

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
*CAMPUS* SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**EURIMAR NOGUEIRA**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UM GRUPO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE PICOS CUJA GESTÃO É  
EXERCIDA POR MULHERES**

PICOS-PI

2012.2

EURIMAR NOGUEIRA

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UM GRUPO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE PICOS CUJA GESTÃO É  
EXERCIDA POR MULHERES**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí–UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. ÉLVIA FLORÊNCIO TORRES, M.Sc.

PICOS-PI  
2012.2

Eu, **Eurimar Nogueira**, abaixo identificado (a) como autor (a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 17 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca José Albano de Macêdo

N778e Nogueira, Eurimar.  
Os Estilos de liderança em um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Picos cuja gestão é exercida por mulheres / Eurimar Nogueira. – 2013.  
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (70 p.)  
  
Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.  
Orientador (A): Profª M.Sc. Élvia Florêncio Torres  
  
1. Liderança. 2. Estilos de liderança. 3. Grupo de Gestoras. 4. Tarefas I. Título.

CDD 658.304 5



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

**EURIMAR NOGUEIRA**

OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UM GRUPO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE PICOS CUJA  
GESTÃO É EXERCIDA POR MULHERES

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a  
presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 11 de Abril de 2013.

*Elvia Florencio Torres*

Prof<sup>a</sup>. Elvia Florencio Torres, M.Sc. (Orientadora)

*Janayna Arruda Barroso*

Prof<sup>a</sup> Janayna Arruda Barroso, M.Sc. (Membro).

*Douglas Moraes Bezerra*

Prof. Douglas Moraes Bezerra, M.Sc. (Membro).

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Luís e Alzenir, e a minha irmã Remédios que tanto me apoiaram para conclusão deste trabalho.

Ao meu irmão Eliomar, que me proporcionou grande ajuda com os seus conhecimentos.

Aos amigos e amigas que a vida me trouxe, que me auxiliaram, cobravam e me passavam força e energia.

Aqueles que foram meus professores em sala de aula e a tantos outros que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento dessa pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por sua infinita graça e misericórdia, e por tudo que ele me proporciona a cada dia.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e compreensão nos momentos que eu estive impaciente e inseguro diante dos obstáculos enfrentados durante o período desse curso.

Ao meu irmão Eliomar, que com os seus conhecimentos me ajudou muitas vezes para a consecução dessa pesquisa.

Ao professor Cléverson Vasconcelos da Nóbrega que foi o meu primeiro orientador para essa pesquisa, na qual tive de ir cursar o seu Doutorado em outra cidade, e dessa maneira não pode continuar orientando esse trabalho.

A minha orientadora, a professora M.Sc. Élvia Florêncio Torres, que com muita paciência e dedicação “abraçou” o propósito desse estudo e proporcionou as orientações necessárias e pertinentes.

Aos professores do curso de administração da UPFI Campus de Picos, que me ajudaram no início dessa pesquisa, de maneira especial à M.Sc. Ana Márcia Batista Almeida e à M.Sc. Maria Alice Leite de Brito.

À minha amada Layse Williane, que teve muita paciência comigo e tanto me apoiou nessa caminhada.

Ao casal amigo, Kelson e Rosilene, que dispuseram do seu tempo para me ajudarem imensamente com os seus conhecimentos.

Ao meu amigo Adriano Leal, pelo apoio, companheirismo e força.

Ao meu amigo Leonardo Caetano, que me repassou informações relevantes para melhor manuseio de alguns programas de computador.

Ao também amigo Fabiano Moura, pelo apoio e cobrança constante para conclusão deste trabalho, além do companheirismo e força.

Ao grupo de gestoras que participaram dessa pesquisa, proporcionando os dados necessários para a execução da pesquisa e favorecendo a descoberta de novos conhecimentos para literatura acadêmica.

E aos membros da banca examinadora, a professora M.Sc Janayna Arruda e o professor M.Sc. Douglas Bezerra.

À todos, muito obrigado.

Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho.  
(Warren Bennis)

## RESUMO

A prática da liderança esteve e está presente no processo social da história da humanidade, e presente também na vida das organizações. Em decorrência disso, foram criadas teorias que tentaram traçar o perfil de um líder, dentre elas a abordagem dos traços; a abordagem comportamental; a abordagem contingencial; e a abordagem da nova liderança. Este trabalho apresenta um estudo sobre os estilos de liderança em um grupo de 12 gestoras que atuam nas micro e pequenas empresas do setor de vestuário na cidade de Picos-PI, buscando identificar, conforme o modelo dos estilos de liderança do Maximiano (2000), o comportamento que mais se destacava entre essas gestoras. Utilizou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa de campo com a aplicação de um questionário fechado de 35 questões, quantificando seus dados e apresentando por meio de tabelas e gráficos a análise dessa pesquisa, caracterizando-se, dessa forma, como uma abordagem quantitativa. Ao contrário do que se apresentavam as teorias sobre os estilos de liderança indicando serem as mulheres mais democráticas, essa pesquisa com o grupo de gestoras mostrar-se-á que elas são mais orientadas para as tarefas com um estilo mais autocrático, sendo que uma parte do grupo aponta aspectos de uma liderança bidimensional.

**Palavras-chave:** Liderança, estilos de liderança, grupo de gestoras, tarefas.



## **ABSTRACT**

The practice of leadership was and is present in the social process of human history, and present in the life of organizations. As a result, theories were created that attempted to profile a leader, among them the traits approach, the behavioral approach, the contingency approach, and the approach of the new leadership. This paper presents a study on leadership styles in a group of 12 managers who work in micro and small companies in the locker room in the city of Picos-PI, seeking to identify, as the model of leadership styles of Maximiano (2000), behavior that most stood out among these managers. We used as instruments to field research with a questionnaire of 35 closed questions, quantifying and presenting their data using tables and graphs to analyze this research, characterized thus as a quantitative approach. . Rather than presenting theories about leadership styles indicating women are more democratic, this research with the group of managers will show that they are more oriented tasks with a more autocratic style, being a part group aims dimensional aspects of leadership or shared.

**Key-words:** Lead, leadership styles, group management, tasks.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estilo de liderança da Universidade de Ohio .....	25
<b>Figura 2</b> – O <i>Grid</i> gerencial, de R. Blake e J. Mouton.....	28
<b>Figura 3</b> – O continuum do comportamento de liderança .....	30
<b>Figura 4</b> – Modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Classificação dos estilo de liderança .....	44
<b>Gráfico 2</b> – Gestora 1.....	57
<b>Gráfico 3</b> – Gestora 3.....	57
<b>Gráfico 4</b> – Gestora 5.....	57
<b>Gráfico 5</b> – Gestora 8.....	57
<b>Gráfico 6</b> – Gestora 10.....	57
<b>Gráfico 7</b> – Gestora 12.....	57
<b>Gráfico 8</b> – Gestora 2.....	58
<b>Gráfico 9</b> – Gestora 4.....	58
<b>Gráfico 10</b> – Gestora 6.....	58
<b>Gráfico 11</b> – Gestora 7.....	58
<b>Gráfico 12</b> – Gestora 9.....	58
<b>Gráfico 13</b> – Gestora 11.....	58

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Comunicação das gestoras com o grupo.....	47
<b>Tabela 2</b> – Incentivo das gestoras com o grupo.....	49
<b>Tabela 3</b> – Nível de autonomia no trabalho.....	51
<b>Tabela 4</b> – Liderança .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Definição do problema .....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Liderança</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Teorias da liderança</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.1 Teoria dos traços</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Teorias comportamentais</b> .....	<b>22</b>
2.2.2.1 As teorias X e Y de McGregor .....	23
2.2.2.2 Os estudos da Universidade de Ohio.....	24
2.2.2.3 Os estudos da Universidade de Michigan e os sistemas de Likert .....	26
2.2.2.4 O Grid de liderança .....	28
<b>2.2.3 Teorias Contingenciais</b> .....	<b>30</b>
2.2.3.1 O continuum de liderança.....	31
2.2.3.2 O modelo de Fiedler .....	32
2.2.3.3 O modelo caminho-reta .....	33
2.2.3.4 A teoria situacional da liderança .....	34
<b>2.2.4 Teorias da nova liderança</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3 Liderança feminina nas organizações de trabalho</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4 Micro e pequenas empresas</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5 Mulheres líderes nas micro e pequenas empresas</b> .....	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
3.1 Características da pesquisa .....	42
3.2 Tipos de fontes .....	43
3.3 Delimitações da pesquisa.....	43
3.4 Estratégia de coleta de dados.....	44
3.5 Estratégia de tratamento de dados .....	45
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 Comunicação das gestoras com o grupo.....	47
4.2 Incentivo motivacional viabilizado pelas gestoras .....	49
4.3 Nível de autonomia no trabalho .....	51

4.4 Classificação dos estilos de liderança das gestoras .....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de compromisso e confidencialidade .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 1 – Questionário para pesquisa em empresas de vestuário na cidade de Picos .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 2 – Método para apuração do questionário e identificação do estilo de liderança.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em todas as organizações de trabalho, mesmo aquelas com elevada tecnologia, as pessoas são fundamentais para se conseguir desenvolvimento e avanço empresarial, pois são elas que formam uma organização, desenvolvem métodos e processos, concebem a missão e idealizam estratégias; na busca de concretiza-las e passa-las do papel para a ação.

As organizações empresariais contemporâneas, cada vez mais, estão em constantes transformações, isso ocorre devido a alguns fatores como a globalização; a alta tecnologia; a disputa acirrada pela vantagem competitiva; e outros, que apresentam desafios constantes para os gestores, exigindo destes, adaptações e mudanças rápidas para aplicarem seu trabalho em tudo aquilo que envolve o mundo dos negócios, como: os processos, os métodos de trabalho, a maneira de lidar com as pessoas, e demais situações .

Dessa forma, é nas organizações, onde estão presentes os funcionários que tem seus desempenhos determinados pelo comportamento humano, que pessoas se destacam, conduzindo outras a realizarem tarefas identificadas por elas como sendo a melhor escolha para o cumprimento dos objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2011). Conforme o exposto, Robbins (2005) assinala que para se obter uma melhor eficácia para as corporações a liderança é necessária com o intuito de inspirar e influenciar seus colaboradores.

A posição de líder, que por um longo período de tempo foi território demarcado exclusivamente pelos homens vem ganhando nova forma (KANAN, 2010). A mesma autora ainda ressalta que, com as transformações sociais, guerras mundiais, e a participação das mulheres em alguns movimentos constitucionais e populares, como o feminismo, que teve papel fundamental na luta pela inserção da mulher no domínio público, essa posição vem caracterizando uma nova modelagem, na qual as mulheres buscam cada vez mais um espaço próprio nas empresas que convivem.

As empresas contemporâneas percebem que não bastam apenas esclarecer metas para alcançarem resultados ótimos, ou seja, trabalhar bem não só os processos, mas também colaboradores e clientes, proporcionando a estes uma vida de melhor qualidade e satisfação. É nesse entendimento de procurar estabelecer um melhor relacionamento entre as pessoas, que as mulheres podem expressar outras qualidades, com características mais voltadas ao trato pessoal, sendo mais sensíveis, compreensíveis, simpáticas, amorosas, de acordo com as necessidades do momento, que além de destacá-las no mundo corporativo levando-as a alcançarem um profissionalismo dinâmico, podem direcionar as empresas a serem mais competitivas dentro do mercado (VILAS BOAS; NETO e CRAMER 2003).

Com uma maior participação da mulher nas organizações de trabalho, principalmente em cargos de chefia, isso “quebra” velhos paradigmas relacionados à cultura e poder nas empresas. Belle (1991) chama a atenção que estes novos valores partem de características culturais do ambiente profissional que por muito tempo foi definido e povoado por homens, esclarecendo que o lugar concedido às mulheres, de nova produção cultural e de relações de poder, é complementar àquelas antes existentes, do ambiente de trabalho masculino.

Quando se fala que as organizações de trabalho estão tendo uma maior participação das mulheres, se procura revelar também o entendimento de que elas não só estão buscando ocupar cargos mais elevados nas empresas, muitas mulheres estão mesmo é começando novos negócios, “tocando” o próprio empreendimento, conquistando mais espaço principalmente no ambiente das micro e pequenas empresas. Nesse contexto elas procuram não só a sua consolidação, inclusão ou permanência no mercado de trabalho, e sim também, favorecer o desenvolvimento e crescimento socioeconômico do mercado, impulsionando a criação de novos empregos, renda, inovação e riqueza (JONATHAN, 2005).

Este estudo tem por objetivo identificar o estilo de liderança de gestoras em um grupo de micro e pequenas empresas do ramo de vestuário da cidade de Picos, buscando relacionar os estilos de liderança identificados na literatura.

### **1.1 Definição do problema**

O setor de vestuário na cidade de Picos possui a peculiaridade de ser explorado substancialmente pelas mulheres. É bastante comum a atuação das mesmas em cargos de direção das micro e pequenas empresas do segmento, muitas delas sendo a própria empreendedora do negócio.

Por se tratar de um negócio em que a habilidade de se relacionar e a sensibilidade bem como a empatia são fatores valiosos para o sucesso do empreendimento, a liderança das gestoras nesse grupo de empresas pesquisado pode estar sendo um grande diferencial a se apontar.

Nesse sentido, esse estudo busca identificar qual o estilo de liderança predominante em um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Picos cuja gestão é exercida por mulheres?



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar o estilo de liderança predominante em um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Picos cuja gestão é exercida por mulheres.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Investigar como as gestoras viabilizam a comunicação com o grupo;
- Verificar de que maneira as gestoras incentivam a motivação de sua equipe;
- Identificar o nível de autonomia no trabalho que as gestoras proporcionam a sua equipe;
- Identificar o estilo de liderança exercido pelas gestoras de um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário em Picos, tendo como base o modelo dos estilos de liderança de Maximiano (2000).

## **1.3 Justificativa**

O estudo sobre “estilos de liderança feminina nas organizações de trabalho”, ainda é recente nas literaturas acadêmicas que pesquisam sobre o tema liderança, principalmente quando se destaca as mulheres nas empresas e se faz relação a estilos de liderança. Dessa forma, essa pesquisa torna-se um campo vasto a ser explorado, na qual, com a inserção da mulher nas empresas, e principalmente, aquelas que ocupam postos de liderança, este assunto aumenta ainda mais o seu fascínio e a busca para descobrir as peculiaridades femininas que a destacam num ambiente empresarial, e na sua colaboração para o desenvolvimento da economia (JONATHAN, 2005).

Apesar de este trabalho abordar um assunto pouco investigado, isso não se torna uma barreira para seu estudo e pesquisa. Pelo contrário, este fato apresenta novas perspectivas para se encontrar fontes bibliográficas e pesquisas atualizadas, que acompanham o significativo desenvolvimento e crescimento da ação das mulheres nas empresas, principalmente aquelas que atuaram em cargos de liderança. Abre-se também espaço para um novo arcabouço de descobertas, visando apresentar conhecimentos relevantes para a literatura.

O foco da análise que veio a ser observado, voltado para as micro e pequenas empresas do ramo de vestuário da cidade de Picos que tenham mulheres à frente da organização, ocorreram pelo motivo de na cidade existir um grande número de negócios neste ramo de atuação, conforme a visão do pesquisador.

É relevante frisar que na região de Picos, uma grande parte dos micro e pequenos negócios de vestuário, são empreendidos mais por pessoas do sexo feminino ao masculino, na qual isso pode estar relacionado ou não a fatores tradicionais de uma cultura machista que a sociedade ainda cultiva.

Outro ponto a ser observado é o fato da ascensão das mulheres na vida social em cargos elevados, como na política; na igreja; nas instituições militares e outras; e principalmente no mercado de trabalho (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; e MIGOTT; 2002). Os mesmos autores ressaltam ainda que nas empresas não só as transações e os processos burocráticos estão em evidência, mas especialmente o trato pessoal, o trabalho em equipe e as relações em geral, apontando que nessa área as mulheres podem se sobressair melhor, tomando por base como elas desenvolvem seu papel no ambiente doméstico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança

Desde a origem do mundo sempre existiu pessoas que conseguiam influenciar o comportamento de outras, identificando objetivos e apontando os melhores caminhos para se concretizar uma atividade. Em momentos decisivos da história como guerras, conflitos, revoluções e transformações de larga escala na sociedade, muitos líderes tiveram um papel fundamental conduzindo pessoas a realizar várias ações (MAXIMIANO, 2000).

A prática da liderança esteve e está presente no processo social da história da humanidade, e presente também na vida das organizações. Com o tempo esta área foi sendo questão de estudo e pesquisa, e um campo de grande interesse por parte dos pesquisadores sociais, entre estes os psicólogos.

Para as organizações, a influência da liderança começou a ser constatada com a teoria das Relações Humanas que trazia uma nova concepção sobre a natureza do homem, enfatizando-o socialmente como um ser dotado de necessidades diversas que se alteram por várias vezes, e após serem satisfeitas podiam aparecer outras em seu lugar, sendo essas necessidades o agente motivador do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2003).

Dessa forma, começaram a surgir experiências para determinar razões e modelos de comportamento das pessoas nas organizações, Silva (2008) comenta que uma dessas experiências foi realizada em Hawthorne que permitia conhecer a influência que pessoas e grupos exercem, negativa ou positivamente, no comportamento dos indivíduos de uma organização.

Essas experiências identificaram que além de já existir os líderes formais, que são aquelas pessoas que possuem influência pela posição que ocupa nas empresas, percebeu a existência dos líderes informais, sendo aquelas pessoas que conseguiam controlar atitudes e ações de um grupo, por suas habilidades especiais, mantendo forte controle sobre o comportamento dos membros deste grupo e direcionando-os a realizar seus objetivos comuns (SILVA, 2008).

Para um melhor esclarecimento do que vem a ser liderança, é relevante apresentar o seu conceito, sendo que, é mais fácil apontar alguém que tem liderança do que defini-la, e que também há muitas concepções desse complexo processo social. Maximiano (2000, p. 387) corrobora com o que foi anteriormente comentado afirmando que, “não apenas é difícil definir

liderança, como também o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação”.

No sentido de facilitar a compreensão acerca da liderança, Gil (2006) comenta que por ocasião de existir um consentimento e a valorização do grupo por aquilo que é apontado pelo líder, este se destaca por ter a habilidade de influenciar a conduta do grupo na direção de alcançar os objetivos antes estabelecidos de comum acordo pelos mesmos.

Chiavenato (2003) mostra que para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob alguns ângulos, que são:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: por ser decorrente da interação e dos relacionamentos entre as pessoas, ela é apontada como um fenômeno social que ocorre entre duas ou mais pessoas que interagem e tomam decisões sobre algo a realizar para o benefício delas e do grupo a qual representam. Essa influência está relacionada a uma força psicológica na qual uma pessoa age de forma a modificar o comportamento de outra de modo intencional.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: para esse entendimento, o líder é apresentado como um agente capaz de conduzir o grupo a tomar decisões adequadas, minimizando as suas inseguranças e dúvidas, na qual a “escolha” é o fator pelo qual se pode chegar a essa redução.
- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: a relação entre líder e subordinado ocorre em função das necessidades existentes de cada parte, desse modo existe uma constante busca pela satisfação dessas necessidades, que acontece até por meio da interação com outras pessoas e grupos sociais. A relação funcional passa a existir a partir do momento em que o grupo aponta o líder como um sujeito capaz de indicar os meios para a satisfação de suas necessidades.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: a liderança surge em função da vinculação de características próprias do líder, dos subordinados e de acordo com aquilo que o momento exige, sendo que pelo fato do ambiente ser mutável, não existe um tipo único de líder para cada situação.

A liderança é entendida também como uma técnica de dirigir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e de um grupo em busca de alcançar objetivos, não sendo necessário estar próximo fisicamente ou temporalmente para exercer essa influência, e que até mesmo uma pessoa ou grupos que viveram em outras épocas, ainda

nos dias de hoje é capaz de modificar a conduta de adeptos, citando como exemplo a ação de grandes líderes religiosos (MAXIMIANO, 2006).

Para Robbins (2005, p. 288) liderança é definida “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Desse conceito, observam-se três fatores básicos comuns a outras definições já explicitadas, que são: influência, grupo e metas.

Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são invariavelmente tidos como subordinados ao líder, portanto pessoas pelos quais o líder é responsável. [...] Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo (BRYMAN, 2009 p. 257-258).

Baseado nessas definições entende-se que, aquelas pessoas que mostram uma capacidade de incentivar o comportamento de outras pessoas a superarem obstáculos por elas próprias e a colaborarem com a consecução de seus projetos, são tidas como líderes. E liderança está ligada a disposição de influenciar o desempenho de outra pessoa ou de um grupo a realizar uma atividade por alguém conferido como o melhor caminho a ser seguido.

Para um melhor conhecimento do processo e do estudo da liderança, é relevante apresentar as suas teorias. Os fundamentos de seu estudo estão relacionados em algumas abordagens que serão vistas a seguir.

## **2.2 Teorias da liderança**

### **2.2.1 Teoria dos Traços**

Para Robbins (2005), a abordagem do traço pessoal ou teoria dos traços teve seu momento forte na década de 30 e baseia-se nas características pessoais dos líderes mostrando que, o que diferencia um líder de um não líder é: seus traços físicos (peso, estatura, aparência etc); de personalidade (determinação, autoconfiança, entusiasmo etc); e de habilidades (comunicação, bom discurso, esperteza e outros). Estabelecendo que esses aspectos pessoais sejam peculiares à natureza do líder, na qual o foco está voltado para a seleção destes, indicando que só é um líder aquele que tem traços específicos que o destaquem das demais pessoas.

Estudos e pesquisas foram realizados sobre traços pessoais, procurando distinguir as qualidades que destacavam os líderes dos não líderes, tendo uma suposta crença de que aqueles que tivessem características pessoais mais expressivas se distinguiriam entre líderes mais ativos dos menos ativos (BRYMAN, 2009). Dessa maneira, os mais variados traços pessoais foram analisados, diferentes estudiosos buscaram uma forma de classifica-los e organiza-los, chegando a reuni-los em categorias, as quais estas já foram citadas neste trabalho, (físicos, de personalidade, de habilidade e outras).

O estudo dessa abordagem perdurou por muitos anos, sendo que os últimos resultados apresentados pela pesquisa, de acordo com Robbins (2005) apontaram que os “traços” podem ser considerados índices de liderança. Entendendo-se que através deles uma pessoa pode ser vista como líder por apresentar certas qualidades mais marcantes e significativas, observadas pelas demais pessoas, mas não que de fato ela venha a atuar como um líder. Nesse sentido, Bryman (2009, p. 259) corrobora com esse entendimento afirmando que “Os traços pessoais influenciam como as pessoas são percebidas, assim a condição de líderes ou seguidores é inferida pelas pessoas com base nas evidências referentes aos traços pessoais exibidos”.

Outra conclusão da pesquisa foi que, as características pessoais e a liderança legitimada, não seria fator determinante de êxito no processo de influenciar o comportamento de um ou vários subordinados quanto ao alcance de objetivos, ou mesmo em diferentes situações em que se tornasse necessária o uso da liderança.

O estudo termina por mostrar que os traços pessoais poderiam funcionar melhor para prever o surgimento da liderança, não indicando qual líder será mais eficaz ou ineficaz (ROBBINS, 2005), ou seja, um conjunto exclusivo de características mais marcantes, não é o que vai predizer um líder de sucesso. E ainda é relevante frisar que, os traços podem apontar o surgimento da liderança, porém eles não proporcionam a certeza de que aqueles que os possuem necessariamente serão líderes. A partir de então a questão da liderança mudou para outros rumos e a tendência enfatizada passou a ser a comportamental.

### **2.2.2 Teorias Comportamentais**

A abordagem do comportamento teve sua ênfase no final da década de 40 e apresentava uma modelagem nova para a questão da liderança, tratando das características do comportamento enquanto líderes, saindo de uma fase em que a liderança deixava de ser uma característica inata e passava a ser algo que pudesse ser adquirido, construído.

O foco dessa abordagem estava voltado para o estilo do comportamento dos líderes e não mais para a sua seleção “natural” (BRYMAN, 2009). Nessa teoria, a pesquisa centrou-se na maneira de se comportar de alguns líderes, traduzindo essa maneira em estilos, enfatizando que o estilo de comportamento do líder pudesse ser assimilado no cotidiano. Trazendo a perspectiva de desenvolvimento de líderes com ênfase no treinamento para a liderança, ou seja, que se podiam formar líderes, entendendo a liderança como uma habilidade, algo que podia ser conquistado.

Vários estudos sobre os estilos comportamentais se sucederam, compreendendo: as teorias X e Y de McGregor; os estudos da Universidade de Ohio; os sistemas de administração de Likert com seus estudos na Universidade de Michigan; e o Grid de liderança ou a Grade gerencial de Blake e Mouton.

### **2.2.2.1 As teorias X e Y de McGregor**

Douglas McGregor foi professor de Administração no Massachusetts *Institute of Technology* e pesquisador. No começo da década de 60 desenvolveu uma obra a cerca do comportamento humano no trabalho estabelecendo as teorias X e Y.

Para a teoria X ele apresenta os seguintes aspectos: o indivíduo é acomodado por natureza tendo motivação apenas para fazer o mínimo que garanta a sua sobrevivência e segurança; dependente do controle de outros para cumprir tarefas organizacionais; tem pouco desejo de responsabilidade e de crescimento; e é resistente a mudanças. Para isso, o administrador tem que empregar métodos rígidos de controle e elementos externos de restrição sobre o comportamento dos indivíduos, fazendo uma intervenção ativa por meio de ameaça, pressão, punição e até mesmo pela excessiva concessão de benefícios econômicos, manipulação e outras técnicas de sedução para que as pessoas não fiquem passivas em relação ao cumprimento dos objetivos e necessidades da empresa (CHIAVENATO, 2003).

A teoria Y aponta suposições mais modernas sobre o comportamento humano no trabalho. Esses pressupostos são: as pessoas encaram o esforço físico e mental no trabalho de maneira satisfatória desde que as condições sejam apropriadas; com um ambiente favorável as pessoas procuram responsabilidades, buscando realizar os objetivos organizacionais e exercitando a autodireção e o autocontrole; tem bem distribuída a capacidade criativa, a imaginação e o talento e a exercitam na solução de possíveis problemas; e a maximização da

motivação ocorre mais no nível das necessidades sociais, de estima e autorrealização (SILVA, 2008).

O administrador que acredite nos pressupostos da teoria Y precisará proporcionar e manter condições favoráveis de processos e do ambiente, para que os indivíduos reconheçam e desenvolvam características presentes neles mesmos, expandindo o seu potencial. Gerando uma integração entre as metas individuais com as metas organizacionais, e uma gestão participativa baseada nos valores humanos (SILVA, 2008).

Das teorias apresentadas por McGregor, observa-se que a teoria X tem sua ênfase voltada para duas linhas de conduta que são o controle e a manipulação. A primeira linha é baseada em fortes práticas de coação, fazendo com que o funcionário realize as funções organizacionais através da pressão, do constrangimento e do medo.

Na segunda linha de conduta a organização busca obter resultados de seus funcionários no trabalho por meio de métodos manipulativos, como elogios exagerados, bajulações, gratificações, e outras formas de encantamento que nada mais é do que a teoria X, aplicada de outra maneira. Ambas as vertentes estão voltadas para a mesma concepção tradicional de induzir as pessoas a produzirem, pois essas pessoas são dependentes do controle organizacional e não tem a iniciativa de assumir responsabilidades, ficando apenas no sistema mecanicista que as levem a realizar as suas funções no trabalho, já bem definidas pela gerência.

A teoria Y mostra que se o ambiente organizacional for satisfatório, pode proporcionar uma maior otimização no desenvolvimento do comportamento humano no trabalho, levando as pessoas a se motivarem e agirem de maneira muito mais dedicada ao que fazem. Os pressupostos apresentados dessa teoria conduzem ao entendimento de que, com o colaborador adequadamente estimulado, a organização pode vir a obter um maior envolvimento, comprometimento e engajamento destes no emprego, possibilitando maior iniciativa e criatividade e um aproveitamento mais adequado dos recursos humanos.

#### **2.2.2.2 Os estudos da Universidade de Ohio**

Foi através de pesquisas iniciadas na Universidade Estadual de Ohio (*Ohio State University*) que se reproduziram uma série mais abrangente das teorias comportamentais. Robbins (2005) relata que nesse centro de desenvolvimento os pesquisadores conseguiram identificar várias dimensões interdependentes do comportamento do líder e ao final do estudo



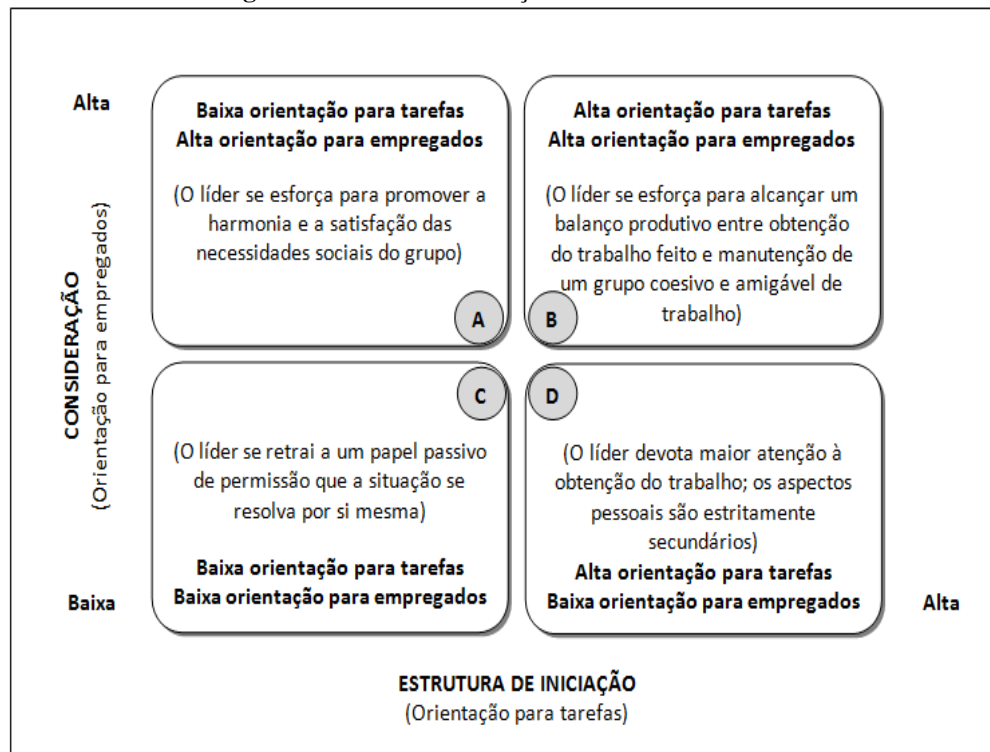
chegaram a caracterizar em somente duas dimensões, que as denominaram de Estrutura de Iniciação e a de Consideração.

A estrutura de Iniciação está ligada “à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas” (ROBBINS, 2005 p. 261). Essa dimensão é também chamada de estrutura de tarefa, no qual o líder que tiver grande inclinação para desenvolver trabalhos com padrões detalhados, delegar atividades, estabelecer rotinas, está agrupado nessa categoria. Como o próprio nome já traduz, essa dimensão apresenta a maneira em que o líder define objetivos e trabalha estruturando e organizando as tarefas para que estas sejam alcançadas da melhor forma pelos subordinados.

A Consideração refere-se ao nível em que o líder se preocupa mais em estabelecer bons relacionamentos entre pessoas no trabalho ou no grupo, demonstrando apoio, apreço, confiança, e consideração pelos seus colaboradores e agindo de modo a proporcionar a cooperação e o consenso de todos para as atividades a serem desenvolvidas (SILVA, 2008). Caracteriza-se principalmente por um alto grau de confiança recíproca e respeito do líder nas ideias apresentadas pelos subordinados para o melhor desenvolvimento do grupo e/ou da organização.

Destas duas dimensões do comportamento do líder se desmembrou quatro tipos de estilos, que era classificado conforme a combinação entre o grau de estrutura e de consideração, correspondentes ao comportamento de um determinado líder conforme demonstra a Figura 1.

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



**Fonte:** Silva (2008, p. 237)

Dos estudos realizados pelos pesquisadores de Ohio não ficou concluído qual dos quatro estilos seria o mais adequado a ser seguido pelos líderes, porém ficou o entendimento de que qualquer um dos estilos poderia vir a ser eficaz ou não, dependendo das circunstâncias da situação em que o líder se encontrasse no momento (SILVA, 2008).

### 2.2.2.3 Os estudos da Universidade de Michigan e os sistemas de Likert

Na mesma época do estudo da Universidade de Ohio e com objetivos muito semelhantes, se passava também na Universidade de Michigan, com um grupo liderado por Rensis Likert, pesquisas relacionadas à liderança buscando identificar as características do comportamento humano nas organizações.

Dentro dessa abordagem, foram feitos vários estudos em relação às teorias do comportamento, e dessa forma, o grupo de pesquisa de Michigan “comparou como a eficácia dos grupos variava de acordo com o comportamento do líder” (SILVA, 2008 p. 234). Ainda segundo este mesmo autor, eles buscavam obter procedimentos, métodos e até princípios básicos de uma liderança eficaz com altos níveis de desempenho e satisfação, chegando a

classificar em dois tipos o comportamento dos líderes: um centrado no trabalho e o outro centrado no empregado.

Robbins (2005) cita outra nomenclatura para os dois tipos de comportamento, classificando-as de: orientação para a produção e orientação para o funcionário. Mas os dois autores relatam o mesmo entendimento quanto às dimensões supracitadas, afirmando que o comportamento do líder **centrado no trabalho ou orientado para a produção** está focado na atividade rotineira do trabalho, enfatizando seus aspectos técnicos, metódicos e práticos, caracterizada por forte pressão e supervisão da produção, tudo isso para a obtenção do objetivo maior que é a execução das tarefas organizacionais.

E o comportamento do líder **centrado no empregado ou orientado para o funcionário** está mais voltado para os aspectos humanos do trabalho, com foco no relacionamento interpessoal e num ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento eficaz da equipe.

Os pesquisadores de Michigan apontaram ser mais favoráveis ao comportamento orientado para o subordinado, tendo em vista que com esse estilo de liderança os elementos como produtividade e satisfação no trabalho eram elevados e a rotatividade e o absenteísmo eram mais baixos, concluindo que os líderes poderiam obter maior desempenho da equipe com esse estilo (ROBBINS, 2005).

Likert, que era um dos pesquisadores de Michigan, continuou desenvolvendo seus estudos nessa área e de acordo com Silva (2008) ele identificou um sistema de estilo de liderança que foi apresentado no livro “A Organização Humana” composta por quatro tipos básicos: autoritário coercitivo; autoritário benevolente; consultivo e participativo.

No sistema **autoritário coercitivo** o processo de decisão compete somente ao topo da organização, com um ambiente dotado de punição, pouca comunicação e nenhuma confiança nos subordinados, havendo recompensas ocasionais.

No sistema **autoritário benevolente** o processo de decisão ainda é centralizado, já com um pouco de interação dos subordinados de forma controlada e certa flexibilidade no desempenho das tarefas. A motivação dos funcionários continua baseada em algum medo ou punição e algumas recompensas.

No sistema **consultivo** o líder procura descentralizar mais as decisões organizacionais solicitando algumas ideias e opiniões dos funcionários, continua a usar as recompensas materiais como forma de motivação para execução das tarefas e utiliza-se ocasionalmente das sanções.

No sistema **participativo** o líder propicia um ambiente de envolvimento, confiança e participação dos funcionários, utilizando das ideias e sugestões de uma forma construtiva em todo o processo de tomada de decisão, fornecendo mais liberdade para a equipe organizacional agir, de maneira a não aplicar mais punições e as recompensas são de cunho social.

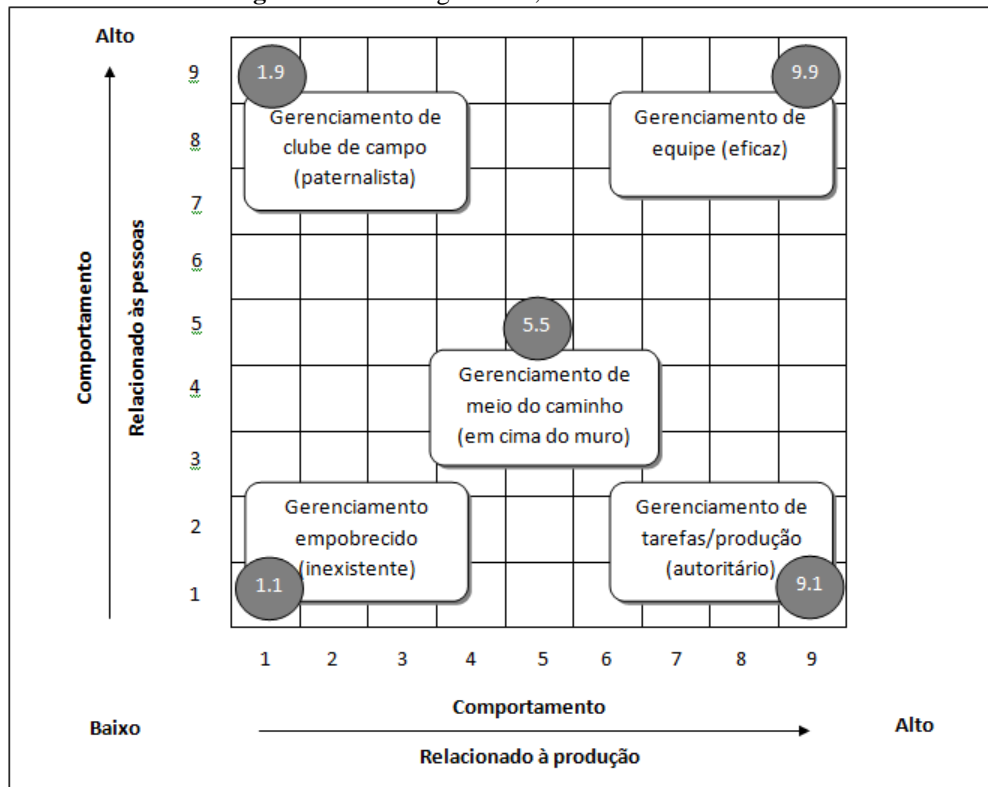
#### **2.2.2.4 O *Grid* de liderança**

O *Grid* de Liderança (terminologia publicada originalmente) que, posteriormente foi denominado de *Grid* Gerencial, é uma abordagem que trata dos estilos de liderança e foi desenvolvida pelos estudiosos Robert R. Blake e Jane S. Mouton nos anos 60 (SILVA, 2008).

A origem deste trabalho teve como base as pesquisas realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan, que demonstravam duas dimensões do comportamento do líder que eram considerados estilos opostos, ficando cada uma em um extremo de uma direção. Todavia, com a continuação dos estudos sobre liderança, surgiu a ideia da visão bidimensional da liderança que serviu de apoio também para os trabalhos de Blake e Mouton, na qual a visão bidimensional da liderança considera que, “o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente” (MAXIMIANO, 2000 p. 409).

Ainda de acordo com Maximiano (2000), o *Grid* é constituído por um diagrama que apresenta: uma variável relacionada à produção (no eixo de “x”), e outra variável relacionada às pessoas (no eixo de “y”); com intervalos ordenados de 1 a 9 formando uma matriz bidimensional (nove por nove), tendo o número 1 como a grandeza de menor intensidade; o número 9 a de maior intensidade e o 5 representando um grau intermediário. A matriz comporta 81 posições ao longo da qual estão distribuídos os tipos de gerenciamento identificados pelos pesquisadores, e dessa forma, estas dimensões combinadas resultam em estilos de liderança diferentes. Esse diagrama pode ser mais bem observado na Figura 2.

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



**Fonte:** Silva (2008, p. 239)

Segundo Silva (2008), cada posição no *Grid* representa um possível estilo de liderança, criando cinco possibilidades principais, que são comentados à frente.

O estilo **1.1** representa o líder que tem preocupação mínima tanto com as tarefas organizacionais quanto com as pessoas da empresa, adotando uma postura passiva e um gerenciamento precário.

O ponto **1.9** representa o estilo em que o gerente dispensa uma maior atenção às necessidades de relacionamento com as pessoas, proporcionando bem-estar aos subordinados e pouco preocupado com as tarefas, sendo denominado de gerenciamento de clube de campo.

O ponto **9.1**, o estilo de liderar é inteiramente orientado para a produção, com características centralizadora e autoritária; dificilmente acata sugestões e pouco dá atenção aos subordinados.

No estilo **5.5** está o tipo de líder da indecisão, na qual ele está no meio termo em relação à orientação para às tarefas e à orientação para os subordinados, sendo sua administração considerada de meio do caminho, tendo apenas boas intenções.

O ponto **9.9**, expressa o gerenciamento de equipe na qual o líder consegue trabalhar bem a confiança das pessoas e otimizar a eficiência das operações dos subordinados, integrando bem as duas dimensões para uma maior eficácia do resultado.

Baseada nas pesquisas de Blake e Mouton, o estilo que expressa o melhor resultado para o gestor é o da possibilidade **9,9**, por apresentar um maior desempenho e eficácia na interação com a equipe (ROBBINS, 2005). Todavia, Silva (2008); Maximiano (2000) e Robbins (2005) comentam ainda que o modelo do *Grid* teria a função apenas de oferecer uma melhor estrutura para conceituar, identificar e classificar o estilo de um gestor, não estabelecendo a razão e os fatores situacionais desse gestor condizer com um desses estilos da pesquisa.

Corroborando com o que foi citado e em resumo às teorias comportamentais, Robbins (2005, p. 263) afirma que elas “obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso”.

Dessa maneira, seguindo o entendimento de que a eficácia do estilo fosse condicionada pela situação ou pela circunstância em que o líder estivesse inserido, foram surgindo outras teorias da liderança que deram embasamento para o desenvolvimento de uma nova abordagem (MAXIMIANO, 2000).

### **2.2.3 Teorias Contingenciais**

No início da década de 60 surge a abordagem contingencial ou situacional, dentro da qual emergem várias teorias apresentando que o sucesso de um líder num grupo estava muito ligado às questões das exigências situacionais (do ambiente) e, sua relação com o estilo de liderança e às necessidades dos subordinados (GIL, 2006).

As teorias contingenciais procuravam identificar condições situacionais fundamentais que apontassem fatores de sucesso para a liderança eficaz, propondo que a liderança adequada fosse baseada nas circunstâncias ou situações concretas em que o líder se encontrasse (ROBBINS, 2005).

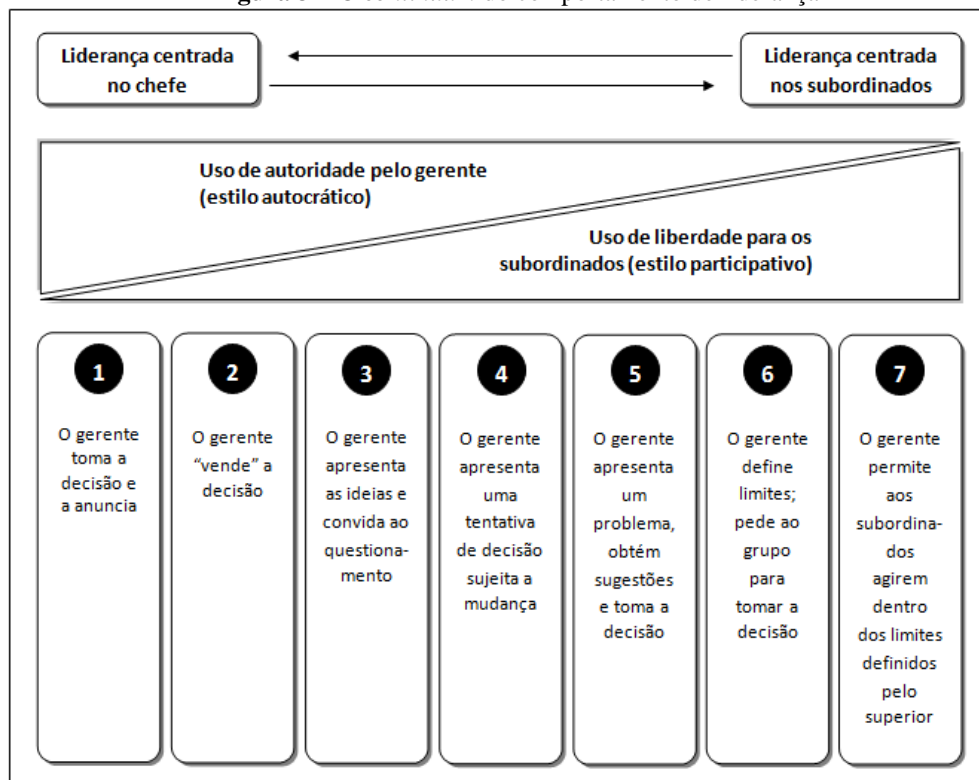
Com o foco voltado para essa abordagem serão apresentados alguns estudos baseados no modelo de liderança contingencial mais reconhecido na literatura que são: o *continuum* de liderança, de Tannenbaum e Schmidt; o modelo de Fiedler; o modelo caminho-meta, de House e Mitchell; e a teoria situacional da liderança, de Hersey e Blanchard.

### 2.2.3.1 O *continuum* de liderança

Robert Tannenbaum e Warren H, Schmidt são os responsáveis pelo desenvolvimento desta abordagem no início da década de 60, que posteriormente foi revisado em 1973 pelos mesmos pesquisadores. Nesta obra, eles propuseram a ideia de uma faixa composta de sete atitudes possíveis para um gerente combinando a autoridade deste gestor com a liberdade dos subordinados, no que se refere à tomada de decisões, sugerindo um *continuum* de comportamentos de liderança (SILVA, 2008).

Ainda de acordo com Silva (2008), nenhum dos extremos do *continuum* é absoluto existindo uma limitação sobre autoridade e liberdade e, ao longo desse *continuum* são representadas ações dispostas desde o extremo esquerdo, com o enfoque no gestor ou no chefe (autoritária), no qual os líderes desta área usam do poder para influenciar seus subordinados e são orientados para a produção; e seguem para o direito com o enfoque voltado para os subordinados (democrática), sendo que os líderes deste lado permitem considerável liberdade aos subordinados e estão voltados para o relacionamento com o grupo conforme ilustra a Figura 3.

**Figura 3** – O *continuum* do comportamento de liderança



Fonte: Silva (2008, p. 241)

Para criar o *continuum* de liderança, os autores desta teoria se basearam no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz está intimamente ligada a três importantes fatores ou forças, que são: **forças no líder** que estão voltados a sua experiência, personalidade e conhecimento; **forças nos subordinados** que são a sua responsabilidade, educação e habilidades; e **forças na situação** que são a complexidade do ambiente e as situações gerais (SILVA, 2008).

Conforme esta abordagem os líderes de sucesso são aqueles que conseguem colocar em evidencia as forças que são mais importantes para o seu comportamento no momento adequado, bem como manter uma boa interação com os subordinados, a organização e as pressões do ambiente.

### 2.2.3.2 O modelo de Fiedler

Fred Fiedler sugere em seu modelo contingencial de liderança que a boa atuação de um grupo está intimamente relacionada a uma combinação adequada entre o estilo do líder e a medida de controle colocado para a situação apresentada (ROBBINS, 2005).

Em relação ao estilo de liderança, Fiedler elaborou um questionário, por meio do qual baseado nas respostas, indicasse o estilo básico de uma pessoa, se ela é orientada para as tarefas ou para os relacionamentos.

O criador dessa abordagem parte do entendimento que o estilo de liderança de um líder é fixo, e que não se tem nenhum estilo que possa ser considerado o mais eficaz em toda situação, havendo a necessidade de adequar a pessoa à situação. Dessa maneira, segundo Maximiano (2011, p. 300) Fiedler afirma que “três características permitem avaliar o grau de favorabilidade da situação para o líder”, são elas: **a relação entre líder e liderados** que se refere a intensidade de confiança e credibilidade do grupo para com o líder; **grau de estrutura da tarefa** que se refere a maneira de desenvolver as tarefas; e **poder de posição** que se refere ao grau da autoridade formal do líder e sua influência para ações disciplinares ou promoções.

Com base nesses achados, o modelo contingencial de Fiedler demonstra que para se chegar à liderança com o máximo de desenvolvimento é necessário combinar o estilo do líder com a circunstância adequada.



### 2.2.3.3 O modelo caminho-meta

Esta teoria contingencial foi elaborada em 1974 por Robert J. House e Terrence Mitchell propondo que “é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização” (ROBBINS, 2005 p. 268). O líder é o responsável por direcionar o caminho que os liderados devem seguir para o alcance das recompensas desejadas como consequência da realização dos objetivos estabelecidos.

House e Mitchell identificam que “as recompensas que os líderes oferecem variam de acordo com seus estilos de liderança” (SILVA, 2008 p. 245). Os estilos de liderança podem ser de diferentes tipos conforme a situação que os líderes enfrentam. Os autores desta teoria apontam quatro comportamentos de liderança que podem ocorrer, a seguir veremos quais são.

**Liderança diretiva:** aquela que direciona e organiza as atividades de trabalho esclarecendo padrões a serem atingidos pelos subordinados; **Liderança de apoio:** voltado para a melhoria dos relacionamentos e sensível com as necessidades do outro; **Liderança participativa:** permite o envolvimento dos liderados nas decisões organizacionais; **Liderança orientada para a realização:** desafia os liderados a alcançarem os objetivos da empresa, proporcionando confiança, incentivo a motivação e apoio para desenvolverem a atividade com o melhor desempenho possível (SILVA, 2008).

A natureza da situação que o líder enfrenta ainda passa também por duas variáveis ou características contingenciais que moderam a situação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos: características ambientais e características pessoais.

Os fatores ambientais determinam o tipo de comportamento requerido do líder como um complemento para que os resultados atingidos pelos seguidores sejam maximizados, enquanto as características pessoais do funcionário determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados. Assim, a teoria propõe que o comportamento do líder será ineficaz quando for redundante em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruente com as características do funcionário (ROBBINS, 2005 p. 268).

O líder terá de combinar então o estilo mais apropriado de acordo com a interpretação das duas características contingenciais, buscando clarificar o que deve ser feito e proporcionando recompensas para a satisfação e o melhor desempenho dos liderados. Fica o entendimento que um estilo parece satisfatório quando aquilo que o líder oferece falta ao

liderado ou ao ambiente de trabalho, se for proporcionado algo que o subordinado não necessite mais, o estilo parece ser ineficaz.

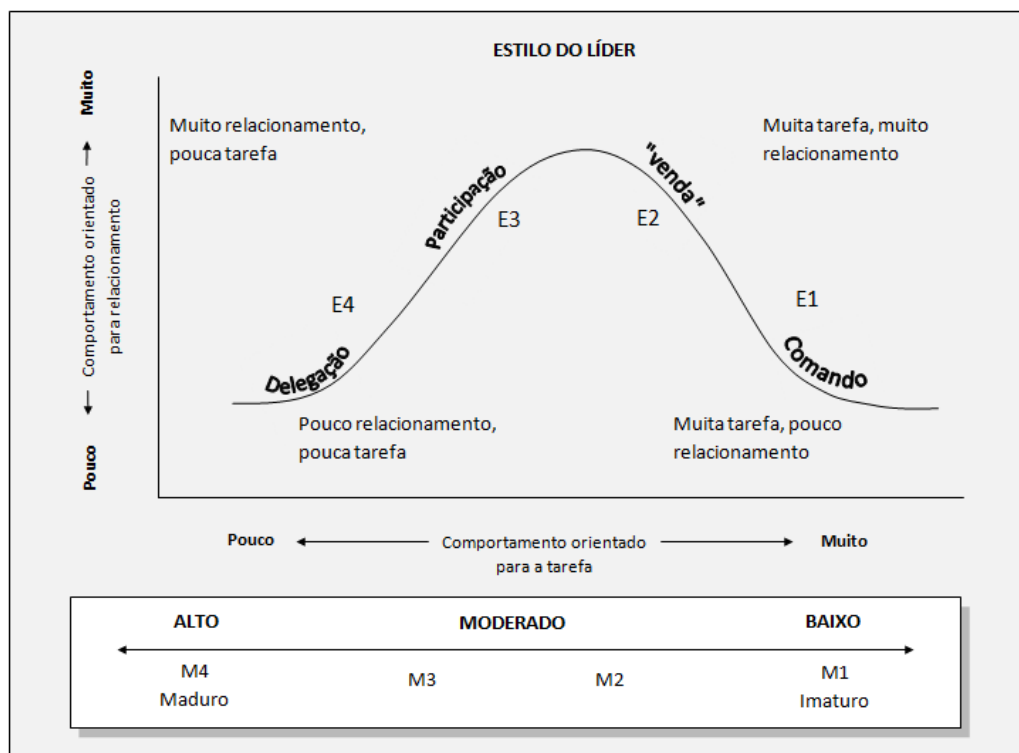
#### 2.2.3.4 A teoria situacional da liderança

Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolveram a teoria situacional da liderança afirmando que quanto mais o líder centra seu estilo de comportamento para atender às necessidades dos subordinados, mais eficientemente se conseguirá realizar as tarefas organizacionais, de maneira que o foco dessa teoria são os liderados, e a variável em estudo é o nível de maturidade destes em relação a uma tarefa específica (ROBBINS, 2005).

A maturidade, de acordo com Silva (2008, p. 247) “é definida como o desejo de realização, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho dos subordinados”. Assim, o comportamento mais eficaz vai ser determinado pela capacidade e pela disposição, que se refere à motivação para realizar algo.

Assim, quanto maior for o nível de maturidade dos liderados, menor será o controle sobre as tarefas e mais equilibrado o grau de relacionamento. Para a imaturidade se deve ter forte controle das atividades com o uso da autoridade e pouca ênfase nos relacionamentos.

**Figura 4** – Modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard



**Fonte:** Maximiano (2011, p. 302)

Como se pode observar na Figura 4, Hersey e Blanchard identificam quatro estilos ou formas de liderança, caracterizados pela representação da letra “E”, e por palavras-chave que são: **comando**, “**venda**”, **participação** e **delegação**. Esses estilos fazem correspondência com o nível de maturidade dos subordinados que também são quatro: **M1**; **M2**; **M3** e **M4**, indo do nível de pouca maturidade “**M1**”, ao nível em que os subordinados são capazes de assumir responsabilidades “**M4**”.

Segundo Maximiano (2011), cada estilo tem um entendimento a se observar: **Comando** em que o líder age fortemente na execução das tarefas e proporciona pouco apoio emocional; “**Venda**” nesse estilo o líder procura convencer o subordinado para a realização da tarefa e desenvolve um bom relacionamento com sua equipe; **Participação** na qual o líder se volta para o apoio no cumprimento das atividades organizacionais e começa a envolver os liderados na tomada de decisão; e **Delegação** em que o líder reduz a orientação tanto para tarefa como para relacionamento, ajustando-se as pessoas que são capazes de assumir responsabilidades.

Em resumo, essa teoria apresenta que a liderança precisa ser flexível, na qual o líder precisa adaptar o seu estilo de comportamento para atender às necessidades do liderados, contribuindo para que eles atinjam um maior grau de amadurecimento.

#### 2.2.4 Teorias da nova liderança

No início dos anos 80 apareceram muitas teorias acerca da liderança, assinalando uma nova abordagem, sendo descobertas outras visões em relação ao entendimento dessas ideias, pois Bryman (2009, p. 263) afirma que “juntas, essas diferentes abordagens parecem sinalizar para um novo modo de pesquisar e conceituar liderança”.

Parte das ideias associadas a este tema deriva da publicação de um estudo sobre liderança política em 1978 feita por um pesquisador chamado Burns que falou em sua obra que os líderes políticos poderiam ser caracterizados em termos de liderança transformacional ou transacional introduzindo outros pressupostos (BRYMAN, 2009).

Esses novos modelos enfatizam não somente os líderes, a forma como as decisões são tomadas ou os liderados, mas o tipo de recompensa que os líderes oferecem a seus seguidores (MAXIMIANO, 2011). Sendo essas recompensas caracterizadas por simbologia, apelações, prestígio ou mesmo dinheiro para que se realizem o que precisa ser feito.

O comportamento de liderança transformacional compete a estimular os seguidores a desenvolverem as atividades da empresa para o alcance da satisfação e de melhorias para todos, formando agentes com uma visão transformadora; este tipo de líder “inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem comum da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus liderados” (ROBBINS, 2005 p. 285). Tem como principais fatores de destaque o carisma, uma visão de futuro mais aguçada, consideração individual, a capacidade de mobilizar e inspirar os seus seguidores a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

A liderança transacional corresponde a uma troca em que o gestor conduz os subordinados para realizarem as metas desejadas via recompensas econômicas, políticas ou psicológicas, entendendo o trabalho como um sistema de ganhos e perdas entre contribuições e recompensas (MAXIMIANO, 2011). Os interesses pessoais dos seguidores são a peça chave para que o sistema calculista de desempenho tenha êxito, de maneira que um ao outro se influenciam para que ambas as partes recebam algo de valor. O trabalho do líder transacional ocorre de forma mais efetiva em ambientes previsíveis e estáveis.

Mesmo essas duas teorias supracitadas apresentarem aspectos diferentes, um líder pode interagir os dois tipos de comportamentos em circunstâncias distintas.

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

Em Robbins (2005, p. 282) a teoria carismática afirma que “os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos”. As características principais deste comportamento são: visão, disposição para correr riscos por essa visão, sensibilidade às limitações ambientais e necessidades de seus liderados.

Assim, os líderes carismáticos se destacam como pessoas destinadas a uma missão se utilizando de apelos racionais (influência) e emocionais, estimulando nos seguidores a identificação por essa causa, missão ou meta.

### 2.3 Liderança feminina nas organizações de trabalho

A mulher frequentemente é vista por desempenhar apenas o papel de mãe, esposa e dona de casa, isso devido a um processo ligado a realidade sociocultural da humanidade, mas após vários acontecimentos históricos na sociedade, dentre eles: a Revolução Industrial; o Movimento Feminista, entre outros, esse panorama começou a ter alterações (KANAN, 2010)|.

No século XIX, a mulher teve papel relevante no processo abolicionista, na formação do pensamento republicano e em vários momentos da crise da política nacional. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis (KANAN, 2010 p. 245).

Dessa forma as mulheres foram assumindo novos papéis na sociedade, aliadas às crescentes mudanças tecnológicas, e a diversidade cultural. Começaram a desempenhar alguns tipos de funções e a conquistar espaços em locais de trabalho que antes somente os homens estavam presentes. Diante do exposto, Kanan (2010, p. 245) enfatiza alguns pontos relevantes nesse processo.

Modificação do ideal da mulher no lar: o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anticoncepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de compor a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; os novos modelos de células familiares que romperam com o tradicional: a evolução das relações conjugais: a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora; a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos; legitimidade do acesso ao estudo; entre outros.

Convém ressaltar que por meio de movimentos feministas iniciava-se a luta das mulheres pela sua inserção no mercado de trabalho e por direitos iguais, isto é, as principais teorias femininas estavam voltadas principalmente às desigualdades entre os sexos, procurando focar o entendimento de gênero que está vinculado aquele que pertence a categoria masculina ou a feminina (CALÁS e SMIRCICH, 2007).

As questões de gênero não ficaram reduzidas apenas às teorias, elas estavam muito mais relacionadas com a dinâmica social baseada em práticas e relações comuns a homens e mulheres, “práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas”

(KANAN, 2010 p. 245). Dessa maneira, com a produção dessas relações de gênero, observa-se que a verdadeira busca das mulheres é serem tratadas de igual para igual na sociedade, em que Caláz e Smircich (2007, p. 280) frisam que “o tema central não é a eliminação da desigualdade sexual, mas a busca da equidade sexual”, no entendimento de que as mulheres tenham a mesma condição de oportunidades e de participação em todas as esferas da vida.

Gomes (2004) afirma que, as questões de gênero servem de base para apoiar a ideia de que quando as mulheres gerenciam desenvolvem um estilo singular característico de um aprendizado que pode ter surgido na infância, voltado para maneira de se relacionar em grupo e a cooperação. Há ainda outras características inerentes ao sexo feminino que podem ser citadas, como flexibilidade, simpatia, sensibilidade, e habilidade no trato pessoal que podem ajudar a proporcionar um bom relacionamento das gestoras com a sua equipe (VILAS BOAS; NETO; e CRAMER, 2003).

Já Kanan (2010) aponta que os dois gêneros sente-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher, pois pelo motivo do universo organizacional ter sido por muito tempo povoado pelos homens, eles têm o hábito de atrelar as suas habilidades à imposição e fazerem os outros acreditarem em suas competências. “Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança” (KANAN, 2010 p. 249), parece não conseguirem avançar porque são mulheres, pela existência de preconceitos quanto ao sexo feminino.

O fator cultural se apresenta muito arraigado nas empresas, chegando por vezes ao ponto de criar estereótipos que relacione as características femininas (comunicação e cooperação) como não gerenciais, e as masculinas (determinação, iniciativa e assertividade) como gerenciais, apesar de se ter homens com características femininas e mulheres com perfil masculino.

Esse fator cultural pode até mesmo está ligado a um processo de educação, a forma tradicional de criação dos filhos tendo por base o nível de liberdade que os pais oferecem, na qual a intensidade de liberdade proporcionada pelos pais às mulheres é bem menor que a dos homens, vinculando a essa situação pode estar atrelado às mulheres à visão de menor autonomia para tomar decisões e para focar em objetivos.

É preciso destacar o fato que as mulheres estão envolvidas nas organizações de trabalho, ou como subordinadas, ou desenvolvendo algum cargo de gerência, ou mesmo sendo empreendedoras do próprio negócio. Aquelas que são gestoras, por vezes encaram pesadas jornadas quando tem de dar atenção à família, aos afazeres domésticos e outros, e ainda desenvolverem as atividades empresariais. Mesmo com tantas responsabilidades, além de valores e princípios morais cultuados nas empresas, as mulheres executivas adotam um estilo

de comportamento mais democrático (GRZYBOVSKI; BOSCARIN e MIGOTT, 2002). Robbins (2000, p. 413) ainda afirma que:

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. Por outro lado, os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência dos líderes do sexo feminino, de ser mais democrática que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático.

Conforme o exposto compreende-se que o modelo feminino de gestão se caracteriza como aquele que mais valoriza os indivíduos como seres humanos, as mulheres conseguem construir um sentimento em que permeia a preocupação com o outro. E embora existam ainda questões preconceituosas e discriminatórias quanto à ascensão profissional da mulher e baixos salários pagos a elas, as atuações das gestoras nas empresas tendem a crescer com uma maior participação destas nos espaços de poder das organizações, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida e arranjos familiares dentre outros.

## **2.4 Micro e pequenas empresas**

Vários são os métodos utilizados para classificar pequenas empresas. De acordo com Longenecker *et al* (2007) não há uma definição universalmente aceita, pois depende da finalidade a que se destina. Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o número de funcionários é o critério utilizado para a classificação de empresas de comércio em que microempresa são aquelas que possuem 9 (nove) funcionários e pequena empresa as que possuem de 10 a 49 (dez a quarenta e nove) funcionários. Já a lei complementar nº 123/2006 do Governo Federal, micro e pequenas empresas classificam-se pelo faturamento bruto anual: R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) para microempresa e de, acima desse valor e até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) para empresa de pequeno porte.

Independentemente da maneira de diferenciar as pequenas organizações, é importante mencionar a importância das mesmas, pois, embora tenha uma denominação que denotam inferioridade em relação às grandes empresas, os pequenos empreendimentos têm

demonstrado sua relevante função na sociedade. As micro e pequenas empresas representam 99,6% das empresas nacionais, e são responsáveis por 77,6% dos postos de trabalho, esses dados comprovam a força que elas possuem no mercado brasileiro (SEBRAE, 2009).

As empresas de pequeno porte têm se mostrado propulsoras de empregos e crescimento econômico. Desde a década de 1980, em que houve a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos empreendimentos passaram a ser considerada uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir, ao final da década, as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia (IBGE, 2003).

Estes empreendimentos estão cada vez mais atuantes em vários setores do mercado e acompanhando a evolução do mesmo, conforme Meirelles (2006, p. 03) afirma:

Além da forte presença de segmentos que satisfazem as necessidades básicas do ser humano, como alimentação, moradia e vestuário, constatou-se a expansão expressiva dos pequenos negócios em segmentos mais inovadores, que atendem à tendência de modernização da sociedade e à maior sofisticação da demanda na economia.

Portanto, as micro e pequenas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento do país e configuram-se como oportunidades para homens e mulheres, que preferem o próprio negócio à depender de empregos assalariados.

## **2.5 Mulheres líderes nas micro e pequenas empresas**

Atualmente a presença feminina na gestão de pequenas organizações é bastante comum e apresentam-se como uma oportunidade para a mulher na participação do mercado:

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

Essa inserção da mulher no mundo dos negócios atuando como empreendedora traz contribuições positivas para ela e para a sociedade, que tem mais alternativas de trabalho. E isso não ocorre apenas no Brasil, segundo Gomes (2004, p. 207), “a criação de pequenas



empresas por mulheres está sendo importante, econômica e socialmente para muitos países” revelando a capacidade do sexo feminino na gestão empresarial.

Essa competência é comprovada pelo aumento de empreendimentos criados por mulheres, conforme Longenecker *et al* (2007) a presença feminina entre os empreendedores cresceu vertiginosamente, pois entre os anos de 1976 e 2000 o número de empresas de propriedades de mulheres passou de 22% para 38% e as receitas aumentaram 33% em comparação aos 24% de aumento das empresas como um todo. Esses dados demonstram a mudança no cenário empresarial, antes dominado pelos homens e hoje com a notória e crescente presença da mulher.

Além disso, é perceptível também que elas possuem competências na condução da organização, pois “a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios” (GOMES, 2004, p. 218), ou seja, elas não estão somente abrindo empreendimentos, mas estão administrando-os eficientemente de forma a contribuir com a permanência deles no mercado.

Segundo Munhoz (2000) um dos fatores que contribuem para o bom desempenho feminino na gestão de empresas que se apresenta como variáveis de sucesso estão relacionados ao gênero. “Mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos” (MUNHOZ, 2000, p. 7). Essas são hoje, características essências para a atividade organizacional.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Características da pesquisa

Através da pesquisa pode-se chegar ao campo das descobertas, da busca do conhecimento, de se desvendar novos acontecimentos, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 43) ela “[...] se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas [...]”. Também que “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de conhecimentos científicos” (Gil 2011, p. 26).

Além do que foi exposto, Vergara (2007) comenta que, para se consolidar a busca pela descoberta dos fatos existe a necessidade de estabelecer os caminhos, a forma de procedimento e os métodos que serão utilizados para subsidiar na investigação e análise do que está proposto em uma pesquisa.

Diante desse contexto, a realização desse trabalho, se apoia nos procedimentos da metodologia científica. Quanto à abordagem desse estudo foi usado o método quantitativo, buscando identificar os estilos de liderança adotados pelo grupo de gestoras de micro e pequenas empresas sob a ótica de gráficos e tabelas, se utilizando da quantificação, análise e interpretação dos dados. Esse método estabelece o emprego de técnicas estatísticas, traduzindo informações em números e pode ser empregado no tratamento da coleta de dados (RICHARDSON, 1999).

Para melhor subsidiar na identificação dos estilos de liderança adotados pelas mulheres e apresentar aspectos relacionados à liderança dessas gestoras nos micro e pequenos empreendimentos, foi utilizada também a pesquisa descritiva, na qual Vergara (2007) apresenta que esse procedimento tem o objetivo de mostrar peculiaridades de determinado fenômeno captando aspectos descritivos de um grupo. Aspectos esses que nesta pesquisa estão ligados ao nível em que a gestora atua em relação à comunicação, motivação, e autonomia no trabalho para caracterizar o estilo de liderança do grupo em foco.

Quanto aos procedimentos técnicos, o uso do instrumento de pesquisa fundamentou-se no estudo de campo que visa esclarecer as interações de um grupo estudado (GIL 2011). Os dados dessa pesquisa de campo foram coletados entre um grupo de gestoras de micro e pequenos empreendimentos no centro da cidade de Picos através de um questionário aplicado do dia cinco de novembro de dois mil e doze, ao dia primeiro de dezembro do mesmo ano.

### 3.2 Tipos de fontes

Para se alcançar um bom nível de resultados, com respostas mais apropriadas para solução do problema em questão, tem-se a necessidade de identificar as fontes adequadas, que, com a consolidação da internet, esse processo tornou-se mais viável, mesmo que ainda tenha seus prós e contras, permitindo ao pesquisador obter um acervo amplo para escrever seu trabalho (GIL, 2011).

Nessa pesquisa, trabalhou-se com as fontes secundárias, tendo como base as bibliografias já publicadas expostas para utilização de consultas (MARCONI; LAKATOS, 2006). E que conforme Gil (2010, p. 49) essas fontes podem ser: “[...] obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo”, além dos livros de leitura corrente e outras fontes em formato de mídia.

Trabalhou-se também com dados primários, na qual estes se originaram através da pesquisa de campo junto ao grupo de gestoras desse estudo.

### 3.3 Delimitações da pesquisa

O estudo foi realizado com mulheres executivas, que gerenciam micro e pequenas empresas do setor de vestuário que estão localizadas no entorno do centro da cidade de Picos. A pesquisa aconteceu nesse local por virtude de ser a área em que está situada a maioria das empresas em que mulheres exercem essa atividade.

Não se conseguiu determinar o arcabouço amostral, porque que os órgãos que poderiam propiciar as informações sobre o setor, como: a Secretaria da Fazenda; a Junta Comercial; a Associação Comercial; e a Câmara dos Dirigentes Lojistas da cidade de Picos; não estavam munidos desses subsídios. Diante do exposto, foi necessário o uso da amostra não probabilística que se baseia em discernimentos e julgamentos estabelecidos pelo pesquisador, na qual Hair Júnior *et al* (2005, p. 246) fundamenta bem o uso dessa técnica.

A seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

Assim, o arcabouço amostral foi estimado pelo método do julgamento do pesquisador que se baseou no critério do conhecimento nos micro e pequenos empreendimentos do setor de vestuário que existem a mais tempo no mercado e são geridos por mulheres. Também pelo critério da acessibilidade a qual Vergara (2007) aponta que está relacionado a facilidade de acesso ao informante, pois muitas gestoras tinham viagens demoradas e algumas quando estavam no local de trabalho não dispunham de tempo para participarem da pesquisa.

Um fator limitante do trabalho foi o fato de que o questionário não poderia ser aplicado nas organizações que não tivessem uma equipe de funcionários, pela natureza das questões do instrumento de coleta de dados. Vale lembrar também que os resultados dessa pesquisa se limitam apenas ao grupo de gestoras abordado no estudo, esses achados não serão estendidos de maneira generalizada para todas as gestoras do mesmo ramo de atividade, em virtude de não se ter dados que definissem a população desse setor e conseqüentemente não se podem generalizar as descobertas (HAIR JÚNIOR *et AL*, 2005).

### **3.4 Estratégias de coleta de dados**

A estratégia de coleta das informações ocorreu através de um questionário, que está nos anexos desse trabalho (ANEXO 1), de trinta e cinco questões fechadas de apenas uma escolha, aplicado a vinte gestoras de empresas do ramo supracitado, na qual elas responderam no momento que acharam mais apropriado, sem a presença do investigador, e após um período de tempo foram recolhidos para se efetuar o tratamento e a análise dos dados. Das gestoras procuradas, somente doze responderam e vieram a participar da pesquisa, as outras não puderam colaborar por motivos de: pouco tempo disponível, perda do instrumento de pesquisa e outros.

O instrumento de pesquisa foi adaptado pelo pesquisador do livro do Maximiano (2000). O questionário foi escolhido como técnica de obtenção de dados pela questão de alcançar de maneira mais conveniente, segura, e em uma hora mais favorável o grupo de executivas, procurando obter informações mais precisas e subsídios relevantes para se chegar ao objetivo da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2007).

No âmbito de estabelecer um bom relacionamento pessoal com as informantes, foi elaborado um documento de comprometimento assinado pelo pesquisador, que se encontra nos anexos (APÊNDICE A), se empenhando em obedecer aos critérios éticos de confidencialidade de tudo aquilo que foi repassado para subsidiar a pesquisa, respeitando-se a

privacidade das mesmas, para tanto, nas análises do resultado as informantes serão identificadas por letras do alfabeto. Este documento foi entregue num primeiro contato, antes do dia da aplicação do questionário, para explicar a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter as respostas, ficando uma via com a respondente e outra com o pesquisador.

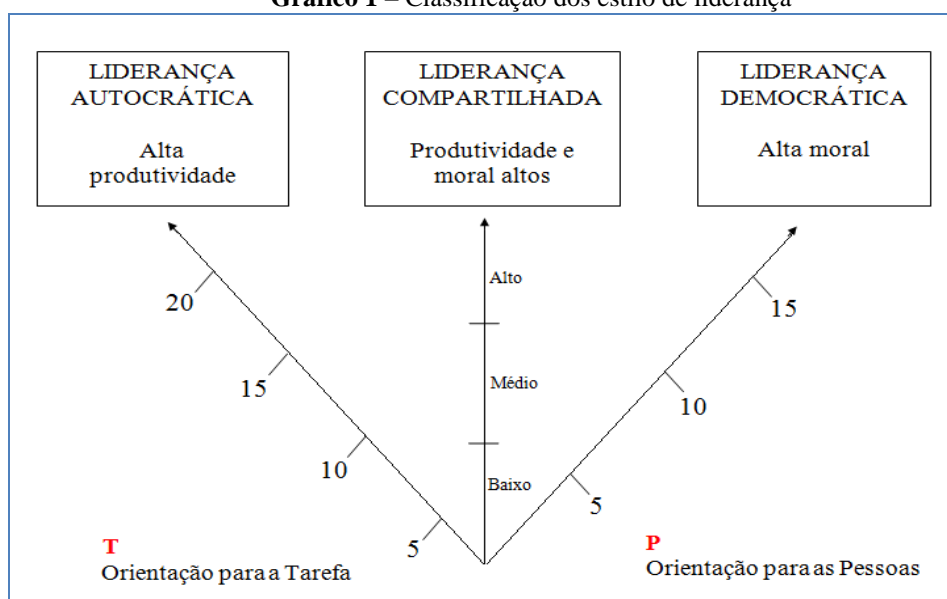
### 3.5 Estratégias de tratamento de dados

Num primeiro momento o questionário foi reproduzido, com o auxílio de um computador, numa planilha do *Excel* para facilitar a tabulação, e nessa planilha foi criada uma fórmula. Depois se seguiu com a tabulação de cada questionário.

O procedimento de apuração das informações coletadas pelo questionário é feito de acordo com o estabelecido por Maximiano (2000), e se encontra nos anexos deste trabalho (ANEXO 2).

Para identificação do estilo de liderança, foi feita uma análise individual de cada gestora para saber se a sua orientação é mais voltada para tarefa ou para as pessoas, buscando mostrar também o nível de liderança bidimensional de cada uma. Com os questionários tabulados, o estilo de liderança das informantes são demonstrados com o auxílio da reprodução do Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Classificação dos estilos de liderança**



Fonte: (MAXIMIANO 2000, p. 420)

As questões do questionário foram classificadas em quatro aspectos: **Motivação, Comunicação, Liderança e Autonomia no trabalho**; de acordo com aquele aspecto que mais se aproximava o seu entendimento ao conteúdo da questão. Nesse sentido, visando contribuir ainda mais para a organização e melhor apresentação dos resultados, foram feitas tabelas para representar os aspectos acima citados e em cada uma foram distribuídas as proposições do questionário, para melhor mostrar a análise de cada categoria.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Será apresentada neste capítulo a análise dos dados que foram obtidos através da pesquisa de campo realizada no final do segundo semestre de dois mil e doze, com um grupo de doze gestoras que atuam no setor de vestuário no centro da cidade de Picos, visando interpretar as informações de maneira coerente com os seguintes objetivos: Investigar como as gestoras viabilizam a comunicação com o grupo; Verificar de que maneira as gestoras incentivam a motivação de sua equipe; Identificar o nível de autonomia no trabalho que as gestoras proporcionam a sua equipe; e Identificar o estilo de liderança exercido pelo grupo de mulheres em micro e pequenas empresas do setor de vestuário em Picos, tendo como base o modelo dos estilos de liderança de Maximiano (2000).

A seguir, serão mostrados os resultados da pesquisa por meio de tabelas e gráficos com a sua respectiva interpretação, abordando quatro relevantes aspectos segundo a visão de alguns autores reconhecidos na literatura: Comunicação; Motivação; Autonomia no trabalho; e Liderança; que estão diretamente ligados ao questionário. Por conseguinte será caracterizado o estilo de liderança das informantes do grupo, que também foram identificados por meio do instrumento de pesquisa.

### **4.1 Comunicação das gestoras com o grupo**

Um dos fatores importantes no processo de liderança é a capacidade de comunicação, a habilidade de interação e de troca de informações do líder em um grupo ou em uma empresa (CHIAVENATO, 2003). A boa comunicação organizacional está ligada a transferência de mensagens e palavras a seus membros e entre eles, de maneira compreensível com o menor grau de distorção possível, na qual o gestor se utiliza dessa capacidade visando que ela resulte em uma ação esperada, ou da execução de uma tarefa, ou do cumprimento de uma norma ou da produção de ideias, ou da transmissão de um conhecimento, enfim são inúmeras as ações que podem surgir através desse processo provocando mudanças no comportamento dos indivíduos.

Percebe-se que dessa maneira, a comunicação é fator básico para a atividade da influência, para conduzir as pessoas a terem atitudes certas diante do objetivo da empresa e em relação ao seu próprio desempenho levando-as à satisfação profissional.

O sucesso do líder e consequentemente o bom trabalho do grupo passa pela maneira de como o gestor favorece o procedimento de transmissão das palavras e/ou mensagens. A Tabela 1 aponta os dados da pesquisa em relação ao fator comentado que serão relatados a seguir. Para um melhor entendimento, as letras da parte de cima da Tabela tem o seguinte significado: **N**= Nunca; **R**= Raramente; **O**= Ocasionalmente; **F**= Frequentemente; **S**= Sempre.

**Tabela 1** – Comunicação das gestoras com o grupo

Nº	Questão	N	R	O	F	S	Total %
1	Eu atuo como porta-voz dos meus colaboradores.	0	0	0	42%	58%	100
7	Eu falo como representante do grupo.	0	0	0	42%	58%	100
9	Eu coloco minhas ideias para que o grupo as discuta.	8%	0	0	42%	50%	100
13	Eu falo pelo grupo se houvesse visitantes.	0	0	25%	50%	25%	100
18	Eu represento o grupo em reuniões externas.	8%	0	17%	17%	58%	100
30	Eu recuso a explicar minhas ações.	50%	32%	17%	0	0	100
35	Eu peço que o grupo siga regras e regulamentos padronizados.	0	17%	16%	17%	50%	100

**Fonte:** Pesquisa de campo feita entre 05 nov. a 01 dez 2012

Para os questionamentos de número 1 e 7 da Tabela 1, em sua grande maioria as executivas afirmaram que elas **sempre** atuam como porta-voz e falam como representante do seu grupo, e a outra parte, pelo menos 48% respondeu que **frequentemente** fazem isso.

Esse aspecto leva a entender que elas facilitam a comunicação garantindo informações e conhecimentos no âmbito de sua forma de conduzir o empreendimento (que podem ser sobre a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da empresa) tanto para os que fazem parte da empresa como para o público externo da organização. Pois de acordo com Chiavenato (2003) esse é o papel de quem atua como porta voz, transferir informações tanto para o público interno (colaboradores) como o externo (imprensa, agências governamentais e outros) da organização.

Na questão de numero 18, 58% das gestoras **sempre** procuram estarem presentes representando o grupo em reuniões externas, apenas uma das informantes (8%) apontou que não representaria o grupo em reuniões externas Percebe-se nesse caso que essa gestora delega alguém da empresa para representá-la quando necessário, havendo ai o envolvimento de alguém da equipe como responsável para estar à frente do grupo em reuniões externas, o que pode ser algo positivo pela questão da descentralização. Já no quesito 13 geralmente as gestoras fariam pelo grupo se houvesse visitantes procurando caminhar apoiando os seus colaboradores para sanar qualquer dúvida relacionada à empresa de grupos visitantes.



Nos dados da proposição 30 em que 58% das mulheres pesquisadas dizem que expõem e explicam suas ações, e isso fica mais visível na questão 9 da Tabela 1 que relata que 50% **sempre** e 42% **frequentemente** envolvem a equipe com a discussão das ideias das gestoras, pois apenas uma informante (8%) não discute opiniões.

Nesse ponto observa-se a viabilização da comunicação das executivas com a equipe pelo fato delas se mostrarem abertas a exporem as suas ações e a deixar um espaço para que os funcionários opinem quanto as suas ideias, ou seja, existe ai um espaço para um processo de *feedback* das ações internas, o que pode ser apontado como positivo pois quando o colaborador participa das discussões empresariais ele se sente mais integrado à empresa e sua confiança, desempenho e satisfação pessoal são otimizadas (ROBBINS; JUDGE; e SOBRAL, 2010).

Para a questão número 35 da Tabela 1, 50% das respondentes declaram que **sempre** pedem que a equipe de trabalho siga regras já definidas, percebendo-se assim que os subordinados são informados sobre planos, condutas, procedimentos e o resultado que se deseja obter, para que estes não estejam alheios à política da empresa. E apenas uma minoria das respondentes, 17% **raramente** e 16% **ocasionalmente**, não dão muita atenção a essa situação.

Baseado no que foi exposto, conclui-se que as gestoras viabilizam a comunicação com a equipe transferindo conhecimentos e informações para os seus funcionários, apoiando-os e representando-os, e por meio do diálogo estabelecendo as normas a serem seguidas.

#### **4.2 Incentivo motivacional viabilizado pelas gestoras**

No contexto organizacional a motivação está relacionada ao esforço que uma pessoa aplica em direção ao cumprimento dos objetivos da empresa até que estes sejam concretizados, ela está dentro das próprias pessoas e se origina pela necessidade interna de se fazer e se ter algo, desenvolvendo uma atividade pelo prazer que ela proporciona ou pela recompensa atrelada a essa atividade (ROBBINS; JUDGE; e SOBRAL, 2010). Com esse entendimento pode-se dizer que uma pessoa não motiva a outra, ela apenas estimula, impulsiona e incentiva alguém. É algo interno ao indivíduo e está relacionado às aspirações e desejos que conduzem a escolhas estabelecendo o seu comportamento.

Serão mostradas na Tabela 2 as informações colhidas do grupo de gestoras em estudo quanto ao aspecto da motivação.

Tabela 2 – Incentivo das gestoras com o grupo

Nº	Questão	N	R	O	F	S	Total %
6	Eu incentivo o grupo a vencer grupos competidores.	8%	0	25%	25%	42%	100
8	Eu incentivo o grupo a se esforçar cada vez mais.	0	0	0	17%	83%	100
11	Eu incentivo para que consigam uma promoção.	0	8%	0	17%	75%	100
21	Eu incentivo o grupo a produzir cada vez mais.	0	0	0	33%	67%	100
27	Eu peço aos membros do grupo que trabalhem mais vigorosamente	8%	0	0	25%	67%	100
26	Eu estou disposto a fazer mudanças.	0	0	0	25%	75%	100

Fonte: Pesquisa de campo feita entre 05 nov. a 01 dez. 2012

Para a questão 6, as informantes declaram que 42% **sempre** e 25% **frequentemente** impulsionam a sua equipe a vencer grupos competidores, apontando que com essa ação elas procuram mexer com a autoestima dos subordinados visando que eles estejam apoiados e obstinados para ganharem uma disputa com grupos adversários.

Nas questões 8, 21 e 27 da Tabela 2, observa-se que o grupo de gestoras incentiva muito a equipe na realização das tarefas organizacionais, pois no mínimo 67% e no máximo 83% delas **sempre** estimulam os subordinados a darem o máximo de si para produzirem mais, incentivando-os a motivação através do seu próprio trabalho na empresa. Como aponta a questão 27 da Tabela que por meio da forma verbal (Eu peço aos membros do grupo), do poder de influência das gestoras e da persuasão, elas conduzem a equipe a estarem sempre animada e voltada para a realização da sua tarefa, mesmo que nessa mesma questão uma das respondentes (8%) afirmou que **nunca** pede aos colaboradores para trabalharem com mais vigor.

No quesito número 11 dessa Tabela 75% das informantes **sempre** estimulam o grupo a alcançar uma promoção, na qual se percebe que a motivação dos subordinados no trabalho é influenciada por fatores externos ao indivíduo, como o *status* de um novo cargo, o provável aumento de salário com essa ascensão, e o reconhecimento do serviço prestado.

Na questão 26, as próprias gestoras dão exemplo de motivação quando a grande maioria delas (75%) **sempre** estão dispostas, inclinadas, animadas a efetuarem mudanças, e a outra parte 25% **frequentemente** estão também voltadas para isso. Nesse sentido, quando as gestoras se apresentam ativas para seguirem por outro caminho de decisão, uma nova estratégia, ou algo novo, elas repassam uma boa imagem e um exemplo de força e energia, minimizando o fator resistência que venha surgir quando se altera de uma situação para outra nova. Assim, os funcionários vão ficando condicionados a imitarem as boas práticas, a manterem uma boa autoestima e a superarem circunstâncias que não se mostraram efetivas.

Adiante o que foi comentado e conforme as informações apuradas no instrumento de pesquisa as gestoras estimulam a motivação dos seus colaboradores pelo poder de influência, por incentivarem a seus membros a alcançarem uma promoção, e deixando o exemplo de disposição para realização de mudanças.

### **4.3 Nível de autonomia no trabalho**

O desenvolvimento de uma atividade de trabalho numa empresa requer inicialmente de um funcionário disposição para a prática do que precisa ser feito na organização. Com o passar do tempo, além de outras coisas, se requer também boa capacidade de discernimento para tomada de decisões voltadas para a própria ação da atividade, aonde os subordinados vão adquirindo mais liberdade e autonomia para melhor desenvolverem o trabalho e até resolverem situações mais difíceis.

Além do que foi exposto, existe o fator confiança que precisa estar presente no ambiente organizacional e está relacionado a disposição de uma pessoa em se arriscar porque possui expectativas positivas voltadas para maneira de como a situação vai se definir (ROBBINS, 2010).

A liberdade e autonomia de solucionar problemas mais difíceis nas empresas podem ir sendo concedida pelos chefes de maneira gradual e conforme o cargo de cada funcionário. Em organizações mais fechadas, burocráticas, o nível de liberdade de ação e de participação do funcionário no seu trabalho se torna mais restrito. Porém, com o avanço de novas tecnologias na área da comunicação e informação, tanto os trabalhadores precisam acompanhar essas mudanças para melhor aplica-las em suas atividades, como os chefes das empresas precisam proporcionar esse processo.

Confiança e liberdade de ação se tornam com isso necessário para a boa interação líder e liderados, mesmo que estes fatores sejam creditados aos subordinados muito ou pouco, de maneira abundante ou sempre supervisionados.

A tabela 3 apresentará os dados obtidos junto com o grupo de gestoras em estudo, e a seguir será abordada a respectiva análise.

**Tabela 3** – Nível de autonomia no trabalho

Nº	Questão	N	R	O	F	S	Total %
2	Eu procuro fazer o grupo trabalhar horas extras.	17%	41,5%	41,5%	0	0	100
3	Eu permito completa liberdade de trabalho aos membros do grupo.	50%	17%	33%	0	0	100
5	Eu permito aos membros do grupo que usem seu próprio julgamento na resolução de problemas.	0	25%	50%	17%	0	100
10	Eu deixo que os membros do grupo façam seu trabalho como acham melhor.	50%	25%	25%	0	0	100
14	Eu mantenho o trabalho num ritmo rápido.	0	0	17%	41,5%	41,5%	100
15	Eu dou total autonomia e digo apenas “agora é com vocês”.	33%	17%	25%	17%	8%	100
19	Eu tenho receios em permitir liberdade de ação aos membros do grupo.	25%	50%	0	8%	17%	100
20	Eu decido o que deve e como deve ser feito.	25%	42%	8%	25%	0	100
22	Eu deixo que alguns membros tenham um pouco de minha autoridade.	0	0	33%	42%	25%	100
24	Eu deixo que o grupo tenha um alto nível de iniciativa.	0	8%	9%	50%	33%	100
25	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas.	8%	0	0	42%	50%	100
28	Eu confio na capacidade de julgamento dos membros do grupo.	0	0	17%	41,5%	41,5%	100
29	Eu programo o trabalho a ser feito.	0	0	9%	33%	58%	100
32	Eu permito que o grupo estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.	8%	50%	25%	17%	0	100
34	Eu ajo sem consultar o grupo.	42%	33%	25%	0	0	100

**Fonte:** Pesquisa de campo feita entre 05 nov. a 01 dez. 2012

Na questão 2 vê-se que boa parte das executivas (41,5%) **raramente** ou **ocasionalmente** fazem o grupo trabalhar além do horário estabelecido, porém elas não descartam a ideia dessa situação acontecer, assinalando que em determinadas circunstâncias elas possam requerer algumas horas a mais de trabalho dos seus subordinados, passando da carga horária prevista em lei que eles estão habituados a cumprir.

Para o quesito número 22 os dados da Tabela 3 mostra que **sempre, frequentemente e ocasionalmente** as gestoras deixam que alguns funcionários se utilizem um pouco do comando delas. Já na questão 15 os dados estão bem distribuídos, todavia nesse quesito as gestoras informam que 33% **nunca**, 17% **raramente** e 25% **ocasionalmente** elas dão “total” autonomia de trabalho e deixam tudo só por conta dos funcionários, o que se percebe também nos dados da questão 3 na qual a maior parte delas 50% **nunca** e 17% **raramente** permitem completa liberdade de ação.

Tudo isso indicando que mesmo que alguns subordinados tenham um pouco da autoridade das gestoras, a maioria delas não concede total ou completa liberdade aos seus membros para tomar decisões e solucionarem problemas que venham a surgir no cotidiano da

atividade de trabalho, se caracterizando num certo controle e cautela das gestoras para facilitarem esse processo, parecendo que uma boa parte delas mesmas prefere acompanhar se não todas, mas pelo menos a maiorias das situações problemas talvez por uma questão cultural.

Na questão 28 da Tabela 3 as gestoras informam que 41,5% delas **sempre** ou **frequentemente** confiam na capacidade de julgamento da equipe de trabalho, assim como no quesito 19 boa parte delas, sendo 25% **nunca** e 50% **raramente**, dizem não terem dúvida em consentirem liberdade de ação. Outro dado a se citar nessa linha de explicação é o da questão 24 em que 50% **frequentemente** e 33% **sempre** deixam que os membros tenham um alto nível de iniciativa. Porém o quesito 5 assinala que 50% **ocasionalmente** e 25% **raramente** permitiriam a equipe usar dessa iniciativa e da experiência para sanar as situações problemas da empresa, e ainda a questão 10 mostra que 50% **nunca** e 25% **raramente** deixam que a equipe faça seu trabalho como acha melhor.

Das informações supracitadas observa-se que existe um pouco de contradição entre o falar e o agir das gestoras, na qual nas questões 19, 24 e 28 elas apontam que concedem liberdade de ação, deixam que os membros tenham um alto nível de iniciativa, e dizem confiar no julgamento da equipe de trabalho. Todavia, no quesito 5, quando chega no momento da equipe usar de sua capacidade para solucionar situações adversas que surgem nessas empresas, boa parte das gestoras mostra-se não estar totalmente de acordo em permitir essa prática, o que se observa também na questão 10. Com isso, percebe-se que o grupo de executivas procura acompanhar mais de perto a maneira de execução das tarefas dos funcionários, o que pode estar ligado a um baixo grau de confiança nos mesmos.

Na questão 29 grande parte das respondentes programa o trabalho a ser feito, mas, já no quesito numero 20 quando chega no momento de decisão final do que deve e como deve ser feito as coisas acontecem mais de comum acordo, o que se evidencia também na questão 34 que aponta que elas aceitam opiniões e sugestões da sua equipe.

Das informações das questões 20, 29 e 34 percebe-se que apesar da maioria das gestoras planejarem o trabalho a ser feito, ou seja, mesmo que o surgimento das primeiras ideias, das técnicas do desenvolvimento da atividade parte em primeira mão das gestoras, é colocada ainda essa programação para os membros da equipe tomar conhecimento e terem uma abertura de participação nessas decisões de ação para uma melhor interação no trabalho. Pois conforme evidencia Kanan (2010) que as mulheres em postos de direção e de decisão tendem a ser mais cooperativas, a trabalharem em equipe e fortalecem o diálogo.

Para o quesito número 25, a tabela mostra que 50% **sempre** e 42% **frequentemente** das respondentes destinam tarefas específicas a seus membros, o que caracteriza uma equipe que segue regras pré-estabelecidas, formalmente estruturada e/ou determinada pela organização.

Nesse contexto, observa-se que as gestoras procuram manter a sua equipe de trabalho formalmente estruturada, pois Robbins *et al* (2010, p. 262) afirma que os grupos formais “são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização de um trabalho”. Ao passo que os grupos informais podem surgir em resposta à necessidade de interação social, são mais difíceis para se trabalharem com padrão de controle e podem afetar o desempenho e até mesmo o comportamento dos membros da equipe.

Na questão 32 da Tabela 3 somente uma pequena parte das gestoras **frequentemente** aceitam o grupo moldar o seu próprio ritmo de trabalho. Ademais 8%, 50% e 25% que respectivamente correspondem a **nunca**, **raramente** e **ocasionalmente** admitem essa situação, buscando elas mesmas impulsionarem o compasso, o que se tem também no quesito 14 na qual as respondentes concordam em elas mesmas manterem o trabalho num ritmo rápido.

Das questões 14 e 32, compreende-se que a maioria das informantes conduz os subordinados a desenvolverem a sua atividade de trabalho num padrão de ritmo desejado por elas, o que pode se caracterizar como algo negativo no momento que não tiver a presença da gestora na empresa.

De acordo com o que foi abordada nesta categoria, correspondendo aos dados e sua respectiva análise, percebe-se que as gestoras proporcionam certo nível de autonomia no trabalho à sua equipe dentro de um controle desejado por elas, com prudência, o que pode estar atrelado ao limitado grau de confiança aos subordinados. Ainda assim, as gestoras procuram oferecer uma abertura para interação dos funcionários na tomada de decisão, e também buscam acompanhar e impulsionar o ritmo de trabalho.

#### **4.4 Classificação dos estilos de liderança das gestoras**

No mundo empresarial contemporâneo, onde aqueles que dirigem as empresas buscam constantemente por competitividade e crescimento econômico além de outros aspectos, as organizações também tem necessidade de melhores métodos, técnicas administrativas,

liderança forte e gestores capacitados e estrategistas capazes de conduzir bem as empresas, elevando-as a melhores condições.

Dados que historicamente os homens estiveram à frente da maioria dos postos de liderança nas organizações, devido a fatores tradicionais de uma cultura organizacional machista, as mulheres enfrentaram e ainda encontram barreiras para assumir altas funções nas empresas, mas que com o passar do tempo estão conquistando espaços com seu estilo de liderar e gerir as organizações (VASCONCELOS; VASCONCELOS; e MASCARENHAS, 2004).

Por estilo de liderar e gerir um negócio entende-se ser a forma peculiar de uma pessoa conduzir ao desenvolvimento uma organização e/ou grupos de pessoas em um ambiente mutável (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; e MIGOTT; 2002).

A tabela 4 apresentará os dados obtidos junto com o grupo de gestoras em estudo com sua respectiva análise, em seguida será apresentado os gráficos mostrando a classificação dos estilos de liderança dessas gestoras.

**Tabela 4 – Liderança**

Nº	Questão	N	R	O	F	S	Total %
4	Eu procuro fazer o grupo usar procedimentos padronizados.	0	0	17%	33%	50%	100
12	Eu sou tolerante com adiamentos e incertezas.	25%	42%	8%	25%	0	100
16	Eu resolvo os conflitos que surgem no grupo.	0	9%	0	33%	58%	100
17	Eu me deixo absorver pelos detalhes.	25%	25%	8%	25%	17%	100
23	As coisas acontecem, via da regra, de forma como eu prevejo.	0	0	17%	66%	17%	100
31	Eu procuro convencer o grupo das vantagens de minhas ideias.	0	8%	9%	25%	58%	100
33	Eu insisto que o grupo supere seu desempenho anterior	0	8%	17%	17%	58%	100

**Fonte:** Pesquisa de campo feita entre 05 nov. a 01 dez

A questão 4 diz respeito que as gestoras **sempre, frequentemente e ocasionalmente** conduzem a equipe a utilizarem métodos padronizados, já a questão 23 mostra que na maioria das vezes o resultado das coisas na empresa acontecem conforme aquilo que as gestoras haviam estipulado antes, e ainda na questão 12 a maioria das informantes tem pouca tolerância com questões de adiamentos e incertezas no trabalho. Todos estes dados convergem para características de pessoas que estão mais centralizadas na busca da execução de tarefas, em situações uniformes, onde a visão do chefe é sempre respeitada e seguida sem muitas reclamações ou reivindicações.

A questão 16 apresenta que 58% **sempre** e 33% **frequentemente** são as gestoras que procuram resolver os conflitos que aparecem no grupo, tomando a frente das discussões e atuando como mediadora para conciliar aquela determinada situação difícil. Através dessa ação, as gestoras buscam conhecer aquilo que se passa entre seus subordinados para manterem controle nessa área, não deixando que esses conflitos possam se prolongar e causar danos no desempenho de trabalho da equipe, nem que pessoas de fora (externas à organização) possam vir a intervir nesses conflitos e desestruturar todo um trabalho construído pelas líderes da organização.

A questão 17 é um quesito de difícil análise, pois os dados estão bem distribuídos, tanto existe uma parte das informantes que se deixa absorver pelos detalhes como tem outra parte que se preocupa muito pouco com eles.

Observando os dados da questão supracitada, isso vem a assinalar que para algumas gestoras as particularidades ou os detalhes ligados ao desenvolvimento do trabalho pela equipe pode ter certo peso no resultado final da atividade, indicando ser um diferencial positivo quando se dedica a devida importância a essa parte. Pois, num mercado competitivo, globalizado e de rápidas transformações, qualquer pequeno detalhe pode ser um fator de destaque em relação às demais organizações, tornando-as efetivas e ainda mais consolidadas no mercado.

Por outro lado, pode ser um diferencial negativo quando se leva muito em consideração este fator, se deixando consumir apenas por ele, e buscando o perfeccionismo, que é uma distorção da perfeição e da busca pela melhor qualidade, o que pode afetar tanto o desempenho da equipe quanto o estilo do líder.

Para o quesito número 31 a Tabela mostra que 58% **sempre** e 25% **frequentemente** do grupo de gestoras procura convencer os membros da equipe das vantagens de suas ideias, indicando que a maioria delas usa da sua capacidade de influenciar ou do poder do seu cargo para levar os subordinados a entender as suas opiniões e os benefícios que eles têm, clarificando o que está sendo proposto por elas para sanar todas as dúvidas naquele momento.

No quesito 33 grande parte das gestoras do grupo em estudo, pelo menos 58% **sempre** e 17% **frequentemente**, está empenhada insistentemente em fazer com que os membros da sua equipe ofereçam um desempenho das atividades cada vez melhor. Percebe-se assim, que aquilo que parece ser algo positivo pela persistente preocupação das líderes em seus funcionários terem uma atuação cada vez melhor e um padrão de qualidade contínua na execução de tarefas, na verdade se torna algo negativo pela forma insistente que as gestoras apresentam, conforme os dados, utilizar. Isso pode ir se tornando em uma maneira acintosa



que vai absorvendo e pressionando cada vez mais o funcionário para que ele sempre tenha um alto desempenho, causando o efeito contrário e prejudicando o seu desenvolvimento, a sua satisfação com o trabalho, a sua saúde, e demais situações.

Agora nessa parte do trabalho e conforme o objetivo dessa pesquisa será abordado o modelo de classificação do autor Maximiano que melhor fundamentará o entendimento do gráfico, e em seguida apresentar-se-á o estilo de liderança do grupo de gestoras desse estudo, definindo se estas são orientadas mais para as tarefas ou para as pessoas.

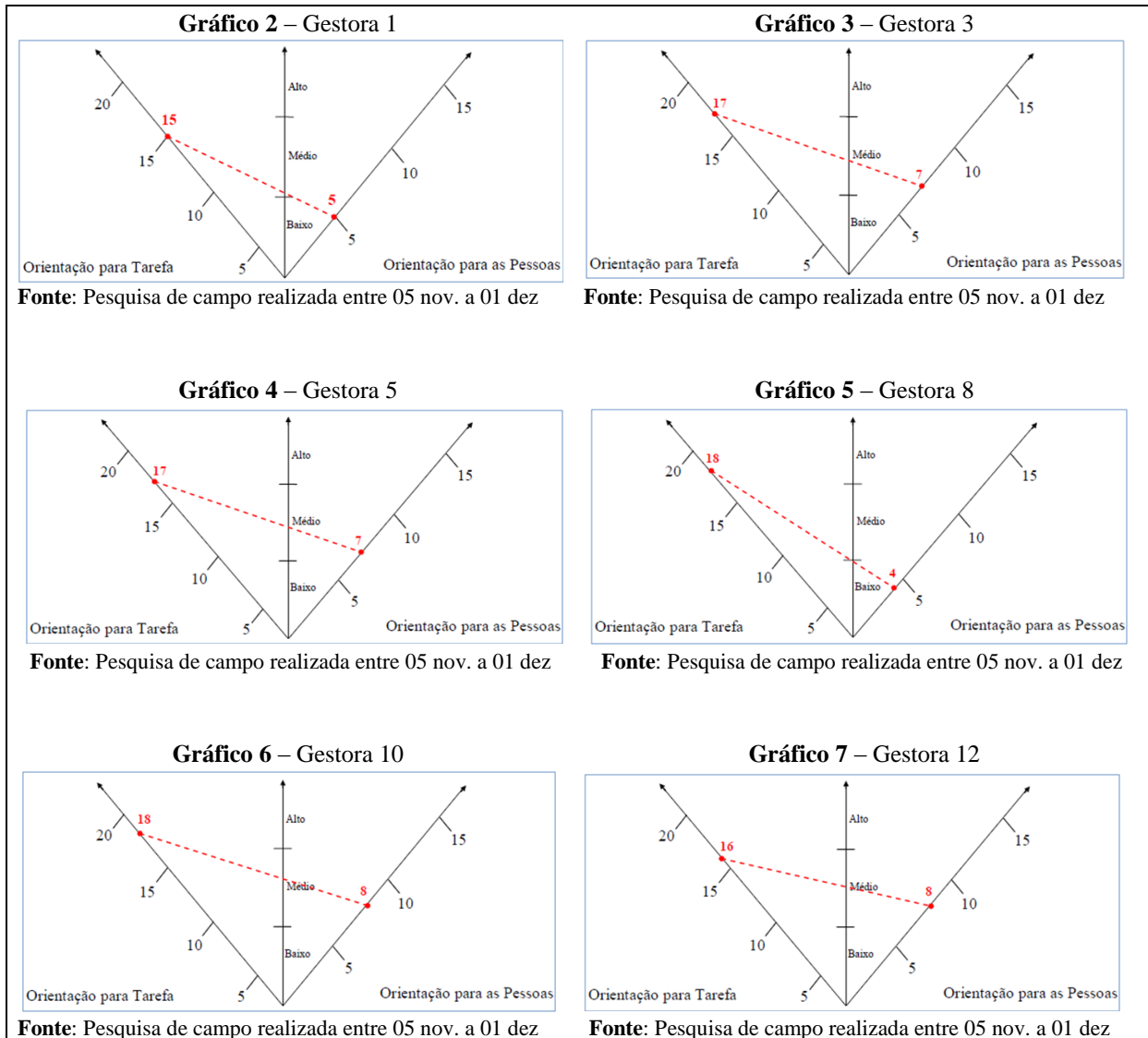
Tomando por base Maximiano (2000) os termos autocracia e democracia são usados para definir dois estilos básicos de liderança, na qual estes dois tipos básicos remontam as primeiras pesquisas comportamentais realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan. O primeiro termo está relacionado à imposição, rigidez, centralização das decisões e é orientado para as tarefas, e o segundo refere-se a uma maior participação das pessoas nas decisões organizacionais e é orientado para o relacionamento.

O estilo orientado para as tarefas indica que o poder de tomar decisões está centralizado no líder, enfatizando o trabalho a ser feito pelo grupo observando prazos, padrões de qualidade, desempenho dos subordinados, custos e demais fatores que estão relacionados à execução das atividades rotineiras, mantendo distância e pouca preocupação com o grupo de trabalho.

O estilo orientado para o relacionamento aponta preocupação com as necessidades dos funcionários enfatizando a boa convivência no trabalho e a equipe; fornecendo apoio e aceitando sugestões e a participação dos liderados nas decisões e na solução de problemas da empresa.

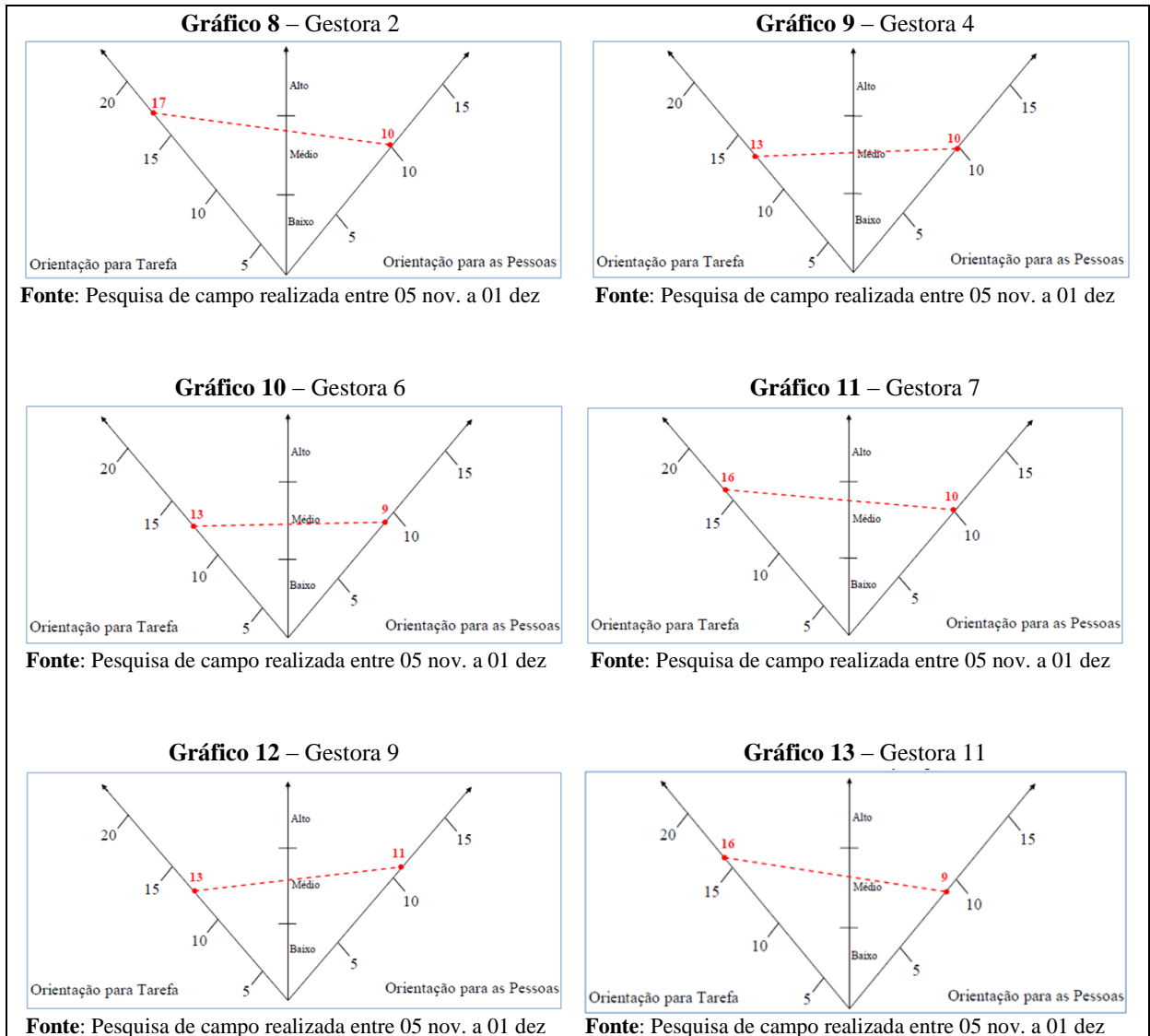
Há ainda a liderança bidimensional especificando que o estilo tarefa e o estilo pessoas podem ser ressaltados ao mesmo tempo pelo líder (MAXIMIANO, 2011). Estes dois estilos eram considerados pontos opostos, com o aprofundamento do estudo sobre liderança verificou-se que eles são limites do mesmo território e podem ser ajustados entre si.

Os gráficos a seguir foram reproduzidos de acordo com o modelo do Maximiano (2000, p. 240), e os dados inseridos neles foram requeridos de acordo com as informações obtidas pelo questionário aplicado a cada gestora, e, portanto a avaliação dos gráficos foi feita de modo individual com cada gestora participante da pesquisa.



Nos Gráficos 2, 3, 4, 5, 6 e 7, percebe-se que todas as gestoras desse grupo tem sua orientação mais voltada para as tarefas, onde o valor numérico destes gráficos está mais alto para o lado das tarefas. Com esse resultado afirma-se que as gestoras 1, 3, 5, 8, 10 e 12 tem um comportamento bem mais orientado para a produção, que enfatiza a centralização das decisões, o desempenho dos subordinados, o procedimento de execução das atividades e um sistema de controle mais restrito sobre as ações.

Será demonstrado em sequência outro bloco de gráficos da pesquisa e sua respectiva análise.



Agora nos Gráficos 8, 9, 10, 11, 12 e 13 observa-se ainda que o valor numérico expresso dentro deles é mais alto para o lado das tarefas, caracterizando que o estilo de liderança dessas gestoras também tem a sua orientação mais direcionada para as produção.

Esses gráficos que representam as gestoras 2, 4, 6, 7, 9 e 11 apresentam um adicional a mais quando observado a reta que cruza do lado das tarefas para o lado da orientação para as pessoas, pois essa reta passa no ponto médio que aponta um nível de liderança bidimensional ou compartilhada mais acentuada. Isso indica que essas executivas praticam também o estilo de comportamento orientado para os relacionamentos, na qual essas gestoras tendem a combinar de maneira mais intensa os dois estilos em seu comportamento.

Ao se interpretar esses gráficos e apresentar as análises das tabelas, constatou-se que mesmo a teoria mostrando, onde outros autores e o Robbins (2000) enfatizam, que as

mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático ou orientado para os relacionamentos e só assumindo um comportamento mais autocrático em postos de dominância masculina, a pesquisa feita com esse grupo de gestoras do setor de vestuário da cidade de Picos mostra-se diferente com certa contradição nos resultados em relação a esse aspecto, pois as executivas desse grupo demonstraram ter um comportamento orientado mais para as tarefas mesmo elas estando a frente de empresas que são tidas como sendo de dominância do seu sexo.

Dessa forma o resultado aqui observado se caracterizou um tanto incoerente com a teoria, percebendo-se que o gênero feminino pode ter também características mais propensas a um comportamento autocrático, e indo mais além, Vasconcelos *et al* (2004) comenta que os estilos masculino e feminino são complementares e o ideal para as organizações é se ter o equilíbrio dessas comportamentos dada as circunstâncias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações contemporâneas, os executivos buscam alcançar cada vez mais vantagem competitiva e crescimento econômico. Ainda que, para consolidação e efetivação das empresas num mercado de constantes transformações é preciso não só bons resultados financeiros como também qualidade de vida para aqueles que estão envolvidos no processo produtivo, assim as organizações precisam de líderes e gestores que possam conduzi-las a um crescimento e desenvolvimento mais humano e que proporcione bons resultados para empresa (ROBBINS, 2010). Nisso, atualmente homens e mulheres estão atuando mais focados nesse contexto, apesar de que ainda o espaço em altos postos de trabalho é mais limitado para o sexo feminino.

Ainda assim, em alguns ramos de atividade encontra-se mais a presença das mulheres em postos de gerência como moda, cosméticos e outros, atribuindo-se que estes setores são de dominância feminina por uma questão de tradição de estudos ligados ao gênero, na qual separa em duas dimensões, sendo que a das mulheres está atrelada a certos estereótipos como afetividade, sensibilidade, intuição e outros (VASCONCELOS; VASCONCELOS; e MASCARENHAS, 2004). Na cidade de Picos, observou-se que o setor de vestuário é uma área de trabalho em que as mulheres estão ocupando mais o cargo de gerencia dessas empresas, talvez pelo fato da questão cultural relacionada ao gênero.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa comprova que o grupo de gestoras estudado procura facilitar o processo de comunicação para com os membros do seu grupo de trabalho, atuando como representantes deles e não deixam nenhuma dúvida quanto as regras do ambiente de trabalho, informando-os da forma de procedimento. Percebe-se dessa forma que elas buscam ter uma comunicação séria e comprometida no espaço de atividade, viabilizando melhor a prática das ações e tornando o ambiente de trabalho favorável.

Outro objetivo alcançado foi aquele que procurava apresentar como as gestoras estimulavam a motivação de sua equipe, na qual baseado nas informações da análise o benefício de se buscar uma promoção é uma das formas, além do incentivo verbal e do exemplo de motivação que elas proporcionam por estarem dispostas a mudanças. Quando se pensa em passar de uma situação que uma pessoa já está habituada a realizar para outra nova, só com essa ideia a pessoa pode resistir inicialmente e se não houver motivação acaba que desistindo do propósito. Com o exemplo das gestoras de boa disposição à mudanças, os

funcionários vão se condicionando a imitarem essas boas práticas e a manterem a sua autoestima.

De acordo com as informantes, o grau de liberdade de ação no trabalho que as gestoras proporcionam a sua equipe ainda está muito atrelado a um padrão de controle limitado, mas elas apresentam uma abertura para participação dos seus membros na tomada de decisões, procurando acompanhá-los no ritmo de trabalho do cotidiano. Toda essa situação pode caracterizar alguns aspectos relevantes a se citar como a confiança imatura dos subordinados ou falta de experiência deles, ou ainda um fator cultural da região em que as organizações estão inseridas.

Conforme as análises das tabelas e dos gráficos identificou-se o estilo de liderança das gestoras como mais direcionado para as tarefas, apontando ainda que algumas gestoras do grupo tendem a combinar os dois estilos em seu comportamento, tarefas e pessoas, de maneira a ajustá-los, caracterizando estas terem uma liderança bidimensional ou compartilhada. Com isso, afirma-se que foram respondidos todos os objetivos dessa pesquisa.

A conclusão desse trabalho vem assinalar resultados um tanto diferente quanto a aspectos que a teoria retratava, na qual valores como sensibilidade, afetividade e um melhor trato pessoal estaria atribuída ao sexo feminino, e com isso elas adotavam um estilo de comportamento mais democrático e só acontecendo o contrário quando estas ocupavam cargos de dominância masculina. O que se revelou ser um pouco diferente com a pesquisa realizada nesse grupo de gestoras que apresentaram ter um comportamento mais autocrático, mesmo em cargos que são de dominância do seu sexo (setor de vestuário, moda). Assim as executivas assumem este estilo citado anteriormente e podem até combinar os dois, mas não perdem as características e valores que estão ligados ao sexo feminino.

E indo mais adiante no entendimento, argumentos exaltam que estes estilos são complementares e um não poderiam existir sem o outro nas organizações (VASCONCELOS; VASCONCELOS; e MASCARENHAS, 2004).

Diante do que foi exposto, compete se afirmar que esta pesquisa atingiu o seu objetivo ao identificar os estilos de liderança do grupo de gestoras em foco, porém sempre ficam brechas que vão se revelando no limiar de um estudo. Dentre as limitações que ocorreram pode-se citar a questão da falta de dados sobre o setor nos órgãos competentes da cidade, que impediram uma pesquisa mais abrangente pelo fato de não se provar uma amostra probabilística e conseqüentemente não se estender os resultados do trabalho a todas as gestoras do ramo supracitado.

Convém assim fomentar pesquisas futuras que venham a se aprofundar mais nesse tema dos estilos de liderança das executivas dessa cidade, não somente nesse setor abordado, como também nos diversos setores que possam reunir as informações necessárias para um resultado mais amplo.

## REFERÊNCIAS

BELLE, Françoise. Cultura de empresa e identidades profissionais. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 40-59, abr./jun. 1991. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>> Acesso em: 10 de maio de 2012.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. 3. v. São Paulo: Atlas, 2009.

CALÁZ, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. 1. v. São Paulo: Atlas, 2007

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Almira Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da conquista- Ba. **Revista Alcance**. Vitória da conquista, v. 11, n. 2, p. 207-226, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1805>> Acesso em: 10 maio 2012.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14156552002000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156552002000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 09 de maio de 2012.

HAIR JÚNIOR, Joseph F.; BABIN, B.; MONEY A. H.; SAMOUEL, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. **Revista Estudos e Pesquisas Informação Econômica**, 1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em :<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2012.

JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em estudo**. Maringá, v.10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005. Disponível em: <



[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000300005&script=sci_arttext)> Acesso em: 10 maio 2012.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/index.php>>. Acesso em: 12 maio 2012.

LONGECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALISCH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MEIRELLES, Fábio de Sales. Pequenas empresas, uma grande economia. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas em São Paulo**, São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: <[http://www.comunidade.sebrae.com.br/feira\\_emp/Biblioteca/23360.aspx](http://www.comunidade.sebrae.com.br/feira_emp/Biblioteca/23360.aspx)>. Acesso em 29 maio 2012.

MUNHOZ, Glaucia de Sousa. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. In : EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá. UEM, 2000. Disponível em: <[www.egepe.com.br/geral/arquivos/edicoesAnteriores/.../GPE2000-01.pdf](http://www.egepe.com.br/geral/arquivos/edicoesAnteriores/.../GPE2000-01.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2012.

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

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

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Força para encarar as grandes organizações. **Revista Conhecer Sebrae**, 9. Brasília, dez. 2009. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/\\$File/NT0004305A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/$File/NT0004305A.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Batom, pó de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 11, n. 31, p. 119-134, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/index.php>>. Acesso em: 12 maio 2012.

VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros; NETO, Alcicles de Paula; CRAMER, Luciana. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 219-229, jul./set.. 2003. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em: 12 maio 2012.

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

## APENDICE A- Termo de compromisso e confidencialidade



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



**Título do estudo:** Os estilos de liderança em um grupo de micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Picos cuja gestão é exercida por mulheres.

**Pesquisador responsável:** Eurimar Nogueira

**Professor Orientador do pesquisador:** M.Sc. Élvia Florêncio Torres

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal do Piauí – *Campus* Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB

**Telefone do pesquisador para contato:** (89) 9971-4335

**Local da coleta de dados:** (nome da empresa...)

Prezada Gestora:

O questionário a ser aplicado é parte de uma pesquisa para compor o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC – do presente pesquisador. Você está sendo convidada a participar, de forma totalmente **voluntária**, respondendo às perguntas do questionário.

### **Objetivo da pesquisa:**

Identificar o estilo de liderança predominante em um grupo de micro e pequenas empresas no setor de vestuário da cidade de Picos, na qual a gestão esteja sendo exercida por mulheres.

### **Riscos:**

A sua participação nesta pesquisa consistirá somente em responder às perguntas formuladas, não lhe acarretando nenhum risco, seja de ordem física, moral ou psicológica.

### **Sigilo:**

Todas as informações declaradas estarão sobre a garantia de total privacidade e sigilo do pesquisador, servindo de base apenas para a pesquisa, sendo que a pessoa pesquisada não será identificada em nenhum momento.

Grato pela sua colaboração.

Picos, 01 de novembro de 2012

---

Eurimar Nogueira  
Pesquisador Responsável  
Matrícula: 06j61314

**ANEXO 1 - Questionário para pesquisa em empresas de vestuário na cidade de Picos.**

O presente questionário descreve comportamentos possíveis de uma pessoa numa posição de liderança. Para cada número assinale uma opção, tomando por base como você agiria.

	<b>QUAL SEU ESTILO DE LIDERANÇA?</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>OCASIONALMENTE</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>SEMPRE</b>
<b>1</b>	Eu atuo como porta-voz dos meus colaboradores.					
<b>2</b>	Eu procuro fazer o grupo trabalhar horas extras.					
<b>3</b>	Eu permito completa liberdade de trabalho aos membros do grupo.					
<b>4</b>	Eu procuro fazer o grupo usar procedimentos padronizados.					
<b>5</b>	Eu permito aos membros do grupo que usem seu próprio julgamento na resolução de problemas.					
<b>6</b>	Eu incentivo o grupo a vencer grupos competidores.					
<b>7</b>	Eu falo como representante do grupo.					
<b>8</b>	Eu incentivo o grupo a se esforçar cada vez mais.					
<b>9</b>	Eu coloco minhas idéias para que o grupo as discuta.					
<b>10</b>	Eu deixo que os membros do grupo façam seu trabalho como acham melhor.					
<b>11</b>	Eu incentivo para que consigam uma promoção.					
<b>12</b>	Eu sou tolerante com adiamentos e incertezas.					
<b>13</b>	Eu falo pelo grupo se houvesse visitantes.					
<b>14</b>	Eu mantenho o trabalho num ritmo rápido.					
<b>15</b>	Eu dou total autonomia e digo apenas “agora é com vocês”					
<b>16</b>	Eu resolvo os conflitos que surgem no grupo.					

<b>QUAL SEU ESTILO DE LIDERANÇA?</b>		<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>OCASIONALMENTE</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>SEMPRE</b>
<b>17</b>	Eu me deixo absorver pelos detalhes.					
<b>18</b>	Eu represento o grupo em reuniões externas.					
<b>19</b>	Eu tenho receios em permitir liberdade de ação aos membros do grupo.					
<b>20</b>	Eu decido o que deve e como deve ser feito.					
<b>21</b>	Eu incentivo o grupo a produzir cada vez mais.					
<b>22</b>	Eu deixo que alguns membros tenham um pouco de minha autoridade.					
<b>23</b>	As coisas acontecem, via da regra, de forma como eu prevejo.					
<b>24</b>	Eu deixo que o grupo tenha um alto nível de iniciativa.					
<b>25</b>	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas.					
<b>26</b>	Eu estou disposto a fazer mudanças.					
<b>27</b>	Eu peço aos membros do grupo que trabalhem mais vigorosamente.					
<b>28</b>	Eu confio na capacidade de julgamento dos membros do grupo.					
<b>29</b>	Eu programo o trabalho a ser feito.					
<b>30</b>	Eu me recuso a explicar minhas ações.					
<b>31</b>	Eu procuro convencer o grupo das vantagens de minhas idéias.					
<b>32</b>	Eu permito que o grupo estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.					
<b>33</b>	Eu insisto que o grupo supere seu desempenho anterior.					
<b>34</b>	Eu ajo sem consultar o grupo.					
<b>35</b>	Eu peço aos membros do grupo que sigam regras e regulamentos padronizados.					

## ANEXO 2 – Método para apuração do questionário e identificação do estilo de liderança

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque um círculo ao redor dos números 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 e 35;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escreva o número <b>1</b> em frente aos números circulados se você marcou <b>R</b> (raramente) ou <b>N</b> (nunca) nesses números;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escreva também o número <b>1</b> em frente dos números não circulados se você respondeu <b>S</b> (sempre) ou <b>F</b> (frequentemente);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque um círculo ao redor dos números <b>1</b> que você escreveu, em frente dos seguintes itens: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 e 35;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte quantos números <b>1</b> circulados há. A soma é seu “índice de orientação para as pessoas”. Anote essa soma no espaço em frente à letra <b>P</b> no Gráfico que segue;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte quantos números <b>1</b> circulados há. A soma é seu “índice de orientação para tarefa”. Anote a soma no espaço em frente a letra <b>T</b> no Gráfico que segue;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar seu estilo de liderança, anote a soma <b>T</b> na seta da esquerda do Gráfico que segue. Depois, anote a soma <b>P</b> na seta da direita. Risque uma linha reta que intercepte <b>P</b> e <b>T</b>. O ponto no qual a linha cruzar a seta da liderança compartilhada (liderança bidimensional) indica seu índice naquela direção.</li> </ul>

**Fonte:** Maximiano (2000, p. 419-420)