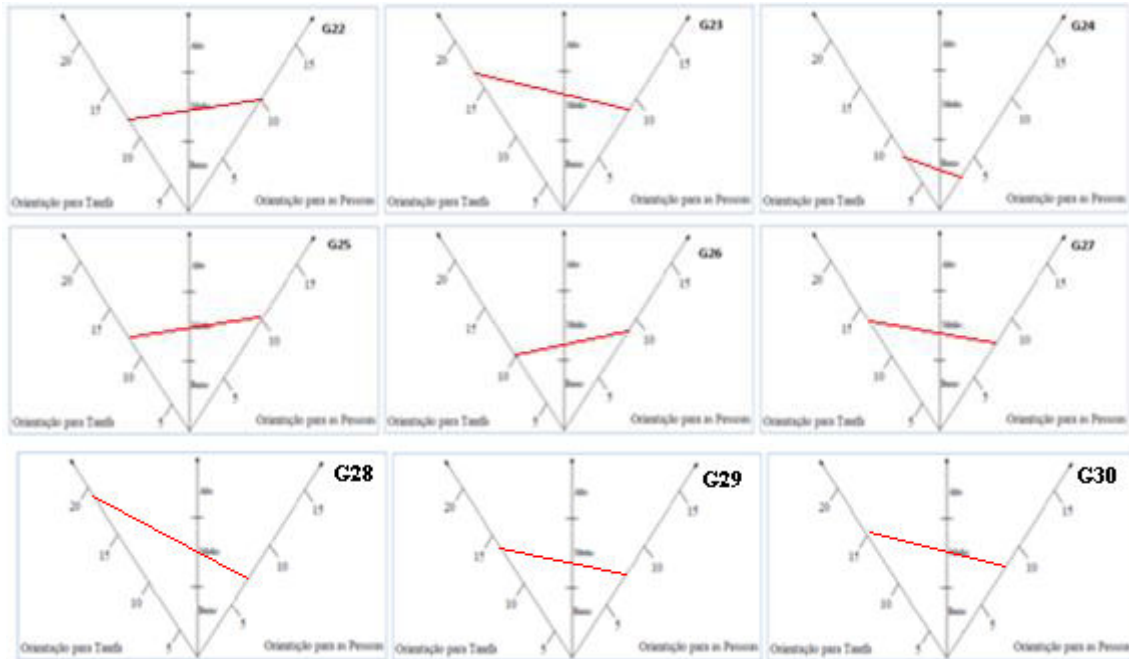


Gráfico 1: Estilos de lideranças

Analisando os Gráficos, pode-se perceber que mais da metade das gestoras são orientadas para as tarefas mostrando um comportamento voltado para a produção, com centralização das decisões e um certo controle de comando único das ações, e com uma análise média para uma liderança bidimensional em que em certos momentos a utilização da combinação dos estilos de liderança autocrático e democrática são utilizados, mas sempre com predominância autocrática, com isso mostrando que poucas gestoras são democráticas, contraria-se Robbins (2000) e outros autores que enfatizam que as mulheres tenham tendências a adoção de um estilo mais democrático com orientação voltada para as pessoas.

## 5. Conclusão

Conclui-se que no mundo em que tempo é sinônimo de dinheiro e que a empresa que produzir mais, gastando menos, gerando uma maximização de resultados favoráveis a presença de um líder que una todas essas características e mais ainda fatores ambientais que merecem respostas rápidas, uma liderança bidimensional em que hora se precise de uma autoridade maior e hora mereça uma autoridade compartilhada, um bom líder que saiba ser utilizável em momentos oportunos trará uma maior vantagem em termos de competição na corrida pelo sucesso e uma confiança de seus liderados que o acompanharam não pelo que ele manda, mas pelos seus exemplos apontados e por sua capacidade de se importar com as necessidades do outro.

## REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard. Concepts of Leadership, in Robert P. Vecchio (ed.) Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Notre Dame: University of Notre Dame Press. 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- BENNIS, W. ; NANUS, B. Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harba, 1998.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores). Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. 3. v. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHOPRA, D. A Alma da liderança. HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, São Paulo, ano 6, nº 33.2002.
- COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA. Resolução Nº196/96 Versão 2012 Disponível em: < [http://conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23\\_out\\_ versao\\_final\\_196\\_ENCEP2012.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_ versao_final_196_ENCEP2012.pdf)> Acesso em: 04 de julho de 2014
- FIEDLER, F. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ªed. São Paulo: Atlas, 2008. 307p.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: HESSELBEIN, F.;

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552002000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552002000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 04 de julho de 2014.

JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. Psicologia em estudo. Maringá, v.10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000300005&script=sci_arttext)> Acesso em: 23 de junho de 2014.

KUGELMEIER, Werner K.P. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-empendedorcorporativo/36490/> Acesso em: 04 de junho de 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). “Pesquisa Social: Teoria, métodos e criatividade”. 26ª Edição, Petrópolis-RJ: Vozes, 2007, p. 46.

MUNHOZ, Glaucia de Sousa. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. In : EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. Anais Eletrônicos... Maringá. UEM, 2000. Disponível em: <[www.egepe.com.br/geral/arquivos/edicoesAnteriores/.../GPE2000-01.pdf](http://www.egepe.com.br/geral/arquivos/edicoesAnteriores/.../GPE2000-01.pdf)>. Acesso em: 23 de junho de 2014.

NOGUEIRA, Eurimar. Os estilos de liderança em um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Picos cuja gestão é exercida por mulheres. Picos, 2012. Retrato das desigualdades de gênero e raça / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ... [et al.]. - 4ª ed. - Brasília: Ipea, 2011. 39 p. : il.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento

organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TOWNSEND, P. L.; GEBHART, J.E. Five-star leadership: The art of creating leaders at every level. New York: John Wiley, 1997.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Batom, pó de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. *Organizações & Sociedade*. Salvador, v. 11, n. 31, p. 119-134, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/index.php>>. Acesso em: 04 de julho 2014.

FREITAS, CAROLINA. Mulheres detêm menos de 40% da massa salarial, diz Ipea. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/ipea-mulheres-detem-menos-de-40-da-massa-salarial-nas-regioes-metropolitanas>> Acesso em: 28 de julho 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Trad. Eric Roland René Heneault, São Paulo: Editora Senac, 2003.