



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO, CULTURA, LINGUAGEM E DIVERSIDADE**

JOSÉ GOMES DE FARIAS FILHO

**LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO NA UEPB**

**CAMPINA GRANDE
2007**

JOSÉ GOMES DE FARIAS FILHO

**LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO NA UEPB**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Sociedade, Área de concentração: Educação, Linguagem, e Diversidade Cultural. Linha de Pesquisa: Estudos Culturais.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Idalina Maria Freitas Lima Santiago

Co-Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Lúcia Barreto Motta

**CAMPINA GRANDE
2007**

JOSÉ GOMES DE FARIAS FILHO

**LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO NA UEPB**

Aprovada em _____ de _____ de _____

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Idalina Maria Freitas Lima Santiago
Universidade Estadual da Paraíba
(Presidente – Orientadora)

Prof^ª. Dr^ª. Auri Donato Costa da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba
Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Juliana Carneiro Wanderley
Universidade Federal de Campina Grande
Examinadora

*D*edico este trabalho, aos meus pais José Gomes de Farias e Lúcia Gonçalves de Farias (*in memoriam*), em especial à minha mãe; e aos meus filhos Ylka, Allysson e Allynne meus eternos amores, para que compreendam que nunca é tarde quando queremos alcançar um objetivo.

AGRADECIMENTOS

A **Deus** que sempre está presente na minha vida, dando-me forças para prosseguir e nunca desanimar, mesmo nas horas de dificuldades, iluminando-me com seu amor infinito.

Aos **meus pais** (in memoriam).

Aos meus filhos, **Ylka, Allysson e Allynne** que acreditaram que eu era capaz de concluir esse curso.

À minha irmã, **Lúcia de Fátima Farias Dantas**, pelo apoio, no momento decisivo para ingressar no mestrado. Sua presença foi fundamental. E ao meu irmão **Givanildo Gonçalves de Farias**, pelo apoio literário.

À minha orientadora, professora **Dr^a Idalina Maria Freitas Lima Santiago**, que foi muito compreensiva e compartilhou suas experiências e seus conhecimentos para que eu pudesse concluir esse trabalho.

À minha co-orientadora, professora **Dr^a Vera Lúcia Barreto Motta**, que me incentivou com seus conhecimentos nos momentos em que precisei de sua contribuição no desenvolvimento desse trabalho.

À minha amiga, professora **Maria Dilma Guedes**, pelos subsídios científicos para a elaboração deste trabalho.

Às **mulheres gestoras da UEPB** que contribuíram com esta pesquisa de maneira receptiva para que o nosso trabalho fosse realizado.

Às **amigas e os amigos** de turma que compartilharam seus conhecimentos em sala de aula de forma amistosa e até divertida, em especial ao professor **Luís de Sousa Lima**, pelo apoio logístico.

A todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

FARIAS FILHO, José Gomes de. **LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 114 f. Dissertação de Mestrado – Campina Grande, PB. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, 2007.

RESUMO

Na atual conjuntura globalizada as organizações “Pública ou Privada”, precisam da liderança como um processo de influência pelo qual os líderes com suas ações facilitam o movimento de uma equipe de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas. Neste contexto a presente pesquisa tem como objetivo geral averiguar a atuação da liderança feminina na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I – Campina Grande – PB, e como objetivos específicos traçar o perfil sociodemográfico, identificar as características e os traços da personalidade e conhecer quais são os estilos de liderança exercidos pelas mulheres que ocupam cargos de chefia. Utilizou-se para direcionar tal estudo, as características e traços da personalidade que segundo Maximiano (2004) correspondem a: “Impulso e motivação de realização”; “Motivação de poder”; “Autoconfiança”; e “Honestidade, integridade e abertura”; e quanto aos estilos de liderança, optou-se por Dubrin (1998), que destaca: “Estilo autocrático”; “Participativo”; “Liberdade total”; e por (Jesuíno 2001), que acrescenta: os estilos “Carismático” e “Visionário”. Para coleta de dados o instrumento adotado foi um questionário, elaborado com 45 perguntas fechadas e uma aberta para sugestões. Quanto à metodologia a mesma foi baseada em pesquisas do tipo descritiva e exploratória com abordagem quantitativa. Os resultados mostram que na Universidade Estadual da Paraíba, conforme o universo pesquisado “as mulheres gestoras” têm tendência de percepção, autoconfiança e estilo liderança participativo. Espera-se que as gestoras reflitam e melhorem cada vez mais a arte de liderar.

Palavras-chave: Universidade Pública. Características e traços da personalidade. Estilos de liderança. Gênero.

FARIAS FILHO, José Gomes de. **FEMININE LEADERSHIP IN THE PUBLIC ADMINISTRATION**. 117f. Dissertation of Master -Campina Grande, PB. State University of Paraíba – UEPB, 2007

ABSTRACT

The current globalized reality requires that “private or public” organizations have leadership as influence process so that leaders can use their actions to develop a team with the same interests and shared goals. Regarding this trend, the present research aims to investigate the role of female leadership at Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campus I in Campina Grande, PB besides analyzing its sociodemographic profile, identifying its personality traits and characteristics, as well as detecting the leadership styles exerted by the women who have management positions. To conduct this study, it was necessary to use personality traits and characteristics that, according to Maximiano (2004), correspond to “impulse and achievement motivation,” “power motivation,” “selfconfidence,” “honesty, integrity and openness.” As for the leadership styles, the research used Dubrin’s view (1998) which relates to “autocratic and participating style,” and “entire freedom,” and Jesuino’s (2001) which adds the “caring and visionary” styles. A questionnaire was used to collect data. It consisted of 45 closed questions and an open one for suggestions. The methodology applied into the study was based on descriptive and exploratory surveys with quantitative approach. According to the subjects surveyed, the results showed that the female managers at the Universidade Estadual da Paraíba tend to develop perception, selfconfidence and participating leadership style. Indeed, these managers are expected to ponder and enhance the of leading.

Keywords: Public university; Personality traits and characteristics; Leadership styles; Gender.

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Modelo da escala Likert.....	58
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.2.1	Distribuição de frequência das gestoras quanto à faixa etária	66
Tabela 4.2.2	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estado civil	67
Tabela 4.2.3	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao grau de instrução	68
Tabela 4.2.4	Distribuição de frequência das gestoras quanto à área de formação	69
Tabela 4.2.5	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao cargo atual	70
Tabela 4.2.6	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao tempo de exercício no cargo de chefia	71
Tabela 4.2.7	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao número de colaboradores	72
Tabela 4.3.1	Distribuição de frequência das gestoras quanto a impulso e motivação de realização	73
Tabela 4.3.2	Distribuição de frequência das gestoras quanto à motivação de poder	75
Tabela 4.3.3	Distribuição de frequência das gestoras quanto à autoconfiança	76
Tabela 4.3.4	Distribuição de frequência das gestoras quanto à honestidade, integridade e abertura	78
Tabela 4.3.5	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao resultado global das características e traços da personalidade da liderança	80
Tabela 4.4.1	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança autocrático	82
Tabela 4.4.2	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança participativo	84
Tabela 4.4.3	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança liberdade total	86
Tabela 4.4.4	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança carismático	87
Tabela 4.4.5	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança visionário	89
Tabela 4.4.6	Distribuição de frequência das gestoras quanto ao resultado global da pesquisa sobre estilo de liderança	91
Tabela 4.5.1	Distribuição de frequência das gestoras quanto à questão aberta	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.2.1	Gestoras quanto à faixa etária	66
Gráfico 4.2.2	Gestoras quanto ao estado civil	67
Gráfico 4.2.3	Gestoras quanto ao grau de instrução	68
Gráfico 4.2.4	Gestoras quanto à área de formação	69
Gráfico 4.2.5	Gestoras quanto ao cargo atual	70
Gráfico 4.2.6	Gestoras quanto ao tempo de exercício no cargo de chefia	71
Gráfico 4.2.7	Gestoras quanto ao número de colaboradores	72
Gráfico 4.3.1	Gestoras quanto a impulso e motivação de realização	74
Gráfico 4.3.2	Gestoras quanto à motivação de poder.....	76
Gráfico 4.3.3	Gestoras quanto à autoconfiança	78
Gráfico 4.3.4	Gestoras quanto à honestidade, integridade e abertura	79
Gráfico 4.3.5.	Gestoras quanto ao resultado global das características e traços da personalidade da liderança	81
Gráfico 4.4.1	Gestoras quanto ao estilo de liderança autocrático	83
Gráfico 4.4.2	Gestoras quanto ao estilo de liderança participativo	85
Gráfico 4.4.3	Gestoras quanto ao estilo de liderança liberdade total.....	87
Gráfico 4.4.4	Gestoras quanto ao estilo de liderança carismático.....	89
Gráfico 4.4.5	Gestoras quanto ao estilo de liderança visionário	91
Gráfico 4.4.6	Gestoras quanto ao resultado global dos estilos de liderança.....	93
Gráfico 4.5.1	Gestoras quanto à questão aberta	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	16
1.1 PRESSUPOSTO TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO	17
1.1.1 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	17
1.1.2 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	19
1.1.3 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	20
1.1.4 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO	21
1.1.5 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	22
1.1.6 ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO	23
1.1.7 ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO	23
1.2 ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS DA LIDERANÇA	24
1.2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	24
1.2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA	27
1.2.2.1 Teorias dos traços	27
1.2.2.2 Teorias do comportamento	31
1.2.2.3 Teorias da contingência	33
1.2.3 TEORIAS EMERGENTES DA LIDERANÇA	34
1.2.3.1 Liderança carismática	34
1.2.3.2 Liderança visionária	36
1.2.3.3 Liderança transformacional	38
1.2.3.4 Liderança baseada em princípios	39
1.2.3.5 Auto desenvolvimento e autoconhecimento	40
1.3 ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS DA LIDERANÇA	40
1.3.1 LIDERANÇA DE EQUIPE	41
1.3.2 CULTURA NACIONAL	41
1.3.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	42
1.3.4 LIDERANÇA E CONFIANÇA	42
1.3.5 LIDERANÇA DE COACH	43
1.3.6 SUPERLIDERANÇA	43
1.3.6.1 Tópicos Atuais em Liderança	44
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA FEMININA	45
2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO NO CONTEXTO GLOBALIZADO	46
2.2 O GÊNERO NO UNIVERSO DO TRABALHO	49
2.2 FEMINISMO E A CONDIÇÃO FEMININA NO TRABALHO	52
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	56
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	57
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	58
3.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	59
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	60
3.5 PRÉ-TESTE	61
3.6 COLETA DE DADOS	61

3.7	TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS	61
	CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA ...	63
4.2	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS GESTORAS	65
4.2.1	FAIXA ETÁRIA	66
4.2.2	ESTADO CIVIL	67
4.2.3	GRAU DE INSTRUÇÃO	68
4.2.4	ÁREA DE FORMAÇÃO	69
4.2.5	CARGO ATUAL	70
4.2.6	TEMPO DE EXERCÍCIO NO CARGO DE CHEFIA	71
4.2.7	NÚMERO DE COLABORADORES	72
4.3	CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS DA PERSONALIDADE.....	73
4.3.1	IMPULSO E MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO.....	73
4.3.2	MOTIVAÇÃO DE PODER	75
4.3.3	AUTOCONFIANÇA	76
4.3.4	HONESTIDADE, INTEGRIDADE E ABERTURA	78
4.3.5	RESULTADO GLOBAL DAS CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS DA PERSONALIDADE.....	80
4.4	ESTILOS DE LIDERANÇA	82
4.4.1	ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO.....	82
4.4.2	ESTILO DE LIDERANÇA PARTICIPATIVO.....	84
4.4.3	ESTILO DE LIDERANÇA LIBERAL TOTAL.....	86
4.4.4	ESTILO DE LIDERANÇA CARISMÁTICO	87
4.4.5	ESTILO DE LIDERANÇA VISIONÁRIO.....	89
4.4.6	RESULTADO GLOBAL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	91
4.5	QUESTÃO ABERTA	94
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICES	106

Introdução



INTRODUÇÃO

A capacidade de assumir riscos é uma das características do feminino que busca posicionar-se numa sociedade excludente e que se apresenta refletida na experiência de mulheres que tentam viver profissionalmente em constante mudança de paradigma. Estas mudanças são marcadas pela capacidade de liderança, independência pessoal e, paralelamente, pela capacidade de gerir idéias, expectativas, atitudes e comportamentos modificadores no que se refere à Administração Pública.

O que é Administração Pública? Segundo Granjeiro (2001) as idéias associadas à análise estrutura-funcional e cultural não permitem que se defina público com precisão, mas ajudam a compreender a significação e as implicações do termo. Ajudam a compreender a administração pública em alguns aspectos gerais ou genéricos, e também o limite existente entre público e privado, pois o público apresenta resultados diferentes em lugares distintos, nunca tem precisamente o mesmo sentido em dois contextos culturais desiguais.

A definição da administração pública como arte ou como ciência depende do significado e da ênfase que se possa dar a esses termos. Também é afetada pelo tipo de administração pública a que se refere aqui: o estudo ou disciplina de um lado, a atividade ou o processo de outro.

Conforme estudos realizados pelo MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), referente ao ano de 2.000. A participação efetiva da mulher no processo de gestão pública ainda é relativamente pequena considerando o contingente de mulheres capacitadas para ingressar no mercado de trabalho remunerado. Embora, as mulheres na sociedade contemporânea tenham maior nível de escolaridade em relação aos homens, eles, de forma geral, assumem os cargos de gestão mais elevados nos níveis da escala hierárquica. Como relata Lima (2004, p. 57) “os lugares ocupados por mulheres no mundo do trabalho ainda são de forte desigualdade”. Portanto, essa desigualdade estimula também a diferença do salário da mulher para proporções menores em relação aos homens e ainda provoca dificuldades na sua ascensão profissional.

Rose Marie Muraro (1992), uma das primeiras a discutir o problema da mulher no Brasil, enfatiza que o contingente feminino passa a participar mais enfaticamente do domínio público exatamente no momento em que o sistema econômico globalizado influencia de forma acelerada o comportamento das pessoas. Daí que a participação da mulher nesta esfera pública vai depender de como as mesmas vão se comportar perante os desafios nos processos

de liderança. Frente ao enunciado, até que ponto esse “comportamento” é relevante para a realização profissional da mulher enquanto gestora na administração pública mediante às relações de poder vigente?

Nesse aspecto, vale salientar o estudo das Ciências da Sociedade que revela a grande oportunidade de análise dos encontros e desencontros decorridos em todo o processo de vida social. Portanto, estudando o que é, o que faz e como é determinada sociedade, descobre-se detalhes característicos de cada cultura regional que facilitam a exaltação de novos valores e conhecimentos constitutivos de uma nação, seja nos aspectos econômicos, sociais ou de formação familiar. Ao observar a nossa sociedade local, identifica-se a grande transformação de valores adquiridos e estabelecidos através das novas necessidades surgidas nas últimas décadas, nas quais a mulher ganhou espaço, visibilidade e desencadeou processos de mudanças de comportamento. As alterações nos conceitos de independência e a quebra de tabus em relação à atuação da mulher na liderança de grupos sociais, inclusive nas instituições públicas, modificam conseqüentemente, o perfil de um país como o Brasil.

Percebe-se que o caminho percorrido pela mulher brasileira nas últimas décadas foi difícil, mas elas estão vencendo os obstáculos e conseguindo posicionar-se fortemente contra o sistema de desenvolvimento baseado no patriarcalismo que perdurou durante muito tempo em nossa sociedade, o qual deixava a mulher marginalizada em relação a sua participação no mercado de trabalho, pois até o início do século passado as mulheres só podiam trabalhar fora do lar com a prévia autorização dos pais ou maridos. Daí, foram as mulheres que iniciaram a luta por direitos iguais e a partir de 1917 as mulheres brasileiras conquistaram o direito de participar do mercado de trabalho. Nos anos seguintes foram vários os avanços, tais como: participar do movimento sindical, direito ao voto, regulamentação do trabalho feminino e equiparação salarial.

Segundo a visão de Santos (2004, p. 220), “o interesse da mulher por vencer profissionalmente, seguindo uma carreira que lhe ofereça oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional” é conflitante, com as funções produtivas observadas à mulher, posto que o desafio é grande em executar o trabalho como profissional, e ainda a administração das tarefas domésticas. Porém, empiricamente, percebe-se que as mulheres estão demonstrando suas habilidades quando necessitam desempenhar a dupla jornada de trabalho.

Ao refletir tais aspectos inseridos na dinâmica de nossa sociedade destaca-se como objeto de estudo, neste trabalho, a liderança feminina nos diversos cargos da estrutura administrativa na Universidade Estadual da Paraíba, em Campina Grande – Campus I. Como

objetivo geral pretende-se analisar a atuação da liderança feminina na Universidade Estadual da Paraíba – PB. Como objetivos específicos: 1) Traçar o perfil sociodemográfico das mulheres que ocupam cargos de chefia na Universidade Estadual da Paraíba; 2) Conhecer as características e traços da personalidade das líderes que atuam na Universidade Estadual da Paraíba; e 3) Identificar quais são os estilos de liderança exercidos pelas mulheres em cargo de chefia na Universidade Estadual da Paraíba.

A relevância da presente pesquisa se ancora, dentre outros aspectos no seu campo de estudo, “Universidade Estadual da Paraíba”, pelo fato da mesma, atualmente ter expressiva participação feminina na estrutura administrativa, na qual se pode destacar uma mulher no topo da hierarquia e nos demais níveis, tais como: reitoria, pró-reitorias, centros, departamentos, coordenação de cursos, clínicas, laboratórios, biblioteca, prefeitura, divisão financeira e compras. Isso evidencia que a participação feminina está cada vez maior no mercado de trabalho e também demonstra que na instituição em questão, existe uma grande proporção de mulheres em cargos de chefia.

Este estudo foi estruturado em quatro capítulos, a saber: O primeiro mostra **A Revisão da Literatura**, destacando os pressupostos teóricos da administração; aspectos conceituais e teóricos da liderança; e aspectos contemporâneos de liderança. O segundo aborda **A Liderança Feminina**, enfatizando as relações de gênero no contexto globalizado; o gênero no universo do trabalho; e o feminismo e a condição feminina no trabalho. O terceiro trata da **Metodologia**, descrevendo as etapas, procedimentos e métodos utilizados no desenvolvimento do estudo. O quarto apresenta os **Resultados da Pesquisa**. Como etapa final, apresenta-se as conclusões e recomendações, referências e apêndice.

Capítulo 1



1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

Este capítulo apresenta uma visão geral sobre o desenvolvimento das abordagens teóricas nas organizações. Essas abordagens contribuíram significativamente para a elaboração do trabalho em tela, em função do estudo estar direcionado para a liderança, destacando-se a teoria das relações humanas que se preocupou em estudar a forma como surgiu o líder nas organizações e como era exercida sua função como chefe, gerente ou supervisor de grupos. Portanto, faz-se necessário uma contextualização das teorias das organizações para melhor compreensão sobre a liderança.

1.1.1 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Com a revolução industrial a mão de obra foi dividida e cada pessoa se especializava em alguma tarefa: peças de produtos precisavam se tornar intercambiáveis para que a divisão da mão-de-obra levasse a um resultado comum. “Era preciso administradores para planejar o que era para ser feito, para designar tarefas e responsabilidades, para liderar e coordenar os esforços humanos e para garantir que o trabalho estava sendo feito da forma correta” (SILVA, 2001, p. 101).

Durante a revolução industrial, na sua segunda fase (1860-1914) houve um crescimento acelerado e desorganizado das organizações, exigindo uma administração mais racional em substituição à improvisação dominante. Além disso, surgiu a necessidade de aumentar a eficiência das atividades e diminuir o desperdício para aumentar a competitividade das empresas frente à concorrência (CHIAVENATO, 2001).

Neste contexto, o líder estava direcionado apenas em satisfazer as necessidades da eficiência na organização, sendo o agente pensante e responsável pelo planejamento e supervisão, pouco se preocupando com as expectativas do indivíduo, que por sua vez era movido a trabalhar apenas por recompensas salariais e prêmios por produção. Existia uma visão microscópica do homem, que o considerava somente como executor de tarefas rotineiras, monótonas e repetitivas.

É válido ressaltar que a Abordagem Clássica da Administração subdivide-se em duas orientações diferentes: a ênfase nas tarefas, com a Administração Científica de Taylor, através de uma abordagem de baixo para cima (do trabalhador para a o gerente) e das partes para o todo; e a ênfase na estrutura, com a Teoria Clássica defendida por Fayol, com uma abordagem inversa, de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo para as partes (departamentos).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 44):

Para Taylor, o operário não tem capacidade nem formação para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente. O supervisor deixava a critério de cada operário a execução de seu trabalho para encorajar sua iniciativa. Com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho e definição do método de trabalho) e a supervisão (assistência ao trabalhador durante a produção), enquanto o trabalhador fica com a execução do trabalho. A gerência pensa e decide, ao passo que o trabalhador executa.

Assim, na Administração Científica, Taylor acreditava que as organizações tinham sérios problemas com relação à vadiagem dos operários, ao desconhecimento pela gerência das rotinas de trabalho, e à falta de uniformidade de técnicas para a realização de atividades. Portanto, criou a Organização Racional do Trabalho, onde defendia que sempre existe um método mais rápido e eficiente de executar uma tarefa, para que a maximização da eficiência de cada funcionário em cada tarefa gerasse a maximização da eficiência da empresa. Dessa forma, todos saíam ganhando: o trabalhador, que com sua boa produtividade teria direito a altos salários, e o empregador, que conseguiria baixos custos de produção e altos percentuais de lucros.

Em síntese, para racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta para o gestor, os engenheiros da Administração Científica definiram princípios para serem aplicados a todas as situações possíveis, quais sejam: planejamento, preparo, controle e execução. Além de Taylor, outros colaboradores do método científico se destacaram através dos seus estudos, como Frank e Lilian Gilbret que realizaram o estudo dos movimentos, que consiste em reduzir cada tarefa aos movimentos mais básicos possíveis, e que ainda é utilizado atualmente para estabelecer padrões de execução das tarefas (CERTO, 2003).

Henry L. Gantt também foi outro importante colaborador da abordagem científica da administração. Seus estudos visaram aumentar a eficiência dos funcionários, atribuindo programações das tarefas e recompensas pelo desempenho. Ainda hoje o gráfico de Gantt é uma ferramenta utilizada na administração moderna, fornecendo um resumo que demonstra qual tarefa foi programada em que prazos, quanto dessa tarefa já foi realizada e por quem (CERTO, 2003).

O trabalho de Henri Fayol trouxe também grandes contribuições para o campo da gerência e da administração, pois estabeleceu uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se formar a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado.

De acordo com Lacombe (2006, p. 39) “Fayol teve o mérito de, pela primeira vez, separar as funções do administrador das funções dos que não têm subordinados e são responsáveis pela execução das atividades”. Desta forma, surgem as chamadas atividades gerenciais, ficando claro que as atividades do gerente, ou administrador, são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Além das funções citadas, Fayol preocupou-se com a estrutura da organização como um todo para garantir a eficiência de todas as partes envolvidas (departamentos ou setores). A empresa deveria, então, apresentar seis funções básicas: funções técnicas (produção), comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas (que coordenam as demais funções da empresa). Defendia, também a adoção de 14 princípios gerais de administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, interesse geral (subordinação dos interesses individuais aos gerais), remuneração (justa e satisfatória), centralização da autoridade, cadeia escalar (linha de hierarquia), ordem (tudo em seu devido lugar), equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

1.1.2 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria das Relações Humanas procurou mostrar a importância das emoções, das reações e do respeito humano para dirigir os indivíduos, caracterizando o administrador como um gestor que procurava monitorar o ambiente organizacional, preocupando-se não só com os aspectos materiais, mas também com os aspectos humanos. Na prática, essa teoria surgiu com a Experiência de Hawthorne, que deslocava a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas, tendo como articular Elton Mayo.

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, a Teoria das Relações Humanas mostrou sua influência sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando a chefia sobre os níveis inferiores –, a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuar como um grupo social e integrado (CHIAVENATO, 2004, p. 100).

Surge, então, mudanças no papel do líder, que passa a ver a relevância da organização informal e a buscar os objetivos organizacionais através da cooperação de seus liderados, preocupando-se com sua satisfação e crescimento pessoal e profissional. “Os líderes informais estabeleciam as regras para a atuação dos grupos e mantinham forte controle sobre o comportamento dos membros do grupo. Daí a importância da liderança até os dias de hoje” (SILVA, 2001, p. 250).

Conforme Ribeiro (2006, p. 62):

A Escola das Relações Humanas ocupou-se bastante em estudar a liderança e a forma como é exercida [...] **Liderança** é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo e ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos (grifo do autor).

A Teoria das Relações Humanas concentrou-se em estudar como os aspectos psicológicos e sociais podem influenciar as relações pessoais nas organizações. Desta forma, tentou mostrar a relevância das emoções, como também as reações e a maneira respeitosa de conduzir as pessoas. Ainda deu ênfase e valorizou a comunicação entre o líder e os liderados.

Esta teoria também caracterizou o gestor como um líder que não se preocupa só com os recursos materiais, mas também com as pessoas, pois, na organização os aspectos formais como procedimentos, regras e normas, não impedem a existência de uma organização informal, formada pelas relações sociais entre as pessoas que compõem o sistema.

Vale ressaltar que o líder usava os princípios dessa abordagem para obter a eficácia no trabalho, cujo resultado seria a maior produtividade.

1.1.3 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Neoclássica trouxe como inovação a finalidade maior do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) para o alcance de objetivos organizacionais. Em se tratando, especificamente, da função de direção, Chiavenato (2004, p. 149), afirma que:

A direção é a função administrativa que orienta e guia o comportamento das pessoas na direção dos objetivos a serem alcançados. É uma atividade de comunicação, motivação e liderança e refere-se a pessoas. Em sua abrangência, a direção ocorre em três níveis: nível global (direção), nível departamental (gerência) e nível operacional (supervisão).

Desta forma, o desempenho esperado de um líder na Abordagem Neoclássica da Administração deve ser o reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da

empresa; seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dão ao êxito do negócio. O gestor deve saber e compreender o que as metas da organização esperam dele em termos de desempenho.

1.1.4 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal.

Na Teoria da Burocracia idealizada por Max Weber, as tarefas são simples e repetitivas, a hierarquia apresenta-se rígida e a impessoalidade mostra-se através da ênfase dada aos cargos e não às pessoas. A organização define regulamentos e regras para a consecução das tarefas, e a comunicação é feita formalmente através de documentos e formulários. Neste sentido, o administrador que segue os preceitos dessa teoria é altamente formal e baseia-se em normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 70):

As relações dentro da burocracia não se dão entre pessoas, mas entre ocupantes de cargos. Os funcionários conhecem os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia.

A liderança burocrática mostra-se rígida e conservadora, demasiadamente apegada às rotinas e procedimentos, e enfatiza a hierarquia de autoridade, através da utilização de símbolos e sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos líderes.

Já a Teoria Estruturalista procura conciliar as idéias da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, uma vez que traz estudos sobre a organização formal – aquela que é estabelecida formalmente pela organização, com organogramas e manuais – e preocupa-se também com a organização informal – aquela composta pelas interações sociais informais entre os membros da organização –, bem como sofreu grande influência da sociologia organizacional.

Dentro da visão organizacional da Escola Estruturalista, define-se o conceito de homem organizacional, que para Ribeiro (2006, p. 98):

O homem organizacional deve ter características cooperativistas e coletivistas e estar preparado para as constantes mudanças que ocorrem nas organizações. Para isso, precisa estar apto a assumir diferentes papéis nas organizações e ser tolerante para evitar se desgastar diante dos conflitos inerentes ao ambiente organizacional. A organização espera um certo conformismo das pessoas, o que nem sempre ocorre,

pois elas têm aspirações e objetivos pessoais que podem não estar de acordo com os objetivos da organização.

A Teoria Estruturalista mostrava de forma diferente das teorias anteriores (Clássica e Humanas) uma abordagem múltipla por meio de análise intra-organizacional (fatores internos) e interorganizacional (fatores externos) ou seja, considerava a organização como um sistema aberto interagindo com os demais. Outro aspecto importante foi a questão do conflito.

Dessa forma, o líder deveria criar condições suficientes para gerenciar os conflitos de forma a tirar proveito, fazendo dele algo de útil e positivo para a organização, já que por meio dos conflitos pode haver mudanças.

Ainda ampliou o conceito de administração, enquanto nas teorias anteriores a preocupação principal era com as fábricas. A Teoria Estruturalista também analisou outras organizações como prestadoras de serviços, comércio etc., por isso, tinha uma visão de que a organização era composta e complexa, onde movimentava simultaneamente diversos mercados, produtos, empregados, clientes, tecnologia e até o Estado.

1.1.5 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Comportamental procurou desenvolver estudos sobre grupos, conflitos, liderança, competição e, principalmente, sobre a motivação humana.

De acordo com Silva (2000, p. 70):

O administrador deve se preocupar com os indivíduos e grupos e, embora os papéis organizacionais proporcionem a consecução dos objetivos grupais, esses papéis são desenvolvidos por pessoas. O enfoque predominante no trabalho do administrador dentro das organizações é analisar e compreender o comportamento dos indivíduos e dos grupos e, a partir daí, utilizar estratégias para maximizar a produtividade dos mesmos.

É válido ressaltar que o estudo comportamental individual e grupal, essencial para o gestor, estudado por vários pesquisadores, trouxe grandes contribuições. Estudiosos como Abraham Maslow (1970), Douglas McGregor (1980), Frederick Herzberg (1959), McClelland (1972), Chris Argyris (1968), Rensis Likert (1971), entre outros, propuseram algumas teorias que ajudaram o administrador a entender o comportamento das pessoas, do ponto de vista individual e diante de determinadas situações dentro de um sistema social.

Outro grande expoente dessa teoria que contribuiu muito para a atuação do gestor foi Herbert Simon (1979) ajudando-o a compreender melhor como as decisões ocorrem nas organizações e como elas são influenciadas pelo comportamento humano.

Conforme Ribeiro (2006, p. 78), nesta teoria o líder em ação deve avaliar o andamento da tarefa.

[...] No processo de avaliação da tarefa e do subordinado, o líder deve estabelecer alvos claros, efetuar revisões periódicas, elogiar progressos, indicar pontos a melhorar, ouvir e alterar procedimentos se necessário, e ser construtivo na crítica. [...] Ao líder cabe conduzir o processo com disciplina e liberdade de criação, mostrando atitudes positivas e gerando motivação dentro do seu grupo.

1.1.6 ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com a visão sistêmica, as organizações estão inseridas e intimamente ligadas ao ambiente externo, de onde elas adquirem entradas ou insumos – como matérias-primas e energia – e onde depositam suas saídas – produtos e serviços. Outra característica dessa Teoria é a importância da função da organização, se sobrepondo à sua estrutura. Dessa forma, o líder deve ter a visão holística e global da organização, e não das partes separadamente.

Para Silva (2000, p. 71):

O gestor, na teoria dos sistemas, deixa de ter uma visão fragmentada da realidade para adquirir uma visão sistêmica. Dessa forma, não deve mais conceber um problema apenas sob uma perspectiva, mas tem que analisar as várias formas que o envolvem. [...] Deve ser um gerenciador de conflitos, pois cada papel exige um tipo de comportamento que nem sempre é condizente com a realidade, e cabe ao administrador regular essa relação indivíduo-organização.

A relação empresa-ambiente foi destacada na visão sistêmica e continua sendo da maior importância nos dias atuais, como afirma Araújo (2004, p. 53) “[...] o ambiente passa a ter relevância estupenda, tanto que desse momento para os dias de hoje, ou seja, mais de trinta anos passados, não houve nenhuma orientação nos estudos e esforços de natureza prática que relegassem a um plano inferior a questão ambiental [...]”.

1.1.7 ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Para os estudiosos da abordagem contingencial a estrutura e o funcionamento da organização dependem da interface com o ambiente, em que as ações do administrador são contingentes, ou seja, dependem das características da situação para atingir os objetivos da organização. Nada há de absoluto nos princípios da administração. A prescrição e os aspectos

normativos e universais precisam ser substituídos pelo adaptável ou ajustável entre organização, ambiente e tecnologia.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 393):

Há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dentro de uma relação funcional [...].

Os líderes nas organizações contemporâneas têm se deparado com diversas situações que poucas vezes ocorriam com os líderes das organizações clássicas. Os líderes atuais têm grandes desafios para diminuir despesas com mão-de-obra consideradas ociosas ou obsoletas. Introduzindo equipes de trabalho com objetivo de uma maior participação nas tomadas de decisões. A reorganização do trabalho deve proporcionar aos membros da organização mais eficiência, pois é necessário implantar programas de aprimoramento para alcançar níveis maiores na qualidade funcional da organização.

Para as situações atuais, as organizações estão destacando **estilos de liderança** que se concentrem em envolver os colaboradores na organização com a finalidade de dar liberdade para cada um usar seu talento. Esse é um tipo de liderança muito diferente daquele das organizações clássicas, que se concentravam no controle das pessoas e nos processos de produção.

1.2 ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS DA LIDERANÇA

1.2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Há muitas definições para o complexo processo social que é a liderança. Tomando-se Maximiano (2004, p. 303) como referência, temos que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...]”. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Pressupõe-se que um líder possui alguma forma de influenciar as pessoas a segui-lo, de maneira espontânea, com o objetivo de alcançar os resultados que acredita obter em relação a uma missão. Portanto, o consentimento pelos liderados excluiu a coerção como base da liderança. No entanto, alguns grupos têm como base a aceitação de um líder que é pessoalmente autoritário ou personifica valores autoritários. Dessa forma, não é fácil afirmar que o consentimento pelos liderados é fruto apenas das habilidades do líder ou convicções dos liderados, mas pode estar assentado em pressupostos autoritários.

A liderança é firmada quando há identidade entre a proposta do líder e a recompensa desejada pelos liderados, ou ainda, o problema que os liderados necessitam resolver. Daí, essa identidade criar nos liderados uma forte motivação para realizar o que o líder propõe.

Segundo Robbins (2005, p. 371) “Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Um grupo consente em seguir um líder porque vislumbra nele a possibilidade de solucionar um problema que o está afetando. Então, quanto maior o número de pessoas que segue o líder, maior é sua área de influência. Um grande líder mede-se pelo tamanho da massa de pessoas que sua mensagem pode influenciar, como também, pela forma que ele apresenta a mensagem, mais do que pelo conteúdo intrínseco da mensagem, que vai depender da sintonia em relação às aspirações dos liderados e das suas necessidades.

Segundo Maximiano (2004) a liderança é diferente da autoridade formal, que é uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais. Cada gerente, em uma organização formal contemporânea, ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais. Essa posição, chamada de cargo, empresta ao seu ocupante o direito de tomar decisões e de se fazer obedecer, durante um período de tempo, chamado de mandato e dentro de uma jurisdição definida por algum critério de divisão do trabalho. O seguidor (funcionário) obedece ao chefe (gerente), porque tem a obrigação legal de fazê-lo. As normas impessoais transformam o ocupante do cargo em uma figura de autoridade, com poderes formais para influenciar os comportamentos alheios (seus subordinados). As normas também definem os limites dentro dos quais esses poderes podem ser usados.

A autoridade formal difere da liderança, porque são diferentes as bases nas quais se fundamenta a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes, pois a capacidade de influenciar difere de um para o outro. É diferente o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza os funcionários dessa empresa para efetivar uma greve contra a mesma. O primeiro tem poder formal sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto o segundo apóia-se no interesse dos funcionários em reclamar contra a empresa.

A autoridade formal e a liderança nem sempre caminham juntas, pois o indivíduo que ocupa uma posição de autoridade formal pode não ter liderança informal sobre seus liderados e nem precisa. É o caso dos agentes da lei que exercem poder de polícia. Da mesma forma, um indivíduo que exerce liderança informal sobre um grupo pode não ocupar um cargo com

autoridade formal. Isso acontece em grupos sociais organizados, que necessitam de líderes e não de chefes, como é o caso de grupos de voluntários ou condomínios.

A liderança é o ato de conduzir, ou estabelecer influência entre pessoas. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, na empresa, dentre outros. O papel do líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Face ao exposto é válido enfatizar seu significado na visão de autores da área.

De acordo com Gil (2001, p. 220):

[...] Num contexto de Gestão de pessoas, é necessário que elas vejam-se mais colaboradores do que subordinados, pois se requer sua adesão aos objetivos políticos e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Na visão de Limongi-Franca; Arellano (2002, p. 259) “A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”.

Então, verifica-se que a liderança refere-se à influência, bem como o processo de motivação, metas compartilhadas e à dependência entre líder e liderados, direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Existem pesquisas que focalizam a liderança como habilidade que pode ser desenvolvida. Um dos autores mais conhecidos dessa linha é Mintzberg (1960), que enxerga a liderança não como habilidade singular, mas um como complexo de tarefas. Portanto, habilidades podem ser desenvolvidas com base em aptidões; o que torna a liderança uma competência acessível por meio da educação, treinamento e experiência, como por exemplo, movimentos sociais, sindicatos e centros acadêmicos, são escolas de aperfeiçoamento das habilidades da liderança. Como fator de destaque, ressalta-se a comunicação que é o alicerce da liderança, pois é um instrumento eficaz para o líder transmitir sua mensagem de modo a estimular, inspirar e persuadir os liderados.

Destaca-se também a ligação inseparável entre o líder e a motivação dos liderados, considerando que dessa forma, toda liderança é transacional, ou seja, há um processo de troca entre o líder e os liderados. Pode-se distinguir dois tipos de liderados: os fiéis, que são seduzidos pela mensagem que o líder transmite de forma emocional ou moral. Os mercenários são os liderados que recebem uma recompensa material.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2005, p. 371-8): “Para alguns autores, liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, o estilo de influência é o que importa. Outros, ainda, a relacionam às contingências em que o fenômeno da liderança se insere”.

Segundo Lacombe (2005) de acordo com a Teoria de Tolstoi que em uma de suas obras “defende o ponto de vista, de que o líder é fruto das circunstâncias”, isso mostra que suas ações são guiadas tanto quanto as dos seus seguidores. Enquanto que, a teoria de Kouzes e Posner deixa claro que se as pessoas não podem influenciar as outras, não há motivos reais para discutir sobre a liderança. Isto é, quando se entende que as pessoas não são capazes de influenciar o comportamento de um grupo. Mas, só o tempo pode transformar comportamento ao longo da história.

1.2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA

Os estudos sobre a Teoria Clássica da liderança destacam três abordagens, que focalizam os traços, o comportamento e o modelo contingencial.

1.2.2.1 Teoria dos traços

“[...] a abordagem de traços à liderança que pareciam supor que um bom líder já nasce feito ...]” (CERTO, 2003, p. 317).

Nesta abordagem são levados em consideração os traços característicos que o líder deveria possuir, por outro lado como se explicaria os líderes como Hitler, Napoleão, que não possuíam nenhuma característica classificada como traços intelectuais como auto-confiança, entusiasmo e elevado coeficiente intelectual, porém fizeram a diferença. Por um lado os traços de personalidade não garantem o exercício de liderança, mas a presença de algumas características individuais pode facilitar o processo de liderar ou dificultá-los.

De acordo com Limongi-Franca *et al.* (2002, p. 263)

A teoria dos traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que o auxiliam em seu papel. Essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder, liderado, como o contexto que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua. De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder.

Muitos estudos foram realizados com o objetivo de identificar as características e traços da personalidade, que os líderes eficazes deveriam ter para diferenciá-lo dos líderes ineficazes. Acredita-se que um conjunto de características consistentes e singulares da

personalidade se aplicaria a todos os líderes eficazes. No entanto, experiências para identificar características absolutas relacionadas com a liderança obtiveram mais êxito, tais como, inteligência, conhecimento relevante sobre o cargo e auto-confiança.

Percebe-se que apenas as características da personalidade não explicam suficientemente sobre a liderança, isto é, as argumentações fundamentadas exclusivamente nas características não consideraram os fatores situacionais, ou seja, ser dotado das características apenas aumenta a possibilidade de um indivíduo se tornar um líder eficaz. Daí, o líder ter a necessidade de tomar decisões corretas, de forma que uma medida tomada para determinada situação pode ser certa e para outra situação não ser adequada. Isto demonstra que o líder deve ter habilidades para se posicionar de diferentes situações.

A abordagem sobre os traços da personalidade é a perspectiva mais antiga de liderança e foi utilizada durante muitas décadas. Ela mostrava a lógica para tal estudo, pois focaliza os líderes individualmente e procurava determinar as características pessoais de grandes líderes, tais como Jesus Cristo, Gandhi, Churchill, Alexandre ‘O Grande’ e outros. Essa abordagem supõe a existência de características e traços da personalidade de liderança, cujos líderes já nascem feitos, são considerados líderes natos; portanto, não necessitam de treinamento para o exercício da liderança.

Entre 1909 e 1948 foram intensificados os estudos sobre os traços de liderança, chegando a ser realizado no período, mais de cem pesquisas. No final desse período, os estudiosos da administração chegaram à conclusão que não era necessário nenhum conjunto particular de características para o indivíduo ser um líder eficaz. Entretanto, a dedicação pela abordagem dos traços diminuiu, mas algumas pesquisas nessa vertente continuaram em meados da década de 1970. Daí, surgiu uma visão mais equilibrada: mesmo que nenhum traço garanta o sucesso da liderança, mas determinadas características são potencialmente válidas. Portanto, a perspectiva dos anos 90 mostra que algumas características de personalidade – muitas das quais não necessitam ser inatas, mas que, os indivíduos podem tentar adquiri-las – de modo que faz a diferença dos líderes eficazes dos demais líderes, conforme destacam-se as características e traços da personalidade, de acordo com Dubrin (1998):

Impulso e motivação de poder. Refere-se a um conjunto de características que refletem um conjunto de esforços. Isto inclui alta necessidade de realização, esforço constante com o objetivo de melhorar, ambição, muita energia, tenacidade e muita iniciativa. Estudos já demonstraram que a necessidade de realização pessoal elevou as taxas de crescimento das organizações. Mas, é importante destacar que os líderes não devem focar os esforços somente

em suas realizações pessoais, é necessário delegarem autoridade e responsabilidade suficiente aos seus liderados para formar um esforço agregado cuja meta é a eficácia da organização.

Motivação de poder. Os líderes que demonstraram mais impulso e motivação de poder, ainda têm a necessidade de estar em posições hierárquica de destaques para exercitar o poder e controlar os recursos materiais. Portanto, o indivíduo com grande necessidade de poder tem um forte desejo de influenciar as pessoas a realizarem tarefas de seu próprio interesse, pois querem manter-se na liderança. Mas, quando a necessidade de poder é exercida com preceitos morais e socialmente construtivos os líderes inspiram mais confiança, respeito e comprometimento junto aos seus liderados.

Autoconfiança. A autoconfiança é muito importante por diversas razões. O papel de líder é bastante desafiador e também são inevitáveis os contra-tempos que surgem no seu dia-a-dia. Acima de tudo os líderes autoconfiantes devem projetar uma imagem para seus liderados que vão superar os obstáculos, mesmo diante de decisões difíceis que devem tomar num ambiente de incerteza.

Honestidade, integridade e abertura. A honestidade é fundamental para o líder porque demonstra credibilidade diante dos seus liderados, além de ser em si mesma características desejáveis, pois esses traços de personalidade inspiram confiança nas equipes dentro das organizações.

Integridade refere-se à construção de um relacionamento de confiança entre os líderes e seus liderados, de forma que haja coerência entre as palavras e suas ações. A abertura corresponde à interação entre o líder e os liderados para que o diálogo seja franco e transparente, pois só assim é possível haver comunicação entre as partes gerando um ambiente organizacional harmônico, onde as idéias são discutidas amplamente para chegar-se a uma solução viável para a organização. Então, os líderes que apresentam essas características são eficazes.

Centenas de qualidades humanas podem aperfeiçoar a eficácia da liderança em algumas situações. A relação das características e traços da personalidade a seguir baseia-se em vários estudos de pesquisa. Ela apresenta os fatores que acredita-se serem os mais relevantes para um número mais abrangente de situações.

Percebe-se ainda que, existem fatores associáveis aos aspectos das características e traços da personalidade da liderança. Segundo Dubrin (1998, p. 172), “os traços de personalidade sozinhos não são suficientes para uma liderança eficaz”. Um líder necessita de comportar-se de determinadas maneiras e deve possuir algumas “habilidades” que serão

fundamentais, isto é, precisam ter habilidades conceituais, interpessoais, políticas básicas e certas técnicas.

Os comportamentos ou as atuações do líder estão ligados à eficácia da liderança, portanto, nota-se que os comportamentos estão relacionados às habilidades. Daí, um líder que proporciona apoio emocional aos membros de sua equipe estar praticando habilidades interpessoais, ou seja, um líder prestativo é aquele que frequentemente incentiva e elogia seus colaboradores, com essa atitude geralmente eleva o moral e na maioria das situações aumenta a produtividade. Portanto, o apoio emocional é uma característica natural do líder que tem sensibilidade pelos membros de sua equipe.

As habilidades interpessoais são mais relevantes para o líder que deseja subir na hierarquia da organização, em relação às habilidades técnicas, pois as habilidades de comunicação são um instrumento muito importante para as relações interpessoais. Elas são fundamentais para transmitir e receber mensagens na equipe.

A habilidade técnica corresponde à competência em determinada atividade específica que necessita de métodos, procedimentos do processo, para executar tarefas, tais como, elaborar um orçamento, programar várias tarefas produtivas. Então, a habilidade técnica bem desenvolvida pelo líder, pode facilitar a compreensão e melhorar o relacionamento.

A habilidade conceitual é a forma de ver a organização como um todo, no entanto, as unidades da organização dependem uma das outras, então, uma mudança em um órgão afeta os demais. Isto também inclui uma visão ampla dos negócios da organização com as demais atividades do mesmo segmento de mercado e ainda abrangendo a comunidade, forças políticas e sócio-econômica de um país. Para os líderes de alto nível as habilidades conceituais são de muita importância, porque são eles quem mais têm contatos com as demais organizações.

Para os líderes, as habilidades conceituais são importantes porque em certas ocasiões precisam repensar de forma radical como a tarefa pode ser executada. Daí, muitas organizações estarem mudando sua forma de procedimentos para a realização das tarefas, em vez de um grupo de técnicas especializadas efetivarem o trabalho sob a orientação de um líder autoritário, passam a trabalhar em conjunto, em equipes, como generalistas.

A habilidade política consiste em liderar, de forma a manter-se no poder com o objetivo de alcançar as metas. Daí é necessário estabelecer, também, entre outras habilidades políticas, vínculos adequados para despertar atenção dos seus liderados.

Destaca-se também que as habilidades políticas podem ser consideradas suplementares à competência ao cargo, em relação às outras habilidades básicas. Os líderes que não deram o

devido valor às habilidades políticas em detrimento de um trabalho consistente são considerados conservadores. Com certa frequência estão mais preocupados com os interesses próprios e até desprezando os objetivos e as metas da organização.

Segundo Certo (2003, p.317) “muitos dos primeiros estudos que resumiram os traços de líderes de sucesso foram documentados. Um desses resumos conclui que os líderes bem sucedidos tendem a apresentar as seguintes características”:

- Inteligência, incluindo o julgamento e capacidade verbal.
- Realização anterior em bolsas de estudos e nos esportes.
- Maturidade emocional e estabilidade.
- Confiabilidade, persistência e um impulso para realização contínua.
- Habilidade de participar socialmente e de se adaptar a vários grupos.
- Desejo de status e posição sócio-econômica.

Vários autores contemporâneos e estudiosos da área de administração, em sua maioria, concordam que a liderança não tem condições de ser explicada considerando somente os traços da personalidade e nem por características hereditárias. Pelo contrário, eles acreditam no treinamento dos indivíduos com o objetivo de se tornarem líderes eficazes. Então, os líderes não nascem prontos, essa é a razão pelas quais as organizações promovem treinamentos ao longo dos anos, com muitos colaboradores, no intuito de formar líderes.

1.2.2.2 Teorias do comportamento

No final dos anos 40 foram iniciados estudos na Universidade Estadual de Ohio, nos EUA, com os quais os pesquisadores tentaram identificar dimensões diferentes do comportamento do líder, que inicialmente detectaram mais de mil, que foram estreitando a listagem até chegar a duas categorias de liderança que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento da liderança, segundo os funcionários, são: dimensões da estrutura de iniciação e consideração.

A estrutura de iniciação corresponde à extensão em que o líder é capaz de determinar e estruturar o seu próprio papel e dos seus subordinados, na intenção de alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Esse comportamento procura organizar o trabalho, as relações do trabalho e as metas.

A consideração consiste em descrever como a extensão, em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho, caracterizados por confiança entre os subordinados,

respeitando suas idéias e sentimentos por eles. Portanto, esse líder apresenta preocupações em relação ao bem-estar, conforto e satisfação dos seus liderados.

Essa teoria consiste em buscar e oferecer respostas sobre a natureza da liderança e as conseqüências práticas do comportamento do líder.

Em contraste com a teoria dos traços, pela qual se acreditava que características individuais são determinantes para a liderança, a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel do líder. Para isso, há necessidades de estudar e de construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana (LIMONGI-FRANCA; ARELLANO, 2002, p. 263).

Outras pesquisas foram realizadas com base nas definições sobre as dimensões e concluíram que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração, têm conseguido altos índices de desempenho e maior satisfação dos funcionários.

Estudos sobre a liderança realizados pelo Survey Research Center da Universidade de Michigan, contemporâneos àqueles da Universidade Estadual da Ohio, tiveram objetivo de pesquisa similar: identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionados com o desempenho eficaz.

Os estudiosos de Michigan também chegaram a duas dimensões do comportamento da liderança, que eles chamaram de orientação para o funcionário e orientação para a produção. Os líderes que eram orientados para os funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; enquanto que os líderes orientados para a produção, tendiam a dar ênfase aos aspectos técnicos e práticos do trabalho – sua preocupação principal era com a realização da tarefa, enquanto os funcionários eram apenas o instrumento para alcançar os objetivos da organização.

As conclusões dos pesquisadores de Michigan foram muito relevantes ao comportamento dos líderes que enfatizavam a orientação para os funcionários, pois observaram que esse estilo de comportamento elevava a produtividade e o nível de satisfação do grupo na realização do trabalho, enquanto os líderes orientados para a produção tinham como resultados baixo índice de produtividade e satisfação.

Segundo Dubrin (1998, p. 173), a série contínua da liderança, ou abordagem clássica, classifica os líderes de acordo com o quanto de autoridade eles retêm para si versus o quanto eles aplicam sobre o grupo. Os três pontos-chave, dessa série contínua representam os estilos de liderança **Autocrático**, **Participativo** e de **Liberdade Total**.

- **Estilo autocrático de liderança.** Os líderes autocráticos retêm a maior parte da autoridade para si. Eles tomam as decisões de um modo confiante e presumem que os membros do grupo irão realizá-las. Um líder autocrático usualmente não está preocupado com as atitudes dos subordinados em relação às decisões. Os

líderes autocráticos são considerados orientados para a tarefa porque colocam forte ênfase em conseguir que as coisas se realizem.

- **Estilo de liderança participativo.** O Líder participativo compartilha a tomada de decisão com os membros do grupo. Existem três subtipos de líderes participativos estreitamente relacionados: consultivos, consensuais e democráticos. Os líderes consultivos consultam os subordinados antes de tomar uma decisão. No entanto, eles retêm para si a autoridade final de tomar decisões. Os líderes consensuais estimularam a discussão em grupo sobre um tema e então tomam uma decisão que reflete o ponto de vista geral (consenso) dos membros do grupo. Todos os trabalhadores que estarão envolvidos nas conseqüências de uma decisão podem fazer sugestões. Uma decisão não é considerada final até que todos os participantes concordem com ela. Os líderes democráticos conferem a autoridade final ao grupo. Eles funcionam como responsáveis pela coleta das opiniões e fazem uma eleição antes de tomar uma decisão.
- **Estilo de liderança de liberdade total.** O estilo de liderança total virtualmente transfere para o grupo toda a autoridade e controle. A liderança é proporcional mais indireta do que diretamente. Os membros do grupo são apresentados a uma tarefa a ser feita e têm total liberdade de imaginar os melhores modos de realizá-la. O líder não se envolve, a menos que seja chamado. Os subordinados recebem toda liberdade que desejem desde que não violem a política da empresa enfim, o líder deste estilo delega completamente a autoridade.

Os estilos de liderança referem-se ao padrão típico de comportamento que um líder utiliza para conseguir influenciar seus liderados para desenvolver suas tarefas, com a finalidade de atingir as metas estabelecidas. Foram desenvolvidas diferentes abordagens com o objetivo de descrever os estilos de liderança. A grande maioria delas envolve quanta autoridade e controle o líder pode aplicar sobre seus liderados.

1.2.2.3 Teorias da contingência

Enfatiza os aspectos que cercam o processo da liderança sem deixar de focar os diferentes estilos de comportamento do líder.

Limongi-França; Arellano (2002, p. 264) quando se reporta à teoria dos Enfoques Situacionais ou Contingencial, diz que:

Nas teorias de enfoque situacional ou contingencial a liderança é um fenômeno que depende conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase não é uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo.

A teoria contingencial, conforme o modelo de Fiedler, propõe que o desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder de interagir com seus seguidores e o grau em que a situação do controle influencia o líder.

Segundo Robbins (2005, p. 385):

O referido modelo de Fiedler foi apresentado em meados dos anos 60, sendo identificado através de três variáveis que determinam a eficácia de liderança e foram definidos da seguinte forma:

- **Relação líder membro.** O grau de intimidade, confiança e respeito dos subordinados em relação ao líder (avaliados com bons e deficientes).
- **Estrutura da tarefa.** O grau em que as tarefas do cargo do subordinado são estruturadas (avaliada com alta e baixa).
- **Poder da posição.** O grau de influência exercida pelo líder sobre variáveis como contratação, demissão, disciplina promoções e aumento de salário (avaliado como forte ou fraco).

Segundo Fiedler a relação entre o líder e seus liderados deve ser de respeito, confiança e credibilidade, cujo resultado é o poder de controle que o líder tem sobre os membros da equipe. Enquanto que, a estrutura da tarefa deve ser clara para os subordinados que vão avaliar os procedimentos em relação ao desempenho das tarefas. E, como poder da posição é o grau de influência que o líder tem para efetivar demissões, admissões, promoções e até aumento salariais, que será avaliado como forte ou fraco.

1.2.3 TEORIAS EMERGENTES DA LIDERANÇA

Após as abordagens clássicas, outros estudiosos, contribuíram com a liderança, focando a importância do auto-conhecimento e do auto-desenvolvimento para que o líder esteja preparado para lidar com as novas exigências das pessoas e das organizações. Desta feita, destaca-se: a liderança carismática; a visionária e a transformacional.

1.2.3.1 Liderança carismática

Muitos estudiosos tentaram identificar as características pessoais do líder carismático, mas, foi Robert House (famoso por causa da teoria caminho-meta) que identificou três: confiança extremamente alta, domínio e forte convicção. No entanto, a análise mais profunda foi realizada por Jay Conger e Rabindra Kanungo na McGill University, que concluíram que os líderes carismáticos têm uma meta idealizada que querem alcançar e também um forte comprometimento pessoal. Daí, são vistos como não convencionais, autoconfiantes, assertivos e como agentes de mudanças radicais.

O líder carismático começa declarando uma visão atraente a seus liderados para proporcionar um senso de comunidade, ligando o presente com expectativas de um futuro

promissor para a organização e seus liderados. Então, comunica altas expectativas e demonstra confiança de que os liderados conseguiram realizá-las. Com esses procedimentos eleva a auto-estima e a autoconfiança, transmite com palavras e atos um novo conjunto de valores e com o seu comportamento espera que os liderados o sigam. Por fim, é capaz de fazer sacrifícios para demonstrar coragem e convicções a respeito da visão que pretendem alcançar.

Conforme Limongi-França; Arellano (2002, p. 266):

A liderança carismática está associada ao carisma. De origem grega, a palavra carisma significa inspiração divina, que tem a capacidade de realizar milagres e predições. Entre as características do líder carismático, House aponta a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças. Os liderados apresentam aceitação incondicional com a missão, alto nível de desempenho e crença na capacidade de contribuição.

Para Robbins; DeCenzo (2004, p. 238):

a Liderança Carismática afirma que os seguidores dessa teoria fazem atribuições extraordinárias das habilidades de liderança quando observam certos comportamentos. [...] Líderes carismáticos têm uma meta idealizada que querem alcançar e um forte compromisso pessoal com essa meta: eles são vistos como não convencionais, eles são assertivos e autoconfiantes, e são vistos como agentes de mudanças radicais e não simplesmente como gerentes do Status quo.

Ainda, de acordo com Robbins; DeCenzo (*op. cit.*) as principais características encontradas nos líderes carismáticos são as seguintes:

- **Autoconfiança** – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade.
- **Visão** – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o Status quo.
- **Habilidade de articulação** – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, e conseqüentemente, atuando com força motivadora.
- **Forte convicção** – os líderes carismáticos são fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais.
- **Comportamento fora do habitual** – os que têm causa adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas.
- **Agentes de mudança** – os líderes carismáticos são percebidos como agente de mudança radical, em lugar de mantenedores do Status quo:
- **Sensibilidade do ambiente** – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança (Idem, p. 233).

Na liderança carismática é preciso criar um clima de significado, não só para a organização como também para a equipe, antes de tudo o líder precisa acreditar em alguma coisa, estar fortemente motivado por aquilo em que acredita e se comportar de forma coerente com o que sente, diz e faz.

Logo, a liderança carismática é um processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização.

Esse modelo de atuação de um líder consegue dar significado às coisas que em algum momento podem não parecer muito importante para o seu grupo. Mesmo em um cenário de caos, de incerteza, ele atua como intérprete da realidade, deixando-a mais clara e mais simples para o próprio grupo. Neste caso, uma das suas funções é diminuir as incertezas, principalmente nas situações de turbulência. Líderes com esse perfil têm facilidade para atrair seguidores, as pessoas confiam nele e os segue independente de suas razões. São pessoas com enorme paixão pelo que fazem, e isso **contagia** os demais membros da equipe em sua volta, conseguindo, portanto, mobilizar quantidade de pessoas suficiente para que a organização alcance seus objetivos.

1.2.3.2 Liderança visionária

Na teoria visionária observa-se a visão de futuro para empresa, como ela está funcionando atualmente e como se desejam daqui a alguns tempos. Os líderes se destacam por serem capazes de projetar e constituir instituições, tornando-se os arquitetos de organização.

A liderança visionária é a habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro, para uma organização ou unidade organizacional, que parte do presente e melhora-o. Essa visão, se adequadamente selecionada e implantada é tão revigorante, que pode na realidade, iniciar o futuro, chamando as habilidades, talentos e recursos para fazer com que isso aconteça (ROBBINS; DECENZO (2004, p. 240).

Para Cavalcanti *et al.* (2005, p.115): “A Liderança Visionária parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta”.

Na liderança visionária torna-se essencial para que o líder consiga realizá-la: paixão e integridade. Logo:

Paixão. Prazer pelo que a empresa pode oferecer, amor pelo que faz, combinados com trabalho duro e persistente em direção aquilo em que acredita. Isso é o que dá ao líder disposição para romper com a rotina, não se acomodar com o que já conquistou quer ir sempre mais adiante e não desistir diante dos obstáculos, além de transmitir esperança (Idem, p.117-8).

Integridade. Alguns elementos compõem o segundo ingrediente: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

- **Autoconhecimento** – “Conhece-te a ti mesmo” (Para o líder, conhecer suas forças e reconhecer suas fraquezas representa um passo importante para a confiança em si mesmo. [...])
- **Sinceridade** – baseia-se na honestidade de pensamentos e ações e na devoção aos princípios [...]
- **Maturidade** – A beleza de ser o eterno aprendiz é uma lição importante para quem tem a missão de mostrar o caminho a seus seguidores. Compreender a

dinâmica que nos leva a ser líder e liderado ensinar e aprender, dar e receber, exigir e servir possibilitará ao líder o amadurecimento tão necessário ao desempenho do seu papel (Idem, p. 118).

A liderança visionária difere das outras formas de estabelecimento da de direção por várias maneiras: tem uma visão clara e convincente que proporciona uma forma inovadora para uma melhoria, reconhecendo as tradições e apoiando para que as ações dos membros da equipe sejam desempenhadas para realizar a mudança. As visões devem ter capacidades criativas e inspiradoras para estimular uma nova ordem distinta na organização. Os membros da equipe precisam acreditar que a visão tem condições de ser realizada. Portanto, as visões que têm conexões de forma transparente e uma imagem poderosa, provavelmente serão atendidas e aceitas mais rapidamente.

Assim sendo, o líder visionário é um agente que ajuda as organizações e os membros da equipe a realizarem mudanças positivas na forma como executam as tarefas. A liderança visionária é especialmente crítica para a revitalização das organizações no contexto globalizado. Deverá desenvolver novas visões para a organização como também mobilizar os colaboradores no sentido de aceitarem e realizarem o trabalho para alcançar as visões. De certa forma a liderança visionária mantém um controle fundamentado na socialização e no compartilhamento de visões futuristas.

As ações dos líderes visionários em relação às metas geralmente se opõem às dos líderes gerenciais. Líderes visionários são relativamente mais pro ativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário.

Os líderes visionários agem com intensidade para aperfeiçoar as escolhas de novas abordagens para antigos problemas, com isso geram uma agitação no ambiente, ou seja, revolucionam o setor de trabalho. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões.

Quando líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos. Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho e, às vezes, de outras pessoas; trabalham nas organizações, mas não se

sentem parte delas. “A percepção que tem de se próprio não está vinculada ao trabalho, a papéis ou a que instituições estão ligadas, mas, sim, ao sentido de identidade que criaram. Essa identidade pode ser resultado de acontecimentos importantes de sua vida” (ZALEZNIK, 1977, p. 220).

O líder visionário está voltado para o futuro e preocupa-se em correr riscos, além disso, líderes visionários não dependem de suas organizações para conceber uma percepção sobre si próprio.

Sob a liderança de visionários, o controle organizacional é mantido por meio da socialização, do compartilhamento de visões e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. De certa forma, a liderança visionária é parecida com o componente inspirador da liderança transformacional (BASS, 1985, p. 150).

As organizações precisam da liderança visionária para garantir a viabilidade do longo prazo; entretanto, organizações lideradas por visionários, sem a influência restritiva de líderes gerenciais, correm mais risco de fracassar em curto prazo do que as comandadas por líderes gerenciais. Líderes visionários estão dispostos a arriscar, assim, podem criar valor. Visionários também podem, investir mais em seus objetivos do que a garantia do retorno e, dessa forma, destruir valor se não tiverem suas ações moderadas por líderes gerenciais.

Faz-se necessário esclarecer a diferença entre gerente e líder. Com certa frequência os estudiosos sobre liderança usam os dois termos como sinônimos. Mas eles não são necessariamente a mesma coisa. Os gerentes são nomeados, têm poderes legítimos para prover uma recompensa a seus colaboradores ou puni-los, como também, baseiam-se na autoridade formal para influenciar sua equipe visando suas habilidades.

Enquanto que os líderes podem emergir de dentro de uma equipe ou podem ser nomeados. Daí, os líderes puderem influenciar os membros da sua equipe a terem um desempenho maior do que ações pré-estabelecidas pela autoridade formal.

1.2.3.3 Liderança transformacional

Na Teoria da Liderança Transformacional o foco está no processo de desenvolvimento dos liderados. Os líderes preocupam-se com as necessidades de desenvolvimento de cada liderado, ajudando-os a analisar velhos problemas a partir de novas perspectivas, isto é, transformar a consciência dos liderados sobre várias questões, tais como: uma idéia, um produto etc. para instigá-los, despertando interesse e até esforços extras para alcançar a meta.

Na visão de Certo (2003, p. 331):

A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade. Este estilo de liderança cria uma nova noção de dever dentro da organização, incentiva novas formas de conduzir problemas e promove a aprendizagem para todos os membros da organização. A liderança transformacional está intimamente relacionada a conceitos como liderança carismática e liderança inspirativa.

Segundo Cavalcante (2005, p. 122) a expressão liderança transformadora foi utilizada primeiramente por Burns (1978 *apud* BENNIS e NANUS, 1988, p. 183) e adaptada por Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais. Na visão do autor é imprescindível essa liderança transformadora para moldar o futuro das organizações e dos liderados.

1.2.3.4 Liderança baseada em princípios

Conforme Cavalcanti *et al.* (2005, p. 125) “Dentro desta abordagem, as relações mantidas com os outros, as decisões mantidas com os outros, as decisões a visão de negócio e todas práticas dos líderes, tanto na vida pessoal quanto ao profissional, são baseados em princípios”.

São mencionados os princípios básicos como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia, não se mudam, nem estão sujeitos aos modismos de cada geração, ao contrário, aplicam-se a todos os momentos e em todos os lugares e são expressados sob forma de idéias, ensinamentos. A liderança baseada em princípios foca o seguinte contexto, a diferença do papel do líder pra pessoa do líder, o que quer dizer aquilo que o líder prega é compatível com a vida que ele leva.

Ainda, conforme Cavalcanti *et al.* (2005), a liderança baseada em princípios é formada através dos seguintes componentes e respectivos princípios, quais sejam:

- O primeiro componente é o **eu** que representa o nível pessoal do líder, cujo princípio-chave é a confiabilidade. No núcleo deste princípio, encontram-se caráter (quem o líder é como pessoa) e competência (o que ele é capaz de fazer (o que ele é capaz de fazer bem) [...]).
- O segundo componente refere-se a **pessoas** que representam o pilar de sustentação para relacionamentos e organizações eficazes. O princípio-chave é a confiança que o líder demonstra ao desenvolver pessoas para se tornarem autônomas, e não autônomas. É preciso não só acreditar que pessoas possuem talento, habilidade, inteligência e criatividade, mas também despertá-las.
- O terceiro e o quarto componentes têm como princípio-chave o alinhamento. O terceiro refere-se ao caminho estratégico que coloca em consonância o plano estratégico escolhido pela empresa com uma visão instigante relacionada ao sentido de um futuro maior. [...].

- O quarto componente engloba estrutura **organizacional, sistemas e processos** que devem contribuir para a realização do caminho estratégico. (Idem, p. 127-8, grifo nosso).

Este tipo de liderança direciona muito o comportamento ou os valores que o líder traz para a empresa, mas vale salientar que muitas vezes é valorizada a integridade de seus membros e é esquecido de verificar sua competência.

1.2.3.5 Autodesenvolvimento e autoconhecimento

Para Cavalcanti *et al.* (2005, p. 129) “O autoconhecimento torna-se fundamental na formação e desenvolvimento de um líder, na medida em que, com frequência, ele necessitará manter o equilíbrio interior para melhor lidar com as diferentes situações com pessoas”.

Neste contexto de mudanças são seguidas – toda mudança é uma mudança em si mesmo, mudança requer autoconhecimento. “Para se tornar um líder; são fundamentais o autoconhecimento e autodesenvolvimento, que servirão de base para gerar a confiança que todo líder precisa desenvolver para acreditar na visão de futuro que quer para a organização e para as pessoas” (Idem, p.135).

Considerando que atualmente as mudanças são constantes e que o papel do líder é também o de agente de mudanças, Leider em seus estudos com dirigentes de empresas durante situações de mudança, destaca três aspectos relacionados à liderança e ao processo de mudança, a saber:

- Toda mudança é uma mudança de si mesmo, pois envolve uma escolha, um processo de tomada de decisão.
- Com a mudança de si mesmo, você se emociona, na medida em que o líder passa a perceber a importância de ajudar as pessoas a se ajudarem, desenvolvendo a capacidade de saber ouvir.
- Mudança requer autoconhecimento. Os líderes olham constantemente para dentro de si mesmos, a fim de decidir o que querem, o que valorizam e o que estão dispostos a mudar. O autoconhecimento é um aspecto muito importante para que as mudanças se processem.

1.3 ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS DE LIDERANÇA

Nesta etapa, pretende-se enfatizar aspectos contemporâneos da liderança, tais como: liderança de equipe, liderança e cultura nacional, inteligência emocional e liderança, e liderança e confiança.

1.3.1 LIDERANÇA DE EQUIPE

Os líderes eficazes necessitam ter habilidades para decidir quando é necessário deixar suas equipes à vontade e quando devem intervir. Então, é possível que os novos líderes de equipe tentem reter muito controle em um momento em que a equipe necessita de mais autonomia, ou de forma inversa, porém não dão o apoio necessário no momento que a equipe precisa de ajuda.

Estudos envolvendo organizações que se reestruturaram em equipes, detectaram certas responsabilidades comuns que os líderes assumiram, ser capazes de instruir, facilitar, lidar com problemas relacionados à disciplina, rever o desempenho da equipe individual e a comunicação. A forma mais significativa de descrever o desempenho de um líder de equipe é focalizar duas prioridades: administrar o limite externo da equipe e facilitar o processo da equipe. Portanto, essas duas prioridades foram divididas em quatro atribuições específicas, de acordo com Robbins-Decenzo (2004, p. 243): Primeiro, os líderes de equipe são ligações com os constituintes externos. Incluem a alta gerência, outras equipes internas, consumidores e fornecedores. Segundo, os líderes de equipe são solucionadores de problemas. Quando a equipe tem problemas e pede auxílio, os líderes da equipe participam das reuniões e ajudam a solucionar o problema. Terceiro, os líderes de equipe são administradores de conflitos. Quando surge uma divergência, eles ajudam a processar o conflito. Qual é a fonte do conflito? Quem está envolvido? Quais são as questões? Que opções de resolução estão disponíveis? Quais são as vantagens e desvantagens?

Por fim os líderes de equipe são instrutores porque devem esclarecer as expectativas, os papéis, ensinar, dar apoio e motivar os membros da equipe com objetivo de melhorarem o desempenho das tarefas a realizar.

1.3.2 CULTURA NACIONAL

Na visão de Robbins; DeCenzo (2004, p. 244) “A Cultura Nacional afeta o estudo de liderança porque seus líderes não podem escolher seus estilos à vontade: eles são restringidos pelas condições culturais que os seus seguidores venham a esperar”.

Em cada lugar onde se vai liderar existem os valores de acordo com a nacionalidade do lugar. Por exemplo, é esperado que líderes japoneses sejam humildes e raramente falam, os líderes árabes que mostram bondade e generosidade sem que tenham recebido ordens nesse

sentido, são vistos pelos outros árabes como fracos. Logo “a cultura nacional afeta a liderança quando os líderes se vêem tolhidos pelas condições culturais que seus seguidores venham esperar. [...]” (Idem, p. 245).

1.3.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional refere-se a uma gama de habilidades, capacidades e competências não cognitivas de um líder para trabalhar com as pressões e exigências do ambiente organizacional.

Ainda, conforme Robbins; DeCenzo (2004, p. 245) a liderança emocional é composta de cinco dimensões, a saber:

A inteligência emocional – IE tem mostrado estar positivamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis. Mas ela parece ser especialmente relevante em cargos que exigem um alto grau de interação social. E, óbvio, liderança é isso. Os grandes líderes demonstram sua IE exibindo todos os cinco principais componentes: autoconsciência, auto-administração, automotivação, empatia, habilidade sociais (Idem, p. 245).

Assim, há evidências de que a IE é um fator essencial na eficácia de traços associados à liderança. Portanto, se o líder fizer uso da IE, compreendendo suas próprias emoções e ser capaz de assimilar as emoções dos seus liderados, pode tornar-se mais eficaz no desempenho do cargo.

1.3.4 LIDERANÇA E CONFIANÇA

“Confiança é uma expectativa positiva de que uma outra pessoa – por meio de palavras, ações ou decisões – não agirá de forma oportunista [...] (Idem, p. 247). Confiança implica em tornar o ser humano vulnerável como quando, por exemplo, revela-se informações íntimas ou dependem de promessa dos outros. Mas a confiança em si não é se arriscar, ela é a disposição de assumir riscos. As dimensões chaves que formam a base do conceito de confiança são: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Ainda como relata certo (2003, p. 247) a observação de um autor: “parte da tarefa de um líder tem sido, e continua a ser, trabalhar com as pessoas para descobrir e resolver os problemas, mas se os líderes ganham ou não acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo que eles precisam para resolver problemas, dependerá de quanto as pessoas confiam neles”. Confiança e honestidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação.

Quando os liderados confiam no líder, eles estão propensos para acatar suas ações – confiantes de que seus direitos e interesses não serão violados. Mas, provavelmente os liderados não seguiram os líderes que demonstrem em suas ações desonestidade, ou queira tirar proveito em benefício próprio. A honestidade consistentemente esta no topo da maioria das características que serão admiradas nos líderes.

Além desses aspectos mencionados, Certo (2003) acrescenta: a liderança *coach* e a superliderança.

1.3.5 LIDERANÇA DE COACH

A origem do termo *coach* vem do campo esportivo, no qual o técnico treina os atletas com o objetivo de transformá-los em campeões. Nos últimos anos esse termo vem sendo usado nas organizações, embora não seja designado como um cargo, no entanto, refere-se a um profissional que se compromete em dar apoio a um indivíduo para que ele melhore o seu desempenho profissional e pessoal.

De acordo com Certo (2003, p. 332):

O Coach é a liderança que dá instruções a seus seguidores sobre como atender aos desafios organizacionais especiais que eles enfrentam. Agindo como um treinador de atletas. O Coach ou líder treinador identifica comportamentos inadequados nos seguidores e sugere como corrigi-los.

Esse estilo de liderança caracteriza-se por um profissional que está comprometido no âmbito de uma organização para auxiliar os indivíduos na administração do tempo, na aquisição de confiança, no equilíbrio entre a emoção e a razão, no aperfeiçoamento das habilidades e na realização de uma tarefa. Pode também dar apoio na comunicação interpessoal, na solução de um determinado problema e no exercício da liderança.

1.3.6 SUPERLIDERANÇA

“A Superliderança consiste em liderar mostrando aos outros como agir por conta própria. Se os superlíderes tiverem sucesso, desenvolverão seguidores produtivos que trabalham independentemente e precisam apenas da mínima atenção do superlíder” (Idem, p. 332).

Assim, a Superliderança consiste em construir a autoconfiança dos seguidores, convencendo-os de que eles são competentes, têm um potencial significativo e são capazes de enfrentar desafios difíceis da situação de trabalho.

1.3.6.1 Tópicos atuais em liderança

Como descreve Certo (2003, p. 334), atualmente podem-se destacar dois tópicos sobre a liderança “fatores que substituem a liderança” e “Mulheres como líderes”.

Em muitas oportunidades um líder nominal – por diversas razões ou fatores que fogem do seu controle – tem pequena participação ou nenhuma no resultado operacional de uma determinada situação. Já que existem fatores que podem afetar uma situação, pode-se afirmar que a liderança passa a ser irrelevante em certos resultados da organização.

Ainda, segundo o autor “a teoria dos fatores substitutos da liderança tenta identificar aquelas situações em que a contribuição do comportamento do líder é cancelada parcial ou totalmente pelas características do subordinado na organização” (Idem, p. 334). Destaca-se como característica que o subordinado pode ter na execução das tarefas: a experiência, educação e motivação interior que dispensa a liderança. As características da tarefa podem ser repetitivas que o subordinado não necessita da liderança.

Quanto às mulheres como líderes, as pesquisas mostram que a partir dos anos 70 a participação das mesmas vem crescendo nos cargos de liderança. Mas, de forma lenta, pois ainda há preconceitos que impedem as mulheres de chegarem ao ocupar cargos na alta gerência. Nos tempos atuais várias mulheres estão ocupando cargos relevantes em diversas áreas da administração pública e privada. Elas vêm mudando os seus estilos de liderança para transformarem ou submeterem os liderados aos seus interesses próprios ao consenso da equipe, direcionados a uma meta mais abrangente. Esse estilo de liderança tem como características pessoais o carisma e as habilidades interpessoais substituindo a estrutura organizacional.

Capítulo 2

2 A LIDERANÇA FEMININA

2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO NO CONTEXTO GLOBALIZADO

A partir da década de 1980, apareceu um fenômeno de repercussão mundial, ou seja, a quebra de fronteiras entre os países, surgindo novas tecnologias aplicadas aos processos de produção com o objetivo de aumentar a competitividade tanto internamente como externamente. Isso trouxe conseqüências em relação a maior qualificação da mão-de-obra aumentando o índice de desemprego, e um mercado de trabalho informal e ainda a desigualdade salarial entre os sexos. O Brasil não ficou fora dessas transformações nas estruturas produtivas, nas formas de organizações e também nas relações do trabalho.

Com o crescente ritmo do desemprego a mulher sentiu a necessidade de sobrevivência, mas, deparou-se com um mercado de trabalho, especificamente o privado, no qual a mão-de-obra feminina é exercida num padrão de características diferentes da dos homens. Daí, as mulheres passaram a ocupar nas organizações, funções menos valorizadas, recebendo salários menores e executando tarefas precárias em termos de segurança e saúde. Essa questão referente à desigualdade da mão-de-obra feminina não deve ser dissociada da conjuntura do mundo atual no trabalho, considerando as formas das relações do trabalho e outros fatores relevantes que podem influenciar tanto o trabalho como o emprego.

Segundo Valdez & Gomáriz (1995), a tendência a longo prazo continua sendo a incorporação de mulheres ao mercado de trabalho em ritmo crescente, ao lado de uma leve diminuição das taxas de atividades masculinas, o que contribui para a redução do espaço entre os sexos.

Mesmo com a intensa afluência das mulheres ao mercado de trabalho remunerado, ainda percebe-se que existe desigualdade profissionais entre homens e mulheres; grande parte dos empregos femininos estão concentrados em determinados setores ocupacionais e também agrupados em um número reduzido de profissões.

De acordo com Rais (1990, *apud* Cavalcante & Pires, 1995) no nosso país, em 1990, metade das mulheres trabalhadoras se concentrava em seis profissões: empregadas domésticas, balconistas, vendedoras ou comerciantes por conta própria, costureiras, professora do ensino fundamental e empregadas em funções administrativas. Essa segmentação ainda permanece como base de desigualdade no mercado de trabalho entre homens e mulheres como também em nível salarial.

Vale salientar o aspecto referente ao acesso a níveis elevados na hierarquia das organizações, seja pública ou privada. O número de mulheres que chega a ocupar cargos de alta gerência ainda é pequeno em relação ao contingente de mulheres participando ativamente em vários setores do sistema organizacional.

O modo de refletir sobre os valores dos modelos patriarcais e dos atuais, são as bases para uma nova discussão em torno das relações de gênero, que representa a elaboração cultural das diferenças entre homens e mulheres. Então, são estimulados nos homens, valores, tais como: autoconfiança, competitividade, expansão e dominação. Enquanto que no comportamento feminino a motivação é para a cooperação, conservação e a associação. No momento em que a informação substitui a força física e a flexibilidade direcionada às organizações ao melhor desempenho, alguns atributos que se classificam como “femininos” começam a receber o seu devido valor. Portanto, está claro que não é a força física, mas o conhecimento que pode agregar valor à produção.

Como relata Leite (1994), o conhecimento é a chave que tem aberto às mulheres oportunidades concretas de realização profissional dentro do mercado de trabalho remunerado. É através da educação que a mulher pode agilizar sua participação nas várias áreas profissionais, e vencer os desafios que irão encontrar no desempenho de sua missão.

Com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho nas instituições públicas e privadas, já é visível as significativas contribuições para o novo modelo das organizações que valorizam as características da flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em grupo e administrar as diferenças.

Também é necessário reconhecer que muitos homens possuem estas características e, quando são valorizadas, há uma forte tendência para potencializar nova conduta masculina nos vários tipos de organizações, sejam públicas ou privadas.

Tem sido debatida constantemente a diferenciação entre as características masculinas e femininas no ambiente de trabalho, pois as organizações, de modo geral, ainda tendem a valorizar o homem, mesmo com o ingresso das mulheres no mundo do trabalho. Por isso, ainda existe um grande número de organizações cujo ambiente de trabalho é predominantemente masculino, especificamente nos cargos mais relevantes, ficando desta forma as mulheres em planos inferiores.

Portanto, algumas características mais aguçadas nas mulheres como a perseverança, estilo de cooperação, objetividade, compartilhamento das decisões, vontade de trabalhar em grupo e o uso da intuição para resolver problemas cotidianos nas organizações, passam a ser

um novo perfil da mulher na divisão do mercado de trabalho com os homens na atual conjuntura globalizada.

Vários estudos têm destacado a diferença como homens e mulheres lideram nos diversos tipos de organizações. Segundo Robbins (2005, p. 413):

As pesquisas indicam algumas diferenças nos estilos de liderança inerente a homens e mulheres. As mulheres tendem a adotar o estilo de liderança mais democrático. Elas encorajam a participação, a partilha do poder e a informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros.

Os homens, contudo, tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. Diante do exposto, vale ressaltar que as mulheres líderes tendem a direcionar suas atenções para toda a equipe, de forma que o poder é menos individual e mais relacional. Essa característica da mulher ajuda a melhorar o trabalho em grupo, com as pessoas que se relaciona, provavelmente vai ser o perfil da liderança nas organizações do futuro onde vai prevalecer um clima mais harmônico no ambiente de trabalho.

Segundo Boff (2001), cuidar é mais que um ato é uma atitude, portanto, abrange mais que um momento de zelo e de desvelo representando uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro.

Nas organizações contemporâneas, o compartilhamento de informações, o trabalho em equipe, a flexibilidade e a confiança estão substituindo as estruturas rígidas, ou seja, a competição individual, o controle e o sigilo. A liderança eficaz procura substituir a autoridade, de forma a motivar e dar apoio à equipe. Muitas mulheres parecem realizar essas funções de forma mais eficaz do que os homens. Como exemplo específico pode-se destacar as equipes interfuncionais nas organizações que precisam de líderes eficazes com bastante habilidades para negociações. Os estilos de liderança em geral, que as mulheres adotam, pode ser mais flexível para uma melhor negociação, enquanto a liderança masculina se concentra em lucros, perdas e acirradas competições.

Nas grandes organizações e nos serviços públicos o número de mulheres é ainda pequeno em funções estratégicas; o que predomina é a gestão masculina. Também não é diferente na política, embora exista cota preestabelecida para a participação da mulher nos partidos. Então não se pode dizer que está consolidada na cultura das organizações uma relação de gênero, pois vale ressaltar que é na administração pública o lócus onde as mulheres têm oportunidades de disputar um posto de trabalho de forma mais equilibrada, uma vez que o estado disponibiliza para a comunidade serviços que são realizados tradicionalmente por

mulheres no recinto familiar, tais como previdências e assistência social, educação, serviços médicos e paramédicos. Destaca-se nesta conjuntura outro fator relevante, pois o estado promove concursos de provas e título para o ingresso. Isso reduz a desigualdade entre o gênero.

2.2 O GÊNERO NO UNIVERSO DO TRABALHO

Segundo Camurça e Gouveia (1995, p. 21) o movimento de mulheres tem tratado de mostrar que o trabalho não é uma atividade masculina; as mulheres sempre estiveram trabalhando. Quando as fábricas começaram a existir, as mulheres estavam lá; quando se observa o trabalho na agricultura e na pecuária as mulheres estão lá; nos serviços de saúde, nos serviços de educação elas também estão.

O que se vê na nossa sociedade são mulheres e homens trabalhando, lado a lado, em diversos setores do sistema político/econômico. Destaca-se a situação das mulheres trabalhando em dois lugares (na fábrica e no lar), participando da dupla jornada de trabalho. Ainda observa-se uma divisão sexual do trabalho, envolvendo tarefas que são consideradas apropriadas para homens e outras para as mulheres, assim, dividindo as atividades femininas e masculinas na sociedade. Daí surge uma forma de organizar o mercado de trabalho por sexo, destinando o trabalho doméstico como responsabilidade das mulheres, e, como consequência, desvalorizado e muitas vezes não é considerado como trabalho. De fato, no Brasil, apesar dos significados avanços legislativos a partir de 1988, no que diz respeito às mulheres, ainda vigorem padrões, valores e atitudes discriminatórias. Assim, por exemplo, as mulheres recebem, em média, apenas 63% dos salários dos homens (ROWBOTHAM, 1998).

Kurzawa (2002, p. 101), “relata que a linha divisória entre o mundo particular da família onde ficavam as mulheres, o mundo público do trabalho e o sucesso profissional, onde estavam os homens, está cada vez mais tênue. Até o início do século passado, as brasileiras não podiam trabalhar sem a devida autorização dos maridos ou dos pais”. Hoje muito se avançou no caminho para a igualdade entre os gêneros, em função da permanente luta feminina em busca de espaço e reconhecimento profissional, que vem assegurando direitos e garantindo novas oportunidades.

Foram as mulheres quem primeiro questionaram o sistema de desenvolvimento baseado no patriarcalismo, cuja prática resulta no domínio e marginalização feminina. Foi

esse questionamento que começou a modificar essa hierarquia que subjugava as mulheres e as mantinham em situações muitas vezes humilhantes.

Essa luta começou a render frutos mais eficazes a partir de 1917, quando as brasileiras ganharam o direito de ingressar no serviço público. Já em 1919, a conferência do conselho feminino da OIT (Organização Internacional do Trabalho) aprovou a equiparação salarial para o trabalho igual, com a participação no evento das brasileiras Bertha Luiz e Olga de Paiva Meira (*op. cit.*).

Em 1920, as mulheres se integraram ao movimento sindical, outro marco importante na conquista de direitos profissionais. Em 1933, Carlota Pereira Queiroz tornou-se a primeira deputada brasileira. No ano seguinte, a Assembléia Constituinte garantiu o princípio da igualdade entre os sexos, a regulamentação do trabalho feminino, a equiparação salarial e deu à mulher o direito ao voto.

Desde então, as brasileiras vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho (público/privado) por competência e merecimento, e sua luta ajuda a reformular conceitos e interpretações, auxiliando de forma efetiva na promoção da igualdade de oportunidades e tratamento no ambiente de trabalho.

Segundo pesquisa realizada em oito universidades públicas localizadas no norte e nordeste do Brasil, nos períodos de (1974, 1984 e 1994) o resultado foi:

Por último, quanto à ocupação de cargos de direção, sendo o de maior valor na hierarquia universitária, a reitoria, nos três momentos em estudo e computando as oito universidades observou-se que, foi ocupado por apenas 05% de mulheres. Na Vice-Reitoria, o percentual feminino aumenta para 37%. Nas Pró-Reitorias, a média de ocupação feminina é de 22%; nos Conselhos de Coordenação, de 24%; na Direção de Faculdades, de 31%; em Chefias de Departamentos, de 35%; nas coordenações de Cursos de Pós-Graduação, de 34%; nas coordenações de cursos de graduação, é de 52% (FERREIRA *et al.*, 2001, p. 33).

Conforme demonstração dos resultados da pesquisa realizada em algumas universidades públicas do norte e nordeste do Brasil, percebe-se que a participação de mulheres no topo da escala hierárquica ainda é pequena considerando os três momentos pesquisados. No entanto, observa-se que no segundo escalão a participação é bem representativa. Enquanto no nível de terceiro escalão a participação passa a ser em menor proporção, aumentando a níveis de coordenação de cursos que passa a ser maioria.

Vale ressaltar que a participação de mulheres em cargo de chefia de menor nível hierárquico na estrutura organizacional das instituições públicas pesquisadas é maioria em relação à participação masculina. Isso demonstra a penetração das mulheres nos cargos que provavelmente eram ocupados por homens.

Como a pesquisa em questão foi realizada em uma instituição universitária pública localizada no Nordeste do Brasil, pode-se fazer uma correlação com resultado auferido em relação às demais instituições pesquisadas, pois, durante décadas de funcionamento da UEPB só agora o cargo de maior nível hierárquico (reitoria) é ocupado por uma mulher. E nos demais nível detectou-se que os resultados foram muito próximos das outras universidades pesquisadas. Observa-se o aumento da participação efetiva de mulheres em cargos de gestão nas universidades públicas.

Segundo o ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) (1998, *apud* MOURÃO, 2006, p. 33), “Foi constatado que as mulheres apresentam escolaridade mais elevada que os homens, porém são poucas as mulheres que disputam cargos gerenciais ou não se sentem preparadas para assumir cargos de chefia”. Destaca-se também que a participação das mulheres ainda é reduzida em cargos elevados na escala hierárquica nas instituições. Vale destacar que em 2004 uma pequena parcela dos cargos era ocupada por mulheres (19,3%). Ou seja, o cargo DAS 6 refere-se a maior colocação hierárquica na administração pública, função reservada aos presidentes e diretores gerais destas instituições.

Pode se destacar que os cargos comissionados, os DAS (Direção e Acessória Superior), são ocupações gerenciais de “confiança” que os servidores públicos podem assumir na própria instituição onde prestam os serviços ou em outras instituições. O nível de importância e de poder do cargo é uma relação diretamente proporcional com o nível do DAS. Ou seja, quanto maior sua responsabilidade no cargo que ocupa maior será o DAS, que variam no intervalo de 1 a 6, e sua remuneração é variável conforme o DAS.

Como relata Ávila (2003), a persistência da exclusão das mulheres nos lugares de poder político é hoje uma questão crítica nas análises femininas sobre gênero e democracia. No entanto não parece constituir ainda um ponto crítico nas análises políticas em geral, pois, segundo a autora os lugares a que se reporta são aqueles onde as decisões que são tomadas afetam a vida social das comunidades.

Ainda existe uma grande discrepância entre reconhecer as mulheres como sujeitos da democratização de regime político no Brasil e a participação de forma democrática nas áreas de poder, mesmo com a inclusão realista das mulheres nos mais diversos cargos nas instituições públicas. Isso mostra que nos espaços institucionais que são gerenciados democraticamente, ainda persiste a desigualdade de gênero. Mas, pode-se dizer que foi modificada, de forma que a possibilidade de projeção das mulheres como lideranças, participação mais ampla nos espaços de decisões, reconhecer publicamente o direito público das mulheres como também questionar sobre a cultura machista.

Como o assunto em questão são as relações sociais não se busca somente a participação das mulheres nesse espaço onde há desigualdade. Isto é, nas democracias contemporâneas a possibilidade e a capacitação de novos sujeitos são desafios estratégicos para a democratização do próprio regime político democrático. Ainda, segundo a autora, há uma espécie de dupla circunstância que elas têm que enfrentar; projeta-se como sujeito político da história e agir em uma realidade social ainda violentamente desigual. Neste sentido, a primeira conquista do movimento de mulheres e o movimento em si.

2.3 FEMINISMO E A CONDIÇÃO FEMININA NO TRABALHO

Os primeiros estudos de Tilly e Scott (1987) detestaram a variedade de formas pelas quais as mulheres conciliavam encargos de família ou domésticos com o tipo de envolvimento em um trabalho “produtivo”, não só ao longo da história, mas também ao longo de sua vida de mulheres. Para as autoras a redefinição que ocorre na condição feminina, no período pós-guerra, provavelmente tenha causando as mudanças mais generalizadas e que se tornaram permanentes nos países do ocidente no século XX. “Essa redefinição, que no Brasil alcançou especial expressão ao longo da década de 1970, se manifestou na expansão da atividade feminina, sobretudo entre as mulheres casadas” (OLIVEIRA, 1997 *apud* MOURÃO, 2006, p. 23).

Soares (1998) e Alvarez (2000) relatam que a partir da década de 1980, as lideranças feministas penetraram de forma decisiva no espaço da política partidária e ganharam forças participando efetivamente nos governos opositores, levando como bandeira de luta o foco sobre as “questões das mulheres”. Neste contexto tiveram oportunidade de exercer uma forte pressão para que fossem implantadas o mais rápido possível políticas de gênero.

Como bem salienta Soares (1998, p. 43), no início dos anos 1980, com a reorganização partidária, após o período da ditadura militar o movimento feminista...

Foi polarizado pelas diversas propostas que surgiram no âmbito das questões gerais da reconstrução da democracia liberal. Muitas mulheres privilegiaram os partidos. A partir de então, apareceu uma nova militante nos partidos políticos – A feminista – e nesses espaços o tema “mulher” tornou-se alvo de debates, item obrigatório dos programas e plataformas eleitorais dos partidos progressistas, como resultado da visibilidade que as questões das mulheres ganharam, trazidas pelo movimento.

Como também descreve Alvarez (2000, p. 150) “muitas militantes feministas afluíram para a política eleitoral, começaram a mencionar a favor da adoção de políticas de gênero

progressistas e até foram trabalhar para alguns dos novos governos de oposição”. Assim, o movimento feminista fez sua entrada nos partidos políticos, ao mesmo tempo em que, nos partidos de esquerda, as chamadas “questões das mulheres” passam a ser temas obrigatórios.

Diante do exposto, necessário se faz conceituar, minimamente, a noção de gênero, intrínseca às proposições desta pesquisa, segundo Barsted (2000, p. 3) analisar as desigualdades de gênero importa compreender como se constituem as relações entre homens e mulheres em face da distribuição de poder. Em grande medida, os estudos de gênero, desenvolvidos no campo da antropologia, deram ênfase às relações de parentesco, identificando o significado e a dinâmica das desigualdades e do poder no contexto familiar.

Percebe-se que a crescente conquista de ocupação das mulheres no mercado de trabalho remunerado, em funções mais qualificadas e com maior importância social na estrutura organizacional, deve-se, em parte, ao crescimento do nível de capacitação das mulheres em relação a dos homens que chegou a se igualar ou até superar (MOURÃO, 2006).

Destaca-se também as conquistas na legislação, especialmente em relação à igualdade de oportunidade ao acesso ao mercado de trabalho combatendo as diversas maneiras de discriminação, explícitas ou implícitas.

As conquistas efetivadas nas últimas décadas a partir do movimento das sufragistas, da afluência feminista e outras providências com objetivo da inclusão social das mulheres, não foram suficientes para suprimir os resíduos tão acentuados do sistema patriarcal que subsistiu durante tanto tempo na mente da nossa sociedade ocidental. Daí entende-se que essas desigualdades se revelam de diferentes maneiras em contextos com diferentes culturas sociais, locais e regionais, promovem por parte de mulheres e homens diversas reações, diferentes estratégias e até resistências.

Castells (1999, *apud* MOURÃO, 2006, p. 24): “Afirma que o patriarcado é uma das estruturas sobre as quais se assentam as sociedades contemporâneas. Caracteriza-se pela autoridade, imposta institucionalmente, do homem sobre a mulher e filhos no ambiente familiar”. Mas, percebe-se que mesmo com a opressão a mulher está conquistando mais espaço no mercado de trabalho e na política, é tanto que cargos que em décadas passadas eram ocupados tradicionalmente por homens, hoje são ocupados por mulheres em várias áreas, tanto do universo público como no privado em níveis hierárquicos do alto escalão nas instituições.

Segundo Freyre (1992, *apud* MOURÃO, 2006, p. 24), “o patriarcalismo exerceu uma influência decisiva na formação da sociedade brasileira, influência esta que se estendeu aos

domínios da economia, da política e da moral”. É tanto que a predominância ainda permanece mesmo diante de várias conquistas importantes garantidas com a Constituição de 1998. Isso deixa parte das mulheres com certa distância do ideal de cidadania. Porém, diante dessa situação a mulher está participando do mercado de trabalho remunerado em proporções cada vez maior e aumentando o seu poder de negociação e legitimando suas conquistas na sociedade contemporânea.

Segundo Certo (2003, p. 335), “[...] em 1970 nos Estados Unidos, apenas 15% de todos os gerentes eram mulheres. Em 1989, esse número subiu para mais de 40%. Em 1995, as mulheres formavam cerca de 63% da força de trabalho”.

Face ao exposto percebe-se que o contingente de mulheres participando do mercado de trabalho remunerado, ao longo as últimas décadas vem aumentando de forma significativa. Mas, Todaro, Godoy e Abramo (2002, *apud* MOURÃO, 2006, p. 25), declararam “que as imagens de gênero sobre homem e mulheres no trabalho também são elementos poderosos no processo de reprodução das desigualdades que continuam sendo observadas e vivenciadas pelas mulheres trabalhadoras”.

Vale salientar também que os preconceitos entre homens e mulheres no mercado remunerado, ainda persistem mesmo com as reais mudanças que vêm ocorrendo, de forma que os homens tentam projetar uma imagem da mulher voltada para as atividades familiar e doméstica, o que pode limitar sua participação, prejudicando-a na inserção ao mercado de trabalho e até no seu desempenho como profissional.

A relevância da afluência das feministas, segundo Hall (1999, *apud* MOURÃO, 2006, p. 25), “deve-se ao fato de terem problematizado a clássica distinção entre o público e o privado, e contestado politicamente outras arenas da vida social”. Como pode-se destacar, a divisão doméstica do trabalho o qual tradicionalmente a mulher realizava sem a participação efetiva do homem, a sexualidade, a família onde o homem exercia de forma autoritária sua vontade, ficando em segundo plano a mulher, isso se estendia também aos filhos. Daí, surgiu o questionamento com a idéia de que homens e mulheres faziam parte da mesma identidade.

O feminismo entendia que o caminho certo para que ocorresse uma real mudança era através da participação efetiva da mulher no mercado de trabalho, pois, as mulheres americanas e européias influenciaram significativamente o movimento de mulheres em nosso país. Portanto, o trabalho remunerado era a estratégia mais eficaz para a emancipação da mulher doméstica. Segundo Castro e Lavinas (1992, *apud* MOURÃO, 2006, p. 26), “com o enfoque de gênero redireciona-se a discussão para o ser humano diversificado de assimétrico

em termos de relações entre os sexos, tendo um cuidado de garantir o reconhecimento do ser homem e do ser mulher”.

Nas sociedades contemporâneas o tema sobre o trabalho feminino está sendo discutido mais amplamente, com o objetivo de romper com as velhas dicotomias e promover as articulações necessárias entre produção e reprodução, como também às relações entre gêneros.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

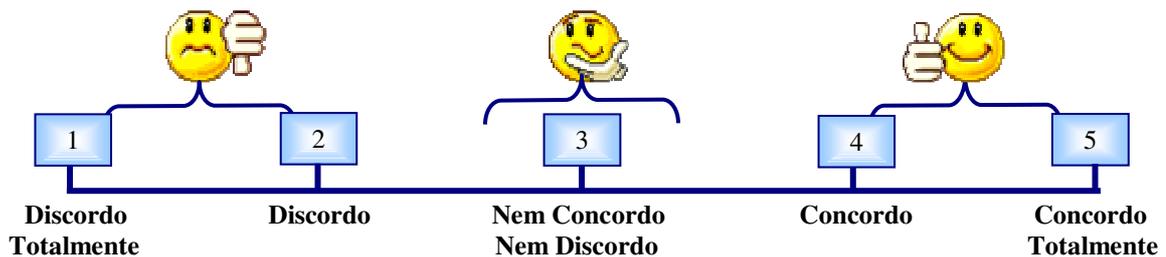
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos utilizou-se os seguintes tipos de pesquisas:

- A pesquisa descritiva que segundo Isaac e Michael (1995, *apud* GRESSLER, 2003, p. 53), “descreve sistematicamente, fatos e características presentes de uma determinada população ou área de interesse”. Isto é, o pesquisador está interessado prioritariamente com o presente e tem como objetivo principal descrever as características de grupos, que na pesquisa em questão representa traçar o perfil das mulheres gestoras na UEPB quanto aos procedimentos adotados no desempenho de suas funções, como também, utilizou-se a pesquisa exploratória que segundo Mattar (2000, p. 18), “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”. Portanto, os primeiros estágios da investigação ocorreram em fevereiro de 2007, porque era necessário o aprofundamento sobre o assunto para estabelecer melhor o problema da pesquisa, por meio da elaboração de questões. Então, foi preciso coletar junto à Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Estadual da Paraíba, as informações sobre o número de mulheres que ocupavam os cargos de chefias nos vários níveis hierárquicos, objetivando ter subsídios para a investigação.
- A pesquisa bibliográfica, segundo Martins (2006, p. 47), é aquela que: “Para se compor uma plataforma teórica de um estudo de caso, ou qualquer outra estratégia, são conduzidas pesquisas bibliográficas – levantamentos de referências expostas em meios escritos ou outros meios”. Então, buscou-se em várias livrarias e bibliotecas material didático que desse suporte suficiente para a investigação, com um grau de confiança para alcançar os objetivos da pesquisa em tela. Tais evidências demonstram a perseverança do pesquisador, para que o trabalho seja confiável e de melhor qualidade.
- Por fim, foi trabalhada a pesquisa estudo de caso, que segundo Kohn (1997) surgiu da necessidade de se obter modalidades mais adequadas para a investigação nas ciências humanas e sociais. Para outros autores como Stake (2000) os estudos de caso na são nem novos nem essencialmente qualitativos. Antes de ser uma escolha

metodológica, é a escolha do que deve ser estudado. Para ele, o estudo de caso pode ser qualitativo ou quantitativo, ou a combinação de ambos. Para Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987, p. 57), “existem vários tipos de estudo de caso: histórico-organizacional, observacional, histórico de vida e análise situacional”. Portanto, foi utilizado no trabalho em questão, o estudo de caso análise situacional. Trata-se do estudo que se centra em determinadas ocorrências. Por exemplo, investigou-se os procedimentos das mulheres gestoras na UEPB, para si conhecer as circunstâncias, peculiaridades e os pontos de vistas do contingente, o qual corresponde a 44 mulheres ocupantes de cargo de chefia, cujo período de coleta dos dados foi de março a abril de 2007.

O modelo de escala adotado foi a “Escala Likert” na qual as pesquisadas devem responder a 05 (cinco) pontos que determinam o grau de concordância ou discordância. Os números “1” e “2” representam a discordância, “3” representa a neutralidade e os “4” e “5” correspondem ao nível de concordância de cada questão. (Ver Figura 4.1).



Fonte: Adaptada de Mattar, 2001, p. 102.

Figura 4.1. Modelo da Escala Likert.

3.2 O UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa em questão foi realizada no universo composto pelas gestoras integrantes da estrutura organizacional da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I, Campina Grande – PB. Não foi realizado critério de amostragem visto que os números de gestoras que ocupam os cargos de titulares se encontram num conjunto de 44 profissionais nos diversos níveis da instituição. Quais sejam: reitoria, pró-reitorias, centros, departamentos, coordenação de cursos, clínicas, laboratórios, biblioteca, prefeitura, divisão financeira e compras.

3.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para elaboração da pesquisa foram utilizadas as seguintes variáveis e respectivas questões:

✓ **Perfil sociodemográfico:**

- Faixa etária – Q.1
- Estado civil – Q.2
- Grau de instrução – Q.3
- Área de formação – Q.4
- Cargo atual – Q.5
- Tempo de exercício no cargo – Q.6
- Número de pessoas da sua equipe – Q.7

✓ **Para características e traços da personalidade:**

- **Impulso e Motivação** – perceber e identificar as características de atuação com desempenho motivador – Q.1, Q.5, Q.9, Q.13 e Q.17.
- **Motivação de Poder** – perceber e identificar as características de atuação com impulso de poder – Q.2, Q.6, Q.10, Q.14 e Q.18.
- **Autoconfiança** – perceber e identificar as características de atuação com grau de autoconfiança – Q.3, Q.7, Q.11, Q.15 e Q.19.
- **Honestidade, Integridade e Abertura** - perceber e identificar as características de atuação com aspectos coerentes e retos da liderança – Q.4, Q.8, Q.12, Q.16 e Q.20.

✓ **Para os estilos de liderança:**

- **Líder Autocrático** – perceber e identificar as características de atuação com a imposição – Q.1, Q.6, Q.11, Q.16 e Q.21.
- **Líder Participativo** – perceber e identificar as características de atuação com parcialidade – Q.2, Q.7, Q.12, Q.17 e Q.22.

- **Líder Liberdade Total** – perceber e identificar as características de atuação com total liberdade dada para sua equipe – Q.3, Q.8, Q.13, Q.18 e Q.23.
- **Líder Carismático** – perceber e identificar as características de atuação com a simplicidade e simpatia – Q.4, Q.9, Q.14, Q.19 e Q.24.
- **Líder Visionário** – perceber e identificar as características de atuação com empenho empreendedor – Q.5, Q.10, Q.15, Q.20 e Q.25.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Para a elaboração desta pesquisa foi aplicado um questionário junto às gestoras da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I – Campina Grande – PB, referente ao período em que estão exercendo o cargo. O questionário foi estruturado com questões fechadas, padronizadas e ordenadas, que possibilitou coletar os dados para ser realizada uma análise quantitativa, que de acordo com Lakatos e Marconi (1991) questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. Foi também elaborada uma questão aberta, para que as gestoras pudessem sugerir sobre fatores relevantes que a instituição disponibilizasse para melhorar o seu desempenho.

Para o levantamento dos dados o questionário foi elaborado em quatro etapas: a primeira contendo 07 questões fechadas referentes à caracterização do perfil sociodemográfico das gestoras, destacando a faixa etária, estado civil, grau de instrução, área de formação, cargo atual, tempo de exercício no cargo e número de colaboradores. Na segunda etapa foram elaboradas 20 questões fechadas com objetivo de perceber as características e traços da personalidade das líderes com as seguintes propostas para cada questão: motivação e impulso de realização; motivação de poder; auto-confiança; honestidade, integridade e abertura. Na terceira etapa foram constituídas 25 questões fechadas, objetivando detectar quais os estilos de liderança que são exercidos pela mulher gestora na UEPB, com as seguintes proposições: estilos de liderança autocrático; participativo; liberdade total; carismático e visionário. E na quarta etapa uma questão aberta para identificar quais as dificuldades que as gestoras enfrentam na sua atuação como líder.

3.5 PRÉ-TESTE

Após a elaboração do instrumento foi aplicado um pré-teste, pelo próprio pesquisador, envolvendo 05 (cinco) gestoras, objetivando detectar possíveis inconvenientes, eliminar equívocos e ambigüidades, e escolher a formulação mais adequada das perguntas para a finalidade da pesquisa. Após a aplicação, foram procedidas as correções em apenas três questões e posteriormente foi aplicado o questionário.

3.6 COLETA DOS DADOS

Para coleta dos dados foi feita uma solicitação à Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Estadual da Paraíba no que concerne à quantidade de mulheres que ocupam cargos de chefia. Logo após, o questionário foi aplicado, no local de trabalho, onde algumas o responderam de imediato e outras entregaram-no posteriormente. A coleta de dados ocorreu no período de março a abril de 2007.

3.7 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

Após a coleta, os dados foram tabulados, agrupados e quantificados. Para a análise foi utilizada a estatística descritiva: frequência absoluta e relativa. Os dados foram apresentados através de tabelas e gráficos.

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o critério geral sobre a distribuição dos tópicos que foram desenvolvidos na realização da pesquisa em questão:

- Perfil sociodemográfico
- Características e traço da personalidade
- Estilos de liderança.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

A FURNe (Fundação Universidade regional do Nordeste) foi instalada em 1966. Era uma Instituição cuja receita principal dependia de mensalidade dos alunos. Reconhecida através do Decreto 12.539 de 27 de julho de 1973, do Presidente da República, passou a ser denominada de URNe (Universidade Regional do Nordeste), com as seguintes Faculdades: Filosofia, Serviço Social, Arquitetura e Urbanismo, Química, Administração de Empresas e Direito localizadas em Campina Grande – PB, sob o amparo do Governo Municipal com a implantação do Ensino Público e Gratuito.

Em 11 de outubro de 1987, através da Lei Estadual de nº 4.977, foi estadualizada como Instituição Pública e gratuita, passando a ser denominada de Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, reconhecida pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura), pelo Decreto Federal Publicado no Diário Oficial da União em 01-11-1996.

A Instituição tem como Missão: disponibilizar para a sociedade paraibana e de outros estados especialmente do Nordeste, ensino de graduação, pós-graduação e de nível médio. Como também a pesquisa e a extensão, objetivando produzir conhecimentos técnicos e científicos para reduzir a exclusão social. Desta forma contribui na formação de cidadãos que poderão participar do mercado de trabalho com maior capacitação profissional, cujo resultado é o desenvolvimento local e regional.

A Universidade Estadual da Paraíba está organizada em multicampi:

- ✓ Campus I – sediado em Campina Grande, funciona com vinte e dois cursos de graduação, além de cursos de pós-graduação – Mestrado Interdisciplinar em Saúde Coletiva e Ciências da Sociedade e Mestrado PRODEMA (Programa de Desenvolvimento do Meio ambiente) em Meio Ambiente e desenvolvimento

(UEPB/UEPB). Tem sua sede em Campina Grande na Avenida das Baraúnas, nº 351 – Bairro Bodocongó. Seus cursos estão distribuídos nos seguintes centros:

- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – (CCBS);
 - Centro de Ciências Jurídicas – (CCJ);
 - Centro de Ciências Sociais Aplicadas – (CCSA);
 - Centro de Ciências e Tecnologia – (CCT);
 - Centro de Educação – (CEDUC).
- ✓ Campus II – localizado na cidade de Lagoa Seca, onde funciona a Escola Agrícola Assis Chateaubriand.
 - ✓ Campus III – sediado na cidade de Guarabira, funciona com quatro cursos (Letras, História, Geografia e Direito).
 - ✓ Campus IV – localizado em Catolé do Rocha, funciona com a Escola Agrotécnica de Catolé do Rocha.
 - ✓ Campus V – sediado em João Pessoa, com a denominação de Alcides Carneiro, funciona com três cursos (Relações Internacionais, Arquivologia e Biologia).
 - ✓ Campus VI – sediado na cidade de Monteiro, denominado de Pinto de Monteiro, funciona com os cursos (Licenciatura Plena em Matemática, Letras – com Habilitação em Língua Espanhola e Inglesa) e Ciências Contábeis.
 - ✓ Campus VII – denominado de Antônio Mariz, localizado em Patos, funciona com os cursos de Administração de Micro e Pequenas Empresas, Licenciatura em Ciências Exatas e Licenciatura em Computação.

A implantação dos Campi V, VI e VII faz parte de uma política estratégica de expandir e interiorizar o ensino público e gratuito de nível superior nas diversas áreas do conhecimento técnico e científico.

De acordo com o quadro demonstrativo, exposto a seguir, que apresenta o contingente referente aos três segmentos que são formados pelos docentes, técnico-administrativos e discentes, percebe-se que a Universidade Estadual da Paraíba é atualmente uma instituição que presta relevantes serviços à sociedade, em especial à cidade de Campina Grande – PB, onde está localizada sua sede administrativa e o maior campus. Conforme os dados nota-se a utilização da mão-de-obra qualificada e semi-qualificada em proporções representativas e atende um público significativo para a nossa região, proporcionando o desenvolvimento sócio-econômico.

Docente	• Doutores	143	
	• Mestres	500	
	• Especialistas	282	
	• Graduados	84	
			1.009
Técnico-Administrativos	• Mestrado	6	
	• Especialização	44	
	• Nível superior	145	
	• Nível médio	183	
	• Nível fundamental	81	
	• Alfabetizado	53	
	• Sem instrução	76	
			577
Discente	• Graduação	12.681	
	• Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	111	
	• Pós-graduação <i>lato sensu</i>	1.000	
			13.798

Fonte: Superintendência de Recursos Humanos da UEPB, 2007.

Quadro 4.1 Quadro demonstrativo da UEPB por área

4.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS GESTORAS

Para o perfil sociodemográfico foram trabalhados os seguintes aspectos: faixa etária, estado civil, grau de instrução, área de formação, cargo atual, tempo de exercício no cargo e número de colaboradores.

Em relação às características e traços da personalidade foram desenvolvidos os seguintes aspectos: impulso e motivação de realização, motivação de poder, autoconfiança e honestidade, integridade e abertura.

Quanto aos estilos de liderança foram tratados os critérios sobre as formas clássicas e contemporâneas da liderança, tais como: autocrático, participativo, liberdade total, carismático e visionário.

Quanto ao bloco referente ao perfil sociodemográfico, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, objetivando traçar o perfil das atuais gestoras da UEPB.

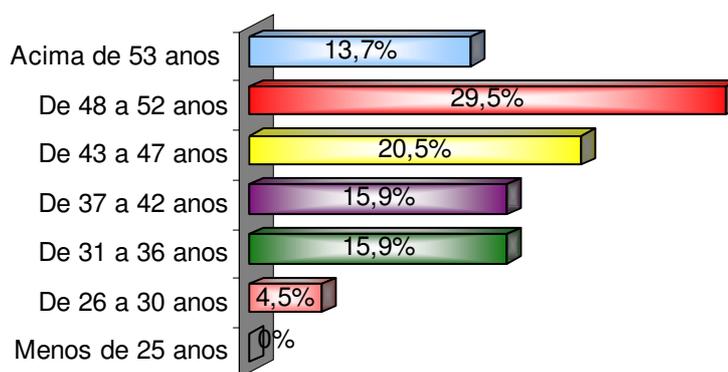
4.2.1 FAIXA ETÁRIA

Tabela 4.2.1. Distribuição de frequência das gestoras quanto à faixa etária

Faixa Etária	n	%
Menos de 25 anos	-	-
De 26 a 30 anos	02	4,5
De 31 a 36 anos	07	15,9
De 37 a 42 anos	07	15,9
De 43 a 47 anos	09	20,5
De 48 a 52 anos	13	29,5
Acima de 53 anos	06	13,7
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Verifica-se na tabela 4.2.1 que das 44 gestoras pesquisadas, 29,5% se encontram na faixa etária de 48 até 52 anos; 20,5% entre 43 a 47 anos; 15,9% de 37 a 42 anos; 15,9% entre 31 a 36 anos; 13,7% encontram-se acima de 53 anos; e nenhuma se encontra com idade menos de 25 anos. Pode-se afirmar que o percentual das mulheres que ocupam cargo de chefia na UEPB, está concentrada numa fase de maturidade (ver gráfico 4.2.1).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.1. Gestoras quanto à faixa etária

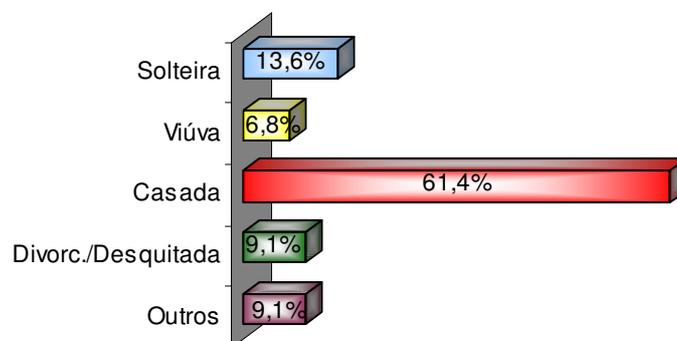
4.2.2 ESTADO CIVIL

Tabela 4.2.2. Distribuição de freqüência das gestoras quanto ao estado civil

Estado Civil	n	%
Solteiro _(a)	06	13,6
Viúvo _(a)	03	6,8
Casado _(a)	27	61,4
Divorciado _(a) /Desquitado _(a)	04	9,1
Outros	04	9,1
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

De acordo com a tabela 4.2.2 observa-se que das 44 gestoras pesquisadas sobre as questões relativas ao estado civil, 61,4% das respondentes afirmaram ser casadas; 13,6% são solteiras; 9,1% são divorciadas/desquitadas; 9,1% responderam outros; e 6,8% confirmaram ser solteiras. Percebe-se que a maioria das mulheres que ocupam cargos de chefia na UEPB é de casadas (ver gráfico 4.2.2).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.2. Gestoras quanto ao estado civil

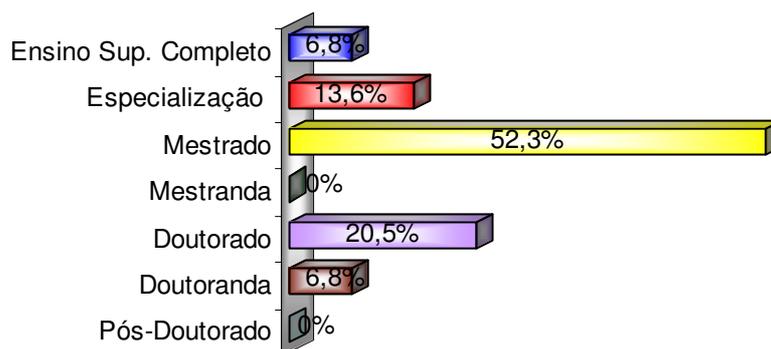
4.2.3 GRAU DE INSTRUÇÃO

Tabela 4.2.3. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao grau de instrução

Grau de Instrução	n	%
Ensino Superior Completo	03	6,8
Especialização	06	13,6
Mestrado	23	52,3
Mestranda	-	-
Doutorado	09	20,5
Doutoranda	03	6,8
Pós-Doutorado	-	-
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Com relação à tabela 4.2.3 detectou-se que das 44 gestoras pesquisadas sobre o grau de instrução, 52,3% afirmaram ter mestrado; 20,5% são doutoras; 13,6% têm especialização; 6,8% curso superior completo; e 6,8% das respondentes estão cursando doutorado. Os resultados demonstram que há uma disposição das docentes para a qualificação, portanto, observa-se também que a instituição proporciona as condições necessárias aos servidores para elevar o seu grau de instrução, conseqüentemente melhora o nível do serviço prestado à sociedade (ver gráfico 4.2.3).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.3. Gestoras quanto ao grau de instrução

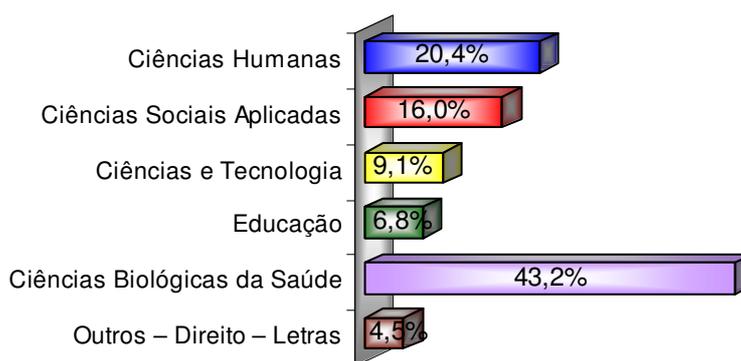
4.2.4 ÁREA DE FORMAÇÃO

Tabela 4.2.4. Distribuição de frequência das gestoras quanto à área de formação

Área de Formação	n	%
Ciências Humanas	09	20,4
Ciências Sociais Aplicadas	07	16,0
Ciências e Tecnologia	04	9,1
Educação	03	6,8
Ciências Biológicas da Saúde	19	43,2
Outros – Direito – Letras	2	4,5
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Conforme os resultados da tabela 4.2.4 observou-se que das 44 gestoras pesquisadas 43,2% têm formação na área de ciências biológicas e da saúde; 20,4% na área de ciências humanas; 16% na área de ciências sociais aplicadas; 9,1% na área de ciências e tecnologia; 6,8% na área de educação; e 4,5% nas área de direito e letras. Pode-se afirmar que na instituição há uma concentração de gestoras com formação na área da saúde, valendo ressaltar que tal resultado é em função do maior número de cursos nessa área (ver gráfico 4.2.4).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.4. Gestoras quanto a área de formação

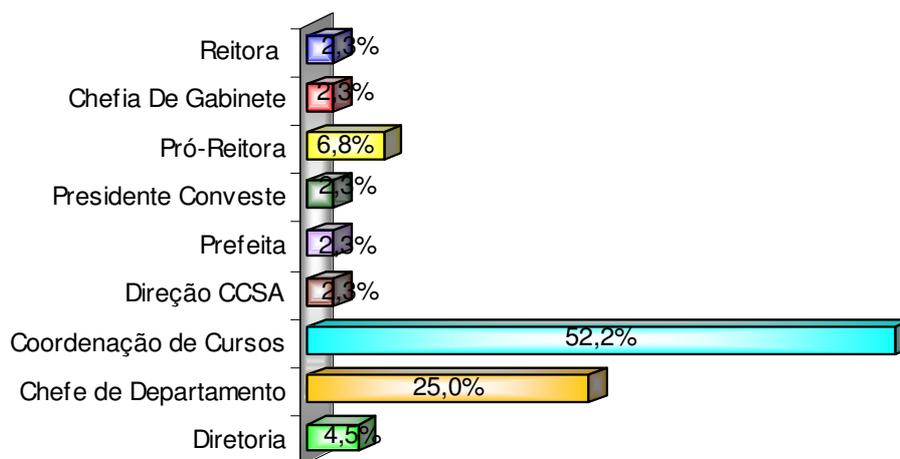
4.2.5 CARGO ATUAL

Tabela 4.2.5. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao cargo atual

Cargo Atual	n	%
Reitora	01	2,3
Chefia De Gabinete	01	2,3
Pró-Reitora	03	6,8
Presidente Comvest	01	2,3
Prefeita	01	2,3
Diretora de Centro	01	2,3
Coordenação de Cursos	23	52,2
Chefe de Departamento	11	25,0
Diretoria	2	4,5
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Pelos dados expostos na tabela 4.2.5 detectou-se que das 44 gestoras pesquisadas quanto ao cargo atual, 52,2% informaram ser coordenadora de curso; seguida por 25% que são chefe de departamento; 6,8% são pró-reitoras; 4,5% são diretoras de clínicas e laboratórios; e 2,3% afirmaram respectivamente reitora, chefia de gabinete, presidente da Comvest (Comissão Permanente do Vestibular), prefeita e diretora de centro. Então, percebe-se que a maioria dos cargos de gestão na UEPB corresponde à coordenação de curso, seguida de chefia de departamento (ver gráfico 4.2.5).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.5. Gestoras quanto ao cargo atual

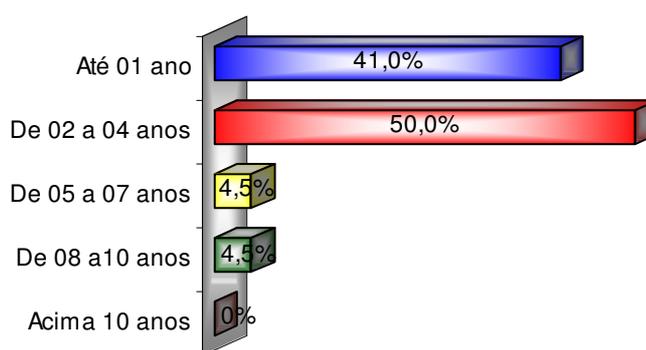
4.2.6 TEMPO DE EXERCÍCIO NO CARGO

Tabela 4.2.6. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao tempo de exercício no cargo

Tempo de Exercício	n	%
Até 01 ano	18	41,0
De 02 a 04 anos	22	50,0
De 05 a 07 anos	02	4,5
De 08 a 10 anos	02	4,5
Acima 10 anos	-	-
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

No que concerne aos resultados da tabela 4.2.6, das 44 gestoras pesquisadas sobre o “tempo de exercício no cargo” 50% declarou estar no cargo entre “02 a 04 anos”; 41,0% responderam que estão no primeiro ano de gestão; 4,5% estão no cargo entre (05 a 07) anos e (08 a 10) anos respectivamente, no intervalo de tempo que a pesquisa foi relacionada, não se detectou nenhuma gestora com exercício no cargo acima de 10 anos. Com relação ao cargo ocupado pelas mulheres, a maior parte das gestoras são coordenadoras de curso, cujo mandato eletivo no primeiro momento são de dois anos, podendo concorrer por mais de dois anos, o que geralmente ocorre. Em relação aos cargos da administração superior, (reitora e pro-reitoras) o mandato de quatro anos está no curso do 3º ano (ver gráfico 4.2.6).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.6. Gestoras quanto ao tempo de exercício no cargo

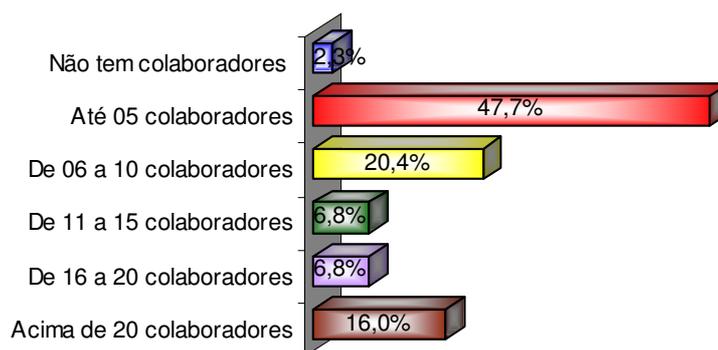
4.2.7 NÚMERO DE COLABORADORES

Tabela 4.2.7. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao número de colaboradores

Número de colaboradores	n	%
Não tem colaboradores	01	2,3
Até 05 colaboradores	21	47,7
De 06 a 10 colaboradores	09	20,4
De 11 a 15 colaboradores	03	6,8
De 16 a 20 colaboradores	03	6,8
Acima de 20 colaboradores	07	16,0
Total	44	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

No que se refere aos dados da tabela 4.2.7, das 44 gestoras pesquisadas sobre o “número de colaboradores” foi possível constatar, que 47,7% das gestoras têm até os colaboradores; 20,4% têm entre “06 a 10” colaboradores; 16% têm acima de 20 servidores; 6,8% têm entre “11 a 15” e “16 a 20” colaboradores e 2,3% não têm colaborador. Nesse contexto há uma concentração no intervalo de “05 a 10” colaboradores. Acredita-se que isto ocorre em razão das gestoras pesquisadas terem o cargo de coordenação de cursos, pois não é necessário um número maior de colaboradores (ver gráfico 4.2.7).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.2.7. Gestoras quanto ao número de colaboradores

4.3 CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS DA PERSONALIDADE

Nesse tópico foram analisados os aspectos sobre o perfil das gestoras da Universidade Estadual da Paraíba – Campos I – Campina Grande-PB, referentes a impulso e motivação de realização, motivação de poder, autoconfiança, honestidade, integridade e abertura, e para descrever a performance das líderes frente aos seus colaboradores (ver tabela 4.3.5)

4.3.1 IMPULSO E MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO

Tabela 4.3.1. Distribuição de frequência das gestoras quanto a impulso e motivação de realização

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.01	44	100,0	-	-	-	-	44	100,0
Q.05	36	81,8	04	9,1	04	9,1	44	100,0
Q.09	31	70,4	06	13,6	07	16,0	44	100,0
Q.13	10	22,8	25	56,8	09	20,4	44	100,0
Q.17	40	91,0	04	9,0	-	-	44	100,0
Total	161	73,1	39	17,8	20	9,1	220	100,0

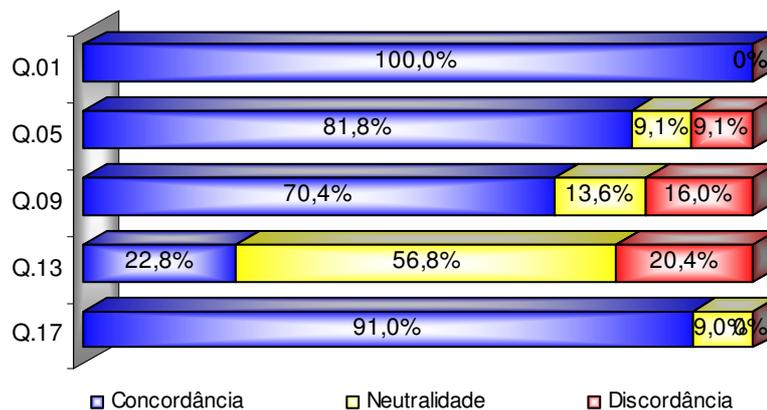
Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Na tabela 4.3.1 que se reporta às questões 01, 05, 09, 13 e 17 do questionário, *referem-se ao impulso e motivação de realização*, os resultados demonstrados informam que das 220 respostas coletadas, 73,1% é de concordância; 17,8% de neutralidade e 9,1% discordância. Entretanto, analisando os resultados isoladamente percebe-se que nas 5 questões abordadas, os resultados foram os seguintes:

- ✓ A questão 01 – *Quando estou decidida a alcançar um objetivo, não meço esforço vou até o fim*, obteve 100% de concordância entre as pesquisadas, o que induz uma forte tendência de decisão impulsionada pela motivação para atingir um objetivo.
- ✓ A questão 17 – *Tento sempre inovar para alcançar-nos novos desafios*, obteve 91% de concordância que demonstra a criatividade e inovação para alcançar os objetivos, demonstrando forte impulso e motivação na realização de novos desafios, enquanto, 9% ficou na neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 05 – *Conto com toda a habilidade e força de trabalho de minha equipe, parar alcançar o que foi planejado*, obteve 81,8% de concordância entre as

pesquisadas, o que demonstra a confiança nos membros da equipe para alcançar o resultado eficaz do que foi planejado, contando com as habilidades e o vigor da realização do trabalho, enquanto 9,1% afirmaram neutralidade e 9,1 discordância.

- ✓ A questão 09 – *É importante ter ambição para alcançar os objetivos*, obteve 70,4% de concordância entre as pesquisadas, o que descreve a *pretensão* das pesquisadas para a relevância em atingir o objetivo proposto, enquanto que 16% afirmaram discordância e 13,6% concordância.
- ✓ A questão 13 – *Gosto de desenvolver tarefas desafiadoras é um excelente teste de capacidade*, alcançou 56,8% de neutralidade, 22,8% de concordância e 20,4% de discordância entre as pesquisadas. Esse resultado aponta uma maior neutralidade em relação ao impulso de realizar tarefas que demonstrem a capacidade desafiadora (ver gráfico 4.3.1).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.3.1. Gestoras quanto a impulso e motivação de realização

4.3.2 MOTIVAÇÃO DE PODER

Tabela 4.3.2. Distribuição de frequência das gestoras quanto à motivação de poder

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.02	29	66,0	03	6,8	12	27,2	44	100,0
Q.06	36	81,8	07	15,9	01	2,3	44	100,0
Q.10	27	47,7	08	18,2	15	34,1	44	100,0
Q.14	39	88,6	05	11,4	-	-	44	100,0
Q.18	09	20,0	11	25,0	24	54,5	44	100,0
Total	134	61,0	34	15,4	52	23,6	220	100,0

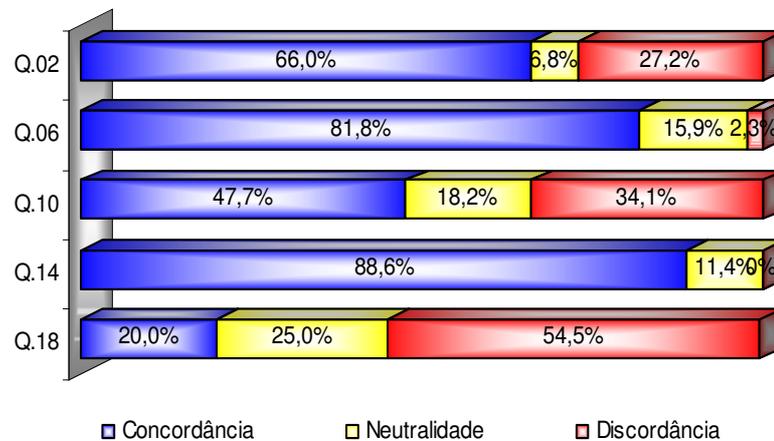
Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.3.2 no que concerne às questões 02, 06, 10, 14 e 18 do questionário, refere-se à **motivação de poder**, cujos resultados das 220 respostas auferidas 61% é de discordância; 15,4% neutralidade e 23,6% discordância entre as pesquisadas. Todavia, analisando os resultados nas cinco questões elaboradas, verificou-se que:

- ✓ A questão 14 – *É necessário manter parceiras com pessoas importantes das outras instituições, mantendo um relacionamento amigável é favorável*, obteve 88,6% de concordância entre as pesquisadas, o que demonstra uma tendência para inteiração com outras instituições com o intuito de manter um relacionamento amistoso, enquanto 11,4% afirmaram neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 06 – *Considero ser importante ter contato com as pessoas de influencia dentro do setor*, auferiu 81,8% de concordância entre as pesquisadas, isso mostra a importância de ter um bom relacionamento com as pessoas de nível maior na hierarquia, dentro da área de atuação, enquanto 15,9% confirmaram neutralidade e 2,3% discordância.
- ✓ A questão 02 – *Se tem algo para ser feito e quero que seja bem feito, tenho que estar no controle de tudo*, obteve 66% de concordância entre as pesquisadas, demonstrando a necessidade de exercer um controle geral para conseguir a realização de alguma coisa de forma eficiente, ao passo que 27,2% afirmaram concordância e 6,8% neutralidade.
- ✓ A questão 10 – *É essencial ter controle sobre as pessoas de sua equipe, para o equilíbrio das idéias*, auferiu 47,7% de concordância entre as pesquisadas, mostrando que é preciso manter a harmonia entre os membros da equipe, em

relação às idéias sugeridas para evitar conflitos; enquanto 34,1% responderam discordância e 18,2% neutralidade.

- ✓ A questão 18 – *Procuro estar sempre por perto do poder, para que se cumpram minhas metas*, auferiu 54,5% entre as pesquisadas, explicitando que não é necessário o apoio do poder para alcançar as metas pré-estabelecidas, pois têm habilidades para que se cumpram tais objetivos; enquanto, 25% confirmaram neutralidade e 20% concordância (ver gráfico 4.3.2).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 5.2.2. Gestoras quanto à motivação de poder

4.3.3 AUTOCONFIANÇA

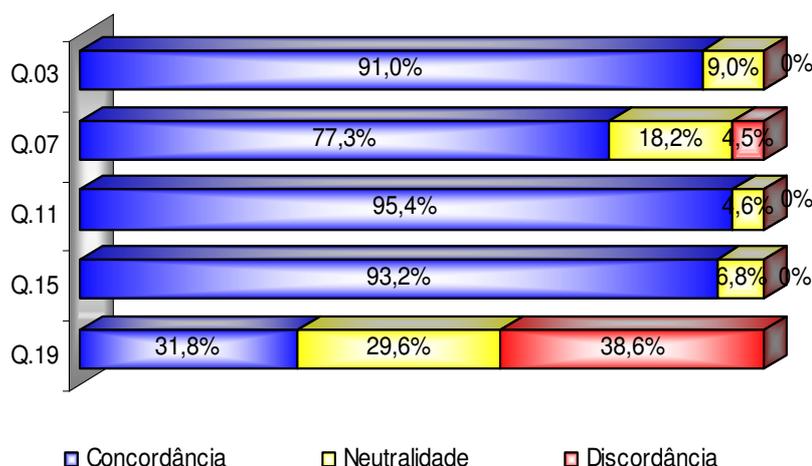
Tabela 4.3.3. Distribuição de frequência das gestoras quanto à autoconfiança

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.03	40	91,0	04	9,0	-	-	44	100,0
Q.07	34	77,3	08	18,2	02	4,5	44	100,0
Q.11	42	95,4	02	4,6	-	-	44	100,0
Q.15	41	93,2	03	6,8	-	-	44	100,0
Q.19	14	31,8	13	29,6	17	38,6	44	100,0
Total	171	77,8	30	13,6	19	8,6	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.3.3 no que diz respeito às questões 03, 07, 11, 15 e 19 do questionário referem-se a **autoconfiança**. Os resultados das 220 respostas dadas 77,8% foi de concordância; 13,6% de neutralidade e 8,5% de discordância. Investigando os resultados isoladamente, encontra-se que das 5 questões levantadas,

- ✓ A questão 11 – *Passo a segurança que tenho em cada idéia que apresento para minha equipe*, obteve 95,4% de concordância entre as pesquisadas. Nota-se que existe elevado grau de habilidade profissional para envolver os membros da equipe com o objetivo de desenvolver rapidamente os projetos que estão sobre sua responsabilidade. No entanto, 4,6% confirmaram neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 15 – *Minha equipe confia em mim, portanto, não posso fingir que acredito nas minhas idéias, eu acredito de fato*, alcançou 93,2% de concordância entre as pesquisadas, com isto, percebe-se que há uma postura de confiança e credibilidade perante a equipe com relação as idéias, demonstrando realidade e não projeção utópica. Entretanto, 6,8% responderam neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 03 – *Passo total segurança para meus colaboradores para que se sintam firmes e cumpram a meta*, atingiu 91% de concordância entre as pesquisadas, que demonstram aos seus colaboradores que são confiáveis, para que eles se sintam estimulados a alcançarem a meta. Enquanto 9% responderam neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 07 – *Sempre conquistando a todos e conseguindo avançar nos projetos, e assim que eu sou*, obteve 77,3% concordância entre as pesquisadas, que demonstram aptidões para entusiasmar seus colaboradores com a intenção de desenvolver seus projetos de forma rápida e eficaz. Enquanto 18,2% responderam neutralidade e 4,5% discordância.
- ✓ A questão 19 – *Sempre convence sobre minhas idéias, pois elas sempre são confiáveis*, atingiu 38,6% de discordância entre as pesquisadas, que opinaram quanto à capacidade de persuadir sobre suas idéias para que sejam sempre confiáveis, entretanto 31,8% concordaram e 29,6% afirmaram neutralidade (ver gráfico 4.3.3).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.3.3. Gestoras quanto à autoconfiança

4.3.4. HONESTIDADE, INTEGRIDADE E ABERTURA

Tabela 4.3.4. Distribuição de frequência das gestoras quanto à honestidade, integridade e abertura

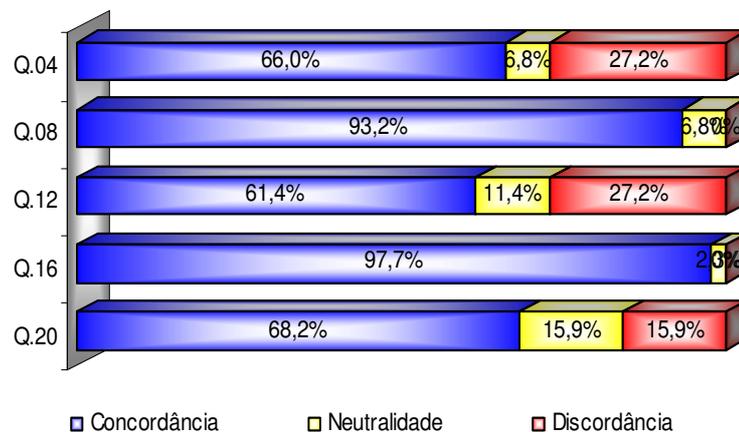
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.04	29	66,0	03	6,8	12	27,2	44	100,0
Q.08	41	93,2	03	6,8	-	-	44	100,0
Q.12	27	61,4	05	11,4	12	27,2	44	100,0
Q.16	43	97,7	01	2,3	-	-	44	100,0
Q.20	30	68,2	07	15,9	07	15,9	44	100,0
Total	170	77,3	19	8,6	31	14,1	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.3.4 no que se refere às questões 04, 08, 12, 16 e 20 do questionário referem-se à *honestidade, integridade e abertura*, que expõe os resultados em que, das 220 respostas obtidas, 77,3% foi de concordância; 14,1% discordância e 8,6% neutralidade. Porém, examinando de forma isolada, detectou-se nas cinco questões elaboradas, o que segue:

- ✓ A questão 16 – *Tenho que ser coerente, cumpridora de cada meta traçada* alcançou 97,7% de concordância entre as pesquisadas, e se percebeu que há coerência entre as palavras e as ações criando-se uma reputação de integridade. No entanto, 2,3% responderam neutralidade e nenhuma discordância.

- ✓ A questão 08 – *Procuro ser coerente no que prometo para ter capacidade de cumprir o que foi dito*, obteve 93,2% de concordância entre as pesquisadas, o que se faz notar que há um compromisso em honrar o que foi prometido para criar um vínculo moral enquanto que 6,8% afirmaram neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 20 – *Preciso ficar atento para cada palavra dita e, portanto, cumprida*, alcançou 68,2% entre as pesquisadas, entende-se que as mesmas prestam atenção em suas palavras, para que possam cumpri-las sem prejudicar seus colaboradores, realizando exatamente as idéias que foram previamente anunciadas, 5,9% afirmaram respectivamente neutralidade e discordância.
- ✓ A questão 04 – *Se for dito ou determinado por mim, cumpro a palavra até o fim, não posso falhar*, obteve 66% de concordância entre as pesquisadas, mais 27,2% responderam discordância e 6,8% neutralidade. Percebe-se que há um firme propósito em cumprir fielmente com a palavra dita para não cair em descrédito perante sua equipe.
- ✓ A questão 12 – *Tento não mudar de idéia para depreciar minha imagem, o que foi dito procuro cumprir, mas se necessário for, aviso a minha equipe antes de agir*, alcançou 61,4% de concordância entre as pesquisadas, porém, 27,2% afirmaram discordância e 11,4% neutralidade. Detecta-se que existe uma precaução em não desgastar a imagem perante sua equipe, então, quando se precisa mudar uma idéia a equipe é avisada previamente (ver gráfico 4.3.4).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.3.4. Gestoras quanto à honestidade, integridade e abertura

4.3.5 RESULTADO GERAL DAS CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS DA PERSONALIDADE DA LIDERANÇA

Tabela 4.3.5. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao resultado geral das características e traços da personalidade da liderança

Variáveis	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Autoconfiança	171	77,8	30	13,6	19	8,6	220	100,0
Honestidade, Integridade e Abertura	170	77,3	19	8,6	31	14,1	220	100,0
Impulso e Motivação de realização	161	73,1	39	17,8	20	9,1	220	100,0
Motivação de Poder	134	61,0	34	15,4	52	23,6	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

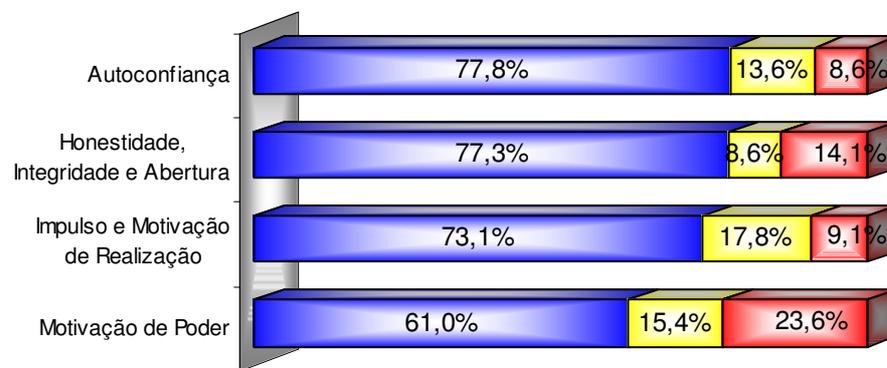
A tabela 4.3.5, apresenta o resultado geral sobre as características e traços da personalidade da liderança encontrados nas gestoras da UEPB, e de acordo com as respostas coletadas, verifica-se que em todas, houve maioria de “concordância”, ou seja, acima de 50%, o que demonstra um perfil de **autoconfiança** identificado nas participantes da pesquisa. Porém, para efeito de classificação foram adotadas como referencial somente a categoria “concordância”, de forma que, cada variável analisada equivale a 100,0% e alocada na tabela por ordem decrescente de importância relativa, onde o maior percentual (77,8%) que mostra as características e traços da personalidade da liderança mais relevante. Isto quer dizer que as gestoras passam para os colaboradores uma imagem confiável, que pode contribuir nas suas decisões e ajudar na solução dos problemas de forma eficaz.

Destaca-se, em segundo lugar, a variável **honestidade, integridade e abertura** que apresentou maioria de (77,3%) de concordância, onde a integridade representa a coerência entre as palavras e as ações das líderes; 14,1% de discordância e 8,6% de neutralidade.

Quanto à honestidade simplesmente significa ser confiável cumprindo com os compromissos. Estudos sobre o assunto demonstraram que líderes com esses traços chegam mais rápido a níveis hierárquicos mais altos nas organizações e quanto à **abertura** é interessante que haja diálogo entre os líderes e liderados para que as idéias possam ser debatidas com a finalidade de facilitar a liderança e tomar as decisões que contribuam mais para a organização na prestação dos serviços à sociedade.

A seguir, tem-se a variável **impulso e motivação de realização** que também apresentou maioria de (73,1%) de concordância; 17,8% de neutralidade; e 9,1% de discordância. Percebe-se com a coleta de dados que as gestoras são dedicadas na consecução de metas no trabalho. O **impulso** de respeito ao comportamento das líderes em relação à

energia e iniciativa para desenvolver suas tarefas, e quanto à motivação refere-se ao entusiasmo na realização das tarefas desafiadoras, as quais elevam a auto-estima. E por fim a variável **motivação de poder** que também apresentou maioria de 61% de concordância; 23,6% de discordância e 15,4% de neutralidade. Entende-se que as gestoras demonstraram em suas respostas, exercer sobre os colaboradores o desejo de controlá-los para que as decisões do seu interesse sejam realizadas. Mas, é muito importante que essas características e traços de personalidade “motivação de poder” sejam usados construtivamente tanto para a instituição como também para auto-realização profissional (ver gráfico 4.3.5).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.3.5. Gestoras quanto ao resultado geral das características e traços da personalidade da liderança

4.4 ESTILO DE LIDERANÇA

4.4.1 ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO

Tabela 4.4.1. Distribuição de freqüência das gestoras quanto ao estilo de liderança autocrático

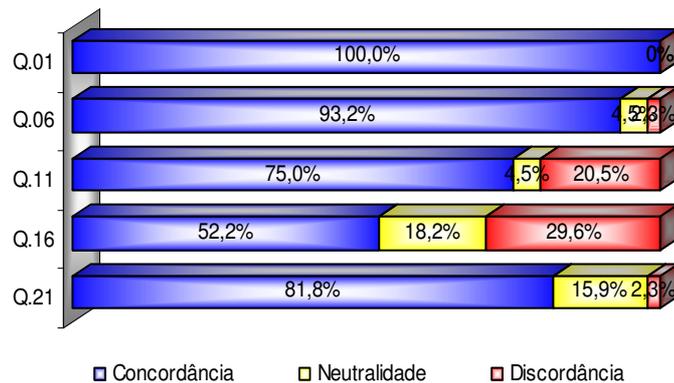
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.01	44	100,0	-	-	-	-	44	100,0
Q.06	41	93,2	02	4,5	01	2,3	44	100,0
Q.11	33	75,0	02	4,5	09	20,5	44	100,0
Q.16	23	52,2	08	18,2	13	29,6	44	100,0
Q.21	36	81,8	07	15,9	01	2,3	44	100,0
Total	177	80,5	19	8,6	24	10,9	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.1 que representa as questões, 01, 06, 11, 16 e 21 do questionário, diz respeito ao **estilo de liderança autocrático**, cujos resultados demonstraram que das 220 respostas coletadas, 85,5% foi de concordância; 10,9% de discordância; e 8,6% de neutralidade. Porém, examinando os resultados separadamente nota-se que das cinco questões abordadas:

- ✓ A questão 01 – *Como gestora, passo as instruções necessárias aos membros da equipe, para que saibam exatamente o que devem fazer*, obteve 100% de concordância entre as pesquisadas, o que sinaliza uma sólida confiança nos membros da equipe quanto às instruções e com uma forte convicção de que seus colaboradores entenderam a mensagem e vão executá-la sem questionamentos.
- ✓ A questão 06 – *Na condição de gestora tenho dedicação total ao meu trabalho, para que, sirva de exemplo aos membros da equipe*, atingiu 93,2% de concordância entre as pesquisadas, o que indica um devotamento ao seu trabalho, para demonstrar perante os membros da equipe, com o objetivos de estimulá-los a seguir sua postura, enquanto 4,5% responderam neutralidade e 2,3% discordância.
- ✓ A questão 21 – *Para obter os melhores resultados possíveis, não relaxo na supervisão de minha equipe, ficando assegurada de que tudo está se cumprindo conforme o determinado*, obteve 81,8% concordância entre as pesquisadas, o que descreve uma inspeção permanente sobre sua equipe objetivando atingir os melhores resultados com uma perspectiva de que, o que foi estabelecido está se cumprindo na íntegra, mas 15,9% afirmaram neutralidade e 2,3% discordância.

- ✓ A questão 11 – *Tomo as decisões e informo aos meus colaboradores para que trabalhem com o objetivo de alcançar os melhores resultados para nossa instituição*, obteve 75% de concordância entre as pesquisadas, o que demonstra que as decisões são comunicadas aos seus colaboradores para executarem o trabalho, visando atingir aos melhores resultados para a instituição. Porém 20,5% discordaram e 4,5% mantiveram-se neutros.
- ✓ A questão 16 – *Depois de ter tomado a minha decisão, busco fazer com que toda a minha equipe compreenda a importância dela e cumpram suas funções respeitando minha autoridade*, alcançou 52,2% de concordância entre as pesquisadas, mostrando que tomada uma decisão procuram fazer com que os membros da equipe compreendam a relevância da mesma e a cumpram exatamente, para manter a autoridade sobre a equipe, entretanto 29,6% discordaram 18,2% responderam neutralidade (ver gráfico 4.4.1).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.1. Gestoras quanto ao estilo de liderança autocrático

4.4.2 ESTILO DE LIDERANÇA PARTICIPATIVO

Tabela 4.4.2. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança participativo

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.02	39	88,7	02	4,5	03	6,8	44	100,0
Q.07	43	97,7	01	2,3	-	-	44	100,0
Q.12	37	84,1	03	6,8	04	9,1	44	100,0
Q.17	44	100,0	-	-	-	-	44	100,0
Q.22	36	81,8	08	18,2	-	-	44	100,0
Total	199	90,5	14	6,4	07	3,1	220	100,0

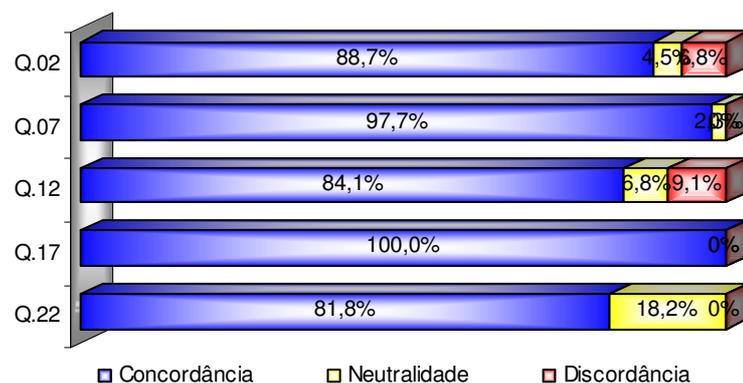
Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.2 no que tange às questões 02, 07, 12, 17 e 22 do questionário, refere-se ao *estilo de liderança participativo*. Os resultados exibem que das 220 respostas obtidas 90,5% foi de concordância; 6,4% de neutralidade e 3,1% de discordância. Todavia, verificando os resultados por questões, nota-se que nas 5 questões respondidas, têm-se os resultados relacionados abaixo:

- ✓ A questão 17 – *Tento mostrar para toda a minha equipe o valor da colaboração de cada um de seu compromisso individual para o sucesso coletivo, obtendo assim um bom resultado final*, alcançou 100% de concordância entre as pesquisadas, o que torna explícita a necessidade da participação efetiva de cada membro da equipe para alcançar o resultado eficaz de todos. Nota-se pretensão da liderança em relação aos seus liderados, com o objetivo de desenvolver um trabalho coeso e atingir um resultado final excelente.
- ✓ A questão 07 – *Envolver meus colaboradores na tomada de decisões, para que se sintam prestigiados e possam participar com suas sugestões*, obteve 97,5% de concordância entre as pesquisadas, o que demonstra a intenção das líderes em cativar os liderados a participarem das tomadas de decisões com o intento de valorizar suas sugestões. Mas, 2,3% responderam neutralidade e nenhuma concordância.
- ✓ A questão 02 – *Quando ocorre discórdia entre os membros da equipe faço uma acareação para dirimir as dúvidas e chegar a um consenso*, atingiu 88,7% de concordância entre as pesquisadas. Esse resultado demonstra as habilidades da liderança em promover o diálogo entre os membros da sua equipe, quando ocorre

discórdia, pois essa atuação em dúvida vai chegar a um consenso. Entretanto, 6,8% afirmaram discordância e 4,5 % neutralidade.

- ✓ A questão 12 – *Comunico minhas decisões aos membros da minha equipe e os encorajo para participarem com suas idéias, antes de começar a agir.* Alcançou 84,1% de concordância entre as pesquisadas e diante destes resultados, percebe-se que há uma disposição da liderança em informar aos membros da equipe sobre suas decisões, para motivá-los a participarem previamente com suas idéias, antes de colocá-las em pratica. Entretanto 9,1% discordaram e 6,8% neutralidade.
- ✓ A questão 22 – *Tento lançar todas as informações de forma a gerar um foro de debates para que todos obtenham a mesma objetividade voltada para a instituição,* obteve 81,1% de concordância entre as pesquisadas. Isso mostra que a líder está disposta a dar todas as informações necessárias à equipe, objetivando criar um fórum de discussão focado nas necessidades da instituição. Porem, 18,2% responderam neutralidade e nenhuma discordância. Diante do exposto acredita-se que as líderes informam aos membros de sua equipe as idéias, para serem debatidas de forma que todos possam participar, gerando novas idéias e que as mesmas contribuem para a instituição alcançar os objetivos dentro das metas preestabelecidas pela alta gestão (ver gráfico 4.4.2).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.2. Gestoras quanto ao estilo de liderança participativo

4.4.3 ESTILO DE LIDERANÇA LIBERDADE TOTAL

Tabela 4.4.3. Distribuição de frequência das gestoras quanto ao estilo de liderança liberdade total

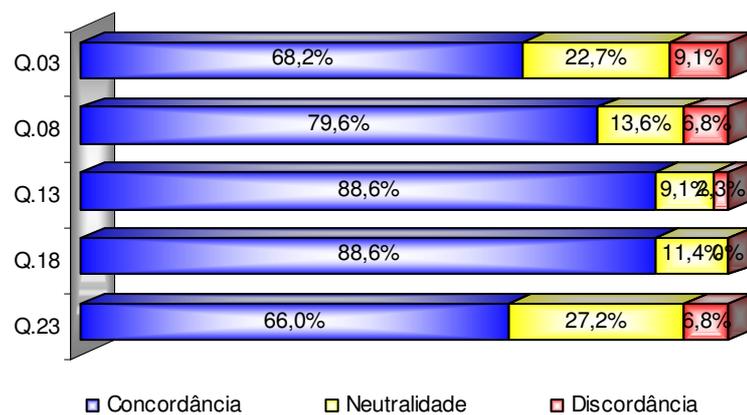
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.03	30	68,2	10	22,7	04	9,1	44	100,0
Q.08	35	79,6	06	13,6	03	6,8	44	100,0
Q.13	39	88,6	04	9,1	01	2,3	44	100,0
Q.18	39	88,6	05	11,4	-	-	44	100,0
Q.23	29	66,0	12	27,2	03	6,8	44	100,0
Total	172	78,2	37	16,8	11	5,0	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.3 discorre sobre as questões 03, 08, 13, 18 e 23 do questionário que se referem ao *estilo de liderança liberdade total*, que expõe o resultado das 220 respostas interpeladas, 78,2% é de concordância; 16,8% de neutralidade e 5% de discordância. Mas, investigando o resultado de cada questão, percebe-se que:

- ✓ A questão 13 – *Prefiro aconselhar os meus colaboradores para que sintam um compromisso pessoal e sejam estimulados a realizar sua tarefa*, alcançou 88,6% de concordância entre as pesquisadas, que descrevem a preferência pelo aconselhamento da liderança para com os liderados, a fim de motivá-los a terem um comprometimento individual na realização da sua tarefa; 9,1% responderam neutralidade e 2,3% discordância.
- ✓ A questão 18 – *Tenho o cuidado de fazer com que minhas idéias sejam coerentes e aceitáveis por todos, para que sintam-se bem livres para a ação*, obteve 88,6% de concordância entre as pesquisadas, que mostram a precaução sobre suas idéias para que as mesmas sejam harmônicas e aceitas por todos os membros da equipe, deixando-os à vontade para realizarem a tarefa. Embora, 11,4% responderam neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 08 – *Concedo aos meus colaboradores total liberdade para decidir como realizar suas atividades de forma eficaz*, atingiu 79,6% entre as pesquisadas, e de acordo com os dados coletados nota-se que a liderança passa para os seus liderados a faculdade de fazerem suas atividades de maneira que alcancem o resultado positivo. Enquanto que 13,6% afirmaram neutralidade e 6,8% discordância.

- ✓ A questão 03 – *Delego aos membros da minha equipe total liberdade para tomar as decisões que achem corretas para desempenharem suas tarefas*, obteve 68,2% de concordância entre as pesquisadas. Isso representa uma forma de deixar os membros da sua equipe livres para decidirem sobre a maneira mais acertada de desenvolverem as tarefas que estão sobre sua responsabilidade.
- ✓ A questão 23 – *Acredito que quanto mais livre minha equipe estiver para as tomadas de decisões e distribuição das informações irá trabalhar com maior eficácia*, alcançou 66% de concordância; 27,2% de neutralidade; e 6,8% de discordância, as gestoras decidem por dar credibilidade às equipes para que possam tomar as decisões necessárias e passar as informações a todos, objetivando o melhor desempenho para alcançar o maior rendimento nas tarefas (ver gráfico 4.4.3).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.3. Gestoras quanto ao estilo de liderança liberdade total

4.4.4 ESTILO DE LIDERANÇA CARISMÁTICO

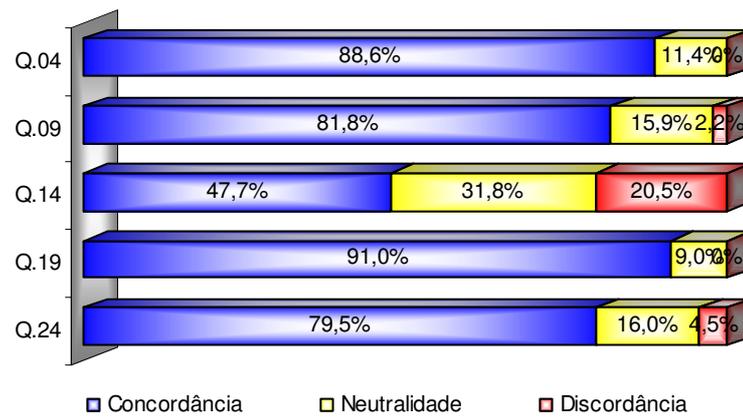
Tabela 4.4.4. Distribuição de freqüência das gestoras quanto ao estilo de liderança carismático

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.04	39	88,6	05	11,4	-	-	44	100,0
Q.09	36	81,8	07	15,9	01	2,2	44	100,0
Q.14	21	47,7	14	31,8	09	20,5	44	100,0
Q.19	40	91,0	04	9,0	-	-	44	100,0
Q.24	35	79,5	07	16,0	02	4,5	44	100,0
Total	171	77,7	37	16,8	12	5,5	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.4 que apresenta as questões 04, 09, 14, 19 e 24 do questionário, exhibe o **estilo de liderança carismático**, que demonstram os resultados das 220 respostas obtidas, 77,7% foi de concordância; 16,8% de neutralidade e 5,5% de discordância. No entanto, averiguando os resultados por questões, verifica-se o que se segue:

- ✓ A questão 19 – *Tenho total disposição para assumir os riscos necessários para alcançar os meus objetivos*, alcançou 91,0% de concordância entre as pesquisadas, o que dá a entender sobre a tendência da liderança em tomar para si os riscos indispensáveis quando está disposta a obter algo. No entanto, 9,0% responderam neutralidade e não houve nenhuma discordância.
- ✓ A questão 04 – *Tenho bastante confiança em minhas habilidades e um forte compromisso pessoal com meus objetivos*, obteve 88,6% de concordância entre as pesquisadas, o que demonstra a liderança com suficiente segurança em sua capacidade e um sólido comprometimento com os seus objetivos, mas, 11,4% afirmaram neutralidade e nenhuma discordância.
- ✓ A questão 09 – *Passo aos meus colaboradores uma imagem de líder que é capaz de promover mudanças radicais*, atingiu 81,8% de concordância entre as pesquisadas, que descrevem sobre o comportamento da liderança em transpor para os seus colaboradores uma imagem de que tem competência em realizar reformas profundas. Enquanto que, 15,9% afirmaram neutralidade e 22,0% discordância.
- ✓ A questão 24 – *Tenho atraído a cada um da minha equipe, como forma de comportamento agradável e estimulante para a adesão das idéias*, obteve 79,5% de concordância entre as pesquisadas, esclarecendo a necessidade de despertar em cada membro da sua equipe o comprometimento em relação a uma idéia, de forma que todos tenham a oportunidade de aceitarem a proposta. No entanto, 16,0% foi de neutralidade e 4,5% de discordância.
- ✓ A questão 14 – *Apresento minhas idéias e metas e conquisto minha equipe para a adesão da mesma, incentivando-a à ação coletiva para o alcance desta*, alcançou 47,7% de concordância no meio das pesquisadas, que representa um percentual menor do que 50,0%, mas esse índice é relevante em relação à neutralidade com 31,8%, pois isso explica que a liderança apresenta suas idéias e metas na intenção de sensibilizar os seus colaboradores a acatarem as mesmas e desenvolverem ações, para conseguir os resultados projetados, como também comparando com 20,5% de discordância (ver gráfico 4.4.4).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.4. Gestoras quanto ao estilo de liderança carismático

4.4.5 ESTILO DE LIDERANÇA VISIONÁRIO

Tabela 4.4.5. Distribuição de freqüência das gestoras quanto ao estilo de liderança visionário

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.05	30	68,2	10	22,7	04	9,1	44	100,0
Q.10	32	72,7	10	22,7	02	4,6	44	100,0
Q.15	38	86,3	04	9,1	02	4,6	44	100,0
Q.20	39	88,6	02	4,6	03	6,8	44	100,0
Q.25	42	95,4	02	4,6	-	-	44	100,0
Total	181	82,3	28	12,7	11	5,0	220	100,0

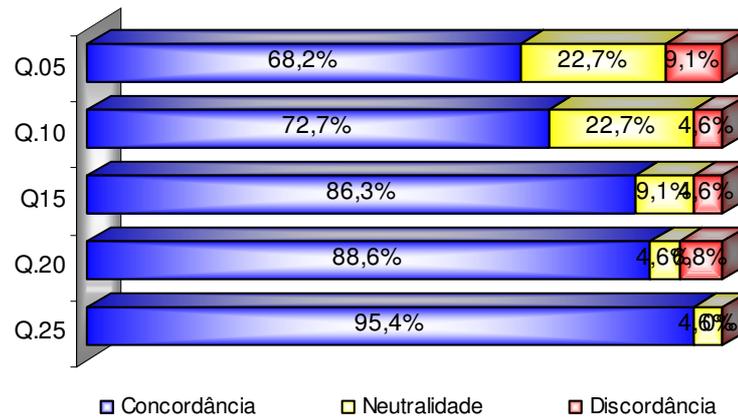
Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.5 que expõe os resultados das questões 05, 10, 15, 20 e 25 do questionário, refere-se ao **estilo de liderança visionário** que de acordo com as 220 respostas coletadas 82,5% foi de concordância; 12,7% de neutralidade e 5,0% de discordância. Mas, fazendo um exame por questão detecta-se que:

- ✓ A questão 25 – *Percebo o sucesso lá na frente e levo minha equipe a compreender que é plantando hoje que iremos colher os frutos na instituição amanhã*, chegou a 95,4% de concordância entre as pesquisadas, o que torna patente que a liderança tem uma visão futurista enxergando o sucesso e passa para sua equipe a noção de

um futuro promissor quando há preparação no presente. Porém, 4,6% responderam concordância e não houve discordância.

- ✓ A questão 20 – *Meu objetivo é o avanço e tenho total certeza do que podemos alcançar com as minhas habilidades e as da minha equipe*, obteve 88,6% de concordância entre as entrevistadas, o que manifesta a vontade da liderança em caminhar para frente, com a convicção de que suas habilidades e a aptidão da equipe vão alcançar os objetivos planejados. No entanto, 6,8% discordaram e 4,6% responderam neutralidade.
- ✓ A questão 15 – *Sempre mostro para os meus colaboradores que não existem obstáculos invencíveis, pois o que mais importa é chegar lá no nosso objetivo, no resultado futuro da instituição*, alcançou 86,3% de concordância no meio das pesquisadas, pois percebe-se que a liderança tenta convencer seus colaboradores que as dificuldades podem ser vencidas, desde que estejam dispostos a alcançar um objetivo, com a finalidade de ter um resultado promissor para a instituição. No entanto, 9,1% responderam neutralidade e 4,6% discordância.
- ✓ A questão 10 – *Com as minhas habilidades criativas e futuristas, desperto em meus colaboradores idéias para melhorar o futuro de nossa instituição*, chegou a ter 72,7% de concordância entre as pesquisadas. Isso demonstra que a liderança tem conhecimento técnico, inovador e uma visão de futuro, que pode estimular seus colaboradores sobre novas idéias, objetivando um futuro próspero para a instituição. Embora, 22,7% responderam neutralidade e 4,6% discordância.
- ✓ A questão 05 – *Possuo conhecimentos técnicos para produzir uma visão do futuro, bastante realista, merecedora de crédito*, chegou a 68,2% de concordância entre as pesquisadas. Nota-se que a liderança tem competência especializada para prever uma visão futurista, suficiente e real, para despertar em seus colaboradores uma imagem de credibilidade. Mas, 22,7% responderam neutralidade (ver gráfico 4.4.5).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.5. Gestoras quanto ao estilo de liderança visionário

4.4.6 RESULTADO GERAL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Tabela 4.4.6. Distribuição de freqüência das gestoras quanto ao resultado geral da pesquisa sobre estilo de liderança

Estilos de Liderança	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Participativo	199	90,5	14	6,4	07	3,1	220	100,0
Visionário	181	82,3	28	12,7	11	5,0	220	100,0
Autocrático	177	80,5	19	8,6	24	10,9	220	100,0
Liberdade Total	172	78,2	37	16,8	11	5,0	220	100,0
Carismático	171	77,7	37	16,8	12	5,5	220	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

A tabela 4.4.6 exibe o resultado geral sobre os estilos de liderança detectados nas gestoras da UEPB. Conforme as 220 respostas coletadas 90,5% foi de concordância em relação ao estilo de liderança participativo, então, percebe-se que esse estilo das gestoras demonstra uma forte tendência em compartilhar com seus colaboradores a respeito das tomadas de decisões. No entanto, houve 6,4% de neutralidade e 3,1% de discordância.

Segundo Dubrin (1998), no estilo de liderança participativo o líder participativo é aquele que compartilha da tomada de decisão com os membros do grupo. Existem três subtipos de líderes participativos estreitamente relacionados: consultivos, consensuais e democráticos, ou seja, os consultivos, são os líderes que escutam as opiniões dos

colaboradores sobre a decisão que vai tomar em relação a determinado problema administrativo. Mas, eles retêm para si a autoridade final de tomar a decisão. Os líderes consensuais provocam a discussão em equipe sobre um tema e então tomam uma decisão que reflete o ponto de vista geral dos colaboradores, que formam a equipe. De forma que, todos os trabalhadores que estejam envolvidos nas consequências da decisão estão livres para darem suas sugestões. Então, a decisão final só será adotada quando todos os participantes concordarem plenamente com ela; democráticos delegam à equipe a autoridade final, pois, eles se comportam como responsáveis pela coleta das opiniões e realizam uma consulta antes de tomar uma decisão conclusiva.

Na pesquisa em questão não foi abordado no questionário de forma explícita os subtipos, mas de acordo com o percentual de concordância sobre o estilo de liderança participativo, está evidenciado que as gestoras atuam de forma a utilizarem os subtipos em seus relacionamentos com os subordinados, antes de tomarem as decisões.

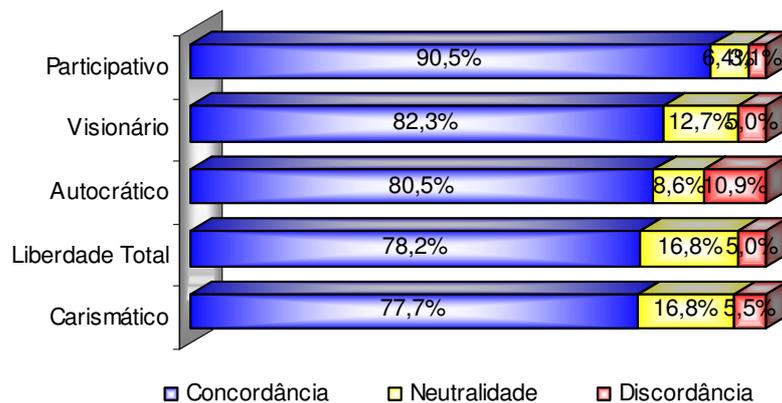
Em segundo lugar conforme ressalta-se o estilo de liderança visionário cujo resultado das respostas obtidas foi de 82,3% de concordância em relação a esse estilo, demonstrando que as gestoras têm um comportamento futurista (ROBBINS; DECENZO, 2004). A liderança visionária é a habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro, para uma organização ou unidade organizacional, que parte do presente e melhora-o. Ainda houve 12,7% de neutralidade e 5,0% de discordância.

A liderança visionária precisa de autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes dos colaboradores, o que significa delegar poderes e implica em correr riscos imensuráveis. Existe o risco de equiparar o poder e habilidade para alcançar resultados imediatos, como também o risco de perder o controle no anseio de conseguir mais poder e o risco em debilitar o desempenho dos líderes. Isto pode ocorrer com a presença dos líderes visionários em função do desalinhamento que podem causar na organização.

Em seguida destaca-se o estilo de liderança autocrático com uma maioria de 80,5% de concordância das respostas obtidas, mostrando que as gestoras têm uma postura que retêm para si a maior parte da autoridade. Mesmo com 10,9% de discordância e 8,6% de neutralidade. Elas tomam as decisões de uma maneira confiante e presumem que os colaboradores de sua equipe irão realizá-las. Geralmente os líderes com o estilo autocrático não estão preocupados com as atitudes dos colaboradores em relação a suas decisões. Portanto, os líderes com essa performance são orientados para a realização das tarefas, porque são empolgados de maneira exagerada com a finalidade de conseguir que as suas decisões se realizem.

Ainda percebe-se que as gestoras afirmaram concordância de 78,2% sobre o estilo de liderança liberdade total. Embora 16,8% tenham respondido neutralidade e 5,0% discordância. Isto quer dizer, que transferem virtualmente para a equipe todo controle e autoridade. Daí, a liderança passa a ser proporcionalmente mais indireta do que direta, ou seja, aos colaboradores da equipe é apresentada uma tarefa a ser realizada e os mesmos têm plena autonomia para utilizarem os métodos que julgarem mais adequados para a sua realização. Então, as gestoras não se envolvem, só se houver necessidade para opinar. Entretanto, os colaboradores têm total liberdade para desenvolver a missão desde que não violem a política pré-estabelecida da organização. A líder que adota esse estilo delega aos membros da sua equipe autoridade plena, entendendo que a equipe tem conhecimento e responsabilidades para pensar e agir de maneira a alcançar os objetivos e as metas traçadas.

Por fim, o estilo de liderança carismático obteve 77,7% de concordância entre as respostas coletadas, demonstrando que é um percentual representativo para definir esse estilo de liderança. Mas, 16,8% afirmaram neutralidade e 5,5% discordância. Pode-se destacar como exemplo, Jesus Cristo e outros. Esse estilo de liderança elabora ligações para que a equipe possa interpretar a realidade e traçar o rumo a ser seguido por ele. Daí, percebe-se com clareza que as gestoras constroem pontes para a equipe segui-la e poder transformar suas idéias em realidade. “É o estilo de liderança responsável pelas grandes mudanças ocorridas nas organizações e também na sociedade” (JESUINO, 2001, p.102). (Ver gráfico 4.4.6.).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.4.6. Gestoras quanto ao resultado geral do estilo de liderança

4.5 QUESTÃO ABERTA

Para realização da pesquisa em questão foi distribuído com as gestoras um questionário, no qual, a quarta etapa referia-se à questão aberta. Segundo Triviños (1990, p. 134):

o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para o seu estudo.

Portanto, esta informação antecipada é de fundamental relevância para fixar os limites que antecedem a coleta de dados.

Foram distribuídos 44 questionários entre as gestoras, mas, desse conjunto trinta e quatro responderam dando suas sugestões sobre a questão que tratava acerca da seguinte abordagem: “O que você sugere que a instituição ofereça para melhorar seu desempenho como gestora?” No entanto, 08 delas não quiseram opinar e 02 afirmaram que a instituição disponibilizava os meios necessários para realizarem suas atividades nas áreas em que atuam. Com base nas observações vale destacar o que se segue na tabela abaixo.

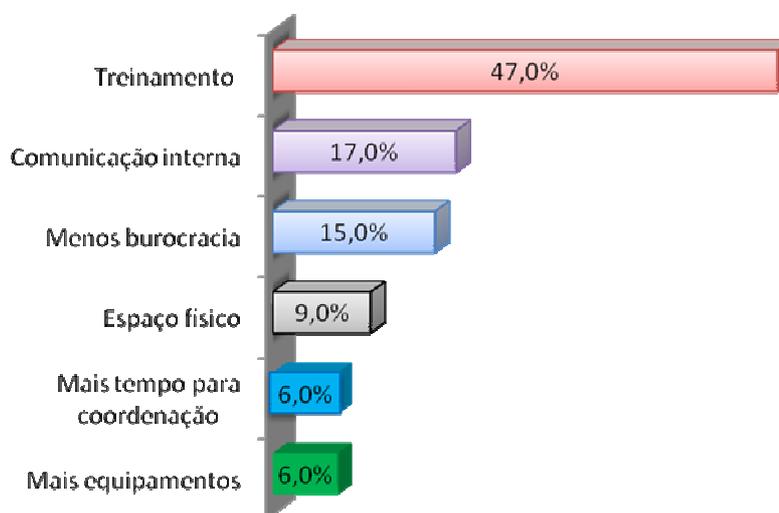
Tabela 4.5.1 Distribuição de freqüência das gestoras quanto à questão aberta.

Sugestões	n	%
- Treinamento	16	47,0
- Comunicação interna	06	17,0
- Menos burocracia	05	15,0
- Espaço físico	03	9,0
- Mais tempo para coordenação	02	6,0
- Mais equipamentos	02	6,0
Total	34	100,0

Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

De acordo com as sugestões coletadas no questionário, referente à questão aberta “**O que você sugere que a instituição ofereça para melhorar seu desempenho como gestora?**”, obteve entre as pesquisadas, 47% que não chegou a ser maioria, mas é um resultado satisfatório para demonstrar que as gestoras apontam para que a instituição “promova treinamentos” com seus colaboradores (técnicos administrativos e professores), bem como para elas próprias, com a intenção de qualificá-los a fim de que sejam mais produtivos no desempenho de suas tarefas. No que se refere à sugestão “comunicação

interna” obteve-se 17% no meio das pesquisadas, demonstrando a necessidade da melhoria do sistema de informação, objetivando uma comunicação mais eficaz entre as gestoras e seus colaboradores e também com as demais áreas para facilitar e agilizar a tramitação dos processos com o objetivo de otimizar suas interações. No que concerne à sugestão “menos burocracia” alcançou entre as pesquisadas 5%. Esse resultado sinaliza que as gestoras acham que seria mais eficaz se houvesse uma tramitação mesmo demorada na movimentação de processos entre as diversas áreas da instituição. Verificou-se que a sugestão “espaço físico” que se refere a salas-de-aula, clínicas e laboratórios, na visão das gestoras seria necessária uma ampliação e modernização para que pudessem oferecer um maior e melhor serviço à comunidade que é atendida pela instituição, especificamente na área de saúde, no campus I. Percebe-se que a sugestão “mais tempo para a coordenação de curso e mais equipamentos” obtiveram 2% respectivamente na visão das pesquisadas, pois entendem que poderia desempenhar as funções de coordenadoras de forma mais eficaz com dedicação total, para resolverem os problemas de forma mais rápida e quanto aos equipamentos seria necessária que a alta gerência disponibilizasse mais equipamentos para áreas onde existe uma demanda maior pelos serviços que utilizam determinados equipamentos (ver gráfico 4.5.1).



Fonte: Pesquisa direta, março-abril/2007.

Gráfico 4.5.1 Gestoras quanto a questão aberta

Diante do exposto vale ressaltar que há uma preocupação das gestoras em melhorarem suas atuações, desde que a instituição disponibilize os meios necessários, tais como: mão-de-obra mais qualificada em relação aos colaboradores e também dando-lhes oportunidade de se capacitarem para desempenharem suas funções de forma mais eficaz.

Conclusões e Recomendações

CONCLUSÕES

O trabalho em questão foi desenvolvido com o objetivo de verificar a atuação da liderança feminina nos diversos cargos de chefia na Universidade Estadual da Paraíba, considerando a visão das gestoras. Conforme os resultados auferidos pode-se fazer conclusões sobre o tema estudado.

Durante o estudo observou-se que a liderança feminina vem demonstrando algumas características mais aguçadas, destacando-se a perseverança, estilo de cooperação, objetividade, compartilhamento das decisões, disposição de trabalhar em equipe. Isso passa a ser o novo perfil da mulher no mercado de trabalho remunerado, aumentando significativamente sua eficácia nas instituições. Neste contexto, as mulheres brasileiras estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho (público/privado) e, no universo público por competência. Isto, ajuda a reformular conceitos e interpretações sobre a igualdade entre os gêneros.

Diante do exposto, os resultados obtidos na pesquisa, foram os seguintes:

- Quanto ao perfil sociodemográfico, verificou-se que a faixa etária das gestoras está entre 48 a 52 anos; a maioria afirmou que o estado civil é o de casadas, tem mestrado, possuem formação na área de ciências biológicas e da saúde; metade informou estar no exercício do cargo entre 02 a 04 anos, e dispõe de até cinco colaboradores.
- No que concerne às características e traços da personalidade, detectou-se que em todas as variáveis houve maioria de concordância, destacando-se por ordem decrescente de importância relativa “autoconfiança”; “honestidade, integridade e abertura”; “impulso e motivação de realização”; e “motivação de poder”.
- Em relação aos estilos de liderança, observou-se que houve maioria de concordância para todos os estilos estudados. Entretanto, por ordem de importância, na percepção das gestoras, obteve-se os estilos que se seguem: “participativo”, “visionário”, “autocrático”, “liberdade total”, e “carismático”.

Face ao exposto, observou-se que as mulheres ao assumirem cargos de chefia na UEPB são as que estão numa faixa etária que demonstram mais experiência no exercício profissional, são casadas, existe uma concentração na área da saúde, pois nesta área encontrou-se o maior contingente de coordenadoras de curso, diretoras de clínicas e

laboratórios, como também detectou-se que elas, na sua maioria, têm mestrado e quanto ao número de colaboradores é relativamente pequeno por gestora.

Destarte, ressalta-se que as características e traços de personalidade das gestoras, conforme os resultados apontam para a maioria “autoconfiança”, o que demonstra que passam para seus colaboradores uma imagem confiável, que provavelmente ajuda a solucionar os problemas. Como também, as demais variáveis que apresentaram maioria, entende-se que as gestoras estão capacitadas para realizarem suas funções de forma eficaz.

De acordo com os resultados referentes aos estilos de liderança das gestoras na Universidade Estadual da Paraíba, destaca-se com ampla maioria, o estilo de liderança “participativo” pelo qual as gestoras compartilham com seus colaboradores as decisões, com o objetivo de ouvir suas opiniões, provocar discussão entre a equipe e podem deixar a equipe tomar decisão desde que seja compartilhada. Quanto aos demais estilos de liderança houve maioria bem representativa, então, percebe-se que as gestoras estão habilitadas para o exercício do cargo, de forma que poderão alcançar os objetivos e as metas pré-estabelecidas, possibilitando a instituição oferecer serviços com nível de qualidade satisfatória para a comunidade.

A pesquisa em questão foi gratificante, pois apresentou resultados que demonstraram a capacidade e a competência da mulher quando assume cargo de chefia. Também para o pesquisador porque possibilitou compreender melhor a forma de gestão feminina na UEPB, especificamente em uma instituição de ensino superior, tanto na graduação como na pós-graduação e em outros órgãos, destacando a posição de maior nível hierárquico com uma mulher gestora.

RECOMENDAÇÕES

Após a apreciação deste estudo, verifica-se sua importância para a Universidade Estadual da Paraíba, por levantar informações sobre a gestão feminina, examinando as relações de gênero a partir da observação das mulheres que ocupam cargos de chefias. Daí, aponta-se algumas questões que poderão ser úteis para melhorar, ainda mais o relacionamento entre as líderes e os liderados.

A instituição universitária é uma organização formadora de opiniões em diversas áreas do conhecimento humano. Portanto, pode contribuir para promover mudanças e transformações na sociedade com um todo. Isto é, quem exerce atividades nela ou quem externamente recebe os benefícios em forma de um serviço para satisfazer suas necessidades.

A Universidade é uma organização composta por pessoas de ambos os sexos que exercem suas atividades profissionais nas diversas áreas. Mas, a parcela de mulheres que desempenham atividades de gestão é menor em relação a dos homens, especificamente na alta gerência. É tanto que, na história da UEPB, só agora tem-se uma gestora no cume da hierarquia. Então, diante dessa realidade sugere-se que a instituição que foi campo da pesquisa em tela, através dos órgãos competentes, elaborem estratégias que possibilitem maior democratização para que haja menos desigualdade entre os gêneros, na participação da gestão em todos os níveis hierárquicos.

Como os resultados da pesquisa em questão evidenciaram que as gestoras na Universidade Estadual da Paraíba são experientes, pos-graduadas e demonstram características e traços da personalidade de **autoconfiança**, como também suas atuações são do estilo de liderança **participativo**.

Percebe-se que algumas gestoras estão exercendo o cargo de chefia apoiadas na experiência, mas, em muitas situações é preciso ter algumas competências e habilidades para o desempenho de suas funções que podem ultrapassar sua área de conhecimento, ou seja, habilidades técnicas específicas, relacionamento interpessoal, capacidade de gerir idéias, estimular a motivação entre os membros da equipe que lidera, desenvolver um clima harmônico e promover a cooperação entre as equipes intrafuncionais. Portanto, possuir habilidades humanas e conceituais irão facilitar o desempenho de suas funções no que se refere a interpretar e diagnosticar problemas mais complexos.

Ainda, quanto aos resultados da pesquisa em relação à questão aberta “o que você sugere que a instituição ofereça para melhorar seu desempenho como gestora?” Destaca-se

dois itens mais relevantes segundo as repostas das gestoras: treinamento para os seus liderados com o objetivo de capacitá-los para que possam desempenhar de forma mais eficiente as tarefas que lhes são designadas. Manutenção permanente dos equipamentos e agilização no suprimento de materiais. Sugere-se a implantação de um sistema informatizado integrado aos setores para o monitoramento do consumo dos materiais solicitados com o objetivo de suprir as necessidades no tempo certo.

Recomenda-se que a instituição oportunamente realize palestras sobre gestão de pessoas para que as gestoras possam participar com o objetivo de desenvolverem ainda mais suas habilidades de liderança para enfrentar as constantes mudanças de novos paradigmas, que provavelmente irão surgir neste século.

Referências

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARSTED, Leila Linhares. **Gênero e desigualdade**. Instituto de Pesquisa econômica e Social Aplicada. IPEA, São Paulo, 2000, p.3.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, The Free Press, 1985.

BOVESPA. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>> Acesso em 16 de maio de 2005.

CAMURÇA, Silva e GOUVEIA, Taciana. **O que é gênero**. Recife: GCL Gráfica LTDA. 1999.

CASTELLI, Armando e SANTANA Edilene. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Disponível em: <<http://3/artigo21.htm>>. Acesso em 15 de maio de 2005.

CAVALCANTI, Vera Lucia [*et al.*]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CERTO, Samuel. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Volume 1. 6.ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COGO, Rodrigo Silveira. **Pesquisa de mercado**. Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/rp.pesquisa.htm>>. Acesso em: 11 jun./2007.

COSTA, Ana Alice Alcântara. **As donas do poder: mulher e política na Bahia**. Salvador: NEIM/UFBa – Assembléia Legislativa da Bahia, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FERREIRA, Mary; ÁLVARES, Maria Luiza Miranda; SANTOS, Eunice Ferreira dos (orgs.). **Os poderes e os saberes das mulheres**: a construção do gênero. São Luís: EDUFMA/Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas Mulheres, Cidadania e Relações de Gênero. Salvador: REDOR, 2001.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia M. **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria especial de políticas para as mulheres, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. São Paulo: Vetcon, 2001.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Ed. Loyola, 2003.

INSTITUTO Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. **Participação feminina na construção da democracia**: um levantamento do resultado das eleições municipais de 1992 e 1996 e Estaduais e Federais de 1984 e 1983. 3.ed. Rio de Janeiro: IBAM/Núcleo de Estudos Mulher e Políticas Públicas, 2000.

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processo de Liderança**. São Paulo: Livros Horizontes, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAMAS, Marta. Feminismo e Liderança. *In*: AGENDE. **Mulheres no comando**: além do Cairo e Beijing; fortalecendo as ONGs na América Latina. Brasília, 1999. p. 25-38.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MURARO, Rose Marie. **A Mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

OLIVEIRA, Suely de. Formação ferminista e liderança: algumas questões para reflexão. *In: AGENDE. Advocacy em direitos reprodutivo e sexuais: workshops nacionais; além do Cairo e Beijing: fortalecendo as ONGs de mulheres no Brasil*. Brasília, 1999. p. 158-165.

REVISTA Estudos Feministas. **Dossiê – Mulheres na política, mulheres no poder**. Santa Catarina, vol. 9, nº 1, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROEBOTHAM, Sheila. **Gênero e desigualdade**. Instituto de Pesquisa econômica e Social Aplicada. IPEA, São Paulo, 1998, p.11.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCOTT, Joan. **Gender on the politics of histon**. New York: Columbia University Press. 1988, p. 28-50.

SEGATO, Rita Laura. **Os percursos do gênero na antropologia e para além dela**. Disponível em: <<http://www.unb.br/ics/dan/Serie236empdf.pdf>>. Acesso em 15 de maio de 2005.

SILVA, Anielson Barbosa da. O administrador à luz das teorias organizacionais. **Revista do IESP**. Ano 1. n.1. Set./2000. João Pessoa: Idéia Ltda., 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TEIXEIRA, Élson A. **Criatividade, ousadia e competência**. São Paulo: Makron Books, 2002.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KURZAWA, Luciane Lima. **O papel da mulher na gestão pública.** São Paulo, 2002.
(Artigo).

Apêndice

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO, LINGUAGEM E DIVERSIDADE CULTURAL

PESQUISA DE CAMPO PARA A IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇA

Prezadas Colegas,

A presente pesquisa tem a finalidade de coletar dados para o trabalho acadêmico conclusivo da graduação de mestrado, cujo objetivo é averiguar a atuação da liderança feminina na Universidade Estadual da Paraíba. Para tanto foi elaborado um questionário contendo vários tipos de perguntas que podem ser respondidas de forma coerente; algumas destas exigem um raciocínio cuidadoso. Portanto é solicitada a sua colaboração da maneira mais honesta e acurada possível. Suas respostas serão valiosas para obtenção dos resultados e serão mantidas em sigilo, o que irá aparecer é o resultado global. Obrigado,

José Gomes de Farias Filho

ORIENTAÇÃO: Profª. Drª. Idalina Mª Freitas Lima Santiago
COORIENTAÇÃO: Profª. Drª. Vera Lúcia Barreto Motta

QUESTIONÁRIO

PARTE 1. Perfil Sociodemográfico

1 Faixa Etária:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 25 anos | <input type="checkbox"/> De 43 e 48 anos |
| <input type="checkbox"/> De 25 a 30 anos | <input type="checkbox"/> De 47 e 52 anos |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 36 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 52 anos |
| <input type="checkbox"/> De 37 e 42 anos | |

2 Estado Civil:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Solteira | <input type="checkbox"/> Divorciada/Desquitada |
| <input type="checkbox"/> Viúva | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Casada | |

3 Grau de Instrução:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Especialização | <input type="checkbox"/> Doutoranda |
| <input type="checkbox"/> Mestrado | <input type="checkbox"/> Pós-doutorado |
| <input type="checkbox"/> Mestranda | |

4 Área de Formação:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ciências Humanas | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Ciências Sociais Aplicadas | <input type="checkbox"/> Ciências Biológicas e da saúde |
| <input type="checkbox"/> Ciência e Tecnologia | <input type="checkbox"/> Outros _____ |

5 Cargo Atual _____

6 Tempo de exercício neste Cargo _____

7 Número de pessoas que compõem a sua equipe _____

PARTE 2 – Características e traços da personalidade.

Instruções:

Marque com um x até que ponto você concorda com as informações abaixo:

1 = Concordo Totalmente

2 = Concordo

3 = Nem Concordo, Nem Discordo

4 = Discordo

5 = Discordo Totalmente

Nº	Questões	  				
		1	2	3	4	5
1	Quando estou decidida a alcançar um objetivo, não meço esforço, vou até o fim.					
2	Se tem algo para ser feito e quero que seja bem feito, tenho que estar no controle de tudo.					
3	Passo total segurança para meus colaboradores, para se sentirem firmes e cumprirem a meta.					
4	Se foi dito ou determinado algo por mim, cumpro a palavra até o fim, não posso falhar.					
5	Conto com toda a habilidade e força de trabalho de minha equipe, para alcançar o que foi planejado.					
6	Considero ser importante ter contato com pessoas de influência dentro do setor					
7	Sempre conquistando a todos e conseguindo avançar nos projetos, é assim que sou.					
8	Procuro ser coerente no que prometo, para ter capacidade de cumprir o que foi dito.					
9	É importante ter ambição para alcançar objetivos.					
10	É essencial ter controle sobre as pessoas de sua equipe, para o equilíbrio das idéias.					
11	Passo a segurança que tenho em cada idéia que apresento para minha equipe.					
12	Tento não mudar de idéia para não depreciar minha imagem, o que foi dito procuro cumprir. Mas se necessário for, aviso a minha equipe antes de agir.					
13	Gosto de desenvolver tarefas desafiadoras é um excelente teste de capacidade.					
14	É necessário manter parcerias com pessoas importantes das outras instituições, mantendo um relacionamento amigável e favorável.					
15	Minha equipe confia em mim, portanto, não posso fingir que acredito nas minhas idéias, eu acredito de fato.					
16	Tenho que ser coerente, cumpridora de cada meta traçada.					
17	Tento sempre inovar para alcançarmos novos desafios.					
18	Procuro sempre estar por perto do poder, para que se cumpram minhas metas.					
19	Sempre convenço sobre minhas idéias, pois elas sempre são confiáveis.					
20	Preciso ficar atenta para cada palavra dita e portanto, cumprida.					

PARTE 3 – Atuação como gestora e líder

Instruções:

Marque com um x até que ponto você concorda com as informações abaixo:

1 = Concordo Totalmente

2 = Concordo

3 = Nem Concordo, Nem Discordo

4 = Discordo

5 = Discordo Totalmente

Nº	Questões	😊		😐		😞	
		1	2	3	4	5	
1	Como Gestora, passo as instruções necessárias aos membros da equipe, para que saibam exatamente o que devem fazer.						
2	Quando ocorre discórdia entre os membros da equipe faço uma acareação para dirimir as dúvidas e chegar a um consenso.						
3	Delego aos membros da minha equipe total liberdade para tomar as decisões que achem corretas para desempenharem suas tarefas.						
4	Tenho bastante confiança em minhas habilidades e um forte compromisso pessoal com meus objetivos.						
5	Possuo conhecimentos técnicos para produzir uma visão do futuro, bastante realista e merecedora de crédito.						
6	Na condição de gestora tenho dedicação total ao meu trabalho, para que, sirva de exemplo aos membros da minha equipe.						
7	Envolvo meus colaboradores na tomada de decisões, para que se sintam prestigiados e possam participar com suas sugestões.						
8	Concedo aos meus colaboradores total liberdade para decidirem como realizar suas atividades de forma eficaz.						
9	Passo aos meus colaboradores uma imagem de líder que é capaz de promover mudanças radicais.						
10	Com as minhas habilidades criativas e futuristas, desperto em meus colaboradores idéias para melhorar o futuro de nossa instituição.						
11	Tomo as decisões e informo aos meus colaboradores para que trabalhem com o objetivo de alcançar os melhores resultados para a nossa instituição.						
12	Comunico minhas decisões aos membros da minha equipe e os encorajo para participarem com suas idéias, antes de começarmos a agir.						
13	Prefiro aconselhar os meus colaboradores para que sintam um compromisso pessoal e sejam estimulados a realizar sua tarefa.						
14	Apresento minhas idéias e metas e conquisto minha equipe para a adesão da mesma, incentivando-a à ação coletiva para o alcance desta.						
15	Sempre mostro para os meus colaboradores que não existe obstáculos invencíveis, pois o que mais importa é chegar lá no nosso objetivo, no resultado futuro da instituição.						
16	Depois de ter tomado a minha decisão, busco fazer com que toda a minha equipe compreenda a importância dela e cumpram suas funções respeitando minha autoridade.						
17	Tento mostrar para toda a minha equipe o valor da colaboração de cada um em seu compromisso individual para o sucesso coletivo, obtendo assim um bom resultado final.						

Continuação...

Nº	Questões	😊		😐		☹️	
		1	2	3	4	5	
18	Tenho o cuidado de fazer com que minhas idéias sejam coerentes e aceitáveis por todos, para que eles sintam-se bem livres para a ação.						
19	Tenho total disposição para assumir os riscos necessários para alcance de meus objetivos.						
20	Meu objetivo é o avanço e tenho total certeza do que podemos alcançar com as minhas habilidades e as da minha equipe.						
21	Para obter os melhores resultados possíveis, não relaxo na supervisão de minha equipe, ficando assegurada de que tudo está se cumprindo conforme o determinado.						
22	Tento lançar todas as informações de forma a gerar um fórum de debates para que todos obtenham a mesma objetividade voltada para a instituição.						
23	Acredito que quanto mais livre minha equipe estiver para as tomadas de decisões e distribuição das informações, irá trabalhar com maior eficácia.						
24	Tenho atraído a cada um da minha equipe, como forma de comportamento agradável e estimulante para a adesão das idéias.						
25	Percebo o sucesso lá na frente e levo minha equipe a compreender que é plantando hoje que iremos colher os frutos da instituição amanhã.						

Q.26. O que você sugere que a instituição ofereça para melhorar seu desempenho como gestora?

Instrumento de Auto-Avaliação

Verifique em que Estilo de Liderança você se enquadra:

Enunciados					Total de Pontos	Estilos de Liderança
1	6	11	16	21		Autocrático ¹
2	7	12	17	22		Participativo ²
3	8	13	18	23		Liberdade Total ³
4	9	14	19	24		Carismático ⁴
5	10	15	20	25		Visionário ⁵

1 = Concordo Totalmente

2 = Concordo

3 = Nem Concordo, Nem Discordo

4 = Discordo

5 = Discordo Totalmente

¹ **Líder Autocrático** – Tende a centralizar a autoridade, dita os membros de trabalho, toma decisões unilaterais e limita a participação dos funcionários. Os líderes autocráticos são considerados orientados para a tarefa porque colocam forte ênfase em conseguir que as coisas se realizem...

² **Líder Participativo** – Tende a envolver os funcionários na tomada de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalho e objetivos e usa o feedback como uma oportunidade para treinar os funcionários. Eles funcionam como responsáveis pela coleta das opiniões e fazem uma eleição antes de tomar uma decisão...

³ **Líder Liberdade Total** – Geralmente concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem as decisões e completem seus trabalhos da maneira que achem correto. O líder não se envolve, a menos que seja chamado...

⁴ **Líder Carismático** – Tem uma meta idealizada que querem alcançar e um forte compromisso pessoal com essa meta: é visto como não convencional, é assertivo e autoconfiante, e é visto como agente de mudanças radicais e não simplesmente como gerente do status quo. É o responsável pelos acontecimentos que marcam a caminhada da humanidade...

⁵ **Líder Visionário** – Tem habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro, para uma organização ou unidade organizacional, que parte do presente e melhora-o. A liderança visionária é voltada para o futuro e preocupa-se em correr riscos...

VARIÁVEIS PARA CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS DA PERSONALIDADE

1. **IMPULSO E MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO.** Os líderes são notados pelo grande esforço que investem na consecução de metas de trabalho. O impulso se refere a comportamentos como ambição, energia, tenacidade e iniciativa. Acima de tudo, ele se refere à **motivação para a realização**, encontrar gosto na realização em si mesma.
2. **MOTIVAÇÃO DE PODER.** Os líderes de sucesso têm uma forte necessidade de controlar os outros e os recursos. **Motivação de poder** é um forte desejo de controlar as outras pessoas ou de fazê-las realizar coisas no seu próprio interesse.
3. **AUTOCONFIANÇA.** A autoconfiança contribui para a liderança eficaz de diversos modos. Acima de tudo, os líderes autoconfiantes projetam uma imagem que incentiva os subordinados a terem fé neles.
4. **HONESTIDADE, INTEGRIDADE E ABERTURA.** A liderança é minada sem honestidade e integridade. A coerência entre as palavras e os fatos cria uma reputação de integridade (DUBRIN, 1998, p. 171).

Impulso e Motivação de Realização =	Q.1	Q.5	Q.9	Q.13	Q.17
Motivação de Poder =	Q.2	Q.6	Q.10	Q.14	Q.18
Autoconfiança =	Q.3	Q.7	Q.11	Q.15	Q.19
Honestidade, Integridade e Abertura =	Q.4	Q.8	Q.12	Q.16	Q.20

VARIÁVEIS DA PESQUISA

As variáveis trabalhadas na pesquisa encontram-se relacionadas abaixo, bem como as respectivas questões correspondentes a cada uma delas:

1 – VARIÁVEIS PARA O ESTILO DE LIDERANÇA

Líder Autocrático =	Q.1	Q.6	Q.11	Q.16	Q.21
Líder Participativo =	Q.2	Q.7	Q.12	Q.17	Q.22
Líder Liberdade Total =	Q.3	Q.8	Q.13	Q.18	Q.23
Líder Carismático =	Q.4	Q.9	Q.14	Q.19	Q.24
Líder Visionário	Q.5	Q.10	Q.15	Q.20	Q.25

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____
_____ cidadã brasileira, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da pesquisa “LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO DE CASO NA UEPB”, sob a responsabilidade do pesquisador: José Gomes de Farias Filho. O meu consentimento em participar da pesquisa se deu após ter sido informada pelo pesquisador de que:

1. A pesquisa se justifica pela necessidade de pensarmos e discutirmos sobre a participação da atual gestão feminina na estrutura administrativa da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Na qual podemos destacar uma mulher no topo da hierarquia e nos demais níveis, tais como, pró-reitorias, direção de centro, chefia de departamento e coordenação de curso;
2. O principal objetivo desta pesquisa é averiguar os procedimentos da liderança feminina em cargos de chefia na Universidade Estadual da Paraíba;
3. Os dados serão coletados através da seguinte técnica e instrumentos: Será aplicado um questionário junto às gestoras da Universidade Estadual da Paraíba considerando o período em que estão exercendo o cargo. A elaboração do questionário (Apêndice A) contendo na primeira/segunda parte 7 (sete) questões que caracterizam o perfil SOCIO DEMOGRÁFICO das gestoras;. Na terceira parte 25 (vinte e cinco) questões fechadas, sendo 5 (cinco) para cada variável que permite desenhar o perfil dos ESTILOS DE LIDERANÇA e 20 (vinte) questões para as variáveis que permitem perceber o perfil dos TRAÇOS DA PERSONALIDADE DA LÍDER.
4. Minha participação é voluntária, tendo a liberdade de desistir a qualquer momento sem risco de qualquer penalização;
5. Será garantido o meu anonimato e guardado sigilo de dados confidenciais;
6. Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, na própria instituição – onde ficará uma cópia do trabalho – podendo discutir os dados com o pesquisador;
7. Caso sinta necessidade de contactar com o pesquisador para maiores esclarecimentos, acerca da pesquisa, durante e/ou após a coleta de dados, poderei fazê-lo na própria instituição ou pelo telefone 3321-3610;
8. A pesquisa não oferece nenhum tipo de risco ao participante.

Campina Grande, _____ de _____ de _____.

Participante

Pesquisador(a)