



# ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO COM MULHERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Paula Fernanda Leonel da Costa Biaggi<sup>1</sup>, Nágila Giovanna Silva Vilela Gonçalves<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Pós-graduada em Gestão de Pessoas e Equipes, Faculdade UMFG. leonelpaulafernanda@gmail.com

<sup>2</sup>Professora Adjunta do Colegiado de Administração, UNESPAR – Campo Mourão. nagila.goncales@unespar.edu.br

## RESUMO

A liderança está relacionada com a capacidade de um indivíduo conduzir um grupo de pessoas para alcançar determinado objetivo. Os estudos sobre liderança tratam sobre os traços de personalidade, os estilos de liderança e a teoria situacional de liderança. Esta pesquisa busca identificar os estilos de liderança de mulheres que atuam na administração pública. Mais especificamente, os estilos de liderança analisados foram: autoritária (ou autocrática), liberal e democrática. Foram realizadas entrevistas com cinco mulheres que ocupam cargos de liderança em um órgão da administração pública do noroeste do Paraná. As mulheres descreveram sua forma de liderar, de forma que foi possível identificar os três estilos em suas falas. A pesquisa contribui não apenas para o âmbito teórico, ao ampliar o conhecimento sobre liderança feminina no contexto da administração pública, mas também para a prática organizacional, no sentido de valorizar a presença de mulheres em cargos de liderança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres líderes; Órgão público; Prática organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido observada a partir de vários padrões nos últimos 50 anos (Barreto; Sousa, 2021). Estudos sobre o comportamento humano buscam entender quais fatores interpessoais são decisivos para que um indivíduo seja um líder influente e aceito por seus liderados (Marinho, 2006). Importante destacar que a liderança não é uma capacidade que nasce com as pessoas, já que as organizações têm a possibilidade de desenvolver novos líderes (Belo et al., 2024).

A liderança pode ser definida como “[...] a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe” (Belo et al., 2024, p. 4143). Chiavenato (2004) afirma que a temática de liderança pode ser subdividida em três teorias, sendo elas a teoria de traços de personalidade, a teoria sobre estilos de liderança e a teoria situacional de liderança. No entanto, este estudo tratará especificamente sobre os estilos de liderança. De acordo com Chiavenato (2004), essa teoria abrange aquilo que o líder faz, portanto, dá ênfase aos comportamentos tomados para liderar.

Posto isto, o objetivo deste estudo é identificar os estilos de liderança de mulheres que atuam na administração pública. Vários são os estilos de liderança, incluindo a afetiva, autoritária, diretiva, liberal, transformacional, democrática, carismática, servidora, entre outras (Belo et al., 2024; Barreto; Sousa, 2021). O foco aqui é em três desses estilos: autoritário (ou autocrático), liberal e democrático. No estilo de liderança autoritária, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo; enquanto no estilo liberal o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o à vontade e sem controle algum; já no estilo de liderança democrática o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação igualitária das pessoas (Chiavenato, 2004).

Esta pesquisa se justifica por ampliar o debate sobre as temáticas de gênero e gestão, especialmente nas organizações públicas, o que contribui não apenas teoricamente, mas também para a prática organizacional, no sentido de valorizar a presença de mulheres em cargos de liderança.



## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa e descritiva (Gibbs, 2009; Gil, 1989). Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro. As entrevistas foram realizadas presencialmente pela pesquisadora com cinco mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública na região noroeste do Paraná.

Para garantir o anonimato das entrevistadas, bem como do órgão da administração pública onde as entrevistas foram realizadas, as mulheres são aqui chamadas de E1, E2, E3, E4 e E5. Destaca-se ainda que, para assegurar o aspecto ético da pesquisa, todas as entrevistadas concordaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados produzidos a partir da transcrição das entrevistas foram analisados e são descritos a seguir.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As mulheres entrevistadas tinham, no momento da entrevista entre 27 e 41 anos. Duas são solteiras, duas casadas e uma em união estável. Três delas possuem filhos e todas possuem pelo menos ensino superior completo (uma é mestra e duas são especialistas). O tempo que ocupavam cargos de liderança variou entre 3 e 15 anos.

De acordo com a E1, seu estilo de liderança delimita os trabalhos por blocos, no qual cada servidor tem sua responsabilidade dentro da cadeia de produção.

Atualmente este modelo de liderança tem funcionado bem, então insisto em dar liberdade e autonomia para que cada um execute da melhor forma sua função dentro dos conhecimentos e formação de cada servidor, e em casos de dúvidas estou sempre disponível para contribuir (E1).

No relato anterior, é facilmente identificável o estilo de liderança liberal, em que o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o à vontade (Chiavenato, 2004). Um possível problema desse estilo de liderança é a lentidão no desenvolvimento das atividades e perda de tempo com discussões pessoais (Ferreira; Martins; Santos, 2021).

E2 descreve seu perfil como humanizado:

Considero que consigo gerir, planejar, realizar a gestão de riscos, e ao mesmo tempo ter uma amizade com o meu pessoal, cuidar da minha equipe, estou sempre ao lado deles apesar de cada um possuir sua autonomia e responsabilidade, busco sempre os apoiar (E2).

Neste caso, também há traços do estilo de liderança liberal, porém com controle.

A E4 relata que sua liderança é baseada em autonomia e responsabilidade:

Busco sempre pessoas boas para estar perto de mim, e que tenham o nível máximo de maturidade, porque quanto mais maturidade esses profissionais têm, mais autonomia conseguimos dar a eles para cobrar responsabilidade (E4).

Percebe-se novamente o estilo de liderança liberal, com controle.

Já a entrevistada E3 conceitua seu perfil como controlador: “tenho trabalhado em mim para conseguir delegar mais tarefas”. Nota-se o estilo de liderança autoritária, em que o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo (Chiavenato, 2004), de forma que o trabalho só ocorre quando o líder está presente fisicamente (Ferreira; Martins; Santos, 2021).



E por último, a E5 descreve que na condução de sua posição tenta sempre mostrar a verdade de forma branda, dentro da legalidade, mas também de uma forma muito humana e amável. Ela ainda enfatiza:

Estas características não fazem parte apenas do meu perfil como líder, mas como pessoa. Então cobro as metas, mas sempre tentando ponderar as adversidades que surgem na jornada profissional e me disponibilizando no que estiver ao meu alcance para que juntos alcancemos o resultado esperado (E5).

Neste caso, evidencia-se o estilo de liderança democrática, em que o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação igualitária das pessoas (Chiavenato, 2004). Esse tipo de liderança, o líder é um membro “normal” do grupo, a comunicação é eficaz e o trabalho pode ser desenvolvido mesmo que o líder esteja ausente (Belo et al., 2024; Ferreira; Martins; Santos, 2021).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi identificar os estilos de liderança de mulheres que atuam na administração pública. A partir de entrevistas com cinco mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública na região noroeste do Paraná, foi percebido os três estilos de liderança discutidos na introdução: autoritária, liberal e democrática.

A principal contribuição da pesquisa consiste em ampliar o conhecimento sobre liderança feminina no contexto da administração pública. O baixo número de entrevistas realizadas apresenta-se como uma limitação. No entanto, os resultados aqui apresentados podem servir como base para estudos comparativos com amostras maiores ou de outras regiões do estado e/ou do país. Sugere-se que estudos futuros investiguem os estilos de liderança por meio de instrumentos quantitativos e, ainda, que outros estilos sejam considerados, tais como liderança relacional, situacional e de tarefa (Melo, 2004).

#### **REFERÊNCIAS**

BARRETO, A.; SOUSA, M. J. Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. **International Social Sciences Review**, v. 10, n. 1, p. 165-178, 2021.

BELO, E. M.; ARAÚJO, A. R. C.; GARCIA, D. A.; MELO JÚNIOR, H. G.; SILVA, P. R. O. Estilos de liderança. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE**, v. 10, n. 5, p. 4141-4164, 2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004. 634 p.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 27-49, 2021.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 206 p.



MARINHO, R. M. Liderança em Teoria e Prática. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, p. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.