



**Liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte: Estudo comparativo do estilo de liderança feminino x masculino, segundo modelo de Blake e Mouton.**

**Cleuza Lúcia Pimenta**

**Pedro Leopoldo**  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Cleuza Lúcia Pimenta**

**Liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte: Estudo comparativo do estilo de liderança feminino x masculino, segundo modelo de Blake e Mouton.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da inovação e competitividade

**Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio R. de Moraes, Ph.D**

**Pedro Leopoldo**

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Ficha Catalográfica  
Elaborada por Sabrina Rodrigues Fonseca – CRB 6/2228

P644I Pimenta, Cleuza Lúcia

**Liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo**

**Horizonte:** estudo comparativo do estilo de liderança feminino x masculino, segundo modelo de Blake e Mouton. / Cleuza Lúcia Pimenta. – 2006.

IX, 114 f: il.

Orientador: Lúcio Flávio R. de Moraes.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Leopoldo, Centro de Pós-graduação, 2006.

Bibliografia: f. 92-103

1. Liderança. 2. Liderança feminina. 3. Mulheres I. Moraes, Lúcio Flávio R. de.  
II. Título.

CDD: 658

## **BANCA EXAMINADORA**

### **Liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte:**

Estudo comparativo do estilo de liderança feminino x masculino, segundo modelo de Blake e Mouton.

Dissertação Aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração junto ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, pela seguinte comissão de professores:

**Prof. Dr. Lúcio Flávio R. de Moraes, Ph.D**  
**Orientador**

**Prof. Dr. Tarcísio Afonso, Ph. D**

**Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho**

Pedro Leopoldo

**2006**

## AGRADECIMENTOS

Trilhar o caminho para se realizar o sonho mesmo tendo que “driblar os espinhos”, que na realidade não foram poucos. Mas, com o apoio e a colaboração daqueles que acreditam na construção do conhecimento consegui alcançar a minha meta. Por isso, neste momento, agradecer é fundamental.

Agradeço a **DEUS**, meu mestre, que tanto tem me abençoado com a maravilhosa oportunidade de estar viva, caminhando naturalmente pelos jardins da vida e desfrutando da companhia de pessoas tão especiais.

À minha mãe, **Agostinha U. Pimenta**, agradecer é pouco, retribuir e expressar meu eterno amor e gratidão é quase impossível.

Ao meu marido, **Aníbal Fonseca**, pelo respeito e compreensão para com meus projetos e sonhos.

À minha querida filha, **Jussara P. de Paula**, que me iluminou com seu sorriso meigo, me cobrindo de afeto, carinho e atenção, acompanhando-me, com paciência e ternura, às aulas do mestrado, quando estava impossibilitada de dirigir. E também pelas eficientes sessões de fisioterapia.

À minha querida filha, **Juliana P. Fonseca**, pela sua contagiante alegria e entusiasmo, que sempre me impulsionaram, mesmo nos momentos difíceis, quando ela cantava para me animar: “... Sempre me deram a fama, de ser muito devagar e desse jeito vou driblando os espinhos, vou seguindo o meu caminho, sei aonde vou chegar...” Martinho da Vila [.199-].

Ao professor **Dr. Lúcio Flávio Renault. de Moraes**, Ph.D. pela confiança, generosidade, compreensão e principalmente, pela seriedade e carinho com que conduziu este processo.

Aos Professores Dra. **Vera Lúcia Caçado** e **Dr. Tarcisio Afonso**, Ph.D., pelas sugestões enriquecedoras neste trabalho.

À minha irmã, **Vera L. Pimenta**, que soube me ouvir nos momentos de ansiedade, incerteza e insegurança, transmitindo-me esperança, confiança e fé.

A todos que compartilharam dos meus ideais e se dispuseram a fazer parte desta conquista. A todos aqueles que torceram e acreditaram em mim dedico esta vitória, com a mais profunda gratidão e respeito!

Lidar com a Liderança Feminina significa, muito antes de adotar uma postura feminista, colocar-se numa atitude aberta frente ao novo, de desvendar caminhos não trilhados de forma diferente (RECH, 2001).

## RESUMO

A liderança feminina no século atual vem despertando a atenção do mundo empresarial e acadêmico. A ascensão da mulher e a evolução do seu papel na sociedade contemporânea merecem especial atenção, pois nos últimos anos ela vem construindo uma desafiante trajetória. O presente estudo investigou se o estilo de liderança predominante nas mulheres executivas das grandes empresas do segmento industrial da Região Metropolitana de Belo Horizonte é diferente do masculino, tendo como pressuposto o modelo teórico de Blake e Mouton (2000). O trabalho contempla uma revisão da literatura referente à liderança e gênero, compreendendo também uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, com uma amostra por cotas e por conveniência de 102 executivos, homens e mulheres. Os resultados obtidos sinalizam que o estilo de liderança feminino é semelhante ao masculino. Ambos têm como estilo dominante o Country Clube (1.9), que se caracteriza pela atenção cuidadosa do líder às necessidades dos subordinados, e forte ênfase nas pessoas. Porém, as mulheres têm como estilo subdominante a orientação para Equipe (9.9), onde se predomina o equilíbrio entre a preocupação com a produção e com as pessoas, enquanto os homens interagem no estilo empobrecido, apresentando baixa preocupação com a produção e com as pessoas. Conclui-se que o estilo de liderança pode ser utilizado como referencial teórico para fundamentar o seu exercício, com vistas à melhoria contínua da performance feminina no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança; Mulher; Estilo; Feminino.



## ABSTRACT

Female leadership in the current century has been calling the attention of the business and academic world. Women's ascension and the evolution of their role in society deserve special care, because over the past years they have been building a challenging trajectory. The present study investigated whether or not the prevailing leadership style among women who are executives in the big industrial companies based in the Metropolitan Region of Belo Horizonte is different from men's, having as a basis Blake and Mouton's theoretical model (2000). The study covers a review of the literature regarding leadership and gender, also comprising a quantitative field survey, with a sample by both quotas and convenience of 102 executives, including men and women. The results achieved evidence that women's leadership style is similar to men's. Both show the Country Club (1.9) as a dominant style, which is characterized by close attention paid to the followers' needs, with a strong emphasis on people. However, women display Team Orientation (9.9) as a subdominant style, in which predominates a balance between concerns with production and people, while men interact in a poorer style, thus showing little concern with both production and people. It is concluded that the leadership style can be used as a theoretical basis on which one can rely upon when exercising it, towards a continuous improvement of women's performance in the job market.

**Key words:** Leadership; Women; Style; Female.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 Estilo de liderança Tannenbaum                      | 26 |
| FIGURA 2 Os quadrantes de liderança da Ohio State University | 28 |
| FIGURA 3 Uma integração de Ohio-Michigan-Harvard             | 29 |
| FIGURA 4 Grade gerencial de Blake e Mouton                   | 32 |
| FIGURA 5 Estilo de liderança do Grid Gerencial               | 33 |
| FIGURA 6 Abordagem 3-Dimensões                               | 37 |
| FIGURA 7 Quatro estilos básicos de comportamento gerencial   | 38 |
| FIGURA 8 Terceira dimensão – Modelo 3-D                      | 40 |
| FIGURA 9 O modelo de contingência ou liderança situacional   | 44 |
| FIGURA 10 Modelo Hersey e Blanchard                          | 46 |
| FIGURA 11 Modelo de liderança Blake e Mouton                 | 68 |

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 As cinco principais escolas dos últimos 50 anos    | 18 |
| QUADRO 2 Oito estilos gerenciais                            | 39 |
| TABELA 1 Nível de Escolaridade                              | 74 |
| TABELA 2 Estado Civil                                       | 74 |
| TABELA 3 Faixa etária                                       | 75 |
| TABELA 4 N° de subordinados diretos                         | 75 |
| TABELA 5 Nível de escolaridade dos funcionários             | 76 |
| TABELA 6 Tempo de trabalho na empresa                       | 77 |
| TABELA 7 Tempo de permanência no cargo                      | 78 |
| TABELA 8 Estilo predominante                                | 79 |
| GRÁFICO 1 Distribuição da amostra por tendências de estilos | 79 |
| TABELA 9 Criação de objetivos com os funcionários           | 81 |
| TABELA 10 Repasse das atribuições aos funcionários          | 81 |
| TABELA 11 Como conferir poder decisório aos funcionários    | 82 |
| TABELA 12 Estabelecimento de prazos                         | 83 |
| TABELA 13 Controle da qualidade                             | 83 |
| TABELA 14 Avaliação desempenho                              | 85 |
| TABELA 15 Reconhecimento /desempenho dos subordinados       | 85 |
| TABELA 16 Reforço ao bom desempenho/subordinados            | 85 |
| TABELA 17 Acompanhamento dos funcionários                   | 86 |
| TABELA 18 Interação com os funcionários                     | 86 |
| TABELA 19 Orientação aos funcionários                       | 87 |
| TABELA 20 Administração de conflitos                        | 87 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PEA - População Economicamente Ativa

PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESI – Serviço Social da Indústria

# SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>13</b>  |
| 1.1 Justificativa da utilização do Grid .....                           | 18         |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                    | <b>21</b>  |
| 2.1 Origens dos estudos sobre liderança .....                           | 21         |
| 2.2 Principais abordagens de liderança.....                             | 26         |
| 2.2.1 Abordagem dos traços (egocêntrica).....                           | 27         |
| 2.2.2 Abordagens comportamentais e funcionais (alocêntrica) .....       | 29         |
| 2.2.3 Abordagem Situacional ou Contingencial .....                      | 46         |
| 2.2.4 Abordagens Neocarismáticas.....                                   | 51         |
| 2.3. Gênero.....  | 56         |
| 2.3.1 Retrospectiva sobre liderança feminina.....                       | 57         |
| 2.3.2 O papel da mulher no mundo do trabalho .....                      | 59         |
| 2.3.3 Espaço ocupacional feminino .....                                 | 63         |
| 2.3.4 Estilo feminino .....   | 67         |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>73</b>  |
| 3.1 Pergunta orientadora .....  | 74         |
| 3.2 Amostra .....   | 75         |
| 3.3 Análise dos dados .....   | 76         |
| <b>4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                            | <b>77</b>  |
| 4.1 Perfil da amostra pesquisada .....                                  | 77         |
| 4.2 O Estilo predominante nas lideranças da amostra pesquisadas .....   | 82         |
| 4.3 Análise dos diversos estilos dominantes da amostra pesquisada ..... | 85         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>                     | <b>92</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>108</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

“Na era industrial, a liderança era sinônimo de posição no organograma. Na era do conhecimento, é o exercício de uma opção, de uma escolha pessoal”. (COVEY, 2005).

Neste trabalho, considera-se que todos os executivos que exercem a função gerencial são também líderes, pois para Blake e Mouton (2000, p. 212) “a liderança converte os recursos de uma organização em resultados eficazes”. Os autores acreditam ainda que os processos de liderança se empenham em alcançar resultados com os outros ou por intermédio deles, sejam denominados gerência, supervisão ou administração.

Segundo Belle (1993), liderança é um tema que desperta interesse, tanto no espaço acadêmico quanto no mundo corporativo, isto porque o sucesso de uma organização depende das estratégias definidas e implementadas pelos líderes. No entanto, o processo de liderança e o perfil do líder podem ser indiferentes ou não às diversidades culturais que se encontram alojadas nos recursos humanos.

Para Bennis (1988), a liderança é o meio, a forma de fazer com que a equipe de trabalho mude. O líder deve criar um ambiente organizacional no qual a maneira como se trabalha se torne tão importante quanto o que se produz e tão vital quanto os lucros. É preciso ensinar aos líderes a desenvolver o humor e o entusiasmo, pois por meio dessas atitudes se cria a oportunidade de aprender com as experiências da vida e assegurar o crescimento e a aprendizagem, valorizando, principalmente, as pessoas.

Covey (2005), por sua vez, afirma que todos enfrentam oposições, desafios, restrições, frustrações, e correm o risco de agir contrariando intenções e resoluções. Dois fatores acabam contribuindo para isto: primeiro, não se sabe quem somos e os hábitos tornam-se a própria identidade. Precisa-se aprender que as pessoas não são os seus hábitos. Segundo, não se sabe exatamente para onde ir; portanto, as resoluções são facilmente desenraizadas, desencoraja-se e desiste-se rapidamente. Mudar hábitos envolve muito mais do que "pensar positivo". Exige uma profunda compreensão do "eu", a coragem da auto-avaliação, o exercício do feedback, compromisso e acompanhamento.

A desigualdade de oportunidades nos níveis hierárquicos mais altos das empresas, focadas em especial no gênero, tem sido objeto de estudo em diversos países. Especialistas no assunto vêm contribuindo para o enriquecimento do tema dentro das organizações e identificando os impactos nos resultados empresariais.

Alguns estudos desenvolvidos revelam que o cérebro masculino desenvolve a sistematização, já o feminino, a empatia. Esta característica assegura à mulher a superioridade na linguagem, enquanto a boa habilidade espacial masculina deve-se à sistematização (BARON-CONHEN, 2004). Segundo o autor, o mundo anda apostando em valores femininos, com a capacidade de trabalho em equipe, a persuasão e a cooperação.

De forma semelhante, Lipvetsky (2000) lembra que o líder deve ter criatividade, flexibilidade, talento para ouvir e desempenhar diferentes papéis, sensibilidade e intuição, entre outros importantes requisitos que compõem o perfil feminino. A mulher tem uma tendência a compartilhar informações, além de maior facilidade para

desenvolver alianças confiáveis, talento para múltiplas atividades, e habilidade para lidar com complexidade, ambigüidade e incerteza.

No momento em que a liderança feminina ganha legitimidade social, os clichês diferenciais, longe de desaparecerem, recompõem-se: mal desmorona o estereótipo feminino de mulher submissa por natureza ao homem, um outro vem imediatamente reinscrever a diferença dos sexos na própria esfera do poder, de agora em diante aberta, em princípio, às mulheres. (LIPVETSKY, 2000, p.392).

Sob a perspectiva de Baron-Conhen (2004), a capacidade de homens e mulheres para a solução de problemas é similar. Entretanto, o sexo feminino é menos propenso a eleger um método competitivo. As mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a auto-estima dos subordinados e fazem com que fiquem estimulados com o trabalho. Elas têm facilidade de trabalhar em equipe e sabem administrar conflitos. Atentas aos detalhes, primam pela cooperação em vez da competição e sabem delegar tarefas, sem autoritarismo.

Segundo Sina (2005), atualmente não é novidade se deparar com mulheres que assumem novos desafios profissionalmente. Seja na busca de melhores condições financeiras, poder ou satisfação pessoal, elas estão conquistando um espaço no mercado de trabalho que antes era de domínio exclusivo dos homens. E para isso, muitas vezes, mantêm uma dupla jornada devido ao fato de serem também mães e donas de casa.

É fato que as novas tecnologias promoveram profundas transformações no mundo empresarial mas, apesar de várias conquistas, a humanidade continua vivenciando os contrastes econômicos e sociais. Os avanços tecnológicos representaram novas oportunidades de trabalho, maior desempenho, maior



rentabilidade, melhores resultados, mas também geraram desemprego e comprometeram a qualidade de vida (MATOS, 2002).

De acordo com Matos (2002), quanto mais a máquina seduz o homem para controlá-lo, mais ele busca o convívio e o apoio de seus semelhantes para o domínio e o uso adequado das máquinas que ele próprio cria. Empresas crescem ou fracassam, sobrevivem ou desaparecem, em função dos seres humanos que a sustentam e, sobretudo, das relações que mantêm entre si, seja na liderança, na tomada de decisão, no trabalho em equipe, na compra de suas máquinas ou na venda de seus produtos.

A liderança voltada ao gênero traz algumas considerações importantes. Pounder e Goleman (1999) concluíram que as mulheres estão causando um inegável e importante impacto como recursos humanos nas organizações.

Para Delgado (2002), o papel da mulher na sociedade deve ser discutido não apenas em termos de mercado de trabalho, mas dentro de uma perspectiva abrangente de democracia e com uma visão estratégica de minimizar a exclusão social. A ação das mulheres, principalmente no século passado, foi fundamental para inserir na sociedade a democracia social, que tem como princípio a igualdade de gêneros, segundo Beauvoir (1997). Para a autora, no processo de emancipação da mulher, a sociedade e, especialmente, as organizações, ganharam uma dimensão mais humana ao reconhecerem as diferenças entre os gêneros e, ao mesmo tempo, criaram novos caminhos para uma complementaridade inovadora.

O grande dilema da sociedade contemporânea é entender que não haverá desenvolvimento social e econômico com justiça se não houver igualdade de oportunidades para homens e mulheres. Nenhuma visão de progresso pode prescindir dessa condição de liberdade, segundo Beauvoir (1997).

A mulher, pelo seu estilo transformador, descobre as potencialidades das pessoas, estabelece parcerias, alinha as diferenças e consegue obter o comprometimento da equipe. Este tipo de liderança é essencial às organizações desse novo milênio, pois para assegurar a perenidade dos negócios, as empresas necessitam de profissionais com capacidade e habilidade para ousar e antecipar-se às demandas mercadológicas, segundo Drucker (2001).

Sob a perspectiva de Baron-Conhen (2004) e Sina (2005), o estilo de liderança feminino tem, naturalmente, um comportamento mais democrático, fundamentado no trabalho em equipe e adaptado à construção de fortes relacionamentos.

Para Matos (2002), as contradições são enormes: tecnologia avançada x desemprego e fome acelerados. Nas organizações utilizam-se informações apuradas contrastando com a realidade da ignorância - a comunicação virtual, distante, impessoal, fria, e o cliente carente de atenção, afeto, desejando ser reconhecido e amado.

Como consequência perversa do mundo tecnicista, as pessoas tornaram-se reféns das estruturas profundas e de hábitos sobre os quais não têm verdadeira consciência. É necessário rever os estilos de liderança existentes e as competências predominantes, pois se paga um preço muito alto, não somente nas organizações, mas nas próprias vidas, por se tentar desconectar as emoções, o “como”, do intelecto (forma racional). A ciência moderna tem provado constantemente que a forma e a capacidade mental é que sustentam as decisões das mais dinâmicas e lucrativas empresas e das vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas, segundo Matos (2002).

## 1.1 Justificativa da utilização do Grid

Blake e Mouton (1964), pioneiros do desenvolvimento organizacional, utilizando-se de conhecimentos das ciências comportamentais e fundamentados em 45 anos de pesquisa, desenvolveram um sistema integrado que representa um avanço no desenvolvimento organizacional. Trata-se do Grid Gerencial, que apresenta uma estrutura abrangente para se compreender o processo de liderança e o comportamento organizacional, permitindo a análise dos diversos estilos de liderança e comprovando que é possível o crescimento pessoal por meio do autodesenvolvimento. Este tema será tratado com mais detalhes no capítulo 2, páginas 31 a 36.

A abordagem do Grid atende tanto as necessidades das empresas internacionais quanto das nacionais. O instrumento está presente em mais de 40 países e em dezessete idiomas, inclusive o português, e é muito bem aceito no Brasil nas academias e nas organizações.

Por ser um Instrumento de ampla aplicabilidade, pode ser utilizado nos processos de seleção, desenvolvimento, fortalecimento e direcionamento do trabalho, além de ser um incentivo à participação.

Embora existam outros modelos mais atuais, de acordo com os autores Blake e Mouton (2000), o Grid Gerencial assegura as seguintes vantagens:

- ❖ Identifica cinco abordagens importantes ao exercício da liderança: Equipe, Tarefa, empobrecido, Country Clube e Meio - termo.;
- ❖ Está presente em organizações de todo o mundo e de vários portes;

- ❖ Permite a avaliação das conseqüências de cada estilo de liderança para a produtividade, a criatividade, o sucesso e a satisfação profissional;
- ❖ Aprimora a tomada de decisão e a solução de problemas;
- ❖ Permite que os membros da equipe se comuniquem de forma mais eficaz;
- ❖ Ajuda a construir uma equipe eficaz, com respostas melhores ao invés de simplesmente respostas adequadas.

Sua estrutura permite que as pessoas vejam onde estão em termos de eficácia e liderança, e que nível desejam atingir, além de ser um modelo de comunicação fácil de se compreender. A base teórica, embora publicada na década de 70, continua tão sólida quanto atual, o que justificou a opção pelo modelo para o desenvolvimento deste trabalho.

O estilo de liderança da mulher é diferente do masculino? O mundo vem celebrando as conquistas femininas no mercado de trabalho onde cargos executivos, antes ocupados somente pelos homens, hoje são também ocupados por mulheres.

Considerando a hipótese já consagrada pelo senso comum que associa ao perfil feminino alguns atributos como flexibilidade, criatividade, senso de cuidado e justiça, o estilo de liderança feminino seria diferente do homem. Como afirma Peters (2004), o mundo corporativo caminha para valores tidos como femininos, por exemplo, cooperação ao invés de competição. Nos tempos atuais as organizações buscam, cada vez mais, um profissional com perfil feminino, ligado à sensibilidade e à comunicação. Porém, esta indagação básica somente será respondida no desenrolar deste trabalho.

A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa de campo, de natureza interpretativa e de caráter quantitativo, *Survey*, com uma amostra por cotas e por

conveniência de 102 executivos, homens e mulheres, que exercem cargos de liderança nas grandes indústrias da Região Metropolitana da capital mineira.

O presente estudo tem por objetivo geral investigar se o estilo de liderança predominante nas mulheres executivas das grandes indústrias da Região Metropolitana de Belo Horizonte é diferente do masculino, tendo como pressuposto o modelo teórico de Blake e Mouton. Como objetivos específicos, buscar-se-á comparar os dois e levantar suas principais diferenças.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda a introdução, apresentando uma visão geral do contexto estudado no que se refere ao problema, à justificativa e aos objetivos.

Nos segundo capítulo, realizou-se a revisão da literatura referente à liderança e gênero, enfatizando-se a evolução dos temas e seus diversos enfoques, com destaque para a bibliografia dos últimos cinco anos sobre o assunto, sem desprezar os clássicos.

No capítulo terceiro, abordou-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da dissertação. Optou-se pela pesquisa quantitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados o questionário de Blake e Mouton, com aplicação de questionário estruturado, utilizando-se dos seguintes canais de comunicação: correio eletrônico, postal, abordagem presencial e telefônica.

No quarto capítulo, realizou-se análise dos dados da pesquisa feita junto aos executivos que trabalham nas maiores empresas do segmento industrial da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Finalmente, no capítulo quinto, foram apresentadas as conclusões e recomendações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo está dividido em duas seções: a primeira aborda origens, conceitos e modelos. Apresenta-se um retrospecto histórico das diversas abordagens ao estudo da liderança, começando pelas características e traços da liderança, passando por comportamento, estilo, abordagens situacionais e contingenciais, com maior enfoque no modelo de Blake e Mouton, o Grid Gerencial, escolhido como marco teórico, chegando às abordagens Neocarismáticas. Na segunda seção, apresenta-se uma retrospectiva histórica feminina em diversos campos de atuação.

### **2.1 Origens dos estudos sobre liderança**

O tema da liderança tem sido objeto de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional, desde 1930 (MAXIMIANO, 2000). Para o autor, o tema continua sendo um dos mais pesquisados e estudados nas últimas décadas, e provavelmente menos compreendido.

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos (RICCO apud BENNIS e NANUS, 1988, p. 4).

Para Azevedo (2002), os estudos sobre liderança são agrupados em quatro abordagens, a saber:

- a) Até os anos 40, a ênfase era no estudo dos traços de personalidade, também conhecida como egocêntrica;
- b) De 40 a 60, a ênfase foi no comportamento, também conceituada como alocêntrica; portanto, uma abordagem sobre estilos de liderança voltados aos grupos de liderados;
- c) De 60 a 80, abordagem contingencial, voltada para os fatores situacionais e de contexto;
- d) A partir dos anos 80, surgem as abordagens neocarismáticas, que envolvem a liderança carismática, a visionária e a transformacional.

Porém, segundo a autora, na década de 90 ressurgem os enfoques nos traços de personalidade e nos estilos de liderança.

Reddin (1981) ressalta que, nos últimos cinquenta anos, cinco escolas deferentes foram desenvolvidas começando com a direção científica, conforme representado no quadro 1.

| <b>Ênfase</b> | <b>Interface</b>           | <b>Escola</b>            | <b>Período</b> |
|---------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| Tecnologia    | Trabalho -<br>Trabalhador  | Direção Científica       | Dec. 1920      |
| Subordinados  | Trabalhador -<br>Condições | Relações Humanas         | Dec. 1930      |
| Colaboradores | Gerente - Grupo            | Dinâmica de Grupo        | Dec. 1940      |
| Superior      | Gerente -<br>Subordinado   | Estilos Gerenciais       | Dec. 1950      |
| Organização   | Gerente -<br>Organização   | Teoria da<br>Organização | Dec. 1960      |

Quadro 1: Cinco principais escolas dos últimos 50 anos  
Fonte: Reddin (1981, p. 80).

Dessas abordagens, a situacional foi a que recebeu maior contribuição das cinco escolas. Porém, como citado anteriormente, as primeiras abordagens à liderança se concentravam nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais que diferenciam os líderes dos seguidores. As principais suposições dessa abordagem são: liderança é um traço nato, não podendo ser ensinada; líderes tendem a ser melhores que seus seguidores; e a liderança é estática (TEAD, 1935).

Entretanto, é a partir da 2ª guerra mundial, com a industrialização acelerada e o grande desenvolvimento das organizações, que os estudos de liderança passam gradativamente a abandonar algumas concepções formuladas sobre os pressupostos da lógica dos atributos do líder. Passa-se a estudar não apenas as características intrínsecas ao líder, mas, sobretudo, seu comportamento e estilo de liderar.

Lewin (1939) rompeu com a necessidade da busca de traços de personalidade, passando a desenvolver pesquisas experimentais fundamentadas no comportamento do líder.

A abordagem comportamental levou vários pesquisadores a focar sobre o que um líder faz para contribuir com o desempenho e satisfação do grupo. O foco passou dos atributos individuais do líder para seu comportamento em relação à eficácia em dirigir seus seguidores (CHELLADURAI, 2001).

Segundo White e Lippitt (1939), as primeiras pesquisas avaliaram o efeito dos três estilos diferentes de liderança no desempenho e no nível de satisfação da equipe: autocrático, democrático e *laissez-fair*. Suposições desse modelo: a liderança é igual às ações dos membros que contribuem para o desenvolvimento do grupo; portanto, pressupõe é uma relação dinâmica.



A idéia de um único estilo de liderança que fosse capaz de ser empregado e promover a eficácia de grupos distintos, em diferentes contextos e situações, também se revelou imprecisa, conforme Blanchard (1986), dando origem aos estudos contingenciais ou abordagem situacional. Neste modelo, a ênfase está no grupo e na situação. Acredita-se que a liderança é um processo dinâmico com três campos de força: do líder, do subordinado e da situação (STODGILL, 1948).

Todas essas correntes foram estudadas com maior detalhamento nas seções seguintes.

Por ser a liderança um assunto abrangente e ao mesmo tempo polêmico, considerada uma das molas propulsoras da transformação, cada autor constrói o seu próprio conceito a respeito do tema. Porém, todos concordam que liderança é a arte de mobilizar os outros para se alcançar os objetivos propostos. Neste estudo, são descritas as várias concepções dos estudiosos a respeito do tema ao longo da história da liderança, desde a década de 60, período marcado por significativo avanço nas pesquisas sobre liderança.

Para McGregor (1960), a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis: as características do líder, as atitudes pessoais dos liderados, as características da organização e a conjuntura social, econômica e política.

Já Burns (1978) acredita que a liderança caracteriza-se por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Da mesma maneira, Pinchot (1996) defende que os verdadeiros líderes são os que removem grupos de seus objetivos pessoais para servirem ao bem comum, e que isso requer visão e capacidade para guiá-los nessa direção. Neste sentido, são capazes de reunir a energia das pessoas por meio de intervenções diretas ou indiretas, ajustando o sistema de modo que elas gravitem com vistas ao que precisa ser feito.

Coerentemente Kouzes e Posner (1997) acreditam que liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Pfeffer (1981) considera que os líderes empregam esforços em “construir sentido” na defesa dos interesses de outros e em desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes, constituindo uma ação simbólica.

Para Reddin (1981), líder é uma pessoa vista pelos outros como sendo, fundamentalmente, responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Nanus (2000) e Robbins (2002) definem liderança como sendo a habilidade para inspirar pessoas, traduzindo a visão em realidade, atraindo o compromisso dos seguidores de forma voluntária. Assim, a liderança é um processo de influência intencional e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização, possibilitando o alcance de metas comuns ou compartilhadas.

Já Bryman (2004) considera que a liderança é vista como o processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e, para outros, define a realidade organizacional.

Hunter (2004) constata que não se gerencia seres humanos. “Gerenciam-se coisas e lideram-se pessoas”.

Covey (2005) compara a liderança com um fósforo. Para ele, a chama de um fósforo pode acender uma vela e iluminar um quarto que está escuro, mas é necessário riscá-lo para que se pegue fogo. O mesmo acontece com um líder, que precisa encontrar a própria luz para, então, ser capaz de iluminar a equipe e inspirar os colaboradores a alcançarem as metas.

Segundo Ricco, citado por Limongi-França e Arellano (2002), o conceito de liderança envolve duas ou mais pessoas e se apresenta como um processo de influência exercido de forma intencional.

Para efeito deste trabalho e, reiterando o que já foi dito na justificativa, optou-se pela concepção de Blake e Mouton (2000). Os autores acreditam que os “processos de liderança se empenham em alcançar resultados com os outros ou por intermédio deles, sejam denominados gerência, supervisão ou administração”.

## **2.2 Principais abordagens de liderança**

As principais pesquisas e abordagens sobre liderança podem ser incorporadas basicamente em três categorias: a abordagem de traços ou egocêntrica; a perspectiva comportamental ou funcional (estilos de liderança); e as abordagens situacionais ou contingenciais (ROBBINS, 2004).

Embora algumas dessas abordagens atualmente sejam mais disseminadas que outras, nenhuma delas parece ser capaz de explicar, isoladamente, todas as dinâmicas subjacentes à liderança.

### **2.2.1 Abordagem dos traços (egocêntrica)**

Trata-se de uma das abordagens mais antigas a respeito de liderança. Considera-se traço uma qualidade ou característica distinta da personalidade. Nesta concepção, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.

É também conhecida como abordagem da liderança das “Grandes Personalidades”, defendida por Thomas Carlyle (1795-1881)<sup>1</sup> para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. Cada autor especifica alguns traços de personalidade que definem o líder: para Tead (1935), citado por Lewin et al. (1997), o líder deve possuir energia física e nervosa, senso de direção e entusiasmo, integridade, comando, decisão, inteligência, habilidade para ensinar e fé; enquanto para Barnard (1948), o líder necessita ter percepção, conhecimento, boa memória, criatividade, persistência, paciência e coragem. Já Walt & Doty (1954), também citados por Lewin et al. (1997), acreditam que os principais traços dos líderes são flexibilidade, boa aparência, necessidade de realização, positivismo e padrões éticos confiáveis.

Embora tenham sido descobertos alguns atributos comuns, grande parte dessa pesquisa é contraditória (STOGDILL, 1979). Para muitos pesquisadores, ficou comprovado, por exemplo, que não existe relação entre as cinco características

---

<sup>1</sup> Crítico e Historiador Inglês

personais atribuídas ao líder, como inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade, e os fatos reais do exercício de liderança.

Uma característica dessa abordagem é o fato de não se contemplar a relação com os subordinados, nem a conjuntura na qual ocorrem os eventos. Nela, considera-se apenas a figura do líder. Nesse contexto, Bergamini (1994, p. 28) conclui:

Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições.

Tannenbaum, Weschier e Massarik (1972) citam a obra de Gouldner (1950), que analisou uma série de pesquisas fundamentadas neste modelo teórico de liderança, subsidiando argumentos para uma conclusão de que "não existem provas de confiança quanto à existência de características universais de liderança".

O fato é que as investigações neste campo se mostraram inconsistentes, não apresentando semelhanças tangíveis entre a eficácia do líder e suas características pessoais. A fragilidade da abordagem está na incoerência sobre os traços ideais que se ajustam a todas as situações. Existem mais de mil traços diferentes com os quais pode-se trabalhar. Por estas razões, a abordagem do traço passou a ser recusada como identificadora de bons líderes.

Para Reddin (1981), "não é a opinião sobre os traços que está errada, mas sim a ausência de uma abordagem que demonstre quais traços são importantes nas situações gerenciais específicas".

Conforme Serpa (1990, p. 26), "depois do fracasso da tentativa de explicação da liderança a partir da identificação dos traços do líder, os investigadores passaram a dirigir sua atenção para os comportamentos", o que configurou uma segunda abordagem.

### **2.2.2 Abordagens comportamentais e funcionais (alocêntrica)**

De acordo com Chelladurai (2001), a abordagem comportamental levou vários pesquisadores a focarem sobre o que um líder faz para contribuir com o desempenho e satisfação do grupo. O foco passou dos atributos individuais do líder para o seu comportamento, em relação à eficácia na direção de seus seguidores.

Esta abordagem, de acordo com Leitão (1999), teve como precursor Lewin (1939), que rompeu com a necessidade da busca de traços de personalidade para a conceituação da liderança, passando a desenvolver pesquisas experimentais fundamentadas no comportamento do líder. Surgem, então, as abordagens comportamentais da liderança, que ao longo dos anos têm buscado identificar padrões de comportamento manifestados por líderes e sua efetividade no desempenho e satisfação do grupo (SERPA, 1990; CASE, 1987).

De certa maneira, as pesquisas sobre liderança sinalizaram os diversos padrões ou estilos comportamentais utilizados pelos líderes e as funções desempenhadas por esses profissionais. As primeiras pesquisas avaliaram o efeito dos três estilos

diferentes de liderança de White e Lippitt (1939) no desempenho e no nível de satisfação da equipe:

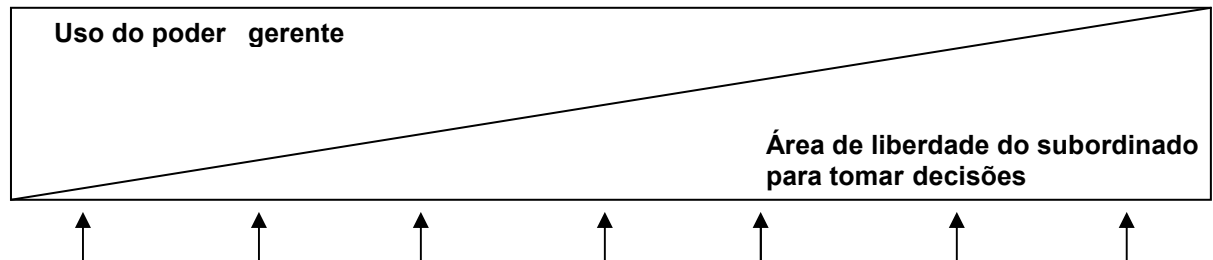
- A) Autocrático (autoritário) – o líder dirige com grande firmeza e responsabilidade. Indica o caminho a ser seguido, elogia e condena. É a liderança pelo comando.
- B) Democrático – o líder está orientado para as relações humanas e para as pessoas. Seu poder é conferido e legitimado pelo grupo a ele subordinado. Ele favorece as discussões, permite o uso do poder pelos subordinados, é objetivo e sabe se colocar no nível do grupo.
- C) *Laissez-fair* - caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais, uma vez que apenas ocupam a posição de comando, não avaliam, ajudam somente se solicitados, deixam o grupo completamente à vontade e têm função passiva.

O estilo de liderança autocrático (autoritário) caracteriza-se pela centralização do poder pelo líder e pela sustentação de forte controle sobre os subordinados e suas tarefas. Já no estilo liberal de liderança, ou *laissez-faire*, ao contrário, há um estado de total liberdade pelos subordinados e uma visível omissão por parte do líder. No estilo democrático, há um equilíbrio entre a participação do líder e dos subordinados, os quais decidem e agem em conjunto, segundo Fleihman e Harris (1962).

Um estudo desses mesmos autores revelou que o estilo democrático consegue maior produtividade, melhores resultados e maior satisfação da equipe. Já o *laissez-fair* apresentou os piores resultados em produtividade, qualidade e satisfação do grupo.

A respeito dessa abordagem, Tannenbaum e Schmidt (1973) desenvolveram a idéia de uma régua ou "*Spectrum*" dos estilos de liderança, onde a autoridade do líder e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Um conceito bastante

disseminado sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos - autocracia e democracia - como pontos opostos de uma escala, onde a autoridade do líder e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa, conforme demonstra a Figura 1.



|  |                            |   |   |  |   |  |
|--|----------------------------|---|---|--|---|--|
| O gerente adota a decisão e a anuncia. | O gerente vende a decisão. | O gerente apresenta as idéias e solicita perguntas. | O gerente apresenta decisões provisórias, sujeitas a mudança. | O gerente apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão. | O gerente define os limites, solicitando ao grupo que tome uma decisão. | O gerente permite que os subordinados funcionem dentro dos limites gerais definidos em nível superior. |
|--|----------------------------|---|---|--|---|--|

Figura 1: "Espectrum" (ou régua) do estilo de liderança, segundo Tannenbaum.  
Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1973)

De acordo com Reddin (1981), os principais estudos sobre liderança foram realizados nas Universidades de Ohio, Michigan e Harvard.

No fim da década de 40 e início dos anos 50, várias pesquisas foram realizadas na Universidade de Ohio e culminaram com a publicação de uma série de trabalhos pelo "Bureau of Business Research" da própria Universidade. A constatação fundamental deste estudo foi a identificação da liderança por meio de dois fatores



independentes, denominados estrutura e consideração. A primeira terminologia relaciona-se com planejamento, organização do trabalho e tarefas. A segunda refere-se às relações, como mostra a Figura 2.

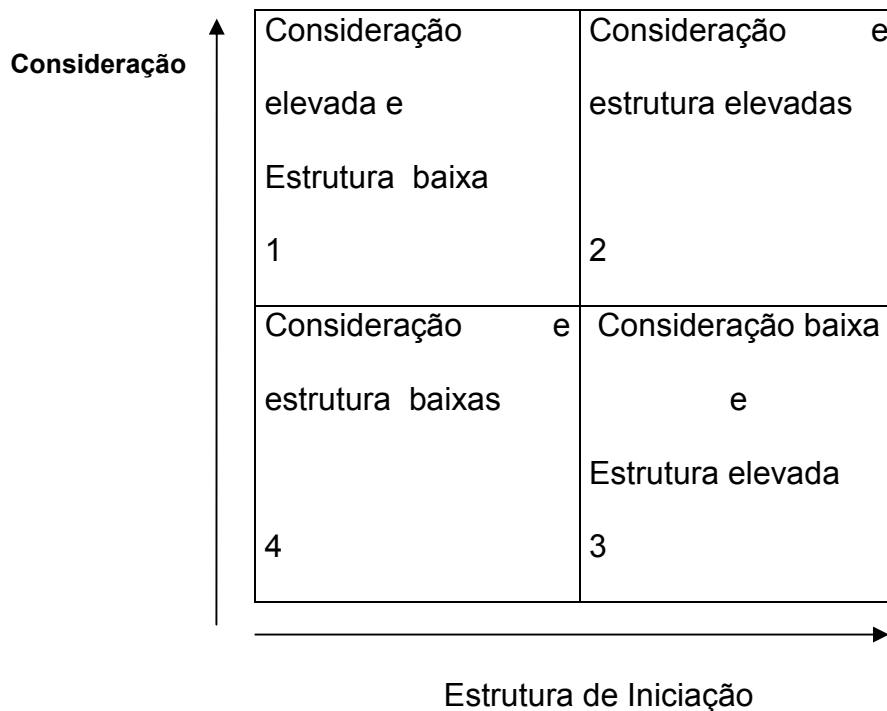


Figura 2 - Os quadrantes de liderança da Ohio State University  
Fonte: Reddin (1981, p. 36).

A estrutura de iniciação está basicamente voltada para o esclarecimento de rotinas, obrigações e métodos e para o estabelecimento de padrões. A consideração reforça o comportamento do líder para a amizade, enfatizando a interação e o crescimento individual. No quadrante de nº (1), o líder apresenta um estilo de baixa preocupação com estrutura e alta consideração com as pessoas, visando um relacionamento satisfatório e um ritmo de trabalho cordial. Outra orientação pode ser verificada no quadrante de nº (3), em que o comportamento do líder prioriza a consecução e o esclarecimento dos métodos de trabalho (estrutura de iniciação), em

detrimento dos esforços voltados para as relações pessoais. Parece implícita, nesse modelo, a idéia de que o comportamento do líder eficaz está em perseguir tanto a consideração quanto a estrutura elevada (quadrante de nº 2).

Segundo Reddin (1981), “variações dessa idéia básica desenvolvida pela Universidade Estadual de Ohio são usadas por muitos cientistas sociais que se dedicam ao estudo do comportamento do líder”.

O autor lembra que outros estudos foram desenvolvidos pelas Universidades de Michigan e Harvard (1947), embora apresentassem pequenas divergências. De forma geral, eles abordam o mesmo tipo de comportamento e a principal semelhança entre eles está na identificação e na ênfase sobre o que poderia ser denominado de variáveis de tarefa e de relações, segundo a Figura 3.

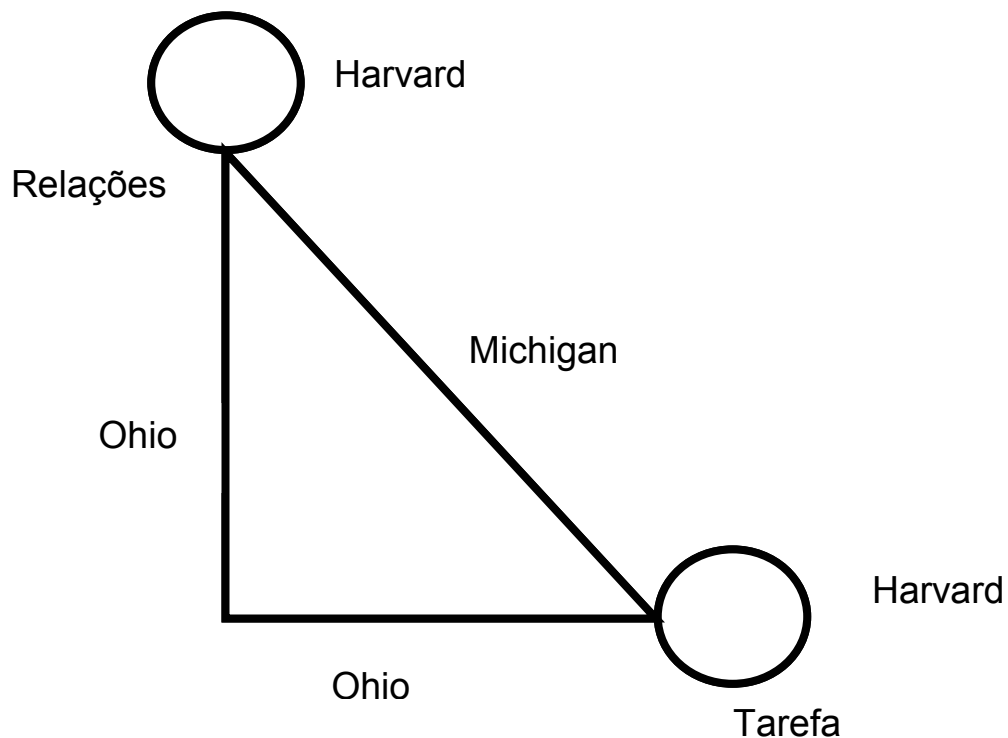


Figura 3: Uma integração de Ohio-Michigan-Harvard  
Fonte: Reddin (1978, p. 40).

Embora existam evidências favoráveis à Universidade Estadual de Ohio, os três pontos positivamente agrupados demonstram efetivas semelhanças (Figura 3), convergindo para a mesma conclusão: orientação para tarefa (OT) e orientação para relações (OR), constatações semelhantes às propostas por Fleihman (1960).

Para o autor, o líder pode mudar o comportamento realizando qualquer combinação ou grau dos dois tipos. Reunidos, eles representam o estilo básico de comportamento, definido por Reddin (1978) como o jeito de um líder se comportar, considerando a quantidade de orientação para tarefa e para relações.

Com o avanço do estudo da liderança, esses comportamentos passaram a ter uma nova configuração, com outras terminologias: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas. Ambas englobam diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação, segundo Maximiano (2000).

Para Reddin (1981), a Ciência Social ainda não conseguiu comprovar se há um estilo melhor que o outro. Sugerir tais evidências é, para os cientistas, cometer uma falha normativa, o que significa fazer uma escolha fundamentada em uma preferência ou crença individual.

As pesquisas referentes aos estilos comportamentais iniciaram-se na década de 50 e continuam até os dias de hoje. Essa abordagem sugere uma atitude reativa do líder frente aos subordinados ou às situações, ao invés de pró-ativa. Blake e Mouton, McGregor e Jennings foram alguns dos precursores dessa escola, segundo Reddin (1981).

Blake e Mouton (2000) lembram que, mesmo sendo necessário agir de acordo com a situação, não se deve esquecer dos princípios básicos das ciências

comportamentais. Segundo os autores, aqueles que gerenciam negligenciando esses princípios reduzem o ânimo, a criatividade e a satisfação dos liderados, com conseqüente redução de produtividade e prejuízo organizacional.

A essência da perfeita liderança consiste em tratar cada indivíduo como um ser singular, que necessita de liderança ímpar para empenhar-se em solucionar as necessidades organizacionais de produtividade e criatividade. A questão é que cada situação, seja envolvendo materiais ou pessoas, apresenta diferenças e deveria ser tratada de acordo. (BLAKE E MOUTON, 2000, p. 105).

A dupla de pesquisadores Blake e Mouton (1978) desenvolveu um modelo de liderança fundamentado na visão bidimensional que promove a eficácia do líder, o Grid Gerencial, onde cinco tipos diferentes de liderança fundamentados na preocupação com a produção (tarefa) e com as pessoas (relacionamento) são colocados em quatro Quadrantes, conforme a Figura 4.

A grade gerencial é formada por dois eixos: vertical – preocupação com as pessoas; e horizontal – preocupação com a produção. Os eixos são divididos em uma escala de 9 pontos, o que resulta em 81 estilos de liderança. O objetivo é atingir o estilo (9.9), considerado como nível de excelência (BLAKE E MOUTON, 2000).

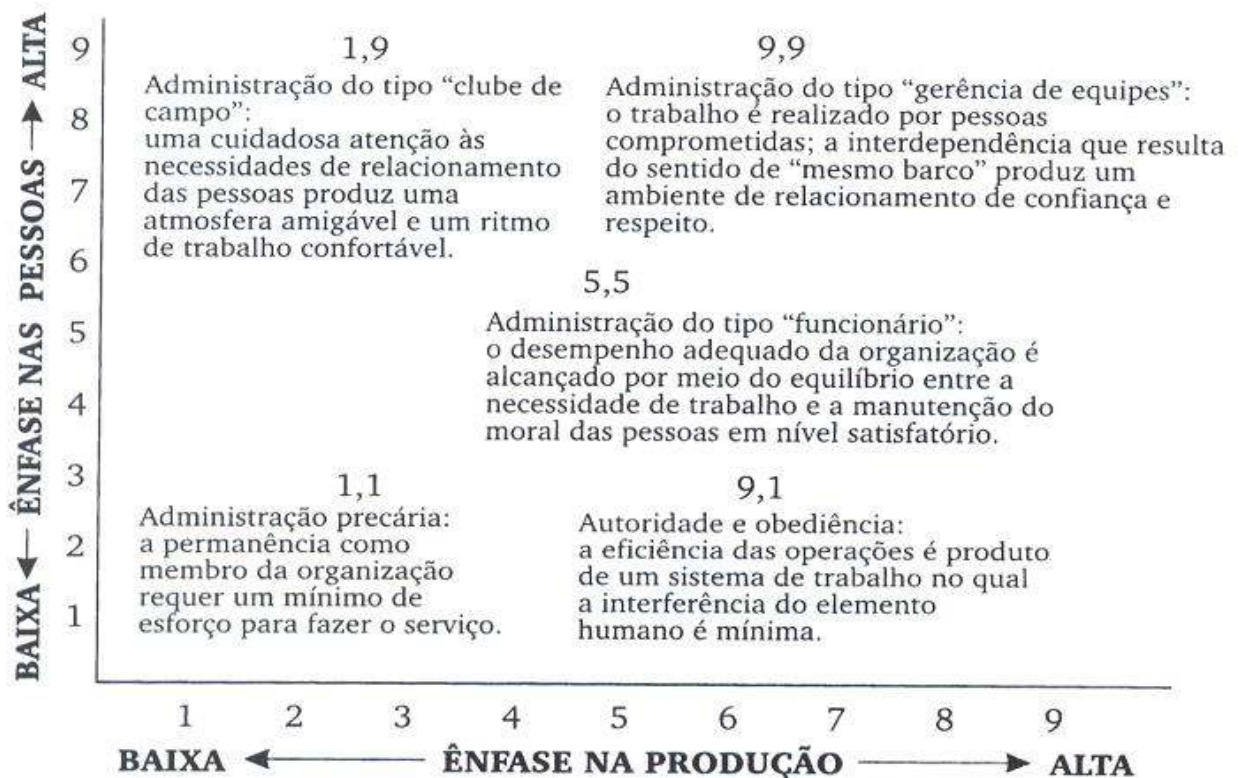


Figura 4: *Grade Gerencial de Blake e Mouton*.  
Fonte: Blake e Mouton (2000, p. 13).

As principais preocupações, segundo este modelo, são ilustradas na Figura 4, onde (1) se refere a uma baixa preocupação, (5) a uma preocupação média e (9) a uma preocupação alta. Os demais algarismos mostram graus intermediários de preocupação. Dessas diversas orientações, cinco apresentam diferenças significativas na atuação e nos resultados peculiares, que são prontamente identificadas como estilos principais. No canto inferior direito do Grid, a preocupação máxima com a produção (9,1) combina-se com a preocupação mínima com as pessoas (1,1). O estilo de liderança orientação (1,9) encontra-se no canto superior esquerdo. A preocupação mínima com a produção e as pessoas se faz representar na combinação (1,1), no canto inferior esquerdo. O centro (5,5) retrata a abordagem do “meio-termo”, do

“acompanhar para progredir” ou seja, se obedecem às ordens do superior. Segundo Reddin (1981), o (5,5) não é exatamente um estilo, mas um instrumento estatístico que reúne todos os comportamentos que não se enquadram nas outras quatro categorias. Já o estilo (9,9) – canto direito superior do Grid, integra as preocupações com a produção e as pessoas. É a abordagem da gerência de equipe, na qual o líder envolve as pessoas com as diretrizes organizacionais, obtendo os resultados esperados.

De acordo com o autor, melhor é o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade "9,9", ou quanto mais o comportamento do líder for o de um líder de equipe.

Este modelo oferece a base de referência para a análise, onde a eficácia do líder repousa na conjugação ideal tanto dos fatores pessoais quanto daqueles voltados para a tarefa, conforme demonstra a Figura 5.

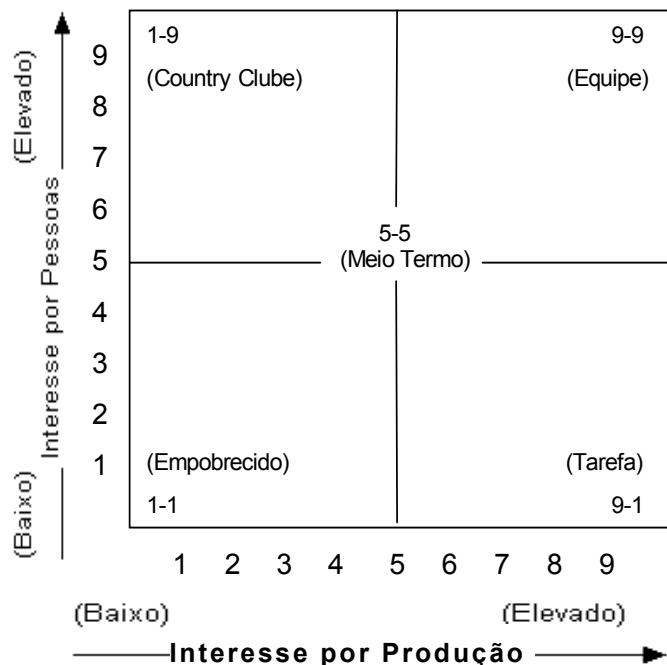


Figura 5 – Estilo de liderança do Grid Gerencial  
Fonte: Blake e Mouton (2000)

Um dos aspectos desta abordagem é a suposição de que as pessoas podem ser capacitadas para serem líderes 9,9. “É tão possível aprender a liderar eficientemente quanto aprender aritmética, a apitar um jogo, ou aperfeiçoar qualquer outra arte aplicada” (BLAKE E MOUTON, 2000, p. 19).

Este instrumento é útil aos líderes por ajudá-los a identificar os próprios pressupostos, e como atuar de forma a conseguir os melhores resultados com as pessoas e por meio delas.

Quanto mais hábil se tornar um líder no uso de uma abordagem correta, maior capacidade terá de reduzir frustrações, ressentimentos e outras emoções negativas. A troca de tais sentimentos pelo entusiasmo e a dedicação estimulam o senso de contribuição e a gratificação da realização pessoal (BLAKE E MOUTON, 2000, p. 7).

O importante, segundo os autores, é que o líder conheça seu estilo predominante de liderança e esteja preparado para melhorar a sua produtividade e a competência gerencial.

Segundo Blake e Mouton (1972: 71), “para que um homem possa administrar eficientemente outro homem, ele deve entender e utilizar sua compreensão de quatro problemas: como a cultura da empresa influencia a maneira pela qual os homens pensam e sentem; as qualidades, características e habilidades do trabalho sinérgico em equipe; a dinâmica do comportamento dos outros; e a dinâmica do seu próprio comportamento”.

Por abranger tanto a quantidade quanto a qualidade, a preocupação com a produção poderá ser revelada no alcance e na sabedoria das decisões, ou na qualidade e eficácia dos serviços prestados pela equipe.

Nos trabalhos físicos, a preocupação com a produção poderá ser mensurada em número de unidades produzidas, ou com base na obtenção de um nível específico de qualidade. Entende-se por produção tudo aquilo para cuja realização uma organização emprega pessoas, segundo Blake e Mouton (2000).

A preocupação com pessoas se manifesta de múltiplas formas. Em alguns líderes, ela se torna visível pela dedicação e estima ao subordinado; em outros, pela atenção à execução do trabalho dos subordinados. As condições de trabalho, a estrutura salarial, as vantagens adicionais, a segurança etc., são outras formas de se demonstrar preocupação com as pessoas. Para Blake e Mouton (2000), o grau de preocupação inclui tanto o caráter quanto a intensidade.

Este modelo alcançou grande repercussão nas organizações do mundo inteiro, inclusive no Brasil, por assegurar os seguintes benefícios: a) trata-se de uma abordagem inclusiva que permite a comparação de semelhanças e diferenças nos estilos de liderança; b) usam-se números ao invés de nomes; c) é convincente e de fácil interpretação e assimilação. O esquema estrutural do Grid foi avaliado independentemente quanto à sua eficácia conceitual e provou satisfazer os mais altos padrões de lógica conceitual, apresentando, portanto, uma abordagem de origem científica, segundo os próprios autores.

Além disso, a orientação de liderança (9,9) enfatiza a participação como processo interativo ancorado na cordialidade e sinceridade, na forte iniciativa, na intensa investigação, no posicionamento eficaz, na abordagem comparativa para solução de conflitos, na delegação de poder, no bom trabalho de equipe e na crítica de mão dupla.



O modelo de Blake e Mouton continua tendo grande repercussão e aceitação no mundo empresarial, pela eficácia e consistência do trabalho. Considera-se, também, a amplitude do Grid, pois sua aplicação contempla todos os escalões da empresa, do principal executivo ao chão de fábrica. Segundo McQueen<sup>2</sup> (2005), os líderes que implementaram o Grid passaram a considerá-lo como um marco significativo no seu próprio desenvolvimento pessoal e de seus funcionários.

De acordo com Reddin (1978), o modelo de Blake é ainda um instrumento muito útil e grande parte de seu atrativo provém da abordagem positiva da direção sugerida pela posição (9.9), como também das vantagens transculturais.

Blake inseriu no seu modelo a terceira dimensão gerencial - *Managerial Grid* – que representa a espessura ou profundidade de certo estilo. É o tempo de duração de um estilo gerencial em qualquer situação de interação, especialmente sob pressão, tensão, frustração ou conflito. Este modelo é representado em um diagrama de três dimensões, na Figura 6. Sua utilidade, juntamente com a abordagem das três dimensões (3-D) de Reddin (1978), é descrita a seguir.

---

<sup>2</sup> Diretor do Centro de Desenvolvimento de Liderança na Universidade do Mississippi.

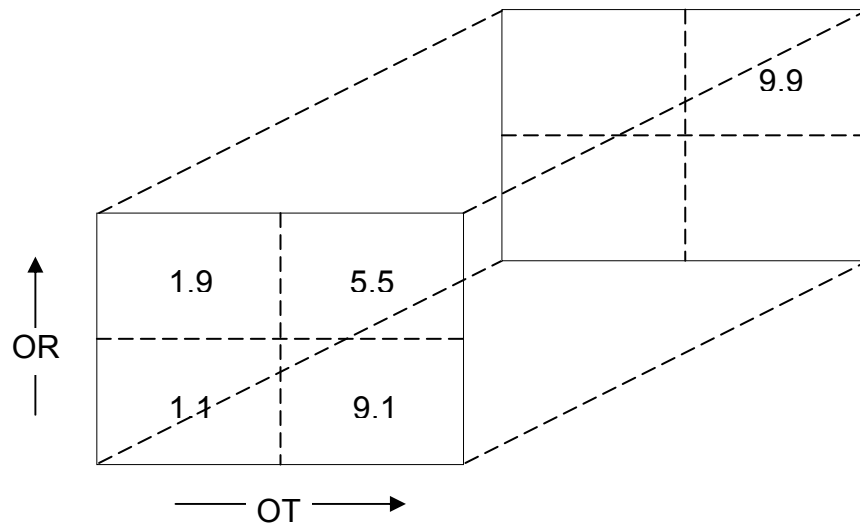


Figura 6: Grid de Blake superposta ao modelo da abordagem 3-D  
 Fonte: Reddin (1978, p. 211).

A terceira dimensão de Blake é semelhante à resiliência de estilo da abordagem 3 dimensões, de Reddin (1978). O autor define resiliência como sendo a capacidade de se manter um estilo adequado, mesmo trabalhando sob pressão.

Já a abordagem 3-D foi desenvolvida a partir de diversas pesquisas realizadas por psicólogos nos Estados Unidos. Estudos confirmaram que os dois principais subsídios do comportamento dos líderes referiam-se à tarefa a ser executada e às relações com as pessoas. Verificou-se que algumas vezes eles priorizavam um desses componentes e outras vezes o outro. Assim, esses dois elementos do comportamento poderiam ser usados em maior ou menor grau, e ambos poderiam ser usados simultaneamente, o que Reddin (1978) denominou de estilo integrado na abordagem 3-D. Já o comportamento direcionado para a tarefa, usado isoladamente, ele denominou de estilo dedicado. De maneira semelhante, o comportamento voltado para as relações, de forma isolada, foi denominado estilo relacionado. Ainda, a utilização de

todos eles em pequeno grau recebeu a terminologia de estilo separado, como mostra a Figura 7.

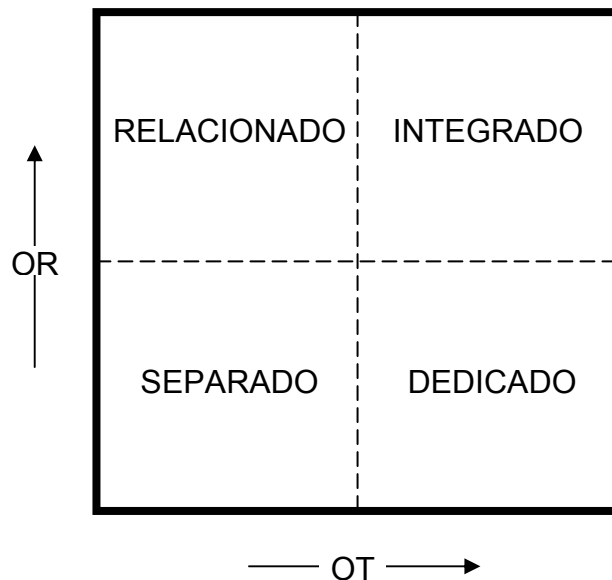


Figura 7: Quatro estilos básicos de comportamento gerencial  
Fonte: Reddin (1978, p. 27).

Para o autor, nem todos os tipos de comportamento se ajustam aos quatro tipos corretamente, porém eles são muito úteis como estrutura geral. Para cada estilo, foi criado um conjunto de indicadores e evidências que possibilitam a compreensão precisa de cada um deles, o que significa que cada um dos estilos básicos tem um equivalente menos eficaz e um equivalente mais eficaz, resultando em oito estilos gerenciais, conforme o Quadro 2.

| <b>Estilo Básico</b> | <b>Estilo Gerencial menos eficaz</b> | <b>Estilo Gerencial mais eficaz</b> |
|----------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Integrado            | Transigente                          | Executivo                           |
| Dedicado             | Autocrata                            | Autocrata benevolente               |
| Relacionado          | Missionário                          | Promotor                            |
| Separado             | Desertor                             | Burocrata                           |

**Quadro 2: Oito estilos gerenciais**

Fonte: Reddin (1978, p. 27).

Os oito estilos gerenciais não são, na realidade, oito novos tipos de comportamentos. São terminologias utilizadas para os quatro estilos básicos, quando usados de maneira adequada ou inadequada. Utilizando simultaneamente os estilos básicos e gerenciais, a abordagem 3-D faz uma clara distinção entre o comportamento e a eficácia do comportamento. Utilizando-se a terceira dimensão da eficácia, como mostra a Figura 8, os quatro estilos básicos estão no centro, os quatro equivalentes menos eficazes na parte da frente, e os quatro mais eficazes na parte superior, representando a eficácia gerencial. Reddin (1978, p. 349) define eficácia como sendo “o grau no qual um líder alcança as exigências de sua posição, avaliado numa escala de 0 a 4”.

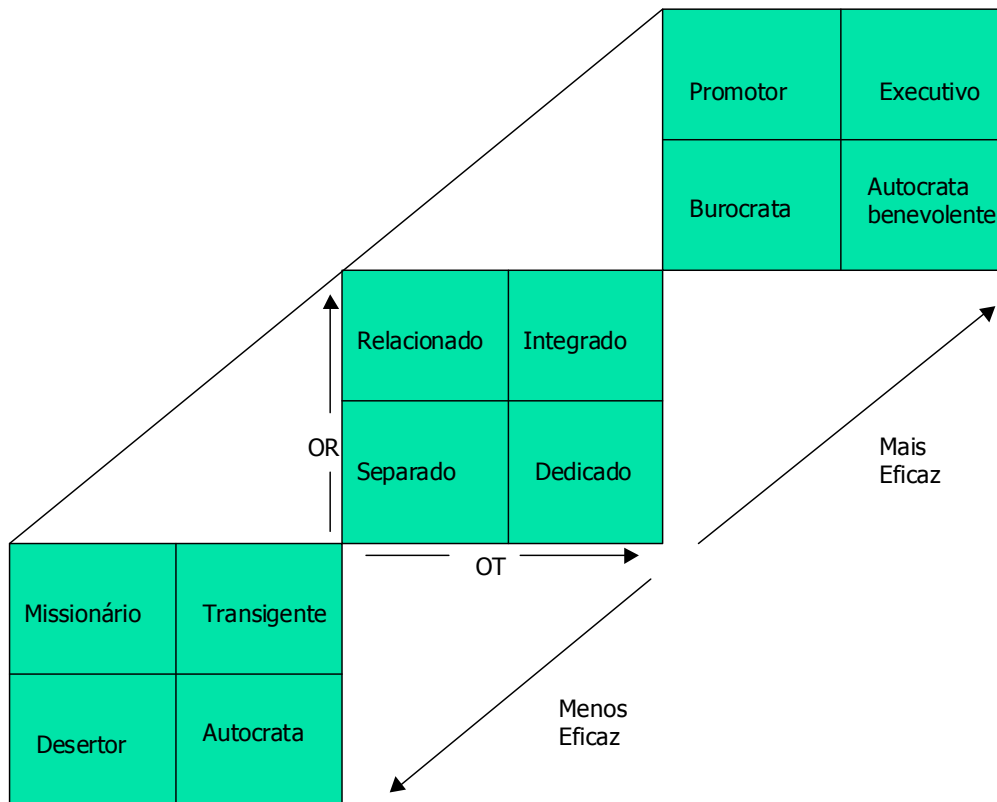


Figura 8: Terceira Dimensão – Modelo 3-D  
 Fonte: Reddin (1978, p. 28).

Assim, segundo Reddin (1978), para que um líder seja considerado eficaz, faz-se necessário desenvolver três principais habilidades:

- a) sensibilidade situacional - habilidade de avaliar os elementos situacionais em termos de exigências da orientação para a tarefa e da orientação para as relações;
- b) flexibilidade de estilo - habilidade para variar adequadamente o próprio estilo básico de comportamento em função de uma situação;
- c) gestão situacional - habilidade de mudar as exigências de estilo de um ou mais elementos situacionais, a fim de aumentar a eficácia gerencial.

O desenvolvimento cognitivo dessas três capacidades denomina-se experiência, e elas não estão diretamente relacionadas com a idade e sim com a aptidão.

A abordagem 3-D divide a situação em cinco principais componentes: a) organização, que representa todos os fatores que influenciam o comportamento dentro de um sistema social; b) tecnologia, que é o modo pelo qual o trabalho pode ser feito para se alcançar eficácia gerencial; c) superior, uma pessoa que tem autoridade sobre um líder, sendo responsável pelo resultado de seu trabalho; c) colaboradores, pessoas que trabalham com o líder, não sendo nem um superior, nem um subordinado; e, f) subordinado, uma pessoa sobre quem um líder tem autoridade, sendo responsável pelo resultado de seu trabalho.

A abordagem 3-D ensina ao líder como fazer e como deliberar sobre o que deve ser executado primeiro e, sobretudo, desenvolve a habilidade essencial do reconhecimento da situação, pois os estilos gerenciais devem se transformar à medida que as situações se modificam. Esta atitude está alicerçada em diversas descobertas científicas, apoiadas pelo senso comum, segundo Reddin (1978).

É inegável que a abordagem 3 dimensões de Reddin (1978) é semelhante à terceira dimensão de Blake. Embora Reddin seja mais atual e busque medir a eficácia, sua abordagem ainda não conseguiu alcançar o nível de solidez do Grid, criado pelos pesquisadores Blake e Mouton.

Para Hon (1992), assim como a abordagem de traço, os estudos com base na abordagem comportamental não apresentavam consistência para a generalização da efetividade da liderança de uma pessoa em contextos diferentes, surgindo, assim, novas abordagens que passaram a considerar a variedade das situações.

### **2.2.3 Abordagem Situacional ou Contingencial**

A abordagem de liderança situacional representou um significativo avanço em relação aos modelos anteriores: traços e comportamental, que têm propostas mais abrangentes, pois partem do pressuposto de que não existe um único padrão eficaz para uma boa liderança. Ao contrário, a amplitude de padrões é proporcional à especificidade demandada por cada situação. Assim, eficaz é o líder que adequa o seu estilo às exigências do ambiente, ou seja, do grupo liderado e da situação (CHELLADURAI 2001).

No entanto, nenhuma das abordagens da liderança situacional conseguiu explicações definitivas para a eficácia do líder. Todas as correntes têm seus defensores e críticos. A fundamental indagação desta abordagem é a descoberta do estilo apropriado para cada situação. Segundo Hersey e Blanchard (1986), cada tipo de situação demanda um estilo de liderança diferente para que seja alcançada a eficácia no trabalho e assegurado o desempenho satisfatório dos liderados.

De acordo com Chelladurai (2001), a abordagem situacional da liderança foi primeiramente estudada por Fiedler, Likert e Stogdill (1948). Já em seus primeiros trabalhos, Fiedler propõe a abordagem da contingência ou abordagem situacional, (FIEDLER, 1964; 1967; 1978 apud FIEDLER; CHEMERS, 1981). Esta abordagem defende que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com o grupo e da favorabilidade da situação, ou seja, a liderança dependente da situação, o que significa que o comportamento de liderança é contingencial ou eventual em função da tendência dos líderes, subordinados e da situação (FIEDLER, 1967).

Fiedler (1981) defende a existência de três variáveis situacionais que demonstram uma maior ou menor favorabilidade dos líderes: o relacionamento mantido com o grupo; o grau de estruturação das tarefas; e o poder conferido ao líder. Assim, deduz-se que a situação favorável ao líder é aquela na qual o relacionamento com o grupo é satisfatório, as tarefas são bem dimensionadas e estruturadas, e a ele é conferido algum tipo de poder. O inverso desse conjunto de fatores pode ser considerado como desfavorável à atividade de liderança: tarefas pouco ou mal estruturadas, relacionamento pessoal deficiente e ausência ou limitação clara de poder, que comprometem a eficácia da liderança.

Silva, citado por Hersey e Duldt (1989), também descreve a liderança situacional como um modelo que preconiza não existir um estilo melhor de liderança, e oferece estilos que sejam adaptados às variáveis presentes em cada situação específica.

O modelo de contingência, como instrumento, propõe-se a facilitar a escolha das pessoas em relação à situação e à possibilidade de modificação da mesma. O tipo de relação entre líder e subordinado depende de como o líder é aceito. Ao determinar a estrutura da tarefa, permite que se controle sua execução, enquanto o poder de posição sanciona a influência do líder sobre o grupo. A combinação das três dimensões determina a definição de oito situações, desde a mais favorável (1) até a mais desfavorável (8), conforme ilustra a Figura 9.



## O MODELO DE CONTINGÊNCIA OU LIDERANÇA SITUACIONAL

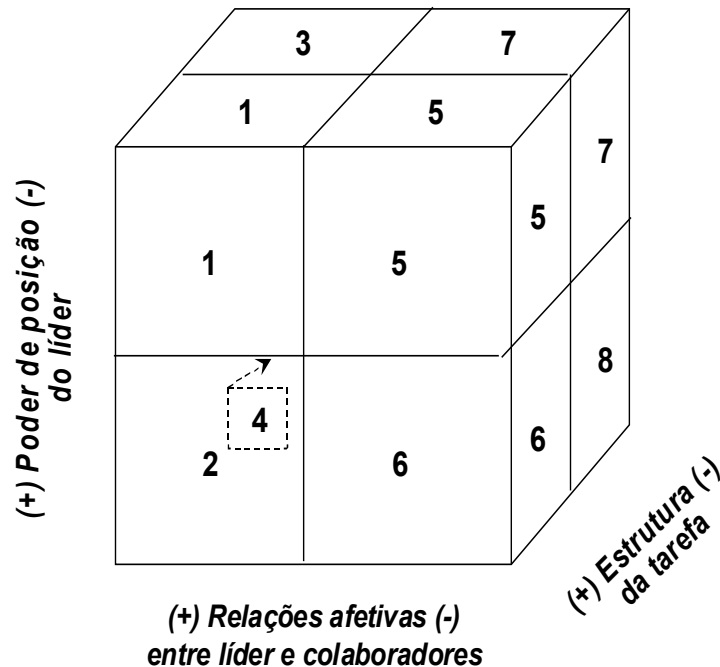


Figura 9: O modelo de contingência ou liderança situacional  
Fonte: Fiedler, KH (1967).

Apesar desses resultados positivos, muitos pesquisadores questionavam as hipóteses de Fiedler. Entretanto, conservou-se a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento, ajustando-o à situação, conceito este que foi determinante no desenvolvimento das pesquisas posteriores sobre liderança e na criação de novos modelos, como o de Hersey e Blanchard.

Para os autores, a maturidade dos liderados é definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Este conceito inclui duas dimensões: maturidade de trabalho

(capacidade) e maturidade psicológica (disposição). Para eles, a liderança situacional se fundamenta:

numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) oferecido pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.186).

O modelo de Hersey e Blanchard (1986) leva em conta a interação de três fatores essenciais: a orientação e direção oferecidas pelo líder; o nível de apoio sócio-emocional proporcionado pelo líder; e o grau de desembaraço de quem está sendo orientado (o seguidor) para cumprir uma tarefa específica. Estes três fatores estão presentes em qualquer situação de liderança, podendo ser compreendidos por pessoas de qualquer cultura.

Segundo os autores, a maturidade de trabalho está relacionada com o conhecimento e a capacidade técnica, enquanto a maturidade psicológica refere-se à motivação ou disposição para a realização. Porém, essas dimensões de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada (Hersey e Blanchard, 1986). O estilo de liderança que o líder deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade da pessoa que deseja influenciar, conforme demonstrado na Figura 10

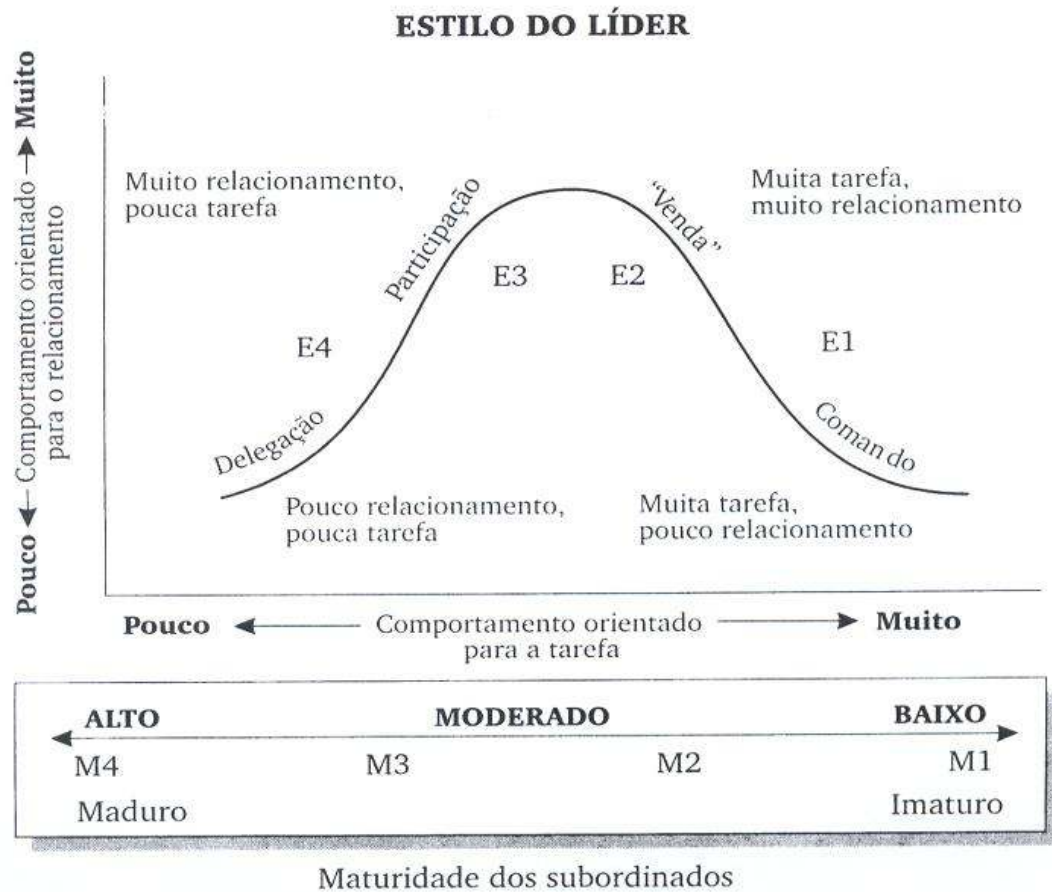


Figura 10 *Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard*  
 Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, KH (1986. P.186).

O modelo de Hersey e Blanchard preconiza a maturidade do subordinado como principal característica da situação. Essa idéia principal divide-se em quatro formas de liderança, conforme mostra a Figura 10, tais como: venda ou comando, persuasão, participação e delegação.

A Figura 10 também demonstra os quatro níveis de maturidade dos liderados, quais sejam: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Segundo eles, quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade imposta pelo líder e maior a orientação para o relacionamento. Hersey e

Blanchard acreditam que a maturidade de um liderado é a principal característica da situação enfrentada por um líder.

Contudo, conforme já foi mencionado, não existe um estilo de liderança ideal. Quanto mais os líderes puderem adaptar seus comportamentos às circunstâncias com as quais estão convivendo, maior será seu poder de influenciar. Outro fator determinante do comportamento do líder é o liderado, pois não existem líderes sem que haja seguidores. Na Liderança Situacional, a prontidão do seguidor é definida conforme a intensidade com que ele está demonstrando sua disposição para executar uma tarefa específica (HERSEY, 1989).

Silva, citado por Hersey e Johnson (1997), lembra que, embora nenhum estilo seja eficaz em todas as ocasiões, cada um deles pode ser aplicado a situações específicas.

#### ***2.2.4 Abordagens Neocarismáticas***

Esta seção faz considerações sobre o pensamento dos autores contemporâneos, com as novas abordagens transacional e transformacional.

Segundo Burns (1978), as organizações estão se tornando multiculturais e globais. A multiplicidade e a diversidade exigem que os líderes sejam capazes de agir com eficácia diante de culturas, valores, crenças e expectativas peculiares, o que significa também que devem ser capazes de oferecer um tratamento mais personalizado às pessoas e/ou grupos. Isto significa dizer que o líder tem que ter a

habilidade de atender a diferentes culturas e ser capaz de influenciar com eficácia pessoas em qualquer parte do mundo.

O líder do século XXI, de acordo com Covey (2005), é um profissional capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema fundamentado em princípios, mostrando coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. A efetividade da liderança decorre da sintonia entre vida pessoal e vida profissional. Líderes com visão, coragem e humildade para aprender a aprender, e crescer continuamente, farão da mudança um instrumento de transformação.

O líder precisará de uma formação educacional superior e de um bom desempenho lingüístico, sendo capaz de trabalhar com vários idiomas, e de se sobressair em áreas mais intangíveis, menos mensuráveis, como os valores pessoais e a personalidade, segundo Colwill e Townsend (1999).

Para Covey (2005), a intuição e a habilidade para lidar com os sinais de comunicação não verbais também serão elementos fundamentais ao líder para lidar com forças de trabalho e públicos diversos. Ele deverá ser um observador incansável e criativo, alguém que corra riscos, e um esperançoso formador e habilitador de equipes.

Senge (2004, p.371) afirma: “muitos líderes com quem eu trabalhei concordam que a primeira tarefa da liderança refere-se ao desenvolvimento de visão, valores e propósito ou missão”.

Para Burns (1978), a liderança transacional é como um processo de troca, onde se trabalha por recompensas específicas, que podem ser tanto de natureza econômica quanto política ou psicológica. Trata-se de uma das formas mais comuns de liderança nas organizações (AVOLIO et al., 1991). Este estilo de líder define e

comunica o trabalho a ser feito pelos liderados, estabelece como ele deve ser realizado e o que os liderados receberão se alcançarem o sucesso (AVOLIO et al., 1991).

Nesse sentido, a liderança transacional caracteriza-se pelo emprego de premiação mensurável em relação a desempenho, reciprocidade, definição de direção e confiança na equipe (recompensa contingencial). Observa e procura desvios das regras e padrões estabelecidos, adotando as ações corretivas necessárias (gerenciamento por exceção ativo), intervindo apenas quando esses desvios surgem espontaneamente (gerenciamento por exceção passivo) (BASS e AVOLIO, 1993).

Várias pesquisas apontam a eficácia dos líderes transacionais na preservação dos níveis de desempenho das organizações, pois não se espera que este estilo leve os liderados a superar as expectativas em relação ao seu desempenho, e sim a buscar manter o desempenho dentro dos padrões esperados (SARROS e SANTORA, 2001).

Tal modelo reflete a visão relativamente estreita do líder como supervisor, conforme afirma Hanashiro et al, citado por Burns (1978). Do mesmo modo, Singer (2001) acredita que este tipo de liderança é geralmente encontrado em organizações mecanicistas, que se caracterizam por uma estrutura formal e rígida pela qual se espera o cumprimento da hierarquia pré-estabelecida.

Contraopondo-se à abordagem transacional, a liderança transformacional proporciona ao liderado um ambiente favorável ao desenvolvimento de seu potencial, incentivando a melhoria de desempenho e promovendo um excelente clima organizacional. Este tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo ou da organização, assegurando o crescimento individual das pessoas, alinhando as expectativas individuais e organizacionais (BASS, 1985). Auxilia no realinhamento dos valores organizacionais, gerando mudanças internas e externas por meio da

implementação de uma visão, quando se faz necessário (TICHY e ULRICH apud AVOLIO et al., 1991).

As pesquisas iniciais sobre liderança transformacional constataram a ocorrência deste estilo de liderança apenas entre os níveis mais altos das organizações. Verificou-se a presença de líderes transformacionais principalmente entre as organizações que necessitavam de líderes para conduzissem processos de mudanças (AVOLIO et al., 1991).

Na percepção de Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais são visionários, inspiradores, imbuídos de ideais e metas específicas. São capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Eles possuem algumas características especiais que os diferenciam dos transacionais, atributos estes que Avolio et al. (1991) denominam “os quatro I’s”: a) consideração individualizada (*individualized consideration*) – líderes transformacionais focam sua atenção nas necessidades específicas de cada liderado, tratando-os de forma customizada em termos de potencialidade de desenvolvimento, oferecendo a ajuda e os recursos necessários para que estes alcancem as metas propostas; b) estímulo intelectual (*intellectual stimulation*) – o líder é capaz de apontar diferentes razões e caminhos para que as pessoas mudem a forma de pensar sobre os problemas técnicos e humanos da organização, questionando suas crenças e valores, ampliando o nível de criatividade dos liderados e da organização como um todo – o líder estimula as pessoas a pensar de maneira nova os velhos problemas; c) inspiração motivacional (*motivational inspiration*) – até há pouco tempo atrás os teóricos acreditavam que inspiração motivacional era algo não passível de investigação, resultado da capacidade pessoal do líder, não sendo, portanto, compreensível ao desenvolvimento. A ênfase atual na liderança transformacional veio intensificar a

atenção ao tema. É entendida como a capacidade do líder de estabelecer uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando o grupo a encontrar novas oportunidades e vencer os desafios; d) carisma (*Idealized Influence*) – mostrando respeito pelos outros e construindo uma relação de confiança, líderes transformacionais desenvolvem uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, estimulando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho. Por meio de suas atitudes, comportamentos e valores, os líderes tornam-se referência para seus subordinados, um padrão que eles desejam copiar.

Os líderes transformacionais, de acordo com Hanashiro et al, citados por Burns (1978), têm a capacidade tanto de articular como de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios e o carisma para energizar e motivar as pessoas a atingir as metas propostas.

Este trabalho utilizou como marco teórico o modelo de Blake e Mouton (1978), pois embora seus estudos tenham iniciado com a teoria comportamental ele evoluiu sua pesquisa para a abordagem situacional ao considerar que os estilos podem variar de acordo com o contexto. Além da influência sobre alguns dos principais autores da abordagem contingencial como Fiedler e Hersey e Blanchard, dentre outros. (REDIN, 1978).



### 2.3. Gênero

A rapidez do processo de inserção da mulher no mercado de trabalho demanda um olhar diferenciado sobre este segmento. Assim, o objetivo desta seção é fazer uma reflexão sobre as tendências femininas no mundo organizacional.

Ao se estudar o estilo de liderança feminino, faz-se necessário falar sobre as questões de gênero, pois para se construir uma sociedade socialmente responsável, deve-se assegurar a equidade e a diversidade. Esses são alguns dos principais desafios das organizações contemporâneas.

Entende-se por gênero o conjunto de papéis que se atribuem a homens e mulheres, como condicionantes do respeito que a sociedade lhes deve dedicar. São os sentidos socialmente atribuídos ao fato de ser homem ou mulher numa determinada sociedade e em um determinado momento histórico, segundo Pandjarian (2006).

Para Reszecki (2001), é importante trabalhar a diversidade e conhecer o perfil das pessoas que formam a organização para se conseguir um melhor gerenciamento. Assim, “pode-se aproveitar as características diversas desses grupos para se obter uma vantagem competitiva na organização”.

A diversidade, pautada no gênero, tem sido componente de pesquisa em diversos países. Entre as principais transformações sociais, a tendência das organizações é incluir nesse cenário a jornada flexível, o trabalho à distância e a disponibilidade de creches, pois a maior necessidade da mulher na atualidade é conseguir conciliar o trabalho com a família (SINA, 2004).

### **2.3.1 Retrospectiva sobre liderança feminina**

A liderança feminina teve seu papel marcante nos primórdios dos tempos, na constituição familiar, o que originou o matriarcado, ainda presente em algumas comunidades atuais. Bueno (2000, p 420) define matriarcado como “tipo de organização social e política em que a mulher exerce atividade preponderante”.

Na percepção de Barros (2001), em tempos remotos o homem ignorava sua função na reprodução e acreditava que somente a mulher era responsável por este papel. Por possuir tal competência, a mulher era considerada um ser mágico, imprescindível à sobrevivência da espécie. Ainda segundo Barros (2001), a função feminina era soberana e assegurava à mulher um tratamento especial.

Tendo que assumir naturalmente o espaço doméstico e a maternidade, a mulher foi perdendo o caráter divino e foi relegada à margem da sociedade política.

A agricultura e a pecuária foram fatores determinantes para a configuração da liderança masculina. Como o trabalho com a terra exigia força física e as mulheres eram consideradas frágeis, os homens assumiram o controle nos negócios, na política e nas diversas atividades, enquanto a mulher cuidava dos filhos, das tarefas domésticas, não lhe sobrando tempo para atividades fora do lar, conforme Bezerra (2002).

A Era Neolítica, a idade dos metais, segundo Barbosa (2001), foi a consagração do patriarcado, poder absoluto do homem e submissão da mulher. Entretanto, alguns autores, como Beauvoir (1997), contestam a existência do poder feminino. Para ela “a sociedade sempre foi masculina”. O fato é que o patriarcado foi o regime que

prevaleceu ao longo da história, com grandes repercussões de ordem social, política, religiosa, econômica e cultural.

A era industrial (1750-1950) marcou o fim da velha sociedade colonial. A introdução de equipamentos modernos, como esteiras eletrônicas, direção hidráulica, computadores e outros maquinários, reduziu o diferencial da força física masculina, gerando novos paradigmas de competência, fundamentados no conhecimento cognitivo e até mesmo na competência emocional, conforme Bezerra (2002).

O movimento feminista, que teve sua origem na Europa Ocidental a partir do século XVIII, teve seu marco nos anos 30 e se intensificou a partir da década de 60, quando as mulheres passaram a reivindicar direitos e papéis nas esferas públicas e privadas, segundo Rocha-Coutinho (1994).

O espaço privado está relacionado com a vida familiar e doméstica, o relacional, enquanto a vida pública está alinhada com a posição, o desempenho profissional, o poder e o sucesso (LIPOVETSKY 2000).

Para Oliveira (1997), mudanças estratégicas foram implementadas a partir do movimento feminista, tais como: a pílula anticoncepcional, o divórcio e conseqüentemente uma maior participação da mulher no mercado de trabalho. Assim, a corrente feminista foi determinante para as conquistas atuais.

Nesse cenário de conquistas e desafios, o século XX foi marcado pelo crescimento da liderança das mulheres nas diversas áreas sociais. Os milhares de processos locais e regionais que conduziram a este resultado trouxeram à luz a necessidade de rever as formas de convívio humano e de organização social, com o objetivo de assegurar às mulheres e aos homens relações de equilíbrio, e às

organizações sociais, formas menos autoritárias e hierárquicas de existir. Na realidade, nenhuma instituição se esquivava desta necessária revisão de postura, desde a família até as organizações multinacionais. A inserção da mulher no mercado de trabalho é um fato relevante neste século XXI (SINA, 2005).

### ***2.3.2 O papel da mulher no mundo do trabalho***

Na Europa e na América do Norte, foram as duas grandes guerras mundiais que provocaram a entrada da mulher no mercado de trabalho, ainda na primeira metade do século XX. No Brasil, o ingresso das mulheres no mundo do trabalho foi mais lento até os anos 70, quando passou a crescer em ritmo acelerado. Na década de noventa, praticamente dobrou, passando, na virada do milênio, de 21% para 42,7% da população economicamente ativa, o equivalente a 33 milhões de trabalhadoras (IBGE, 2004).

Em Belo Horizonte, a participação feminina no mercado de trabalho representa 13,4%, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 2004).

O percentual de mulheres que trabalham no Brasil é de aproximadamente 60%. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), esta taxa é semelhante à de países como Inglaterra, Alemanha, Rússia e Áustria. Já nos Estados Unidos, Alemanha e Suíça, a proporção de trabalhadoras é maior. Estes países alcançam um percentual de 56% a 63%. Superiores a estas faixas estão as norueguesas e suecas,

com uma participação superior a 64%. Também na China e na região Centro-Sul da África, o número de mulheres que trabalham é elevado, com o diferencial de que a mão-de-obra feminina está concentrada na agricultura, segundo o Instituto Ethos (2003).

De acordo com a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED, 2002), realizada pelo Dieese/Seade/Fundação João Pinheiro, a atuação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo numa grande velocidade. Hoje, as mulheres já ocupam uma posição significativa em relação à força de trabalho no Brasil e chefiam milhões de famílias. Tornou-se comum ver mulheres em segmentos antes considerados redutos masculinos, como a política, o setor automobilístico e as forças armadas.

A partir dos anos 90, a presença feminina nas organizações se tornou marcante. Se antes uma mulher só ocupava um cargo de liderança nas grandes empresas por via de herança, hoje ela ocupa como profissional, acabando com os preconceitos de que a mulher não poderia liderar bem em espaços ocupacionais tidos como masculinos, ressalta Baron-Conhen (2004). Enquanto nos anos 50 as mulheres eram cerca de 25% da força de trabalho, em 2001 já representavam 42,5%, de acordo com dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE.

Para Lastres (2003), a luta das mulheres para construir a cidadania feminina foi a mais importante transformação ocorrida na sociedade mundial na última metade do século XX. No Brasil, nos últimos vinte e cinco anos, houve uma crescente inserção produtiva das mulheres no mercado de trabalho. Apesar de elas ainda serem minoria, no alto escalão das empresas, segundo o Instituto Ethos (2005) essa participação passou de 6% em 2001 para 10,6% em 2005. Embora discretos, estes dados revelam uma tendência de crescimento da participação feminina no quadro executivo. Ainda

permanece diferenciais salariais importantes entre homens e mulheres nos cargos executivos, sendo que a diferença média é de 5%. Já nos postos de direção, esse percentual chega a 7%, segundo o Instituto Ethos (2005).

Segundo Lobos (2002, p 115), "a proposta de ser líder não interessa igualmente a ambos os gêneros. O homem é por ela seduzido; não a mulher, que ante a possibilidade pára, pensa, e às vezes acaba recuando, pois, de maneira geral, ela ainda tem pouca motivação para os cargos de comando".

Esta constatação também é feita por Todaro et al (2002), que a partir de suas pesquisas, concluem que a escassez de mulheres na alta gerência se deve à sua falta de motivação para esses cargos. "As mulheres preferem coordenar a mandar", finaliza o autor.

Constatam-se patamares salariais inferiores para as mulheres, independentemente da função ou cargo exercido ou do nível de escolaridade. As maiores discrepâncias entre homens e mulheres são registradas nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Salvador. Nestas regiões, os salários das mulheres são, em média, 36% mais baixos do que os da população masculina, mesmo tendo elas a mesma formação e ocupando os mesmos postos (PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego, 2003). As mesmas pesquisas revelam que as mulheres são as primeiras a serem demitidas em momentos de crise, e têm mais dificuldades de recolocação.

Aparentemente, as conquistas femininas no mercado de trabalho podem parecer insuficientes, de acordo com a radiografia atual, mas do ponto de vista histórico, os avanços são significativos, ressalta Peters (1998).

Elas têm conquistado cada vez mais seu espaço, por meio de sua competência, dedicação e empenho, não medindo esforços para encarar novos desafios. Percebe-se

que a mulher tem contribuído de forma talentosa para o mundo empresarial, pois vem alcançando resultados positivos, além de conquistar sucesso e reconhecimento.

Em contrapartida, diz Lipovetsky (2000), a mulher enfrenta a dura realidade de conciliar três funções: a profissional, a de esposa e a de mãe. Administrar essa “tripla jornada” de trabalho, com a exigência social de ser bem sucedida nas três atribuições, não é tarefa fácil. Para assumir essa missão sem estresse, desgaste físico e emocional, é necessário o apoio de todos os envolvidos, o que na prática nem sempre acontece. A mulher é vista como a responsável por administrar as atividades do lar, como organizar a casa, cuidar das roupas da família, fazer compras, educar os filhos, responsabilizar-se por alimentação, higiene, entre outras funções.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE (PNAD 2003) sinaliza que mesmo após conquistar avanços significativos, as mulheres ainda não venceram todas as barreiras. A década de 90 foi um marco na transformação do mercado de trabalho e o principal agente da mudança foi a mulher, que conquistou mais espaço e direitos.

A liderança feminina promove algumas reflexões relevantes. Pode-se observar que diferentes autores concluíram que as mulheres estão causando a diferença na força de trabalho das organizações (POUNDER, GOLEMAN 1999). Este cenário vem promovendo o interesse nas pesquisas sobre o estilo de liderança feminino, que tem registrado um aumento no número de estudos acerca do tema.

Apesar do interesse crescente, as pesquisas ainda são incipientes e a literatura voltada para liderança e gênero também é escassa no Brasil. Constatam-se lacunas a serem exploradas, tornando o tema relevante objeto de pesquisa.

### **2.3.3 Espaço ocupacional feminino**

Na análise das novas oportunidades e experiências de inserção das mulheres no mundo do trabalho, é importante ressaltar o conceito, cada vez mais presente na literatura, de que os recursos humanos são ou deveriam ser parte integrante e fundamental das estratégias de produtividade e competitividade organizacional (DELGADO et al., 2002).

Neste século, qual será o espaço ocupacional da mulher? Esta é a pergunta que, segundo Sina (2005), o mundo está fazendo, devido às transformações significativas que vêm ocorrendo nesta nova era. Apesar das extraordinárias mudanças, nenhuma se compara à revolução feminina, classificada por muitos como a era das mulheres. De fato “não se nasce mulher; torna-se mulher”, segundo Beauvoir (1997).

Durante toda a década de cinquenta, as mulheres são bombardeadas com uma ideologia de que a mulher verdadeira é a dona-de-casa e a boa mãe, isto é, aquela que não compete com o homem, a que não se masculiniza. Esse momento é marcado pelo papel que os EUA assumem de primeira potência mundial (DELGADO et al., 2002).

Lipovetsky (2000), em seus estudos, constatou que nas décadas de 60 a 80 as mulheres perceberam que seus adversários não eram os homens, mas sim o preconceito. Nesse período, observou-se grande avanço na relação masculino e feminino, pois se tornou evidente que um mundo melhor depende da harmonia entre os dois gêneros.



Tanto Lipovetsky (2000), Colwill e Townsend (1999), quanto Baron-Conhen (2004) e Sina (2005), concordam que é fator primordial determinar a “feminilização” do mercado de trabalho.

As mulheres estão mostrando serem mais competentes em determinadas atitudes, como capacidade de harmonizar os opostos, habilidade para somar diferenças, determinação, persistência, carisma para agregar valor e tenacidade para conduzir processos, pessoas e projetos. As mulheres também demonstram maior facilidade para transformar dificuldades em oportunidades (SINA, 2005).

As organizações querem as mulheres não apenas pelo seu lado emocional, mas sim, e principalmente, por sua personalidade e pela sua capacidade de adaptação às mudanças, afirma Lipovetsky (2000).

Por outro lado, as pesquisas de Araújo e Scalon (2005) demonstram que muitas oportunidades para inúmeras mulheres surgiram da necessidade e não de uma pretensão, assim como ficar viúva e se ver na obrigação de sustentar a casa e manter os negócios do marido, demonstrando talento e indo além do esperado, não só mantendo, mas expandindo e imprimindo sua marca - mulheres que não se submeteram aos limites impostos pela sociedade em suas épocas, mulheres que tinham uma visão de futuro, buscando um meio de melhorar a sociedade na qual viviam.

Há um outro acontecimento que também contribuiu para a história da mulher neste novo milênio. Com o passar dos tempos, as famílias estão cada vez menores, por diversas razões: poder econômico; dificuldade de oferecer aos filhos o conforto e a educação que os pais gostariam que recebessem; pelo fato das mulheres estarem em busca de sucesso profissional, pois muitas vezes têm que ajudar no orçamento

doméstico. Por esses e outros motivos está havendo uma redução do número de filhos nos tempos modernos. Na década de 60, as mulheres tinham em média seis filhos, e hoje a média caiu para dois filhos por mulher, segundo Sina (2005).

Segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED (2003), no Brasil, cada vez mais, as mulheres assumem o papel de provedoras em suas famílias, chegando a ser responsáveis pela compra de 50% a 90% dos alimentos consumidos em suas moradias, sem contar que muitas assumem sozinhas os filhos e as despesas do lar, pelo fato de não acharem necessário ter um parceiro constante. São capazes de cuidar dos filhos, trabalhar fora e ainda administrar a casa.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que a mulher conquista mais e mais espaço no mundo corporativo, tem de se afastar de outros papéis, em especial o de esposa e mãe, ressalta Lastres (2003).

A revisão de papéis, afirma Oriana (1999), é uma necessidade do terceiro milênio, tão importante quanto a conquista da paz mundial. Ao abraçar uma carreira executiva, a mulher tem que delegar parte de suas antigas atribuições, sem que isso pareça um descaso de sua parte.

Essa atualização de papéis acontece não apenas no seio familiar e nos hábitos pessoais, mas, sobretudo no âmbito corporativo, onde cargos de chefia eram típicos do universo masculino. Com a ascensão das mulheres aos papéis de gerência, os homens sob seu comando também tiveram de se adaptar (BARROS, 1994).

Diante de um quadro tão amplo, ao conquistar tantas vitórias, as mulheres ampliaram em muito as suas próprias tarefas. E a vida corporativa requer atualização constante, necessitando também de maior tempo para estudo, seja individual e voluntário, seja ortodoxo, na forma de cursos de pós-graduação, “lato e estricto sensu”.

O estudo intitulado Mulheres do Brasil, realizado por Oriana (1999), conclui que a rotina da mulher engloba, atualmente, mais de 50 atividades. Isto significa que não se trata de um cotidiano prazeroso. Elas anseiam, principalmente, por simplificação e divisão de tarefas, para dedicar-se a rituais com significado e para reduzir o nível de exigência com as próprias metas e compromissos assumidos.

Hoje, ressaltam Lipovetsky (2000) e Sina (2005), já não são as mulheres que seguem as tendências mundiais, mas as tendências é que buscam inspiração no novo estilo de vida redesenhado pela mulher.

Seja qual for o segmento mercadológico, lembra Sina (2005), o esforço é inevitável. Não é fácil ser mulher em um mercado que tem raízes machistas. Nem sempre elas puderam preservar a sensível alma feminina. Ao contrário, e em especial no mundo corporativo, foi necessário, muitas vezes, abrir mão do seu diferencial, a sensibilidade. Era comum às mulheres, ao conquistar algum cargo de liderança, imitar o “jeito” masculino de administrar, agressivo e competitivo, concordam os autores Beauvoir (1997) e Rocha-Coutinho (1994).

Ainda não se encontrou, na literatura contemporânea, uma forma de se construir, não somente líderes excepcionais, mas homens e mulheres notáveis. E este é o quebra-cabeça das organizações.

### **2.3.4 Estilo feminino**

Para uma melhor compreensão do tema, faz-se necessário uma abordagem sobre o estilo de liderança feminino, incluindo seus valores e padrões de comportamento, além do resgate teórico tratado nos itens anteriores.

Na perspectiva de Estes (1999), as mulheres nascem com o mesmo talento masculino, mas pela força da dominação cultural, muitas perdem essa referência.

De forma geral, lembra Canha (1998), os teóricos conferem à mulher um estilo de liderança mais cooperativo, intuitivo, flexível, participativo e orientado para as pessoas, enquanto os homens estão vinculados a um estilo autoritário, diretivo, competitivo, controlador e focado nas tarefas.

Para Canha (1998), o estilo feminino de liderar, englobando: trabalhar em equipe, ouvir os liderados, buscar o consenso, orientação para as pessoas, tolerância e capacidade de resolver conflitos, envolve competências valorizadas nas organizações atuais.

De modo semelhante, Machado (1999) sinalizou a vocação feminina para o estilo de liderança orientado para pessoas, conforme descrito no Grid Gerencial de Blake e Mouton (2000). Neste contexto, Bruschini e Lombardi (2002, p. 198) argumentam:

Habilidades de comunicação, lingüísticas, subjetivas e afetivas, tradicionalmente aprendidas na esfera reprodutiva pelas mulheres e consideradas habilidades femininas, tornam-se habilidades valorizadas e requeridas pelos novos métodos de gerenciamento da produção e dos serviços.

A valorização do estilo feminino marca uma nova fase na história das mulheres no mundo dos negócios. A constatação de Baron-Conhen (2004), Colwill e Townsend (1999) e de Loden (1996) demonstra que as qualidades que definem o estilo feminino de administrar não são características exclusivas de mulheres. Essas características podem ser encontradas entre os homens. Também é verdade que há mulheres bem adaptadas ao estilo masculino. A diferença vital é que na média das mulheres certos traços são muito mais comuns que na média dos homens.

Nesse sentido, Valdés (1991) ressalta que o chamado sexto sentido foi por muito tempo subestimado, mal compreendido e visto como inútil no mundo dos negócios. Mas no final da década de 70, alguns executivos japoneses começaram a mencionar sua confiança na intuição. Eles pareciam acreditar que a intuição realçava suas habilidades de solucionar problemas e de melhorar a eficiência da empresa. Era a mistura da administração pragmática do ocidente com os aspectos espirituais e profundamente intuitivos do oriente.

Leite (1994) ressalta que as características essenciais do jeito feminino de administrar são hoje as mais valorizadas pelas empresas, vale dizer: maior atenção aos detalhes, perseverança e trabalho em equipe. A autora pesquisou o estilo de trabalho de 51 empresárias e executivas brasileiras, e afirma que 98% de suas entrevistadas repulsam a idéia de que devem se masculinizar para ganhar poder. A masculinização é um termo criado para definir mulheres que se comportam, se vestem e pensam como os homens no ambiente de trabalho.

Segundo Leite (1994), o mundo corporativo está se transformando e descobrindo que certas habilidades das executivas são indispensáveis ao novo modelo de gestão. As características a que se refere a autora são: estilo cooperativo,

disposição de trabalhar e compartilhar decisões, e uso de intuição na análise e solução de problemas.

Isso requer uma combinação de atributos típicos das mulheres e atributos típicos dos homens. Trata-se de um avanço para as mulheres, afirma Peters (1993). Talvez o estilo gerencial perfeito seja “meio masculino, meio feminino”, confirma o autor.

No trabalho, procuramos ocultar as emoções, especialmente em locais dominados por homens. Menosprezamos a atenção e os relacionamentos e lamentamos o tempo gasto com sentimentos. Mas nem mesmo o maior machão pode negar a força dos sentimentos que nos dominam em tempos de crise (PETERS, 1998 p.15).

Da mesma maneira, Loden (1996) adverte que o estilo feminino não é substituto do modelo tradicional de liderança. O mais indicado para as organizações é combinar o modelo tradicional, desenvolvido pelos homens, ao feminino, pois ambos podem contribuir para o sucesso da empresa.

As equipes de trabalho que mesclam homens e mulheres conseguem resultados melhores (LODEN, 1996). Esta mesma premissa é ratificada nos estudos de Baron-Conhen (2004), que evidenciam que os homens gostam de contribuir com idéias, enquanto as mulheres se preocupam com as tarefas, uma parceria que melhora a administração dos conflitos e mantém a harmonia entre os integrantes do grupo.

Segundo Arango (1991), a mulher reconhece e valoriza a compreensão, qualidade que vem ganhando força devido às preocupações das empresas com a eficiência na administração de suas equipes. A sensibilidade e a intuição trabalham juntas para fornecer aos executivos dados úteis sobre a percepção e as atitudes dos funcionários.

A visão feminina procura encorajar a participação dos funcionários e a divisão de responsabilidades. As empresas podem se beneficiar desse estilo de liderança principalmente em projetos de longo prazo, nos quais a qualidade do relacionamento no time é decisiva para o resultado do trabalho, segundo Arango (1991).

Em algumas empresas, as pessoas continuam achando que o líder de verdade é intocável, emocionalmente distante, agressivo, aquele que toma as decisões. Nesses lugares, as mulheres tendem a não fazer muito sucesso. “Seu estilo mais cooperativo, muito voltado para o trabalho em equipe, pode ser confundido com indecisão e fraqueza”, diz Loden (1996). Essas empresas são as que adotam o modelo tradicional de liderança.

Como a capacitação vem sendo um dos valores das empresas, e embora não se saiba ao certo a razão, especialistas em comportamento feminino afirmam que as mulheres tendem a ser mais eficientes para ensinar pessoas, talvez porque o universo feminino esteja alicerçado em valores como empatia, desprendimento, capacidade de mediar e ouvir, segundo Priore (2004). Seguindo essa tendência, Tannen (2002) acredita que as lições aprendidas na infância são transportadas para o local de trabalho, ressaltando o fato de que as mulheres buscam mais intensamente o desenvolvimento da equipe e procuram compartilhar mais seus conhecimentos. Nesse sentido, Sampaio e Silva, apud Canha (1998, p.5), relembram:

Durante séculos, as mulheres tiveram filhos, negociaram, chegaram a consenso, educaram, criaram imagens, valores e referências. Hoje, quando lideram uma empresa, transportam em si competências seculares que são inovadoras no meio empresarial. Educar, ensinar, formar, treinar, transmitir experiência e valores, identificar o que cada um tem de especial e extraordinário em si próprio, potencializar o desenvolvimento de cada um e do grupo, faz parte de papel da mulher desde sempre.

Delgado (2002) ressalta que mesmo com tantas qualidades, as mulheres ainda são discriminadas como o “sexo frágil”, ou seja, são muito emotivas. Então, são alocadas nos setores funcionais como RH e Comunicação, e não nas funções estratégicas da empresa, que envolvem tomadas de decisões.

De modo geral, diversos autores como Arango (1991), Loden (1996), Colwill e Townsend (1999) e Tannen (2002), acreditam que a consolidação dos valores femininos como parte integrante da cultura empresarial dependerá da velocidade da escalada de um maior número de mulheres talentosas aos postos de comando nas empresas. O mais provável é que, com o tempo, se cristalize nas organizações uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. São, afinal, valores fundamentados em paradigmas da competição própria dos negócios.

Percebe-se, então, que o desafio das mulheres neste século XXI é mudar os valores organizacionais, uma vez que, até então, as organizações eram dominadas por valores e estruturas patriarcais. Pelas abordagens de Delgado (2002) e Sina (2005), a possibilidade para resolver esta situação é consolidar em um só líder características femininas, como sensibilidade, estética, criatividade, e intuição, e masculinas, como agressividade, firmeza e objetividade.

Baron-Conhen (2004) lembra que talvez a solução esteja na construção de uma nova identidade, em um novo estilo de liderança que não esteja fundamentado na renúncia de toda a espécie de poder e da carreira, e nem na identificação radical com o modelo masculino.



Vale ressaltar que os atributos femininos, desvinculados do conhecimento e de outras competências, não asseguram a qualidade do estilo de liderança, e podem até comprometer os resultados da organização.

Com o objetivo de identificar o estilo de liderança feminino e masculino, adotou-se como referencial o modelo de Blake e Mouton (1978). A Figura 11 representa a sistematização dos estilos de liderança utilizados na pesquisa, por meio de um questionário estruturado e adaptado por Moraes (1995). Vale ressaltar que os trabalhos dos pesquisadores Blake e Mouton já foram validados em diversos países e são aceitos tanto no mundo dos negócios quanto em várias outras áreas profissionais, inclusive nas academias. O grid, quando de sua concepção foi também testado em homens e mulheres. Trata-se do modelo que mais valoriza a preocupação com tarefa e pessoas o que, de certa forma coincide com os autores que propõem vincular esses atributos ao estilo de liderança.

Por meio desta abordagem, o líder pode conhecer as conseqüências e os resultados do exercício da liderança em vários estilos, e decidir quais serão as mudanças necessárias que deverá implementar.

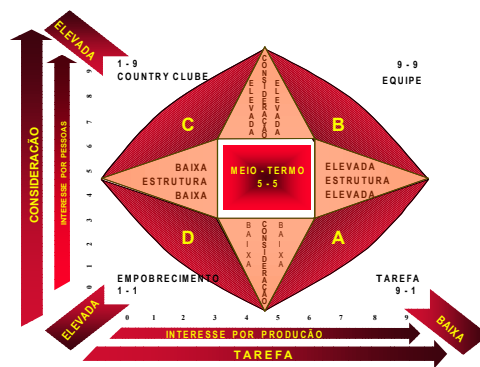


Figura 11: Modelo de Blake e Mouton  
Fonte: Moraes (2005)

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa quanto ao problema, aos objetivos gerais e específicos, à população e ao instrumento de coleta de dados.

O trabalho se propôs a identificar se as diferenças de gênero estão relacionadas aos distintos estilos de liderança de gestores em nível gerencial. Para tanto, se realizou uma pesquisa de campo, de natureza interpretativa e de caráter quantitativo, *Survey*, com uma amostra por cotas e por conveniência de 102 executivos, homens e mulheres, que exercem cargos de liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana da Capital Mineira.

Segundo Gil (2002), a pesquisa quantitativa utiliza-se da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. A pesquisa de campo caracteriza-se pela coleta dos dados no ambiente real no qual a situação ocorre.

Nesta investigação, utilizou-se a metodologia do corte transversal, na qual a pesquisa é aplicada em um só momento. Esta proposta valoriza o raciocínio lógico de forma que a objetividade e o rigor substituam palpites, experiência e intuição. Baseia-se na crença de que o “estudo do comportamento humano deve ser conduzido da mesma maneira que os estudos conduzidos nas ciências naturais” (COLLIS, 2005 p. 59).

O questionário, para auto-preenchimento, foi dividido em duas partes: a primeira contempla os dados demográficos e ocupacionais de identificação dos participantes; a segunda, constituída de doze perguntas ordenadas, com quatro alternativas cada, analisa os dados sobre Estilo Gerencial, informados por escrito e sem a presença do entrevistador. O instrumento utilizado (questionário) foi adaptado por Moraes (1995).

Optou-se por este modelo, pois além de ser de fácil assimilação e também de simples interpretação, por meio desta abordagem o líder pode conhecer as conseqüências e os resultados do exercício da liderança em vários estilos e decidir quais serão as mudanças necessárias que deverá implementar. Ele oferece base para uma abordagem integrada, independentemente do porte e do segmento da empresa.

### **3.1 Pergunta orientadora**

Um problema de pesquisa científica, segundo Kerlinger (1980), se apresenta sob a forma de uma interrogação que questiona algo a respeito das relações entre fenômenos ou variáveis. À luz deste conceito, o problema desta pesquisa pode ser abordado do seguinte modo: O estilo de liderança predominante nas mulheres executivas das grandes indústrias da Região Metropolitana de Belo Horizonte é diferente do masculino? Esta pesquisa tem como pressuposto o modelo teórico de Blake e Mouton. Como objetivos específicos, buscou-se comparar os dois e levantar suas possíveis diferenças.

### 3.2 Amostra

Para Malhotra (2006), uma boa pesquisa começa com uma definição precisa da população-alvo, que deve ser determinada em termos de elementos, unidades amostrais, alcance e tempo.

Neste estudo, foi utilizada a relação das 100 (cem) maiores empresas conveniadas ao SESI – Serviço Social da Indústria, entidade do Sistema FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. A Instituição considerou como grandes empresas aquelas que possuem entre 2.034 e 7.847 funcionários. Foram entrevistados mulheres e homens ocupantes dos cargos de liderança dessas organizações e que possuem vínculo empregatício.

Porém, a Região Metropolitana de Belo Horizonte contempla somente 80% (80) dessas organizações. O restante está distribuído nos demais municípios mineiros.

Portanto, para se obter uma margem de confiança de 95% fez-se necessário entrevistar 51 mulheres e 51 homens, de acordo com a orientação de Malhotra (2006), planilha do Excel, adaptada por Afonso <sup>3</sup>(2005).

Para desenvolver as cotas, o pesquisador relaciona características relevantes de controle e determina a distribuição desses critérios na população-alvo. Esses fatores relevantes podem incluir sexo, idade, ocupação e outros, identificados na base de julgamento. Para esta pesquisa, definiu-se como característica relevante o gênero - 50% masculino e 50% feminino. Os questionários foram aplicados no período de 26 de junho a 15 de agosto de 2006.

---

<sup>3</sup> Afonso, Tarcísio, Ph.D.Prof. Mestrado e Diretor do Advanced Learning Lab.

Para uma análise mais consistente, utilizou-se a técnica de amostragem não-probabilística, por cotas e também por conveniências. Foram enviados 160 (cento e sessenta) questionários para todas as 80 grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, com retorno de um total de 102 formulários respondidos, sendo 50% femininos e 50% masculinos. Adotou-se a técnica de amostragem não-probabilística, que não utiliza seleção aleatória; ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2006, p.305).

### **3.3 Análise dos dados**

Quanto ao tratamento dos dados realizou-se uma abordagem estatística simples e teste Z para duas proporções, valendo-se das ferramentas do Excel. Os resultados foram obtidos pelo número de vezes em que o fenômeno ocorreu, utilizando-se como parâmetro a figura nº 11 do modelo Blake e Mouton, adaptado por Moraes <sup>4</sup>(2005). As respostas da investigação foram obtidas de forma numérica e exata, gerando as tabelas que ilustram o resultado da pesquisa.

Para análise dos resultados utilizou-se também do marco teórico Blake e Mouton que em seus novos estudos O grid gerencial III (2000), permite inferir questões de variáveis interpretativas tais como: criação de objetivos, administração de conflitos etc.

---

<sup>4</sup> Dr. Lúcio Flávio R. de Moraes, Ph.D. Prof. Do Curso de Mestrado das Faculdades Integradas de P. Leopoldo. Modelo (transparência) utilizado em sala de aula.

## **4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo descreve os resultados do levantamento sobre o estilo de liderança das mulheres e homens executivos que trabalhavam nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, tendo como fonte os dados obtidos na pesquisa. As análises foram fundamentadas com base nas abordagens descritas no Grid Gerencial III, de Blake e Mouton (2000).

### **4.1 Perfil da amostra pesquisada**

A amostra pesquisada constituiu-se de 102 executivos, sendo 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino.

A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados quanto a escolaridade, estado civil, faixa etária, número de subordinados diretos, nível de escolaridade dos funcionários, e tempo de trabalho na empresa e no cargo.

#### **Nível de Escolaridade**

De forma geral, a pesquisa confirmou que mulheres e homens possuem níveis semelhantes de escolaridade. A maioria dos entrevistados, 51% das mulheres e 55% dos homens, possui Pós-graduação. 25% delas e 20% deles concluíram o curso superior. Entretanto, em relação ao nível de mestrado os homens são a maioria, com 25%, contra 14% das mulheres.

**Tabela 1**  
**Escolaridade -RMBH – 2006**

| Escolaridade             | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|--------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                          | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Pós-graduação</b>     | <b>26</b> | <b>28</b> | <b>51%</b>   | <b>55%</b>  |
| <b>Superior completo</b> | <b>13</b> | <b>10</b> | <b>25%</b>   | <b>20%</b>  |
| <b>Mestrado</b>          | 07        | 13        | <b>14%</b>   | <b>25%</b>  |
| Superior incompleto      | 04        | <b>00</b> | 08%          | 00%         |
| Ensino médio completo    | 01        | 00        | 02%          | 00%         |
| <b>Total</b>             | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Estado Civil

No que se refere a faixa etária, a leitura da Tabela 2 mostra a predominância de mulheres casadas (49%) nos cargos executivos, enquanto a presença das solteiras na mesma função é significativamente menor (29%).

Ao contrário do perfil feminino, a Tabela 2 demonstra a predominância (51%) de homens sem um estado civil definido (separados, amigados, etc.) em cargos executivos, contra apenas (22%) de mulheres nas mesmas condições, enquanto os casados perfazem um total de (37%) e apenas (12%) são solteiros.

**Tabela 2**  
**Estado civil - RMBH – 2006**

| Estado civil      | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|-------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                   | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Casado (a)</b> | <b>25</b> | <b>19</b> | <b>49%</b>   | <b>37%</b>  |
| Solteiro (a)      | 15        | 06        | 29%          | 12%         |
| Outros            | 11        | <b>26</b> | 22%          | <b>51%</b>  |
| <b>Total</b>      | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

## Faixa etária

Quanto à idade, (53%) das mulheres e (41%) dos homens concentram-se na faixa entre 41 a 50 anos. Contudo, deve-se observar que grande parte dos homens (35%) tem mais de 50 anos. Já a presença feminina nesta mesma faixa é significativamente menor (18%), e (24%) dos homens estão na faixa etária de 20 a 40 anos, contra (29%) das mulheres nas mesmas condições, como mostra a Tabela 3.

**Tabela 3**  
**Faixa etária - RMBH – 2006**

| Faixa etária        | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                     | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>41 a 50 anos</b> | <b>27</b> | <b>21</b> | <b>53%</b>   | <b>41%</b>  |
| 20 a 40 anos        | 15        | 12        | 29%          | 24%         |
| Mais de 50 anos     | 09        | <b>18</b> | 18%          | <b>35%</b>  |
| <b>Total</b>        | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

## Nº de Subordinados diretos

A Tabela 4 apresenta uma grande discrepância entre o número de subordinados diretos da liderança feminina para a masculina. Enquanto a grande maioria dos homens (70%) tem sob seu comando direto mais de 20 funcionários, as mulheres nas mesmas condições têm somente (49%).

**Tabela 4**  
**Nº de Subordinados diretos RMBH – 2006**

| Nº de Subordinados | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|--------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                    | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| Acima de 20        | 25        | <b>36</b> | 49%          | <b>70%</b>  |
| De 15 a 20         | 14        | 05        | 27%          | 10%         |
| De 05 a 14         | 12        | <b>10</b> | 24%          | 20%         |
| <b>Total</b>       | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa



## Nível de escolaridade dos subordinados

Outro aspecto interessante a ser observado é a média de escolaridade dos funcionários que estão diretamente subordinados aos homens: a maioria (74%) possui curso superior, (20%) pós-graduação, e somente (6%) possuem apenas o ensino médio. Já na liderança feminina, o número de funcionários com apenas ensino médio sobe para (57%), contra (37%) dos subordinados com curso superior e somente (6%) com pós-graduação, como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5**  
**Escolaridade dos Subordinados - RMBH – 2006**

| Escolaridade dos subordinados | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|-------------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                               | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| Ensino Médio                  | <b>29</b> | <b>03</b> | <b>57%</b>   | 06%         |
| <b>Superior</b>               | 19        | <b>38</b> | 37%          | <b>74%</b>  |
| Pós-graduação                 | 03        | <b>10</b> | 06%          | 20%         |
| <b>Total</b>                  | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

## Tempo de trabalho na empresa

Em termos de tempo de trabalho na organização, há, em geral, uma concentração maior na liderança masculina – (53%) têm entre 5 a 8 anos de tempo de serviço. Já a maioria das mulheres (63%) trabalha na organização há menos de 4 anos, seguida pela participação de apenas (10%) dos homens nas mesmas condições. Também nas demais faixas, superiores a 9 anos de tempo de serviço, os homens continuam tendo a maior participação, conforme demonstrado na Tabela 6.

**Tabela 6**  
**Tempo de trabalho na empresa RMBH – 2006**

| Tempo de trabalho na empresa | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|------------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                              | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Até 4 anos</b>            | 32        | 05        | <b>63%</b>   | 10%         |
| De 5 a 8 anos                | 08        | 27        | 15%          | <b>53%</b>  |
| De 9 a 12 anos               | 07        | 12        | 14%          | 23%         |
| Mais de 12 anos              | 04        | 07        | 08%          | <b>14%</b>  |
| <b>Total</b>                 | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: **Dados da Pesquisa**

### **Tempo de permanência no cargo**

No quesito “tempo de permanência no cargo de liderança”, os resultados sinalizam que a maioria das mulheres (47%) está há até três anos na mesma função, enquanto a maior parte dos homens (35%), está no cargo há menos de um ano, contra (12%) das mulheres nas mesmas condições.

Contudo, existe uma concentração significativa (31%) da liderança masculina que está no cargo há mais de 8 anos, contra somente (10%) da liderança feminina nas mesmas condições, conforme apresenta a Tabela 7.

**Tabela 7**  
**Tempo de permanência no cargo - RMBH – 2006**

| Tempo de permanência | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                      | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>De 1 a 3 anos</b> | <b>24</b> | <b>08</b> | <b>47%</b>   | <b>16%</b>  |
| De 4 a 8 anos        | 16        | 09        | 31%          | 18%         |
| <b>Até 1 ano</b>     | <b>06</b> | <b>18</b> | <b>12%</b>   | <b>35%</b>  |
| Mais de 8 anos       | 05        | 16        | 10%          | 31%         |
| <b>Total</b>         | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2 O Estilo predominante nas lideranças da amostra pesquisadas

No que se refere ao estilo predominante, a Tabela 8 e o Gráfico 1 apresentam o perfil do estilo de liderança predominante nas amostras pesquisadas. Segundo Blake e Mouton (2000), a maior parte dos líderes não tem somente um estilo dominante, mas também um estilo subdominante e, às vezes, até um terceiro e um quarto estilos. Para os autores, o estilo dominante ou mais típico é o mais importante para se entender como uma pessoa exerce a liderança, mas nem sempre será o primeiro a ser usado em determinada situação. Já o estilo subdominante é a forma como o líder se comporta quando sob pressão, tensão ou em situações de conflito que não podem ser resolvidas tipicamente.

Representando a maioria (67%) da amostra feminina, o estilo predominante nas mulheres executivas das grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte é o Country Clube (1.9), também conhecido como clube campestre, seguido pelo Estilo de Equipe (9.9).

A orientação Country Clube (1.9) predomina também para os homens. Porém, os líderes masculinos interagem igualmente (41%) tanto no estilo Country (1.9) quanto no Empobrecido (1.1).

**Tabela 8**  
**Estilo predominante - RMBH – 2006**

| Estilo                   | Predominância |           | Percentual (%) |             |
|--------------------------|---------------|-----------|----------------|-------------|
|                          | FEM           | MASC.     | FEM            | MASC.       |
| <b>Country Clube (C)</b> | <b>34</b>     | <b>22</b> | <b>67%</b>     | <b>43%</b>  |
| Equipe (B)               | 09            | 09        | 17%            | 18%         |
| Empobrecido (D)          | 08            | 20        | 16%            | 39%         |
| <b>Total</b>             | <b>51</b>     | <b>51</b> | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Estilo de liderança

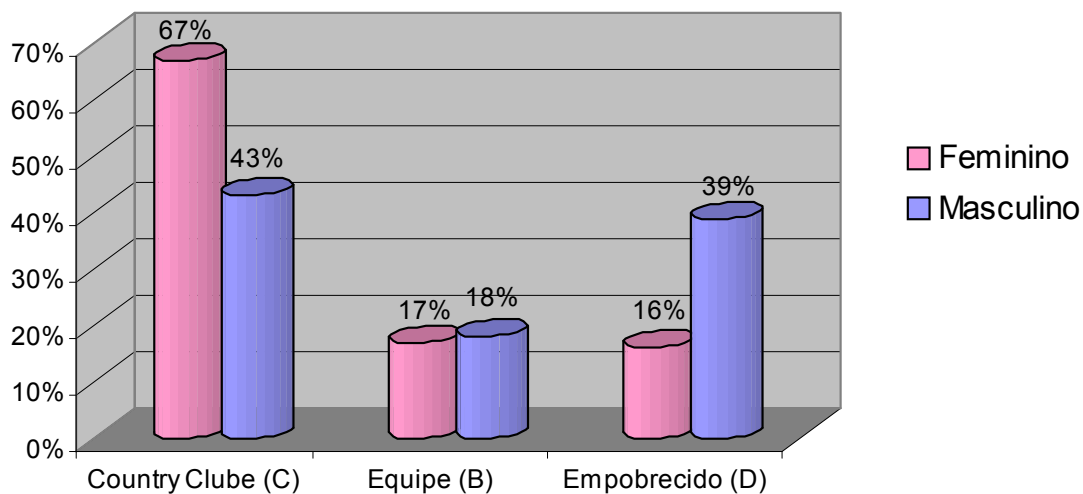


Gráfico 1: Distribuição da amostra por tendências de estilos -RMBH-2006

Fonte: Dados da pesquisa

Esse tipo de liderança, o Country Clube (1.9), caracteriza-se pelo cuidado do líder para com as necessidades dos subordinados, sendo um estilo marcado por forte

ênfase nas pessoas. A atenção se concentra em áreas onde as pessoas se sentem bem ou expressam satisfação.

Esse comportamento, segundo Blake e Mouton (2000), promove um sentimento de solidariedade, encorajando as pessoas a interagir, evitando a discordância, gerando cordialidade e sentimento de segurança. Esse tipo de líder evita emitir opiniões que exijam um posicionamento e procura sempre evadir, ou minimizar, as notícias negativas. Conseqüentemente, esse tipo de ambiente gera menos produtividade e menores margens de lucro.

Na seqüência do Gráfico 1 aparece o estilo subdominante, o Estilo de Equipe (9.9). Este modelo conjuga metas de produção com as necessidades das pessoas. Assegura o envolvimento dos funcionários e de suas idéias na seleção de estratégias de trabalho, promovendo a integração eficaz e o compromisso com os resultados. Blake e Mouton (2000, p.89) ressaltam que “o líder (9.9) tem um grande desejo de contribuir para o sucesso da organização e inspira os demais com a sua atitude espontânea, sincera e entusiasmada”. A motivação de realização resulta do desenvolvimento da competência necessária para a participação positiva e o alcance das metas organizacionais. Os líderes (9.9) se relacionam bem com os superiores, pares e subordinados. Essa postura ética e proativa lhes asseguram melhores condições de competição, promoções e ganhos financeiros.

Continuando a análise (Gráfico 1), constata-se também o estilo empobrecido (1.1). Nesta orientação, o líder apresenta baixa preocupação com a produção e com as pessoas, e praticamente não sofre contradições entre as exigências da produção e as necessidades da equipe. Ele espera pouco e recebe pouco. Sua motivação consiste em se manter no cargo e evitar tornar-se o centro de atração. Em longo prazo, o líder que

trabalha sob esta abordagem compromete os resultados da organização, podendo levá-la ao fracasso.

#### 4.3 Análise dos diversos estilos dominantes da amostra pesquisada

No que se refere ao estabelecimento dos objetivos, a análise da Tabela 9 demonstra que (39%) das mulheres e (52%) dos homens interagem no estilo Country Clube (1.9). Nesta orientação, o líder tem como propósito ajudar cada subordinando a estabelecer os objetivos, por meio de discussões livres e não direcionadas.

**Tabela 9**  
**Criação de objetivos com os funcionários - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>20</b> | <b>27</b> | <b>39%</b>   | <b>52%</b>  |
| <b>Demais estilos</b>      | 31        | 24        | 61%          | 48%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

#### Delegação aos funcionários

Quanto a delegação, tanto as mulheres (57%) quanto os homens (67%) interagem no estilo Country Clube. Nesta orientação, os próprios subordinados se esforçam no cumprimento das tarefas, demandando pouco controle do líder (Tabela 10).

**Tabela 10**  
**Delegação aos funcionários - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>29</b> | <b>34</b> | <b>57%</b>   | <b>67%</b>  |
| <b>Demais estilos</b>      | 22        | 17        | 43%          | 33%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

#### Como conferir poder decisório aos funcionários

Referente ao poder decisório, representado na Tabela 11, (47%) das mulheres interage no estilo Country Clube. Este tipo de líder (1.9) considera a tomada de decisões como oportunidade de participação e, quando as deliberações afetam muita gente, encoraja a discussão em grupo na expectativa de que se considerem ou tomem as decisões preferidas e, sempre que possível, delega aos subordinados.

Já (57%) dos homens interagem no estilo empobrecido. Normalmente, o líder (1.1) protela, ao invés de decidir. O propósito é adiar a solução do problema evitando confrontá-lo no presente.

**Tabela 11**  
**Como conferir poder decisório aos funcionários - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>24</b> | <b>12</b> | <b>47%</b>   | <b>23%</b>  |
| <b>Empobrecido</b>         | 12        | 29        | 24%          | 57%         |
| <b>Demais estilos</b>      | 15        | 10        | 29%          | 20%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### **Estabelecimento de prazos**

Quando se faz necessário o estabelecimento de prazos (Tabela 12), homens (84%) e mulheres (73%) interagem no estilo Country Clube (1.9). Nesta orientação, o líder estabelece um clima de confiança permitindo que os subordinados trabalhem livremente sem necessitar da sua intervenção.

**Tabela 12**  
**Estabelecimento de prazos - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>37</b> | <b>43</b> | <b>73%</b>   | <b>84%</b>  |
| <b>Demais estilos</b>      | 14        | 08        | 27%          | 16%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Controle da qualidade

Quanto ao controle da qualidade, (39%) das mulheres interagem no estilo Country Clube (1.9) e (59%) dos homens na orientação empobrecida. Um líder (1.9) exerce pouco controle sobre os processos organizacionais. A qualidade do trabalho é o resultado do bom relacionamento e dos laços de confiança estabelecidos entre líder e liderados.

Já a orientação (1.1) sinaliza baixa sensibilização para o controle da qualidade (Tabela 13).

**Tabela 13**  
**Controle da qualidade - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>39%</b>   | <b>39%</b>  |
| <b>Empobrecida (1.1)</b>   | 18        | 30        | 35%          | 59%         |
| <b>Demais estilos</b>      | 13        | 01        | 26%          | 02%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa



## Avaliação de Desempenho

No que se refere à avaliação de desempenho (Tabela 14), (47%) das mulheres interage no estilo Country Clube (1.9) e (57%) dos homens no estilo empobrecido.

Na orientação (1.9), o líder realiza as avaliações de desempenho com o propósito de “ajudar as pessoas a sentir e compreender que os esforços por elas empreendidos são apreciados” (BLAKE E MOUTON, 2000, p.49).

Já na orientação (1.1), o líder espera que as pessoas aprendam com os próprios erros e só realiza a avaliação quando solicitado, apresentando uma certa tendência em classificar todos os subordinados de maneira semelhante.

**Tabela 14**  
**Avaliação de Desempenho - RMBH – 2006**

| Quadrante                  | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|----------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                            | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Country Clube (1.9)</b> | <b>24</b> | <b>22</b> | <b>47%</b>   | <b>43%</b>  |
| Equipe (9.9)               | 07        | 00        | 14%          | 00%         |
| <b>Empobrecida (1.1)</b>   | <b>11</b> | <b>29</b> | <b>22%</b>   | <b>57%</b>  |
| Tarefa                     | 09        | 00        | 17%          | 00%         |
| <b>Total</b>               | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

## Reconhecimento ao desempenho dos subordinados

No quesito “reconhecimento ao desempenho dos subordinados” (Tabela 15), tanto as mulheres (45%) quanto aos homens (86%) interagem no estilo Country Clube. O líder sob esta orientação valoriza o desempenho dos subordinados, criando uma

atmosfera harmoniosa, e encoraja as pessoas a serem agradáveis, cordiais e mutuamente atenciosas.

**Tabela 15**  
**Reconhecimento ao desempenho dos subordinados - RMBH – 2006**

| Quadrante           | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                     | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| Country Clube (1.9) | 23        | 44        | 45%          | 86%         |
| Empobrecida (1.1)   | 19        | 07        | 37%          | 14%         |
| Demais estilos      | 09        | 00        | 18%          | 00%         |
| <b>Total</b>        | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Reforço ao bom desempenho dos subordinados

Quanto ao reforço ao bom desempenho (Tabela 16), (65%) das mulheres e (39%) dos homens se concentram no estilo Country Clube. Nesta orientação, o líder promove a amizade e assegura um ambiente amistoso e seguro.

**Tabela 16**  
**Reforço ao bom desempenho dos subordinados - RMBH – 2006**

| Quadrante           | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                     | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| Country Clube (1.9) | 33        | 20        | 65%          | 39%         |
| Demais estilos      | 18        | 31        | 35%          | 61%         |
| <b>Total</b>        | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Acompanhamento dos funcionários

No que se refere ao acompanhamento dos funcionários, a Tabela 17 mostra que (84%) das mulheres e (65%) dos homens utilizam o Estilo Equipe (9.9). Nesta orientação, o líder solicita e mostra interesse pelas opiniões, atitudes e idéias diferentes

das dele, valoriza a tomada de decisão correta e encoraja o *feedback* de mão-dupla, buscando assegurar os resultados.

**Tabela 17**  
**Acompanhamento dos funcionários - RMBH – 2006**

| Quadrante             | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                       | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Equipe (9.9)</b>   | <b>43</b> | <b>33</b> | <b>84%</b>   | <b>65%</b>  |
| <b>Demais estilos</b> | 08        | 18        | 16%          | 35%         |
| <b>Total</b>          | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

### Interação com os funcionários

Com referência à interação com os funcionários (Tabela 18), (76%) das mulheres e (96%) dos homens interagem também no Estilo Equipe (9.9). Nesta orientação, o líder estimula a participação e o envolvimento ativo na produtividade e no pensamento criativo.

**Tabela 18**

**Interação com os funcionários - RMBH – 2006**

| Quadrante             | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                       | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Equipe (9.9)</b>   | <b>39</b> | <b>49</b> | <b>76%</b>   | <b>96%</b>  |
| <b>Demais estilos</b> | 12        | 02        | 24%          | 04%         |
| <b>Total</b>          | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

## Orientação aos funcionários e administração de conflitos

As Tabelas 19 e 20 evidenciam o estilo empobrecido (1.1) nas duas categorias, masculina e feminina, tanto na orientação quanto na administração de conflitos com os subordinados. Assim, as situações desagradáveis são notadas, mas ignoradas.

**Tabela 19**  
**Orientação aos funcionários RMBH – 2006**

| Quadrante                | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|--------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                          | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Empobrecido (1.1)</b> | <b>33</b> | <b>27</b> | <b>65%</b>   | <b>53%</b>  |
| <b>Demais estilos</b>    | 18        | 24        | 35%          | 47%         |
| <b>Total</b>             | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 20**  
**Administração de conflitos entre os subordinados - RMBH – 2006**

| Quadrante                | Amostra   |           | % da Amostra |             |
|--------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
|                          | Feminino  | Masculino | Feminino     | Masculino   |
| <b>Empobrecido (1.1)</b> | <b>46</b> | <b>50</b> | <b>90%</b>   | <b>98%</b>  |
| <b>Demais estilos</b>    | 05        | 01        | 10%          | 02%         |
| <b>Total</b>             | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante observar que o líder que interage nas condições demonstradas acima (Tabelas 19 e 20), na orientação (1.1), responde sempre às reclamações, mas nunca as encaminha à alta direção. Ele quase sempre se mantém neutro diante dos conflitos, para garantir sua segurança na organização. Este comportamento gera baixa criatividade e produtividade, além de conseqüentes impactos negativos na carreira dos líderes e nas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa que procurou investigar se o estilo de liderança predominante nas mulheres executivas das grandes empresas do segmento industrial da Região Metropolitana de Belo Horizonte é diferente do masculino, tendo como pressuposto o modelo teórico de Blake e Mouton (2000).

Realizou-se uma análise dos resultados alcançados de acordo os objetivos propostos na dissertação, fazendo-se também algumas recomendações, sem a pretensão de esgotar o tema e sim de oferecer contribuições relevantes para o exercício da liderança. Configura-se, também, como suporte teórico para fundamentar o exercício da liderança, com vistas à melhoria contínua da performance feminina no mercado de trabalho e como uma contribuição para uma melhor compreensão da dinâmica empresarial.

Quanto ao objetivo principal de se investigar se o estilo de liderança predominante nas mulheres executivas das grandes indústrias da Região Metropolitana de Belo Horizonte é diferente do masculino, constatou-se que tais características são similares.

De acordo com a análise da pesquisa, homens e mulheres apresentam semelhanças no estilo de liderança, com apenas algumas pequenas diferenças, especialmente quanto à frequência com que interagem com seus liderados. O estilo predominante em ambos é o Country Clube – mulheres com 67% e homens com 43%, o que sugere que o gênero não discrimina o estilo.

Comparando-se os dois estilos, conforme proposto nos objetivos específicos, observa-se que o estilo Country Clube, presente tanto nas mulheres quanto nos homens, tem uma orientação voltada para as pessoas. Embora não seja o estilo recomendado pelos autores Blake e Mouton (1978) como ideal, não se caracteriza também como negativo, pois envolve profissionais comprometidos com a vida e com as pessoas. Esses profissionais, tão sintonizados com o discurso atual, buscam humanizar as organizações. São líderes capazes de construir um relacionamento fundamentado no respeito, na ética e nos valores, líderes que valorizam e imprimem mais sentido à vida. Segundo Gardner (1995), sentido não é algo em que se tropeça, como a resposta a um enigma ou o prêmio para uma caça ao tesouro. Sentido é algo que se dá à vida, algo que se constrói com o passado, com afeição e lealdade, com a experiência humana que é transmitida, com talento e compreensão, com os valores pelos quais se está disposto a fazer algum sacrifício.

No que tange ao estilo subdominante, observa-se que a mulher se comporta de forma diferenciada do homem. Nesta orientação, ela se posiciona no modelo tido como ideal – “Estilo de Equipe” (17%), preconizado como o estilo de uma liderança dinâmica que tem que se manter competitiva para sobreviver aos desafios do mundo moderno, equalizando o comprometimento da equipe com as metas de produção.

Acreditamos que a orientação para “equipe” aparece em segundo lugar (17%) como estilo subdominante, pelos próprios aspectos históricos e culturais da trajetória feminina, pois foi somente nas últimas décadas que a mulher passou a ocupar, de fato, maior espaço nos cargos de liderança corporativa. Conquistar e se manter no mundo dos negócios é um desafio, porém alcançável, que passa também pelo aumento dos níveis educacionais e alcance de metas.

As características presentes neste estilo, como cooperação e conciliação, são alguns dos traços do comportamento feminino valorizados no discurso empresarial e explicitados por Canha (1998) e Machado (1999) como a habilidade feminina de liderar. Como liderança é também aprendizagem, pode-se inferir que devido à acelerada evolução feminina, em breve a mulher dará um salto para a orientação de “equipe”, tendo esta premissa como seu estilo principal e não como subdominante.

Já os homens (39%) apresentaram como estilo subdominante o “empobrecido”, caracterizado por baixa preocupação com a produção e também com as pessoas, onde se utiliza o mínimo de esforço para fazer com que o trabalho se realize, sem o qual não é possível manter-se na organização.

Talvez esse comportamento se explique pelas mudanças aceleradas, a necessidade de redução de custos e a instabilidade oriunda da economia globalizada. Tudo isso gera nas pessoas um sentimento de timidez, um medo de tomar decisões, ousar e correr riscos, limitando-as a ficar no “seu cantinho” e a executar tarefas básicas para assegurar sua sobrevivência.

O estilo ou a maneira de liderar que um líder deve adotar depende de algumas variáveis, como perfil da equipe, estilo e momento da organização. Varia também de acordo com a área de atuação da empresa, o tipo de função que a pessoa desempenha, sua experiência profissional e seu conhecimento técnico. Essa visão será mais ampla ainda se for considerado o mercado no qual a empresa atua e o seu ambiente externo. Daí a necessidade de se aprender a liderar buscando técnicas e instrumentos que auxiliem a se relacionar de forma eficiente com pessoas e culturas diferentes, visto que o trabalho humano dependerá cada vez mais de conhecimento, habilidades e atitudes pessoais.

Segundo Garmendia (1994), o essencial, para mulheres e homens, é a consciência de que ambos são da mesma natureza e que as diferenças nada mais são do que características complementares.

Essa moderna configuração promove um novo patamar de discussões sobre as indagações do universo do trabalho feminino. Se por um lado temos várias aspirações, por outro estamos lidando com desafios do cotidiano que podem representar uma barreira à igualdade entre homens e mulheres.

Finalmente, quando se compreende a complexidade a respeito da liderança, percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer e muito a aprender sobre as diversas limitações impostas às pessoas em papéis de liderança. A literatura a respeito do tema, especialmente no que tange a gênero, ainda necessita de mais pesquisas e apoio empírico.

À luz destas conclusões, recomendam-se novas pesquisas, especialmente sobre o impacto dos valores culturais no estilo de liderança feminina e a comparação de gênero entre outras variáveis importantes do comportamento organizacional, tais como: o impacto do gênero na eficácia organizacional; motivação; conflitos; qualidade de vida no trabalho e comprometimento. Pela relevância do tema, faz-se necessária maior investigação científica, pois acreditamos que as políticas de diversidade, especialmente do gênero, geram diferenças positivas, assegurando um ambiente estimulante e produtivo.

Embora ainda não se tenha encontrado um estilo de liderança que seja mais eficaz em todas as situações, acredita-se que este trabalho está contribuindo para um maior conhecimento sobre os estilos de liderança, bem como para ampliar o debate acadêmico sobre o tema.



## REFERÊNCIAS

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Megatendências para as mulheres**. 2ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994. 479p.

AFONSO, Tarcísio. Planilha de estatística. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2005. Notas de aula.

ARANGO, L.G. **Mujer, religión e industria**. Ed. Universidad de Antioquia/Universidad Externado de Colômbia. 1991. 332p.

ARAÚJO, Clara e SCALON, Celi. **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.303 p.

ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. New York: Transaction Pub, 1990.254 p.

ASANONME, G. R. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. 2001. 185f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEPP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. 324 p

AVOLIO, Bruce J.; WALDMAN, David A.; YAMMARINO, Francis J. Leading in the 1990s: **The four I's of transformational leadership**. Journal of European Industrial Training. Vol. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.

AUAD, Sylvia Maria Von Atzingen V. (Org.) **Mulher: cinco séculos de desenvolvimento na América**: capítulo Brasil. Belo Horizonte: Federação Internacional de Mulheres da Carreira.

AZEVEDO, C. S. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. Ciência e Saúde Coletiva, [S. l], v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

BARBOSA, Neusa Helena R. **O feminino e a questão ambiental: faces da mesma moeda**. 2001. 82p.(Monografia) - Universidade do Vale do Aracajú. Fortaleza.

BARON-CONHEN. **A diferença é essencial**: a verdade sobre o cérebro de homens e mulheres, Rio de Janeiro: Objetiva, 2004. 293p.

BARROS, Alice Monteiro de. **Protecionismo legal e os efeitos no mercado de trabalho da mulher**. SÍNTESE TRABALHISTA, Porto Alegre, v. 5, nº 59, p. 7-13, maio 1994.

BASS, B.M. AVOLIO, Bruce J. Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. **Human Resource Management**, New York: v.33, n.4; p.549-561, 1994.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**: fatos e mitos. Espanha: Randon. 1997.560.p.

BELLE, Françoise, Executivas: **Quais as diferenças na diferença?** IN: CHANLAT, Jean-Françoise (coord). O indivíduo e as organizações: Dimensões especiais v.2, São Paulo: Atlas, 1993. 286p.

Bennis, Warren G., Manus, Burt. Líderes: **estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.224p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: **Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 240 p.

BETIOL, Maria Irene Stocco. **Ser administradora é o feminino de ser administrador?** (s/l): **ENANPAD**, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 240 p.

BEZERRA, José A. **A mulher de todos os milênios**. Disponibilizado pela Internet. <http://www.Brasil-rotario.com.br/revista/materiais/rev.945-p4>.

Blake, Robert R., Mouton, Jane S. A. **O Grid Gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 258p.

Blake, Robert R., Mouton, Jane S. A. **Estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972. 259p.

Blake, Robert R., Mouton, Jane. **Grid Gerencial.** São Paulo: Siamar.2005. 1 fita de video (33 min.), VHS, son, color.

BOFF, Leonardo. A nova consciência. In: MURARO, Rose Marie; BOFF, Leonardo. **Feminino e masculino: uma nova consciência para o encontro das diferenças.** Rio de Janeiro: Sextante, 2002. 287p.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> acesso em 27.05.05.

BUENO, Silveira. **Mini dicionário da língua portuguesa.**São Paulo: Lisa, 2000. 830 p.

BULPORT. Andréa Kartchevsky et al., **O sexo do trabalho.** Trad. Sueli Tomazini Cassal. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 193 p.

BURNS, James Macgregor. **Leadership.** New York: Harper & Row Publishers, 1978.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX.** Cadernos PAGU. Campinas, 17/18: 2: 157-196. 2002.

BRYMAN, Allan apud CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.467p.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H.A. **A classification of facets of athlete satisfaction.** Journal of Sports Management. V. 11, p.134-159, 1997.

CANHA, Isabel. Prontas pra o assalto. Suplemento da **Executive Digest – Executiva.** No. 1. Lisboa: 1998.

CASE, B. **Leadership behavior in sport: a field test of the situational leadership theory.** International Journal of Sport Psychology. V. 18, 1987.

CHU, Chin-Ning. **A Arte da Guerra para Mulheres**. Tradução: Neuza Capelo. Curitiba: Fundamento Educacional, cap. 4 e 5, pg. 97 a 157. 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

COLWILL e TOWNSEND (1999). In: Hampshire, Darcy Mitiko Mor et al. **Diversidade na Liderança: há diferença em gênero?** ENANPAD XXIX, set. 2005, Brasília. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. GPR-A 2804.

COOPER, Robert, SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.274p.

COVEY, Stephen.R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus. 2002. 370p.

COVEY, Stephen R. **8th habit**. Simon & Schuster. 2005. 432p.

DELGADO, Didice G; CAPPELLIN, Paola; SOARES, Vera (Orgs.) **Mulher e trabalho: experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Bomtempo, 2000.141p.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1998.319p.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Futura, 1996. 232p.

DRUCKER, Peter F. **Homem, sociedade, administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2ª edição. 2001. 568 p.

\_\_\_\_\_. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997. P.287-296.

\_\_\_\_\_. **A sua eficiência como executivo**: HSM Management. Barueri: Savana. Fita de Vídeo.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 19ª ED. Perspectiva, 2004. 192p.

EISLER, Riane. **O Cálice e a espada: a nossa história, o nosso futuro**. Rio de Janeiro: Via Optima, 1998.286p.

ETHOS, Instituto. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Pesquisa 2005. 33 p.

ETHOS, Instituto. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Pesquisa 2003.

FIEDLER, Fred E. e CHEMERS, Martin. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: USP, 1981. 154p.

FIEDLER, Fred E. **Theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Profess.1967.

FLEISHMAN e Harris. **Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover**. Personnel Psychology 15. P45-53. 1962

FLEURY, A; FLEURY, Maria Tereza. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.169 p.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRANO. **A mulher brasileira nos espaços público e privado**. Outubro 2001. 23 p.

GARMENDIA, M. **Trabajo de mujeres**, em Derecho Laboral de Mercosur, Montevideu, Fuc-Relasur –OIT, 1994.208 p.

GOMÁRIZ, E. **Mujeres Latino Americanas em cifras**. Santiago, Instituto da Mujer de Espana e Flacso. 1995. 238p.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder**. Harvard Business Review, nov./dez, 1988. Tradução de HSM Management. Barueri: Savana, mai./jun. 1999.

GRAY, S. & Heatherington, Laurie. **The importance of social context in the facilitation of emotional expression in men.** Journal of Social and Clinical Psychology, 2003. 266 p.

GRZBOVSKI, Denise; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea.** (s/l): Anpad, V. 06, n° 2, maio/ago. 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mor et al., **Diversidade na Liderança: há diferença em gênero?** In: ENANPAD XXIX, set. 2005, Brasília. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. GPR-A 2804.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a abordagem e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.430 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 135.

HERSEY, Paul; DULT, B.w. Situational leadership in nursing. California: Appleton and Lange, 1989, 380 p.

HERSEY, Paul; JOHNSON, D.E. Liderança situacional na organização multicultural: In: HESSELBEIN, F (org). **A organização do futuro.** São Paulo: Futura, 1967.Cap. 25, p.287-96.

HORN, T.S. **Leadership effectiveness in the sport domain.** In HORN, T.S (ed). Advances in sport psychology. Champaign. IL: Human Kinetics Profe. 2002. 576 p.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: princípios de liderança de o monge e o executivo.** São Paulo: GMT. 2006. 144 p.

Hunter, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** São Paulo: GMT. Editora GMT, 2004. 144p.

JELINEK M. ALDER N.J. **Women: world-class managers for global competition.** Academy of management executive 2, n 1, 1988.

JICK, T.D MITZ L.M. **Sex differences in work stress**. Academy of Management Review 10, n° 3, 1985.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. 5ª ed. São Paulo: Editora EPU, 1980, 398 p.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **Credibility: how leaders gain & lose it, why people demand it**. Review Canadienne des Sciences de l'Administration. v. 13, n. 3, p. 277-295, 1997.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 472p.

LASTRES, Helena Maria Martins et al., **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.528 p.

LEITE, Christina Larroudé de Paula, **Mulheres, muito além do teto de vidro**. Atlas, São Paulo 1994.270 p.

LEITÃO, J.C. A relação treinador – atleta: **percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes de futebol**. Tese (Doutorado em Psicologia do Desporto) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 259-269.

LEWIN, Field. **Theory in social science**. New York: Harper & Row, 1997. 271 p.

LIPPITT, Ronald. **Consulting process in action, the**. Ed.: John Wily Profession, 1994, 224 p

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.338 p.

LODEN, Marily. **Professional Publishing**, Burr Ridge: 1996. 192 p.

MACHADO, Hilka Vier. **Tendência do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Santa Catarina: **ENANPAD**, 1999. ORG 09

MADRUGA, Lúcia R. da R. G; GOMES, Claudia M. FLEIG, Daniel G.; ALTISSIMO, João C.; COSTA, Vânia F. A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. Campinas: **ENANPAD**. 2001.

MALHOTRA, Nareshk. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª edição. São Paulo: Bookman Companhia. 2006. 720 p.

MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica**. 2ª edição: São Paulo Prentice Hall, 2002. 159 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5; ed. São Paulo: Atlas, 2000.545p.

MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard. **O poder da liderança emocional**. Rio de Janeiro: Campus. 2006. 320p.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960. 435 p.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: um estudo exploratório**. 1978. 176p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O modelo de liderança de Blake e Mouton**. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2005. 6 lâminas: color.

MORAES, Lúcio F. R., Vieira, Zélia M. de Sá. **Diagnóstico do modelo de gestão da Santanense**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo Atlas, 1996. 421 p.



MOURA, Ana Rita de Macedo; CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Libere sua competência**. RJ: Qualitymark: ABRH Nacional, 1999. 178.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 235 p.

PANDJIARJIAN, Valéria. **O mundo no masculino e no feminino: a lei dos gêneros**. 2006. Disponível em: [http://www.Agende.org.br/dados-pesquisa/feminismo a lei dos gêneros](http://www.Agende.org.br/dados-pesquisa/feminismo-a-lei-dos-generos). Acesso em 18/01/2006.

PESSOA, Simone. **Dissertação não é bicho papão**. Rio de Janeiro: Rocco. 2005. cap. 1 ao 6. 160p.

PETERS, Tom. **A Busca do Uau**. Paris: Harbra, 1997. 302 p.

PETERS, Tom. **Excelência nos negócios numa era de desordem**. São Paulo: Futura. 2004. 352 p.

PETERS, T. **O poder das mulheres**. Revista HSM Management. São Paulo, n.7, p. 14-18, mar. /abr.1998.

PFEIFFER, J. **Management as symbolic action**: the creation and maintenance of organizational paradigms. Research in Organizational Behavior, v.3, 1981.

PIMENTA, Cleuza L. **Estilo de liderança e seus impactos nos resultados da equipe**: um estudo de caso do Sistema FIEMG. 2000.77p. Monografia (Pós Graduação em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **Creating space for many leaders. Executive Excellence**. v. 13, n. 4; p. 17-19, 1996.

OLIVEIRA, Malu. **Homem e mulher a caminho do século XXI**. São Paulo: Ática, 1997. 96 p.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 2000.

PETERS, Tom. **O círculo da inovação**: você não deve evitar o caminho para o seu sucesso. São Paulo: Harbra, 1998. 508 p.

POPCORN, Faith. **Público alvo – Mulher**. Ed. Campus: SP, 2002. 368 p.

PRIORE, May Del. **História das mulheres do Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2004. 678 p.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 128p.

RECEITA Federal. Disponível em <[http:// www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)>. Acessado em 22 de janeiro de 2006.

REDDIN, William James. **Administração por objetivos: o método 3-D**. São Paulo: Atlas, 1978, 256p.

REDDIN, William James. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981, 353 p.

RESZECKI, Maria Cristina. **Diversidade Cultural**: analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: USP, v. 08, n° 2 abril/jun. 2001.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional** - os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 2004. 166 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 416 p.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Tecendo por trás dos panos**: a mulher brasileira nas relações familiares. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. 249 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e pesquisas em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SAMPAIO, Simone Pessoa Pereira. **Gênero e liderança**: discussão do estilo de liderança da mulher executiva. 2003. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

SARROS, J.C.; SANTORA, J.C. The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, v.22, n.8, p.383-93, 2001.

SCORZAFAVE, Luiz Guilherme Dacar da Silva. **Caracterização da inserção feminina no mercado de trabalho e seus efeitos sobre a distribuição de renda**. 2004. 77 f. Tese (Doutor em abordagem Econômica) – Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas. S.P. São Paulo.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução de OP Traduções. Revisão de Levon Yacubian. São Paulo: 2004.444p.

SERPA, S. **O treinador como líder**: panorama actual da investigação. *Ludens*. V. 12, 1990.312 p.

SILVA, Áurea L.; VILAS BOAS, Luiz H; B. BRITO, Mozar J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. Campinas: **ENANPAD**, 2001.

SILVA, Marcos Antônio. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico**. 2004.86f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo – USP - Escola de Enfermagem, Ribeirão Preto. São Paulo.

SINA, Amália. **Mulher e trabalho** – O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Saraiva, 2005. 208p.

SINGER, M.S.; SINGER, A.E. Situational Constraints on Transformational Versus Transactional Leadership Behavior, Subordinates. *Leadership Preference and Satisfaction*. *The Journal of Social Psychology*, v. 130, n.3, p. 385-396,2001,

TANNEN, Deborah. **I Only Say This Because I Love You**. Nova Iorque: Random House, 2002. 342 p.

TANNENBAUM, Robert, Schmidt, W. H. **Como escolher um padrão de liderança.** Harvard Business Review, 36(2): mar. /abr., 1958.

TANNENBAUM, Robert, Schmidt, W.H. WESCHER, I. MASSARIK, F. **Liderança e organização.** São Paulo: Atlas S. A, 1972. 288 p.

TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, p.166, May/June 1973.

TEIXEIRA, Alessandra Luisa. **Trabalho feminino e reestruturação produtiva:** formas reconfiguradas da exploração ou novos horizontes de emancipação? Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001. 356 p.

TEIXEIRA, Alessandra Luisa; CORREA, Maria Laetitia. **As marcas da empresa na mulher e as marcas femininas na empresa.** Belo Horizonte: Autêntica Editora 2001. 364 p.

TODARO, Rosalba; GODOY, Lorena; ABRAMO, Laís. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresários. **Cadernos PAGU.** Campinas, 17/18:2: 197-236,2002.

VALDÉS, T. La **feminización del mercado de trabajo en la agricultura de Chile Central:** las “temporeras” de la uva, Santiago. Cede, 1991.278 p.

VILANI, Luiz Henrique Porto. **Liderança situacional II e a relação treinador atleta em diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional.** 2004. 158 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

WHITE Oriana. **Estudo Mulheres do Brasil.** 1999. 32p

YULK, Gary A. **Leadership in organizations.** 4th edition. New York: Prentice-Hall Business Publishing, 1989. 151p.

ZALEZNIK, Abraham. **Managers and leaders** - are they different? Harvard Business Review. Boston. V. 55, n.. 3; p. 67, 1977.

## ANEXOS

### ANEXO A – INSTRUÇÕES

Este questionário destina-se a diagnosticar o **MODELO DE LIDERANÇA**.

Seu conteúdo está dividido em 2 partes da seguinte forma:

#### **1ª PARTE – Pesquisa sobre os dados de identificação do participante**

#### **2ª PARTE – Pesquisa sobre Estilo de Liderança**

Esclarecemos que o questionário não se destina a uma avaliação individual, não havendo, portanto, necessidade de se identificar. Os resultados serão utilizados para fins de pesquisa do Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, referente ao **estilo de liderança predominante nas mulheres que exercem cargos de chefia nas Indústrias da região metropolitana da Capital**.

Agradecemos, antecipadamente, a sua imensa colaboração.

Aqueles que se interessarem pelo resultado da pesquisa poderão entrar em contato com [cleuzapimenta@hotmail.com](mailto:cleuzapimenta@hotmail.com). Os dados somente serão divulgados, sem a citação de nomes, após a defesa da dissertação.

Para responder o questionário, gostaríamos que observasse as seguintes orientações:

- Responder a todas as questões
- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer. Seja preciso e honesto.
- Trabalhe rapidamente
- Baseie suas respostas na forma como tem se sentido nos últimos 06 (seis) meses.
- Se cometer algum erro, risque aquela resposta e marque a correta.
- **Verifique cada seção para Ter certeza de que respondeu a TODOS itens.**

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO

### DADOS PESSOAIS SOBRE O PARTICIPANTE DA PESQUISA

Esta parte do questionário destina-se a levantar dados pessoais importantes para análise e conclusão da pesquisa.

#### 1 – Escolaridade:

- Ensino Fundamental (1º grau) incompleto
- Ensino Fundamental (1º grau) completo
- Ensino Médio (2º grau) incompleto
- Ensino Médio (2º grau) completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação
- Mestrado

#### 2 – Estado Civil:

- casado (a)
- Solteiro (a)
- Outros \_\_\_\_\_

#### 3 – Faixa Estaria

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Maior de 50

#### 4 – Número de funcionários sob sua gestão direta:

- Até 05    de 5 a 10    de 11 a 15    de 15 a 20    Acima de 20

#### 5 – Média de escolaridade dos funcionários:

- 1º grau
- 2º grau
- Superior
- Pós-graduação

#### 6 - Há quanto tempo você trabalha na Empresa ?

- menos de 01 ano
- de 1 a 4 anos
- de 5 a 8 anos
- de 9 a 12 anos
- acima de 12 anos

### 7 – Há quanto tempo você trabalha neste cargo ?

- menos de 6 meses
- de 6 a 12 meses
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 8 anos
- mais de 8 anos

### Questionário “Dados sobre Estilo Gerencial”

Modelo Blake e Mouton, adaptado por Moraes (1995).

Responda as seguintes perguntas de acordo com **seu bom senso**, marcando a letra que mais se adapta ao seu comportamento.

Não existem **respostas certas ou erradas** para nenhuma das afirmativas, portanto, tente ser o mais **sincero** possível em suas respostas.

EMPRESA: -----PORTE DA EMPRESA:

PEQUENA  MÉDIO  GRANDE

TEMPO NA FUNÇÃO GERENCIAL: -----NOME DO CARGO QUE EXERCE: \_\_\_\_\_

#### 1- COMO ESTABELEÇO OS OBJETIVOS DO MEU FUNCIONÁRIO:

A .  Eu decido e especifico detalhadamente os objetivos e as responsabilidades do meu subordinado.

B .  Eu decido e determino os objetivos e as responsabilidades do meu subordinado após conhecer os seus pontos-de-vista.

C .  Eu e meu subordinado determinamos de comum acordo os seus objetivos e as responsabilidades do seu cargo.

D .  Eu permito que o meu subordinado estabeleça seus próprios objetivos, e eu apenas colaboro com ele neste processo.

#### 2 – COMO REPASSO AS ATRIBUIÇÕES AO MEU FUNCIONÁRIO:

A .  Eu já dou “mastigado” o modo de realizar a tarefa: eu só delego ao meu subordinado tarefas muito bem estruturadas.

B .  Eu delego ao meu subordinado partes isoladas de uma tarefa mais ampla, e só dou as indicações principais de como ele deve realizá-las.

C .  Eu delego ao meu subordinado uma parcela substancial de uma responsabilidade maior e examino com ele as várias alternativas para levá-lo ao bom termo.

D .  Eu dou “carta-branca” ao meu subordinado para desincumbir-se de responsabilidades globais mas coloco-me à sua disposição para consultar-me quando precisar.

### 3 – COMO CONFIRO PODER DECISÓRIO AO MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Eu exijo que meu subordinado cumpra as rotinas, normas e procedimentos que lhe foram atribuídos e permito que só tome as decisões necessária ao seu cumprimento.

B . ( ) Eu prefiro não estipular normas muito rígidas para a execução das atividades do meu subordinado, mas sim determinar os padrões qualitativos que aquelas atividades deverão apresentar – e permito que ele tome as decisões necessárias para atingir aqueles padrões.

C . ( ) Eu discuto com o meu subordinado de forma bastante genérica, as minhas expectativas com relação às suas responsabilidades e seus projetos, e deixo a critério dele as decisões que deverá tomar para levá-los a bom termo.

D . ( ) Eu negocio com o meu subordinado as minhas expectativas de resultados globais / finais, e confiro-lhe o mais amplo poder decisório para atingir estes resultados.

### 4 – COMO ESTABELEÇO PRAZOS FATAIS DO MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Eu decido e determino datas fatais não somente para todas as tarefas do meu subordinado como também para as etapas intermediárias de uma das suas tarefas.

B . ( ) Eu decido e estabeleço as datas fatais após conhecer os pontos-de-vista do meu subordinado.

C . ( ) Eu e meu subordinado determinamos de comum acordo as datas fatais.

D . ( ) Deixo que meu subordinado auto-determine suas próprias datas fatais.

### 5 – COMO FAÇO O ACOMPANHAMENTO DO MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Visito ou convoco o meu subordinado muito freqüentemente (diariamente ou quase todos os dias) para verificar as etapas em que se encontram as tarefas em execução.

B . ( ) Visito ou convoco o meu subordinado periodicamente para discutir o estágio em que se encontram as tarefas prioritárias.

C . ( ) Ocasionalmente, nos contatos informais com o meu subordinado, pergunto-lhe sobre o estágio em que se encontram determinados projetos prioritários.

D . ( ) Eu deixo meu subordinado à vontade, e só de tempos em tempos (trimestralmente ou semestralmente) me reúno com ele para avaliar o seu desempenho como um todo.



## 6 – COMO ORIENTO O MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Eu dedico uma boa parte do meu tempo orientando o meu subordinado e ensinando-lhe como executar as tarefas que lhe foram destinadas.

B . ( ) Eu dedico mais tempo dando supervisão e “feedback” ao meu subordinado do que ensinando-lhe a realizar as tarefas.

C . ( ) Eu dedico mais tempo colaborando com o meu subordinado em situações novas, que implicam em planejamento, do que dando-lhe supervisão e “feedback” .

D . ( ) Eu coloco-me à disposição do meu subordinado para consultar-me sempre que o desejar.

## 7 – COMO CONTROLO A QUALIDADE DO TRABALHO DO MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Examino minuciosamente o trabalho executado pelo meu subordinado em todos os seus detalhes para assegurar-me de que está perfeitamente de acordo com os padrões.

B . ( ) Verifico o maior parte do trabalho realizado pelo meu subordinado – mas não nos seus mínimos detalhes.

C . ( ) Confiro apenas os trabalhos mais importantes do meu subordinado.

D . ( ) Eu não confiro o trabalho do meu subordinado a não ser ocasionalmente, quando solicitado pelo próprio subordinado.

## 8 – COMO AVALIO O DESEMPENHO DO MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Pelo menos uma vez por semana eu discuto com o meu subordinado o seu desempenho em todos os seus detalhes.

B . ( ) Pelo menos uma vez por semana eu discuto com o meu subordinado o seu desempenho, mas não tão minuciosamente como no A .

C . ( ) Eu examino informalmente com o meu subordinado o seu desempenho de tempos em tempos (cerca de uma vez por mês).

D . ( ) Eu geralmente deixo meu subordinado avaliar o seu próprio desempenho e, depois, examino com ele a sua avaliação.

## 9 – COMO MANIFESTO MEU RECONHECIMENTO PELO DESEMPENHO DO MEU SUBORDINADO :

A . ( ) Eu demonstro reconhecimento apenas por tarefas específicas quando bem executadas pelo meu subordinado.

B .( ) Eu não somente demonstro reconhecimento por tarefas específicas quando bem executadas pelo meu subordinado, como também eu elogio qualquer esforço dele capaz de conduzi-lo às suas metas.

C . ( )Eu não somente demonstro reconhecimento conforme descrito no caso B, como também o faço quando o meu subordinado encontra-se diante de terceiros, e concedo-lhe maior autonomia.

D . ( ) Na maioria das situações, eu me relaciono com o meu subordinado de igual para igual, como se fosse um colega de nível hierárquico idêntico.

## 10 - COMO REFORÇO O BOM DESEMPENHO DO MEU SUBORDINADO:

A .( ) Eu estabeleço prêmios (de produção, vendas, etc.) de natureza essencialmente imediatista pecuniária; às vezes também busco para ele vantagens a longo prazo que assegurem a sua estabilidade na organização.

B . ( ) Às vezes busco vantagens a longo prazo para o meu subordinado que assegurem a sua estabilidade na organização outras vezes, faço com que ele se sinta aceito na nossa equipe e trabalho e compartilhe do bom relacionamento que existe entre os membros do grupo.

C . ( ) Eu ofereço mais delegação, mais autoridades e responsabilidade – principalmente – situações que irão proporcionar ao meu subordinado maior prestígio e poder .

D . ( ) Eu proporciono delegação quase absoluta ao meu subordinado, inclusive autonomia para ele auto-gerir o seu trabalho.

## 11 – COMO ADMINISTRO CONFLITO ENTRE OS MEUS SUBORDINADOS:

A . ( ) Quando surge conflito tomo providência enérgicas para ministrar sanções ao meu subordinado, de acordo com a legislação vigente e as normas estabelecidas e faço prevalecer minha posição mesmo que gere descontentamento.

B . ( ) Quando surge conflito, tomo providência para ouvir o meu subordinado antes de ministra-lhe a sanção mais justa, o que farei de acordo com a legislação vigente e as normas estabelecidas, com firmeza e convicção.

C . ( ) O importante é adotar medidas preventivas para evitar o conflito; mas quando ele surge, tomo a iniciativa de ouvir meu subordinado, discutir as causas que determinaram o conflito, e de aplicar-lhe sanções (supervisão menos generalizada, delegação mais vigiada, redução da amplitude de poder decisório, etc.).

D . ( ) Enquanto a natureza do conflito não prejudicar os resultados, eu concedo plena autonomia ao meu subordinado para resolvê-lo sem minha interferência; quando prejudicar, intervenho conforme no caso C.

## 12 – COMO INTERAJO COM O MEU SUBORDINADO:

A . ( ) Eu discuto com o meu subordinado assunto quase que exclusivamente relacionados com as tarefas que lhe foram destinadas.

B . ( ) Eu discuto com o meu subordinado assuntos geralmente relacionados com as tarefas que lhe foram confiadas, embora às vezes também dialogue sobre assuntos estranhos ao trabalho.

C . ( ) Eu procuro estimular as iniciativas do meu subordinado e transmitir-lhe a confiança que deposito no seu trabalho, mas ocasionalmente “bato um papo” cordial com ele sobre assuntos pessoais, e até mesmo faço ou permito gracejos e anedotas entre nós.

D . ( ) Eu converso pouco com o meu subordinado – quer sobre assuntos profissionais ou pessoais – mas costumo solicitar que opine sobre as minhas idéias, e compartilho com ele alguns aspectos confidenciais dos meus planos futuros em relação ao nosso departamento (nossa diretoria, nossa divisão, etc.).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)