



RELISE

ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA¹

*FEMALE LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE
REVIEW*

Maielen Lambrecht Kuchak²

Geneci da Silva Ribeiro Rocha³

Patrício Duarte Rocha⁴

RESUMO

Neste artigo foram analisados a liderança feminina e os estilos de liderança nas organizações com o intuito de demonstrar a importância da mulher em cargos de gestão, sendo conceituada a liderança identificando que independe de gênero para exercer a sua função e as características para uma boa gestão. Numa organização, é de suma necessidade incorporar o gênero feminino nos cargos mais altos da empresa. Com isso, os estilos de liderança são as formas de o líder ter como característica seguir um ou outro método para instruir seus liderados de diferentes formas dependendo da necessidade organizacional. Portanto, nota-se que a liderança feminina tem um grande potencial para assumir uma posição de destaque em uma organização, sendo capaz de substituir o gênero masculino em diversas atividades que deseja atuar e, assim, pode-se dizer que a mesma estará cada vez mais presente no mercado de trabalho por suas habilidades e competências.

Palavras-chaves: instituições, características de liderança, influência feminina.

ABSTRACT

In this article, we will analyze women's leadership and leadership styles in organizations with the purpose of demonstrating the importance of women in

¹ Recebido em 11/07/2019. Aprovado em 23/07/2019.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. maielenkuchak@gmail.com

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. geneci.6813.srr@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. patricio.07201093.uab@gmail.com



RELISE

62

management positions. Leadership is conceptualized as gender neutral to perform their function and characteristics for good management. In an organization, it is very necessary to incorporate the feminine gender in the highest positions of the company. With this, leadership styles are the ways for the leader to have as a characteristic to follow one or another method to instruct their leaders in different ways depending on the organizational need. Therefore, it is noted that female leadership has a great potential to assume a prominent position in an organization, being able to replace the masculine gender in several activities that it wishes to act and, thus, it can be said that the same will be every time more present in the job market because of their skills and competencies.

Keywords: institutions, leadership characteristics, female influence.

INTRODUÇÃO

Toda organização necessita de um líder que gerencie com total controle e influência sobre seus liderados. Spector (2007) enfatiza que não há um conceito universal de liderança, entretanto, a definição de uma influência sobre outras pessoas é que todos podem ser influenciados por alguém que não seja líder. No entanto, o líder sempre será aquele que terá mais influência sobre todos, mas o sucesso depende dele mesmo.

Minicucci (2007) destaca que o sucesso pessoal de um líder, determina-se em aplicar as três armas básicas da liderança, sendo elas: autocrática, democrática e liberal, com isso empregando o êxito do líder o qual se caracteriza em saber quando usar e qual método aplicar nas circunstâncias advindas dentro da organização. No entanto, o líder necessita conhecer seus subordinados para possuir uma liderança complacente.

Assim, o “mundo acadêmico” buscou definir liderança, porém surgiram várias teorias com conceitos que são intitulados válidos a todos. Entretanto, no início surgiu a teoria da personalidade, onde se a pessoa não nascia com algumas características determinantes ela não poderia assumir o cargo de liderança, e, no entanto comprovou-se com outro estudo que a liderança não é nata, ou seja, é considerada inata podendo ser adquirida. Por fim, a mesma ficou



RELISE

caracterizada como sendo contingencial podendo ser definida com a expressão “tudo depende” (VERGARA, 2007).

Diante do exposto, este artigo possui como objetivo geral enfatizar a importância da liderança feminina dentro de uma organização. Com o intuito de descrever a evolução da mulher no mercado de trabalho e diferenciar a liderança masculina e feminina, por conseguinte, conceituando liderança com a finalidade de salientar que independe do gênero e características para uma pessoa ser um bom líder.

O trabalho dividiu-se em cinco seções, inicialmente a introdução, destinada à apresentação acerca da pesquisa, em seguida apresenta-se uma contextualização sobre o conceito de liderança. Já na terceira parte, é explanado o conceito de participação da mulher no mercado de trabalho e a liderança feminina versus liderança masculina. A quarta é destinada aos procedimentos metodológicos do estudo e por fim, na última seção trata-se dos resultados do estudo.

CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança, portanto, conceitua-se como sendo um relacionamento, um processo mútuo de ajuda entre líder e seguidores. Com isso, pode-se dizer que esta não é somente do líder, pois deve acontecer uma influência recíproca entre expectativas e objetivos a serem seguidos entre ambos. Por conseguinte, há uma identificação, não existe líder em particular, ou seja, as ações de uma pessoa devem ir ao encontro das expectativas das outras, quer dizer, que ocorre um vínculo, e assim tanto líder como liderados conseguem atingir o alcance das metas estabelecidas (DAVEL; MACHADO, 2001).

Alves (2009, p.169) destaca que “a capacidade de liderança não se baseia somente em organizar pessoas em torno de um propósito comum, e sim, de tornar possível um ambiente em que elas possam ambicionar mudar o



RELISE

mundo”. Para tal fim, o líder deve proporcionar um clima favorável dentro da organização com o intuito da equipe desempenhar suas atividades com maior empenho e dedicação rumo a um determinado objetivo almejando alcançar as metas estabelecidas pela organização. Entretanto, se não houver um consentimento de ambas as partes, não há liderança, pois o líder deve ter total controle e influência sobre seus seguidores para o acontecimento de ajuda mútua em busca dos objetivos da organização.

“Um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representa um enfoque na forma de lidar com seus subordinados” (SPECTOR, 2007, p. 504). Para isso, a liderança caracteriza-se por possuir três estilos diferentes de liderar sendo eles: a liderança autocrática, onde o líder é rígido e impositivo; a liberal, na qual o líder deixa todos à mercê e a democrática onde o líder é participativo, aconselhador e mentor do grupo. Por conseguinte, o problema da maioria dos líderes é saber em quais circunstâncias aplicar tal estilo, dentro das tarefas propostas e assim, ocorre muitas vezes uma indecisão no momento da escolha (CHIAVENATO, 2007).

Bergamini (2008) salienta a importância da liderança no meio organizacional destacando a valorização da mesma em relação à sua contribuição na formação de grupos. Diante disso, as pessoas buscam em seus esforços individuais a necessidade de comando em detrimento de atingir as metas e objetivos em comum. Além de a equipe necessitar de um líder, ele é considerado o elemento mais imprescindível para o grupo atingir sua total eficácia, ou seja, a orientação de um líder é um fator importante para o desenvolvimento das atividades propostas.

O êxito na conquista das mulheres em tornar-se notável nas organizações como líderes traz ascensão ao destaque de sua importância para outra forma de definir uma liderança feminina contrapondo ao modelo tradicional gerido pelo gênero masculino. Fleury (2013) define um estilo diferenciado de



RELISE

65

gestão feminina, onde as mesmas têm por características a capacidade de ser multitarefa, possuir visão sistêmica, flexibilidade e habilidade, com isso, percebendo as pessoas como um todo e não apenas na área profissional.

Portanto, para que as mulheres consigam destaques significativos é necessário que enfrentem as dificuldades da desigualdade perante os homens dentro da organização, mostrando-se capazes de gerir a empresa e quão competentes são para assumir o cargo de líderes. Assim, torna-se um fator relevante a ser discutido nos próximos tópicos.

PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A industrialização é considerada uma das referências na contribuição da inserção da mulher no mercado de trabalho e sua conquista de espaço na sociedade. Com isso, o gênero feminino passou a questionar seu papel na comunidade, antes dominado unicamente pelos homens, e assim, buscar seus direitos e a sua participação no mercado de trabalho. Contudo, a participação das mulheres na liderança das empresas ainda está em constante transformação (KANAN, 2010).

De acordo com Spector (2010), o gênero feminino não consegue atingir em alguns casos posições mais elevadas em cargos de chefia devido os responsáveis pela contratação muitas vezes acreditarem que os homens se encaixam melhor no cargo disponível em relação às mulheres. Entretanto, pensam que mesmo elas possuindo as características específicas para o cargo eles se destacaram na atividade. Contudo, há uma desvalorização da mulher no mercado de trabalho e, por isso, deveria ocorrer a igualdade de oportunidades e procedimentos perante os gêneros.

Souza (2015) enfatiza que a divisão do trabalho nas organizações ocorre de uma forma lenta. Entretanto, apesar do crescimento do número de mulheres no setor empresarial, um dos obstáculos de acesso imposto ao gênero feminino



RELISE

66

é a questão de as atividades não estarem relacionadas com tarefas domésticas, ou seja, ainda existe a concepção de que os homens têm por função o comando ou liderança e as mulheres não.

Todavia, mesmo após a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda permanecem alguns entraves, inclusive diante de várias conquistas, a luta pelo seu espaço no emprego continua constante. Pois, a carência de políticas públicas de proteção e apoio na inserção das mesmas ajuda na permanência do preconceito e pressões sofridas diariamente em seu ambiente profissional (SANTOS, 2013). Diante disso, percebe-se a necessidade de investir na igualdade dos gêneros promovendo maior investimento em políticas públicas em favor da mulher no mercado de trabalho.

Destaca-se que:

[...] ainda há um significativo processo discriminatório que incide sob a forma de preconceito. Para vencer na carreira executiva, elas são obrigadas a investir mais no trabalho, a despender mais esforço e serem mais comprometidas do que os homens. Além da competência técnica, pesa sobre elas o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam, pois este universo ainda é predominantemente masculino (LIMA *et al.*, 2014, p.77).

Diante disso, percebe-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho, mesmo após anos de luta a favor dos seus direitos, continua sendo algo de relevante questão a ser discutido. Pois, as barreiras às quais enfrentam ainda, dia após dia, é um fator de indignação em nossa sociedade, ainda assim, sua ascensão a cargos mais elevados dentro das organizações decorre de grande empenho e dedicação, contudo, muitas vezes continuam sendo subjugadas pelos homens.

Apesar disso, algumas mulheres conseguem atingir cargos de chefia, nos quais provam suas competências e são consideradas uma referência para a contínua luta na igualdade de gêneros nas empresas. Mas por outro lado, já existe em algumas organizações a concepção de que a gestão feminina é de



RELISE

67

fundamental importância devido o gênero feminino trazer consigo características de afeto e integralização perante a equipe agregando nos indivíduos motivação para desempenhar as atividades com a finalidade de atingir os objetivos da empresa.

Liderança feminina versus liderança masculina

Rech (2001) ressalta que só são concedidas particularidades de desempenho entre homens e mulheres em função dos estereótipos definidos em relação aos mesmos. Entretanto, julga necessário examinar no que efetivamente eles são diferentes em termos de subjetividade, ou seja, no que se refere ao indivíduo ou dele faz parte e, além disso, construir um novo padrão de liderança, que englobaria ambos os gêneros, no qual partiriam do mesmo nível.

Portanto, Spector (2010) destaca características diferentes de gênero na liderança, em que as mulheres se importam mais com os sentimentos e o bem estar emocional de seus liderados do que os homens que se concentram no término das atividades. Contudo, existe uma diferença no estilo de liderança de ambos, sendo que em algumas situações ocorre semelhança no modo de liderar, mas por outro lado, os homens são mais autocráticos e as mulheres democráticas.

O denominado telhado de vidro significa o obstáculo das mulheres em ultrapassar os níveis de gerência de menor importância, no qual tem uma das causas atribuídas na ocorrência de uma desproporção entre homens e mulheres quanto à preparação de suas carreiras e atitudes (MARRISON; VON GLINOW, 1990 apud SPECTOR, 2010). No entanto, nota-se que mesmo assim nas organizações ocorre o destaque de algumas mulheres como líderes, onde o seu comprometimento e competência comprovam que a liderança independe do gênero.



RELISE

68

Nogueira e Kubo (2013) atribuíram percepções sobre a liderança feminina como a facilidade de comunicação, intuição para a tomada de decisões, integração com os membros da equipe entre outros, na qual pode-se dizer que elevam a importância da mulher dentro de uma organização e o seu potencial na execução das tarefas. Assim, aos poucos as organizações estão abrangendo com maior ênfase o gênero feminino. Com isso, o homem está aceitando ser liderado pelas mulheres e também dando espaço para as mesmas destacarem-se no ambiente profissional mesmo existindo diferenças na forma de liderar.

METODOLOGIA

O estudo apresenta cunho qualitativo exploratório de caráter bibliográfico e documental. Sendo realizado por meio de dados secundários e publicações acadêmicas especializadas, aliado à utilização de dados empíricos, a fim de identificar as abordagens temáticas dos artigos científicos sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho e diferenciar a liderança masculina e feminina nas organizações. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada sobre um determinado assunto, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

Ao realizar a busca textual, inseriu-se palavras-chave, em idioma inglês, no mecanismo de busca: “*Institutions. Leadership Characteristics. Female influence*”, (no título, resumo e palavras-chave), escolhendo o tipo de documento “artigo”. Assim definiu-se, as bases de dados para pesquisa (CAPES, SciELO e Google Acadêmico), com busca por todos os períodos, selecionando os que fazem referência à temática.



RELISE

69

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este artigo teve como objetivo, conceituar o termo liderança dando ênfase no decorrer do mesmo para a liderança feminina perante as organizações e salientou-se que independe do gênero para que sejam bons líderes. E assim pode-se perceber que tanto homens como mulheres possuem competência e comprometimento para atuarem nos altos cargos de chefia.

O presente trabalho teve como destaque a liderança, por ser um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, e, sobretudo, sendo ressaltado o importante papel que o líder exerce na mesma. No entanto, notou-se que as mulheres têm ainda um grande desafio na busca pela igualdade dos gêneros, com isso sendo necessária a ênfase de sua competência e persistência em atingir altos níveis na profissão.

Mas, independentemente do gênero, os líderes são pessoas comuns com grande poder de competência e influência sobre seus liderados. Assim, o verdadeiro líder é atento a tudo que acontece em sua volta sabendo a hora de ouvir e falar, ou seja, depende dele o futuro de uma organização.

Por fim, após analisarmos as referências, pode-se concluir que o líder é a pessoa que possui maior influência dentro da organização. Portanto, ser líder não é uma tarefa fácil, mas sim uma arte que precisa ser estudada e trabalhada todos os dias. Diante disto, compreende-se o quão importante é o papel de um líder perante uma organização no desempenho das metas a serem alcançadas.

No que se refere aos resultados apresentados, pode-se verificar que o tema é crescente na academia nos últimos anos, e diversas pesquisas têm utilizado a terminação estilos de liderança feminina nas organizações. Em suma, que os achados deste estudo proporcionam contribuição acadêmica e possam servir de referência para posteriores pesquisas e para pesquisadores que venham se interessar pela temática.



RELISE

70

Assim, este estudo limitou-se no fato de ser um trabalho de análise da literatura. Contudo, vale ressaltar a importância do devido estudo, salientando a relevância de semelhantes pesquisas no assunto. Sugerindo a realização de trabalhos futuros aplicados, a fim de verificar na prática se os resultados estão em consonância com os as abordagem teóricas vistas nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Priscila de Andrade. Liderança Radical – Como renovar seu entusiasmo pelo trabalho e dar um salto sua carreira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 103-124, Jan./Mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a12v13n1.pdf>16/05. Acesso em: 16/05/2016.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas S. A., 2007.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em: 16/05/2016.

FLEURY, Maria Tereza. Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. **GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, Jan./Jun. 2013. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf. Acesso em: 19/05/2016.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243 - 257, Abr./Jun. 2010. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104/8017>. Acesso em: 19/05/2016.

LIMA, Gustavo S.; NETO, Antônio C.; LIMA, Marcelo S.; TUNARE, Betânia; VERSIANI, Fernanda. O teto de vidro das executivas brasileiras. **PRETEXTO**, v.



RELISE

71

14, n. 4, p. 65-80, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 21/05/2016.

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

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: 20/05/2016.

RECH, Carla Regina N. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Programa de Pós Graduação em Administração - Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2130/000314672.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20/05/2016.

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: 20/05/2016.

SOUZA, Eloísio M.; BIANCO, Mônica F.; JUNQUILHO, Gelson S. Contestações sobre o Masculino no contexto do Trabalho: Estudo Pós- modernista em Mineradoras e Siderurgias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, Out. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552015000900003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 19/05/2016.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV-EXECUTIVO**, v. 6, n. 1, Jan./Fev. 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf>. Acesso em: 11/05/2016.