



Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional

Verislania Silva e Silva¹; Luciana da Luz Rodrigues²

Resumo: A liderança feminina na era moderna tem atraído vários graus de interesse no mundo organizacional e no meio acadêmico. Ao longo da história, as mulheres têm tido uma jornada difícil que merece atenção especial. A participação das mulheres em posições de liderança em pequenas, médias e grandes empresas no país aumentou significativamente. A liderança não se trata apenas de dar ordens, mas sobretudo de trabalhar nas relações interpessoais, o que pode ser um fator dominante nesta conquista feminina. A metodologia aplicada neste estudo foi um estudo bibliográfico e exploratório baseado em páginas da web, livros, artigos e periódicos. O objetivo geral deste estudo foi destacar a importância da liderança feminina na organização. Os resultados mostraram que um novo modelo de gestão feminina está surgindo e começamos a perceber que, para lidar com uma organização altamente competitiva, é necessário utilizar cada vez mais técnicas ágeis, que estão gradualmente ganhando seu lugar e funcionando em grandes organizações. Portanto, conclui-se que a liderança feminina tem um grande potencial para ganhar importância na organização e que é capaz de substituir a liderança masculina nas diferentes atividades que deseja realizar.

Palavras-chave: Organização. Liderança feminina. Motivação.

Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership

Abstract: Female leadership in the modern era has attracted varying degrees of interest in the organizational world and in academia. Throughout history, women have had a difficult journey that deserves special attention. The participation of women in leadership positions in small, medium, and large companies in the country has increased significantly. Leadership is not only about giving orders, but mainly about working on interpersonal relationships, which can be a dominant factor in this female achievement. The methodology applied in this study was a bibliographic and exploratory study based on web pages, books, articles, and periodicals. The overall objective of this study was to highlight the

¹ Acadêmica do curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA. E-mail: verislania.silva@gmail.com

² Docente no Curso de Administração, do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão IESMA/UNISULMA e /MA.

importance of female leadership in the organization. The results showed that a new model of female management is emerging, and we began to realize that in order to deal with a highly competitive organization, it is necessary to use more and more agile techniques, which are gradually gaining their place and functioning in large organizations. Therefore, it is concluded that female leadership has a great potential to gain importance in the organization and that it can replace male leadership in the different activities it wants to perform.

Keywords: Organization. Female leadership. Motivation.

Introdução

A conquista do mercado de trabalho pelas mulheres começou no século XIX (quando ocorreu a maior presença e elevação da mulher). As empresas passaram por muitas transformações ao longo dos anos, tais como mudanças tecnológicas, clientes cada vez mais exigentes, evolução cultural, entre outras mudanças que, em suma, afetam o comportamento organizacional e nas quais as mulheres estão começando a perceber que enfrentam uma grande competitividade organizacional (ANDRADE, 2016).

É necessário utilizar métodos cada vez mais eficazes, focados nas relações humanas e na preparação das mulheres para papéis de liderança em um cenário no qual elas nem sempre são valorizadas e reconhecidas, mas no qual elas estão gradualmente ganhando seu espaço atuando em grandes organizações (ASSIS, 2019).

A liderança autoritária não tem lugar neste novo mercado. É preciso ter respostas rápidas e concentrar-se nas relações humanas. E, neste contexto, a liderança feminina torna-se mais relevante devido às características diferenciadas de seu estilo de liderança. Este artigo tenta entender melhor os estilos de liderança e suas implicações para as organizações brasileiras lideradas por mulheres. Os estilos de liderança analisam os diferentes padrões de comportamento dos líderes e a forma como um líder deve liderar sua equipe. Estes estilos influenciam a abordagem, atitude e comportamento de liderança do líder (FONSECA, 2013).

Toda organização precisa de um líder que tenha total controle e influência sobre seus subordinados. Probst (2012) aponta que não existe um conceito universal de liderança, mas a definição de influenciar os outros significa que qualquer pessoa pode ser influenciada por alguém que não seja um líder. Entretanto, o líder será sempre aquele que tem mais influência sobre todos e o sucesso depende dele ou dela.

Minicucci (2007) aponta que o sucesso pessoal de um líder é determinado pela aplicação de três tipos principais de armas de liderança: autocráticas, democráticas e liberais. Entretanto, o líder deve conhecer seus subordinados para poder ter uma liderança complacente.

Assim, o "mundo acadêmico" tentou definir liderança, mas várias teorias surgiram com conceitos aplicáveis a todos. Primeiro, surgiu uma teoria da personalidade, segundo a qual uma pessoa que não nasceu com certas características determinantes não pode ocupar uma posição de liderança, enquanto outro estudo mostrou que a liderança não é inata, ou seja, é considerada inata e pode ser adquirida. Finalmente, ela foi caracterizada como condicional e pode ser definida como "tudo depende dela" (ASSIS, 2019).

A premissa deste trabalho é que nenhuma organização pode sobreviver sem uma figura de ordem, de expressão, de liderança, ou seja, o Líder. Portanto, a questão subjacente a esta pesquisa é: qual é a importância da liderança feminina em uma organização?

À luz do exposto acima, o objetivo geral deste artigo é destacar a importância da liderança feminina em uma organização. Especificando, descrever a evolução das mulheres no mercado de trabalho, diferenciar liderança masculina e feminina, e conceituar a liderança de uma forma que destaque que se uma pessoa é uma boa líder não depende de seu gênero ou de suas características.

A escolha do tema é, portanto, motivada pela consciência da importância do estudo da liderança feminina nas organizações, pois ela desempenha um papel fundamental no aumento ou diminuição, tanto qualitativa quanto quantitativamente, dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

A justificativa para este estudo se baseia no fato de que em uma economia globalizada, na qual as empresas não mais competem localmente, mas sim internacionalmente, é importante que elas desenvolvam novos produtos e serviços para permanecerem competitivas neste mercado altamente competitivo.

Desse modo, este estudo visa contribuir para a sociedade como um todo, uma vez que os clientes têm direito a um excelente desempenho de uma equipe de funcionários motivados e bem liderados. Ele também contribui para a sociedade acadêmica ao conduzir pesquisas e publicar artigos acadêmicos sobre um novo modelo de gestão de pessoas que valoriza o desenvolvimento intelectual dos funcionários nas organizações.

A mulher no mercado de trabalho: breve histórico

As tradições dos séculos passados deram ao homem o direito de ser o único provedor da família. As mulheres foram deixadas sozinhas com a responsabilidade de organizar o lar. Assim, não lhes era permitido trabalhar fora de casa, especialmente quando se tratava de ganhar dinheiro, e não lhes era permitido participar das decisões sociais (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013).

Para a filosofia, a inferioridade da mente das mulheres era um fato inegável, e que cabia somente a elas cultivar essa mente na medida necessária para cumprir seus deveres naturais: obedecer a seus maridos e cuidar de seus filhos (RODRIGUES; SILVA, 2015).

De acordo com Tonani (2011), nos tempos antigos, uma mulher no mercado de trabalho era algo quase impossível, uma exceção, e em todos os formulários de registro em que uma mulher aparecia, a descrição doméstica ou empregada doméstica estava no campo profissão. Coutinho e Coutinho (2011), afirmam:

[...] apenas no começo do século XX, é que as mulheres brasileiras de classe média começaram a trabalhar em empresas, ocupando posições de apoio (como secretárias) em antecipação e/ou preparação para o casamento, embora algumas continuassem a trabalhar após o casamento, especialmente antes de terem filhos, para que a renda familiar aumentasse. Gradualmente, apesar da constante segregação que sempre sofreram na esfera pública, foram criando um nicho para si mesmas e ocupando posições cada vez mais elevadas nestas empresas. Hoje, após anos de exclusão aberta de influência e poder, as mulheres no país já ocupam posições importantes, embora esta exclusão continue, mas, sobretudo de forma velada (COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.62).

Comentando a citação acima, percebe-se que a luta feminina por melhores condições de trabalho e por uma sociedade mais justa e igualitária é antiga e têm envolvido grandes personagens feministas ao longo da história" (COHEN, 2009). Para a autora, a mulher era companheira de campo do homem, comerciante ou médica no antigo Egito, relegada ao segundo plano entre os judeus e confinada num convento pelos atenienses, ela adquire destaque pela primeira vez no período do Renascimento, onde é associada à ciência através da figura do "precioso", do "sábio" ou da "enciclopédia", e é reconhecida por suas habilidades manuais, especialmente na produção de seda em Milão e de veludo em Florença. Tampouco foi permitido às mulheres aprender a ler. Se elas aprenderam alguma coisa, foi que estudaram em escolas eclesiásticas onde desenvolveram habilidades manuais e domésticas (COHEN, 2009).

Os maiores desafios profissionais das mulheres

De acordo com Rodrigues e Silva (2015), um problema muito grande para o perfil feminino é que as mulheres esperam valor e energia em primeiro lugar; assim, esta necessidade sempre as faz querer mais, as assusta para crescer e se desenvolver em vez de se adaptar e liderar o caminho.

Ao mesmo tempo, se as características consideradas prevalentes nas mulheres são valorizadas no mercado, seus pares tendem a questionar suas reais capacidades. A ascensão ao poder assusta tanto homens quanto mulheres, mas o que mais ameaça as mulheres é que elas acrescentam a seu medo natural a culpa de "ir contra a natureza", como se no mundo real as mulheres não fossem grandes caçadoras" (TONANI, 2011, p. 8).

Segundo Temóteo (2013), machismo e preconceito são as principais razões que dificultam a influência do gênero feminino nas empresas. Outro problema importante é que alguns homens dizem ter vergonha de serem administrados por mulheres. O autor aponta que as mulheres são sensíveis e submissas, mas ao mesmo tempo, muito assertivas e decisivas quando as circunstâncias exigem esta atitude. Flexibilidade e adaptabilidade em momentos difíceis são as principais características do perfil de uma mulher líder.

Para Rodrigue e Silva (2015), as mulheres têm que provar todos os dias que são tão capazes e qualificadas quanto os homens para manter suas posições, e às vezes até têm que desistir de posições consideradas masculinas a fim de se afirmarem em suas funções. Esta luta pela igualdade de direitos é hoje um erro para as mulheres. De fato, a luta deve ser por direitos civis e sociais iguais, assim como pelo reconhecimento financeiro e moral do potencial da mulher no desenvolvimento de toda a sociedade em muitos aspectos diferentes.

Entretanto, um desafio muito grande que Amazonas (2013) vê, uma tarefa que não é fácil e requer muito, é administrar o tempo necessário para cada responsabilidade. Assim que uma mulher toma seu lugar no mercado e oculta que a vida familiar é um trabalho demorado, ela esconde que a vida familiar interfere nas realizações profissionais ou que a vida profissional interfere nas realizações familiares. Portanto, um desafio constante é a separação e o bom-senso entre a vida pessoal e profissional.

Tonani (2011), assinala que as mulheres precisam constantemente não apenas demonstrar sua competência individual, mas também ser submissa por sua feminilidade. Ela é às vezes submetida a comentários depreciativos, não dada a importância que merece, sua competência é questionada, sua capacidade de ser contundente, dominante, assertiva é

questionada, suas características únicas são marcadas como uma desqualificação para a liderança. A participação das mulheres na liderança empresarial se dá com bastantes desafios: embora estejamos vendo um número crescente de mulheres em posições de liderança, os desafios continuam a ser significativos.

Coutinho e Coutinho (2011) apontam que as mulheres no Brasil sonham em começar seu próprio negócio, mas os dilemas daqueles que conseguem não se diferenciam tanto dos sonhos das gestoras, com ênfase especial na divisão do trabalho e da família, que existe em todas as circunstâncias, a propósito.

No mercado de trabalho e na sociedade, a concorrência e a comparação com outras mulheres também são um problema. Muitos atributos são levados em conta, o que cria competição entre as mulheres. De acordo com Dickson (2001), os seguintes atributos são usados para avaliar a comparação e a competição com outras mulheres: Atratividade, que inclui aparência, forma corporal, cor da pele, idade, cabelo e feminilidade; inteligência, que inclui educação, status no trabalho, experiência e especialização; status social, que inclui classe social, status de cônjuge e número de filhos; personalidade, que inclui articulação, confiança, atitude e informalidade; e finalmente, status financeiro, que inclui vestuário e poder de compra.

Frente a este contexto acima mencionado, algumas mulheres se sentem confortáveis com algum grau de competição e individualismo, elas desfrutam desta estrutura e prosperam em um espaço racional e analítico. Outras são menos confortáveis com um estilo impessoal. Elas preferem enfatizar valores como colaboração, trabalho em equipe, diálogo e respeito humano (DICKSON, 2001).

Um verdadeiro concorrente é raro, e uma grande oportunidade para aperfeiçoar nossos dons e praticar nossas habilidades é competir com ela por algo. Faça-o sem medo ou culpa. O melhor homem certamente vencerá. O problema para as mulheres, além disso, é que os sentimentos de impotência derivam de sentimentos de incapacidade e inferioridade. Quando nossos valores não são concretos para grande parte das pessoas, é simples pensar que estamos errados (DICKSON, 2001).

Segundo Tonani (2011), muitas mulheres enfrentam grandes dificuldades por causa de sua inteligência e capacidade de realizar várias tarefas. Assim, elas acabam tendo muitas atividades ao mesmo tempo, onde podem relatar o que fizeram, têm funções diferentes, o que no final das contas leva a muitas dificuldades e inovações durante o dia.

Conceito de Liderança

A liderança pode ser definida como um relacionamento, um processo de ajuda mútua entre o líder e os seguidores. Pode-se dizer que não depende apenas do líder, pois deve haver uma influência mútua entre as expectativas e os objetivos que ambos devem seguir. Desta forma, há uma identificação, não há um líder específico, ou seja, as ações de cada um devem corresponder às expectativas dos outros, ou seja, um vínculo é criado, e desta forma, o líder e o escravo podem alcançar seus objetivos (DAVEL; MACHADO, 2011).

Andrade (2016, p.169) ressalta que "a capacidade de liderar não é apenas organizar as pessoas em torno de um objetivo comum, mas criar as condições nas quais elas possam se esforçar para mudar o mundo". Para isso, o líder deve proporcionar um ambiente de apoio dentro da organização para que a equipe possa realizar suas atividades com maior compromisso e dedicação para alcançar os objetivos específicos estabelecidos pela organização. Entretanto, se não houver acordo de ambos os lados, não haverá liderança, pois, o líder deve ter total controle e influência sobre seus seguidores em caso de ajuda mútua para alcançar os objetivos da organização.

"O estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representa a orientação de como se comportar com os subordinados" (FONSECA, 2013, p. 50). Para este fim, a liderança é caracterizada por três estilos diferentes: liderança autocrática, na qual o líder é rígido e intrusivo; liderança liberal, na qual o líder deixa cada um à sua própria sorte; e liderança democrática, na qual o líder participa, aconselha e orienta o grupo. O problema para a maioria dos líderes é, portanto, saber em que circunstâncias aplicar este estilo, dentro da estrutura das tarefas propostas, de modo que muitas vezes há indecisão no momento da escolha (CHIAVENATO, 2010).

Almeida (2013) salienta a importância da liderança no ambiente organizacional e insiste em avaliá-la em termos de sua contribuição para a formação do grupo. Neste contexto, as pessoas tendem a ordenar seus esforços individuais em detrimento da realização de metas e objetivos comuns. Além disso, uma equipe precisa de um líder, é considerado o elemento mais necessário para que o grupo alcance sua plena eficácia, ou seja, a liderança do líder é um fator importante para o desenvolvimento da atividade proposta.

O sucesso das mulheres que se distinguem como líderes em organizações serve para destacar sua importância para outra forma de definir a liderança feminina, em oposição ao modelo tradicional liderado por homens. Fleury (2013) define um estilo diferenciado de

liderança feminina caracterizado pela capacidade de multitarefa, de ter uma visão sistêmica, de ser flexível e, portanto, de ver as pessoas como um todo e não exclusivamente no sentido profissional.

Assim, para que as mulheres atinjam alturas importantes, é essencial que elas assumam o desafio da desigualdade com os homens na organização, que demonstrem ser capazes de liderar a empresa e que sejam competentes para assumir uma posição gerencial.

Liderança Feminina no Brasil: Uma Contextualização Histórica

O panorama da liderança feminina no Brasil pode ser contextualizado através da análise da história do Brasil no século XX e início do século XXI. O artigo argumenta que o fenômeno da liderança feminina no Brasil está ligado aos seguintes fatores as conquistas dos movimentos feministas, que em regra desafiam a desigualdade de oportunidades e o papel naturalmente inferior das mulheres em relação aos homens, bem como as percepções sociais do papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho (ALMEIDA, 2013).

Dado que a vida das mulheres tem sido vista e interpretada até agora da perspectiva dos homens, é possível que tenha havido mulheres líderes na história brasileira que não foram valorizadas e cujo trabalho, portanto, não tem sido vastamente revelado.

Carvalho e Azevedo (2018) relatam que na primeira metade do século XX, o papel social da mulher limitou-se principalmente à manutenção dos laços familiares, da moral cristã e do lar, o que significa que enquanto os homens dominavam a esfera pública, as mulheres permaneciam (e permanecem) "rainhas" na esfera doméstica. Além disso, esperava-se que as mulheres fossem dotadas das qualidades católicas da "mãe virgem", como castidade, bondade, generosidade, submissão às normas sociais e falta de liberdade sexual (pois eram consideradas meros guardiãs da raça humana e, portanto, responsáveis pela reprodução da espécie).

Assim, as principais realizações das mulheres foram o casamento e a maternidade, que por sua vez foram exigidos pela sociedade. Além da representação social das mulheres, a instituição da ditadura militar no Brasil (de 1º de abril de 1964 a 15 de março de 1985) foi um sério obstáculo para a conquista social das mulheres, uma vez que o regime militar autoritário não se acomodava de forma alguma às demandas e protestos das mulheres, muito menos às lutas das mulheres (CARVALHO; AZEVEDO, 2018).

Entretanto, nos anos 1970, vários grupos de movimentos feministas tornaram-se ativos no país e se organizaram em dois ramos principais: a defesa do direito à liberdade individual e

à igualdade de gênero, ou a luta por problemas comuns a toda a população, como a desigualdade social (LOBO, 2019).

Na mesma década, houve um aumento significativo na participação das mulheres no mercado de trabalho, apesar de ainda ser considerado bastante tímido: apenas um quinto das mulheres brasileiras tinha um emprego remunerado. O público de trabalhadoras era formado sobretudo “por mulheres jovens, solteiras e sem filhos, com baixo nível educacional, orientadas para o trabalho informal e precário e com salários inferiores aos dos homens” (LOBO, 2019, p. 75).

Para tanto, quando as mulheres conseguiam desenvolver um ofício, tendiam a trabalhar principalmente na educação (professores) e na saúde (enfermeiras), devido à chamada natureza afetuosa das mulheres (MELO; THOMÉ, 2018). No entanto, este cenário começou a mudar no final dos anos 1970, quando mulheres mais velhas com responsabilidades familiares e nível educacional mais elevado começaram a entrar no mercado de trabalho.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, paralelamente ao crescimento econômico e um período de redemocratização (com o fim da ditadura militar), as mudanças na posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho foram acentuadas. Estas mudanças foram particularmente visíveis no forte aumento da força de trabalho feminina e nas leis promulgadas em prol dos direitos da mulher, principalmente através da adoção da Constituição Federal do Brasil em 1988 (PROBST, 2012).

A Carta Magna Brasileira foi a primeira a estabelecer a plena igualdade jurídica entre homens e mulheres no Brasil, como refletido no Artigo 5º: "Homens e mulheres são iguais em direitos e responsabilidades" (BRASIL, 1988). Esta declaração põe legalmente fim à posição inferior e subordinada da mulher em relação ao homem e, portanto, pode ter tido um impacto no aumento das oportunidades e possibilidades da mulher no mercado de trabalho.

A participação ativa dos movimentos de mulheres nos meses que antecederam as sessões da Assembleia Constituinte de 1987 e 1988, assim como o trabalho das mulheres parlamentares no Congresso Nacional durante as próprias sessões, deve ser notada, apesar da baixa representação feminina no Congresso Nacional: havia apenas 26 mulheres líderes, ou seja, aproximadamente 5% do número total de deputadas (COSTA, 2018).

Certamente, as mulheres brasileiras obtiveram importantes direitos trabalhistas através das modificações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tais como: aposentadoria após 30 anos de trabalho (5 anos a menos que os homens); licença maternidade de 120 dias (a

partir do 8º mês de gravidez) sem perda de trabalho ou salário; igualdade salarial (em comparação com os homens) (BRASIL, 1943)

Entretanto, atualmente, a situação social das mulheres brasileiras ainda é caracterizada pela vulnerabilidade e desigualdade de gênero. Esta situação está refletida nos últimos dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Por exemplo, em 2016, as mulheres passaram mais horas por semana cuidando de pessoas (idosas ou crianças) e realizando tarefas domésticas (\cong 18.1 horas) em comparação com os homens (\cong 10.5 horas) (IBGE, 2018).

Em 2019, os homens tinham uma renda mensal de 2.010 reais, enquanto as mulheres ganhavam em média apenas 1.985 reais (IBGE, 2019). Além disso, entre os brasileiros desempregados no primeiro trimestre de 2020, 53,4% eram mulheres e 46,6% eram homens (IBGE, 2020).

Em 2021, uma pesquisa sobre violência doméstica mostrou que 82% das mulheres entrevistadas relataram um aumento nas agressões físicas contra elas, assim como um aumento na percepção da violência moral, psicológica, sexual e de nascimento (SENADO FEDERAL, 2019). Além disso, nos dois primeiros meses da pandemia Covid-19 (março e abril de 2020), o número de homicídios de mulheres no Brasil aumentou em 22% (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2020).

Desse modo, o panorama histórico e a representação social das mulheres brasileiras no local de trabalho tiveram um impacto direto no número e na qualidade das mulheres líderes em várias organizações brasileiras, uma vez que as mulheres enfrentam desafios no local de trabalho e na afirmação de sua dignidade na sociedade (MELO; THOMÉ, 2018).

Como resultado, a liderança feminina está geralmente sub-representada hoje em dia (em comparação com os homens), mas há cada vez mais mulheres em posições de liderança no Brasil, porque na sociedade brasileira moderna elas assumem vários papéis ao mesmo tempo (como trabalhadoras, mães, estudantes e esposas) e têm mais experiência e um nível de educação superior, duas qualificações relevantes esperadas dos profissionais que aspiram a posições de liderança.

Em termos de educação, as mulheres também são mais instruídas. Em 2017, 73,5% das mulheres (\cong 18 anos de idade) tinham obtido o diploma do ensino médio, enquanto 63,2% dos homens da mesma idade fizeram o mesmo (IBGE, 2018). Entre a população com 25 anos de idade ou mais, 23,5% das mulheres brancas e 10,4% das mulheres negras ou pardas tinham

diploma universitário, em comparação com 20,7% e 7,0% dos homens, respectivamente (IBGE, 2018).

Em um estudo de 52 empresas brasileiras, o percentual do total de cadeiras de diretoria ocupadas por mulheres aumentou de 5,8% em 2016 para 11,9% em 2019 (EMELIANOVA; MILHOMEM, 2019). Outro estudo mostrou que entre as melhores empresas para empregar mulheres no Brasil, a administração média (executivas e gerentes) tinha 49% de mulheres em 2017, e apenas 5 mulheres ocupavam o cargo de CEO (GPTW, 2019). Entretanto, a participação das mulheres aumentou em 2018: a média gerência permaneceu a mesma (49%), mas 10 mulheres se tornaram *Chief Executive Officer* (CEOs) e 26% das mulheres ingressaram na alta gerência (diretores e vice-presidentes) (GPTW, 2019).

Além disso, a participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas listadas aumentou de 12% em 2018 para 16% em 2019 (TRAVISAN; AUGUSTO, 2018). Além disso, as empresas privadas têm 20% a mais de gestoras do que as empresas de capital aberto e as empresas familiares têm 60% a mais do que as administradas profissionalmente.

Em termos de estilos de liderança com enfoque no gênero, investir em pesquisas que evidenciem as diferenças de liderança entre homens e mulheres dificulta em vez de ajudar a fechar a lacuna existente entre mulheres em posições de liderança, e não ajuda as organizações a explorar o desenvolvimento das habilidades de liderança das mulheres (LOBO, 2019).

Assim, ao invés de aumentar a competição entre homens e mulheres em posições de liderança, o conhecimento adquirido neste artigo visa aprofundar a compreensão do fenômeno da liderança feminina no Brasil à luz dos artigos publicados em revistas acadêmicas brasileiras.

Liderança e gestão das mulheres

Na percepção de Chiavenato (2014), a palavra liderança faz menção ao processo de coordenação das atividades das pessoas, dando instruções para atingir certos objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e orientar outros para obter resultados de seu comportamento.

"A capacidade de ouvir sempre dá bons resultados. Quanto mais você souber, melhor você será. Quando os líderes escutam, eles acessam conhecimento, discernimento, sabedoria e respeito pelos outros" (MAXWELL, 2008, p. 68). A executiva brasileira mostra uma

indiferença ao poder, ela não quer comandar como pessoa; ela quer ser capaz de influenciar as pessoas, ser reconhecida como sábia, prudente, competente, ela quer ser um modelo" (COHEN, 2009, p. 45).

A autora supracitada aponta que as diferenças entre homens e mulheres são evidentes quando se trata de carreiras, pois os homens constroem um futuro profissional enquanto as mulheres têm que lidar com uma dupla carreira, profissional e familiar. Assim, as mulheres evoluíram no campo profissional e não são mais vistas como talentos de segunda categoria ou como homens de saias, mas são vistas como culturas diferentes (entre homens e mulheres), não tratando de gênero, todavia, considerando outras características e aspectos.

Maxwell (2008, p. 13), oferece um parâmetro muito completo da definição de liderança:

Disposição para assumir riscos; anseio de ser líder; desconforto com a realidade; assumir a responsabilidade enquanto os outros se desculpam; ver as oportunidades de uma situação enquanto os outros veem apenas as dificuldades; disposição para se destacar da multidão; mente aberta e coração aberto; capacidade de suprimir o ego em favor do que é melhor; Evocar naqueles que nos escutam a capacidade de sonhar; inspirar outros com uma visão clara da contribuição que podem fazer; o poder de melhorar muitas vidas; falar do coração para o coração daqueles que lideramos; a integração do coração, mente e alma; a capacidade de cuidar dos outros e assim liberar as ideias, energia e possibilidades dessas pessoas; o sonho se torna realidade; coragem.

Dessa forma, a liderança desenvolve uma visão do que pode ser possível, e permite não apenas inspirar os outros e ajudá-los a realizar seu potencial, mas também, como líder, realizar seus sonhos e alcançar suas metas. Neste segmento, pode-se dizer que um líder tem a capacidade de influenciar e fazer com que as pessoas o sigam, observando que as organizações indicam que o perfil feminino tem características específicas que as tornam adequadas às qualidades de liderança desejadas para definir um perfil de líder.

Destarte, cita-se algumas habilidades que os líderes potenciais possuem estas incluem: “adaptabilidade, perspectiva, comunicação, confiança, disposição, iniciativa, maturidade, persistência e confiabilidade” (MAXWELL, 2008, p. 109). Observa-se que o talento das mulheres é óbvio e que as empresas emergentes de hoje tendem a indicar que as mulheres têm habilidades que quase correspondem ao perfil exigido de um líder executivo.

Em sua tese, Santos (2015) argumenta que as mulheres têm um talento natural quando o apetite, o desejo de se comunicar e a arte da negociação estão presentes. Compreensão, sensibilidade emocional e empatia, eficiência na combinação de diferentes funções e tarefas e

a capacidade de se comunicar verbalmente, o dom da comunicação, também fazem parte do perfil exigido e estão especialmente associados à sociedade global do século XXI e, especialmente, ao perfil feminino.

Conforme explica Fleury (2013), as mulheres são em sua maioria profissionais que estão interessadas nas essências de cada caso, o que lhes dá uma ampla visão empresarial. Em parte, devido às suas características de personalidade, elas tendem a ser bem-sucedidas na comunicação e negociação.

Entretanto, de acordo com Rodrigues e Silva (2015), as mulheres tendem mais a adotar um estilo de liderança participativa do que seus pares masculinos. Uma razão possível é que, comparado aos meninos, as meninas são educadas de uma forma mais igualitária e menos orientada para o status, o que é consistente com a liderança participativa.

As autoras supracitadas também destacam que as mulheres podem assumir de forma honrada papéis de liderança moderna, apesar de enfrentarem obstáculos devido a preconceitos de gênero e modelos de acompanhamento. Em geral, os líderes, independentemente do gênero, devem ser humanos às situações e seguidores, adaptando-se às realidades e condições necessárias para o sucesso em seu papel.

Para Nogueira e Kubo (2013), a vantagem das mulheres na liderança é que elas já possuem as qualidades necessárias para uma boa liderança, tais como: facilidade de delegar tarefas, autoridade, realizar várias atividades simultaneamente, trabalho em equipe, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influência, comunicação, capacidade de admitir erros, habilidade de negociação e habilidade de resolução de problemas.

Metodologia

Para fornecer e apresentar os resultados propostos, foram realizadas pesquisas sobre a importância das mulheres em posições de liderança, apresentando os estágios de desenvolvimento contínuo, a igualdade e trazendo perspectiva e abordagem ao conceito de liderança.

Para isto, foi realizada pesquisa e coleta de dados utilizando métodos e artigos científicos, destacando e desenvolvendo a busca de informações através de pesquisas bibliográficas, adquirindo assim qualificação e conhecimento sobre o assunto.

De acordo com Moresi (2003, p. 35),

A pesquisa bibliográfica é um estudo sistemático e desenvolvimento baseado em literatura já publicada sob a forma de livros, revistas, publicações selecionadas, mídia impressa e até mesmo em formato eletrônico disponível na Internet [...].

-Essa pesquisa ajudará a obter informações sobre a situação atual do tema ou problema em estudo.

- Conhecimento das publicações existentes sobre o tema e aspectos já considerados;

-Os mesmos e diferentes pontos de vista sobre o tema ou aspectos relacionados ao problema da pesquisa.

Para desenvolver e definir os tipos de pesquisa utilizados, foi necessário compreender suas diferenças, adaptando tudo o que é fundamental para a discussão e investigação do tema, a fim de dar certeza e convicção através de um marco teórico.

À luz destas considerações, Pelet (2018) afirma que existem diferenças entre os tipos de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica utiliza métodos prontos e material-fonte, como artigos acadêmicos, em oposição à pesquisa documental, que analisa e discerne os dados coletados.

Assim, conclui-se que a pesquisa é extremamente importante para o conhecimento e desenvolvimento do artigo, obtendo a aplicação das informações essenciais e realizando a análise dos principais fatores para cumprir a mesma tarefa principal, coerente e hierárquica.

Discussão

Quanto às abordagens teóricas subjacentes à pesquisa, observou-se que, como a liderança feminina é um tema que envolve referências históricas, alguns autores teoricamente baseiam seu trabalho apenas em informações históricas e dados estatísticos sobre a situação das mulheres na sociedade brasileira. Estes temas estão principalmente relacionados às questões de gênero, às dificuldades enfrentadas pelas mulheres para avançar em suas carreiras, ao cenário estatístico das mulheres no mercado de trabalho, à feminilidade nas organizações e à história do movimento feminista no Brasil.

Entre os relatórios e estatísticas utilizados para reunir dados para o argumento, os autores citaram principalmente fontes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do *Great Place to Work* (GPTW).

Por sua vez, outros pesquisadores, além do contexto histórico, confiaram em diferentes lentes teóricas para analisar o tema da liderança feminina. Cordeiro, et al., (2018) usaram os termos *glass ceiling* (ou "teto de vidro") e *pink collar work* (ou "trabalho com colarinho rosa"). O teto de vidro é um fenômeno que representa uma barreira invisível ao avanço da carreira feminina ou à obtenção de cargos de liderança no local de trabalho (DAVISON; COOPER, 1992).

Davison e Cooper (1992) explicam ainda que o trabalho de colarinho rosa está entre os campos tradicionalmente ocupados por mulheres, o chamado "gueto feminino", onde os estereótipos de gênero não são uma barreira importante para o acesso a posições de liderança. Os trabalhadores de colarinho cor-de-rosa estão frequentemente envolvidos em profissões de cuidados ou treinamento, tais como enfermagem, trabalho social, ensino ou cuidado infantil.

Travisan e Augusto (2018), Versiani, et al., (2019), e Weymer et al. (2018) usaram teorias de liderança. Os autores examinaram os conceitos de liderança transacional e transformacional propostos por James MacGregor Burns, e explicaram que na liderança transformacional há uma relação recíproca com os funcionários e o líder inspira seus escravos a superar os padrões de desempenho esperados, enquanto a liderança transacional se baseia nas recompensas que os líderes dão aos escravos em troca de seu bom desempenho.

Schiavani, Dias e Oiveira (2017) utilizaram os estilos clássicos de liderança autocrática, liberal e democrática propostos por Kurt Lewin. Weymer, et al., (2018) também consideraram o compromisso organizacional. Segundo estes autores, o comprometimento tem três dimensões: afetivo - quando há uma identificação afetiva do funcionário com a organização; normativo - quando há um senso de dever ou obrigação para com a organização; e instrumental - quando o funcionário valoriza os custos sociais, psicológicos e financeiros de deixar a organização.

Milstersteiner, et al., (2020) basearam suas pesquisas nos conceitos de teto de vidro (*glass ceiling*), labirinto de liderança (*leadership labyrinths*) e abelha-mestra (*queen bee*). A metáfora do "labirinto" no contexto da liderança significa que as mulheres enfrentam uma série de desafios difíceis para alcançar posições mais elevadas de liderança em suas carreiras, como se estivessem caminhando por um labirinto real, enfrentando desafios como discriminação de gênero, responsabilidades domésticas e insegurança pessoal.

A implicação da "abelha-mestra" é que este fenômeno ocorre quando uma mulher tem sucesso profissional em um ambiente dominado pelos homens e, tendo alcançado uma posição de liderança, prefere estar sozinha com outros colegas homens e começa a se

comportar de forma distante e a não apoiar outras mulheres que também querem se tornar líderes.

Assim, pode-se dizer que as mulheres líderes estão gradualmente ganhando prestígio e espaço no mercado de trabalho ao tomar decisões, apresentando-se de forma diferente e inovando. Como resultado, há uma crença generalizada de que as mulheres ocupam posições com novos desafios e, portanto, podem desfrutar das mesmas oportunidades, alcançar maior sucesso e ser líderes efetivas com igualdade nas organizações.

Conclusão

Ao final deste estudo, pode-se concluir que, dada a importância do tema, é necessário realizar pesquisas e desenvolvimentos que reflitam a relevância da liderança feminina nas organizações, tais como os benefícios oferecidos e informações sobre as lutas das mulheres por seus direitos.

Isto mostra o desenvolvimento e as mudanças na trajetória das mulheres e o poder que os homens tinham sobre elas, nas quais não tinham muitos direitos e eram apenas responsáveis por cuidar do lar e das crianças. Tudo mudou quando as mulheres tomaram o controle de si mesmas e começaram a lutar por seus direitos e independência.

Ao longo dos anos, foram feitas tentativas para quebrar esses preconceitos, o que se tornou uma tarefa difícil, mas as mulheres, com sua força e dedicação, lutam cada vez mais por uma maior integração social e pela igualdade de direitos.

Portanto, este tema foi escolhido devido aos muitos preconceitos e desrespeito que vemos hoje, que se referem às capacidades das mulheres e assim buscam explicações e razões para a existência de muitas formas de discriminação, especialmente no local de trabalho e na remuneração. É uma realidade que muitas mulheres ainda enfrentam, mas que está gradualmente mudando e melhorando em prol do bem-estar, do respeito e da igualdade.

Referências

ALMEIDA, J. S. de. **As gentis patrícias**: identidades e imagens femininas na primeira metade do século XX (1920/1940). *Educar em Revista*, v. 28, p. 187–205, 2013.

AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.

ANDRADE, Tânia. **Mulheres no Mercado de Trabalho: onde nasce a desigualdade?** 2016. Elaborado pela Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade>. Acesso em: 09 de agosto de 2021.

ASSIS, Rosiane Hernandez. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho **VI Convibra**, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2019. Disponível em <[http:// http://www.convibra.org/2009/](http://http://www.convibra.org/2009/)>. Acesso em: 27 de janeiro de 2022.

BIASOLI, P. K. **Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero.** Revista Indicadores Econômicos FEE, v. 43, n. 3, p. 125–140. 2016.

BRASIL. **Consolidação das Leis de Trabalho.** 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 11 de janeiro de 2022.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.** Brasília, Diário Oficial da União, 12 dez. 2012.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**, v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018.

COSTA, C. A Constituição Federal de 1988 e o movimento feminista: traços paralelos entre as reivindicações da mulher e os direitos fundamentais. **Revista JurisFIB**, v. 9, p. 213–238, 2018.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios.** Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em: 16 de janeiro de 2022.

DAVISON, M. J.; COOPER, C. L. **Shattering the glass ceiling: the woman manager.** London: Paul Chapman Publishing Ltda, 1992.

EMELIANOVA, O.; MILHOMEM, C. **Women on Boards Progress Report 2019**, MSCI, 2019. Disponível em: <<https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26-b435d3b6fc08>>. Acesso em: 4 de Agosto de 2021.

FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica.** Disponível em. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Violência doméstica durante a pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2020/06/violencia-domestica-covid-19-ed02-v5.pdf>>. Acesso em: 3 de janeiro de 2022.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. **A jornada no mercado.** 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 7 de junho. 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 7 de junho. 2021.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2020**. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_1tri.pdf>. Acesso em: 3 de junho. 2021.

_____. **Rendimento de todas as fontes 2019 - PNAD Contínua**, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101709_informativo.pdf>.: Acesso em: 7 de junho. 2021.

ILO - International Labour Organization. **The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work**. May, 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_744685.pdf>. Acesso em: 5 set. 2020.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da Pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LOBO, M. O empoderamento feminino: breves noções históricas. **Revista Eletrônica Sapere Aude**, v. 1, p. 26–44, 2019.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MILTERSTEINER, R.; OLIVEIRA, F.; HRYNIEWICZ, L.; SANT'ANNA, A.; MOURA, L. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020.

MINICUCCI, A. **Relações humanas**. São Paulo: Atlas S. A., 2007.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília (UCB), Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG, Brasília: 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 23 de novembro de 2021.

NOGUEIRA, Elaine Cristina O. R.; KUBO, Edson K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 114-133, Jul./Dez. 2013. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175/pdf_33. Acesso em: 20 de março de 2021.

PELET, I. S. M. **Liderança Feminina e Gestão nas Organizações**, Araxá/ MG: 2018. Disponível em: http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/94/tcc_final_iaskara.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 04 de novembro de 2021.

PROBST, Renata Elisiana. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Gestão e Estratégia de Recursos Humanos**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação-ICPG, 2012. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Data de acesso: 29 mar. 2018.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SANTOS, Felipe L. Uma análise crítica sobre “Vida de Empreguete” e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Revista Direito e Práxis**, v. 4, n. 6, p. 68-87, Mar./Jun. 2013. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/5349/5160>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

SCHIAVANI, C.; DIAS, T; OLIVEIRA, E. Elas no comando: a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. **Revista Conbrad**, v. 2, n. 1, p. 141-160, 2017.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho**: uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

SENADO FEDERAL. **Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher**: Pesquisa DataSenado. Brasília; 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 15 de julho de 2021.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

TRAVISAN, B. C.; AUGUSTO, C. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 4–18, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M.; MARTINS, M.; CARVALHO NETO, A. Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. Revista de **Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 1, 2019.

WEYMER, A.; SCHUBER, K.; ESKENAZI, A.; MARTINS, P. A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76–91, 2018.

●

Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVA, Verislania Silva e; RODRIGUES, Luciana da Luz. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 330-348, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 11/04/2022;
Aceito 19/04/2022;
Publicado em: 30/05/2022.