

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNÓLOGO EM
GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

KYARA KRISTHYNE DA SILVA
VITÓRIA CAROLINE AUGUSTO DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA NO
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES
MODERNAS**

RECIFE/2022

KYARA KRISTHYNE DA SILVA
VITÓRIA CAROLINE AUGUSTO DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA NO
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES
MODERNAS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Gestão em Recursos Humanos

Professor Orientador: Me. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586i Silva, Kyara Kristhynne da
A importância da liderança feminina no desenvolvimento das
organizações modernas. / Kyara Kristhynne da Silva, Vitória Caroline
Augusto de Lima. - Recife: O Autor, 2022.
30 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Mulher. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento. 4. Competência. 5.
Desafios. I. Vitória Caroline Augusto de Lima. II. Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658.3

“Esse trabalho é dedicado à minha mãe que batalhou todos esses anos para que eu pudesse realizar esse sonho, e aos livros por terem me ajudado a passar por momentos escuros e me feito sonhar com um futuro brilhante.”

“Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.”

AGRADECIMENTOS

“Agradeço primeiramente a Deus por tudo, a minha família, meu noivo, professores, orientadores e a minha dupla por me acalmar nos momentos críticos e a todos que de alguma forma me ajudaram a conseguir o que já consegui até hoje na vida.”

Kyara Kristhyne da Silva

“Agradeço primeiramente a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização desse trabalho.

Gratidão pela minha família e sua presença e amor incondicional na minha vida sempre. Esta monografia é a prova de que os esforços deles pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

Agradeço aos professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado, em especial ao nosso professor orientador, por sempre estar presente para indicar a direção correta que o trabalho deveria tomar.

Agradeço também a minha dupla, por toda dedicação e paciência, ela foi de grande importância nessa minha jornada, e com toda certeza contribuiu muito para que minha caminhada até aqui fosse mais fácil e proveitosa.”

Vitória Caroline Augusto de Lima

*“Não há limites para nós, como mulheres,
podemos alcançar.”
(Michelle Obama)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	0
	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	1
.....	1
	1
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	2
3.1 Conceito de liderança e a importância no desenvolvimento organizacional.....	1
	2
<i>3.1.1 Os tipos de liderança.....</i>	1
	3
3.2 A história da mulher e a luta pelo seu espaço no mercado de trabalho.....	1
	7
3.3 Liderança feminina e a importância dela nas organizações.....	2
	0
	2
3.4 Obstáculos e desafios de mulheres em cargos de liderança	2
	2
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	2
	4
REFERÊNCIAS.....	2
	6

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ocupação de mulheres em cargos de liderança.....	10
Figura 2 - Diferença entre líder e chefe	13
Figura 3 - Participação das mulheres em cargos gerenciais	17

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Mulheres lutando por seus direitos	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre estilos de gestão feminino e masculino	21
---	----

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Kyara Kristhyne da Silva

Vitória Caroline Augusto de Lima

Professor orientador: Me. Horison Lopes de Oliveira

Resumo

Neste artigo será tratada a importância da liderança feminina no desenvolvimento das organizações modernas. Tendo como foco, os desafios da mulher em alcançar cargos de liderança. Primeiramente, esclarecer acerca do conceito de liderança e a importância no desenvolvimento organizacional, explicando os tipos de liderança e então contando a história da mulher e a sua luta pelo seu espaço no mercado de trabalho justo para enfim falarmos sobre a liderança feminina e importância dela nas organizações e os Obstáculos e desafios de mulheres em cargos de liderança.

De acordo com o McKinsey Study 2020, companhias com mais mulheres na liderança, quando comparado com a média da indústria, vê um resultado operacional 48% maior e uma força de crescimento no faturamento 70% maior. A partir deste estudo vamos analisar os estereótipos, as dificuldades, os desafios e a importância da liderança feminina nas organizações modernas.

Palavras-chave: Mulher. Liderança. Desenvolvimento. Competência. Desafios.

Abstract

This article will address the of female leadership in the development of modern organizations. Focusing on the challenges of women in reaching leadership positions. First, clarify about the concept of leadership and the importance in organizational development, explaining the types of leadership and then the story of women and their struggle for their space in the fair labor market, finally talking about female leadership and its importance in organizations and the Obstacles and Challenges of women in leadership positions.

According to the 2020 McKinsey Study, companies with more women in leadership, when compared to the industry average, see 48% higher operating income and 70% higher revenue growth strength. From this study we will analyze the stereotypes, difficulties, challenges and importance of female leadership in modern organizations.

Key Word: Woman. Leadership. Development. Competence. Challenges.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é a capacidade de motivar e estimular as pessoas de forma positiva.

Saber unir a equipe em prol dos objetivos e metas, acolher e inspirar o time, com atitudes e estratégias bem pensadas e saber se portar de forma que incentive o time a seguir o líder.

A liderança começou a ser estudada aliada a novos perfis de líderes que necessitam de características como o carisma e a confiança.

Desta forma surge a liderança transformacional (James V. Downton, 1973, *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*), em que seus líderes prezam pelas preocupações e necessidades de desenvolvimento de seus liderados, pensam e ajudam os demais a verem os problemas de uma nova forma, sendo mais capazes de entusiasmar e inspirar seu grupo na busca pelos objetivos. Neste artigo será tratada a importância da liderança feminina no desenvolvimento das organizações modernas. Tendo como foco, os desafios da mulher em alcançar cargos de liderança.

Primeiramente, esclarecer acerca do conceito da liderança e sua importância em toda organização. Depois adentrar em detalhe com a visão moderna sobre a liderança feminina e a importância desta. E por fim falar sobre as dificuldades da mulher em alcançar e manter-se na liderança da organização mesmo sendo tão preparada quanto qualquer um para o cargo. De acordo com o McKinsey Study 2020, companhias com mais mulheres na liderança, quando comparado com a média da indústria, vê um resultado operacional 48% maior e uma força de crescimento no faturamento 70% maior. A partir deste estudo vamos analisar os estereótipos, as dificuldades, os desafios e a importância da liderança feminina nas organizações modernas.

Por isso, questiona-se: quais foram as dificuldades enfrentadas por mulheres, atualmente em cargos de liderança, para alcançar tal patamar em diversas empresas no mundo?

Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros” (MAXWELL, 2008, p. 68).

A diferença desta pesquisa em relação a outras é a relevância em entender o mercado de trabalho no ponto de vista feminino, a evolução dos estilos de liderança e como a

liderança feminina altera um cenário há muito enquadrado em padrões e estereótipos masculinizados. Assim, este trabalho tem o intuito de mostrar como as mulheres em cargos de liderança enfrentam percalços para assegurar sua posição dentro de uma empresa em vista da desigualdade de gênero e da ideia ainda persistente que o mercado de trabalho é limitado para as mulheres.

Figura 1- ocupação de mulheres em cargos de liderança.

Apenas 25% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres.



Fonte: https://crescimentum.com.br/wp-content/uploads/2020/03/imagem_1.png

Esta análise torna-se importante para todos os tipos de públicos, não só o feminino, pois orienta-se na percepção de características que homens e mulheres têm de um líder e como isso se reflete na liderança feminina. Diante disso, a abordagem deste tema é interessante para analisar a incompatibilidade entre comportamentos considerados femininos como a empatia, organização e tranquilidade em vista de comportamentos tradicionalmente relacionados a um líder, sendo estes masculinizados como a força, autoridade e confiança.

Conseqüentemente, o objetivo geral do presente artigo foi analisar a importância da liderança feminina nas organizações modernas. A partir deste ponto delimitou-se os seguintes objetivos específicos: entender como o preconceito em relação ao gênero influencia na liderança dessas mulheres; analisar os estereótipos que permeiam as dificuldades que elas enfrentam como líderes; e avaliar como essas mulheres percebem a liderança no ambiente de trabalho, no geral e em relação aos gêneros.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho foi executado a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2010, p.17), a pesquisa científica é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 157) “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

3 RESULTADO METODOLÓGICO

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E A IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), estudos sobre liderança existem há mais de séculos e os livros, artigos e publicações chegam aos milhares. Os conceitos sobre liderança estão em constantes atualizações, novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, disciplina, respeito e principalmente a capacidade de influenciar e motivar sua equipe para atingir todos os seus objetivos.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER 2004, p.25)

O líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando, se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá agir de forma irresponsável. (HUNTER, 2004, p. 79).

O líder deve estar sempre atento a sua equipe, pois todo seu comportamento influencia diretamente nas tomadas de decisões. Os funcionários sempre irão olhar a postura do seu líder, por isso o líder deve sempre ter uma atitude responsável para que ao comandar seus colaboradores tenha capacidade de influenciar e motivar para atingir o resultado esperado.

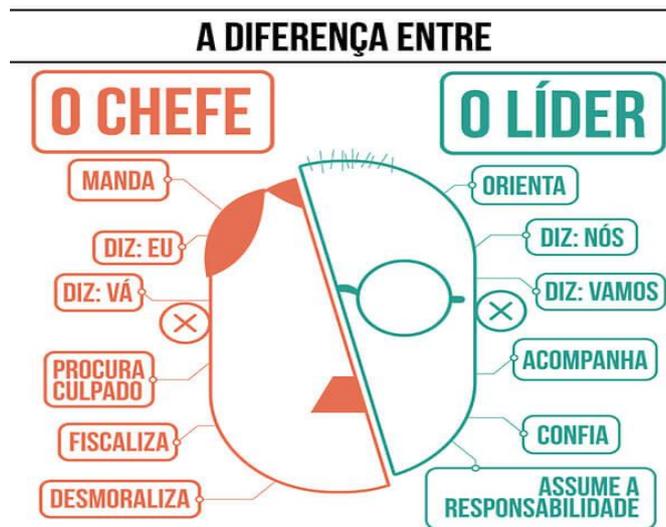
De acordo com Chiavenato (2003, p. 122) liderança é "um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras, conforme a necessidade de situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos". O líder é alguém capaz de impactar sua própria realidade e a realidade de outros, através da sua liderança. O autor John Calvin Maxwell descreve a liderança da seguinte forma: "liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias, trata-se de uma vida que influencia a outra".

Se perguntarmos em uma pesquisa rápida nas ruas o que representa um líder para as pessoas, certamente teremos mais respostas baseadas na hierarquia das empresas. Ou seja, para a maioria, o líder é aquele que está na posição acima das equipes.

Mas liderar não é apenas isso. Trata-se de desenvolver uma atitude positiva e transmitir essa ideia para os outros, incentivando a alcançar um objetivo comum

Ou seja, até mesmo um componente das equipes de trabalho pode se tornar um líder dentro desse grupo, mesmo já contando com um gestor que precisa, também, trabalhar aspectos para se apresentar como um bom líder para todos.

Figura 2 – Diferença entre líder de chefe.



fonte: <https://www.setting.com.br/wp-content/uploads/2019/02/tipos-lideranca-Umorganizacoes.jpg>

O autor Gaudêncio (2012, p. 12) afirma que não adianta aprender e treinar os comportamentos corretos para cada situação ou caso a pessoa não tenha controle emocional para liderar.

“Liderança nada mais é que a capacidade de influenciar. Um líder tem ambição, energia, vontade de liderar, autoconfiança e conhecimento. Coisas que a maioria das pessoas acham que tem e tem mesmo. Enquanto a maioria fica pensando o que pode fazer pra se tornar um líder. Na prática, o líder é o que aproveita antes a oportunidade de líder. (Gehringer, 2008 p.54.56)”

3.1.1 OS TIPOS DE LIDERANÇAS

Todas as empresas precisam de líderes. São eles que conduzem as equipes para o caminho certo, dentro do planejamento estratégico determinado para o negócio.

Mas você sabia que existem diferentes tipos de liderança nas organizações?

“Liderar é inspirar, animar e estimular ideias, projetos e pessoas para que elas possam fazer o melhor em vez de se contentar apenas com o possível. Nesse sentido, a liderança é uma arte porque ela exige sensibilidade para se ultrapassar o óbvio “disse Mário Sérgio Cortella.

Agora vamos conferir quais os principais tipos de liderança nas organizações e as características de cada uma:

- Liderança autocrática
- Liderança liberal
- Liderança democrática
- Liderança transformacional
- Liderança carismática
- Liderança transacional
- Liderança coaching

E agora vamos explicar cada uma delas:

•Liderança autocrática

O estilo de liderança autocrática se baseia em um modelo unidimensional, ou seja, que dá poder total ou autoridade para o líder, que geralmente está na posição de chefe ou gerente. Nesse estilo, o líder toma todas as decisões sem consultar os membros da sua equipe.

Ele faz todas as escolhas para só depois comunicar a cada um dos membros da equipe. E nesse modelo, o esperado é que todos acatem as escolhas quase que imediatamente. Resumindo , esse líder é o tomador final de decisões no estilo de liderança autocrático.

•Liderança liberal

Com um perfil completamente oposto ao da liderança autocrática, o estilo de liderança liberal tende a ser o mínimo interventivo possível. A essência desse estilo de liderança está na autonomia total do empregado diante da organização. O líder liberal opta por não interferir no processo de tomada de decisão, delegando a decisão para os membros da equipe.

A verdade é que o estilo de liderança liberal, cujo foco e direcionamento são voltados para o liderado, pode ser de grande serventia para algumas empresas. Em equipes que apresentem alto nível de experiência, treinamento e inteligência emocional, esse tipo de liderança pode ser um forte aliado.

Em contrapartida, para empresas com profissionais que necessitem de constante motivação e direcionamento para um bom desempenho, não é uma boa opção.

•Liderança democrática

Ao contrário do estilo de liderança anterior, a liderança democrática é mais participativa, já que o líder envolve os membros da equipe ao tomar decisões importantes. Ele funciona bem para uma organização onde os membros dos times são altamente capacitados e experientes.

Uma das vantagens desse tipo de estilo de liderança é que a comunicação é constante. Até por isso esse estilo também pode ser chamado de liderança participativa.

Mas exige algumas habilidades do líder como:

- Inteligência;
- Criatividade;
- Ser sempre atencioso;
- Competente.

Em qualquer local de trabalho, o estilo de liderança democrática é um dos preferidos em relação aos outros estilos de liderança.

•Liderança transformacional

Muitas vezes considerado como um dos estilos de liderança mais desejáveis pelas empresas, esse estilo transformacional cria uma cultura de trabalho próspera, sempre através da comunicação eficaz do time.

A liderança transformacional também é focada em estabelecer metas ambiciosas, com prazos limitados, mas sempre com o foco de cumprir com tudo a tempo. Desta forma, os líderes definem expectativas desafiadoras para si e para a sua equipe, gerando ótimos resultados.

- Liderança carismática

Líderes que aplicam o estilo de liderança carismática são aqueles que atraem de maneira inteligente a afinidade de pessoas do seu time, usando seu carisma. Eles são sempre motivados, apaixonados pelo que fazem e confiantes.

Um estilo de liderança como esse pode ser usado para obter um grande número de admiradores usando sua imagem. No entanto, o estilo de liderança carismático é considerado de alto risco, já que o sucesso ou o fracasso depende muito do líder e do seu impacto no time.

- Liderança transacional

A liderança transacional é muito focada em objetivos. Esse tipo de líder adquire o papel de motivador para o grupo. Eles entregam recompensas ou aplicam punições dependendo do interesse e do desempenho do time.

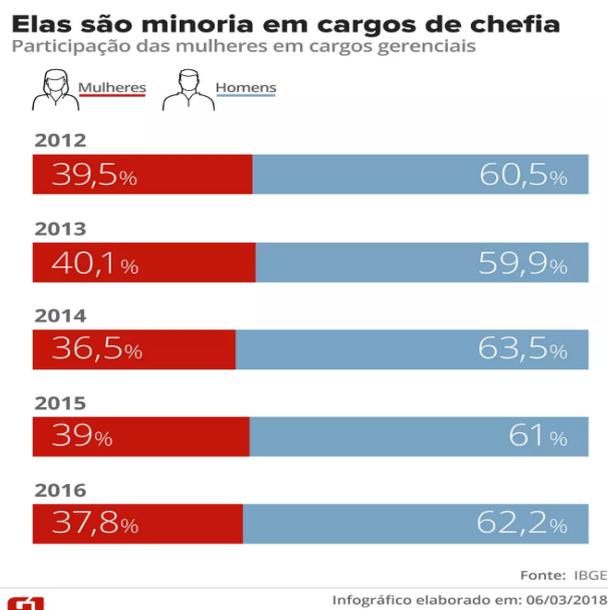
Essa liderança é importante para um grupo que possui uma rotina de trabalho muito fixa, sem espaço para inovar muito as tarefas que cumprem. Geralmente esses times não conseguem encontrar motivação muito facilmente.

- Liderança coaching

A liderança coaching se refere ao estilo de liderança mais recente em relação aos citados até agora. Aqui, o diferencial está no foco de trabalho do líder: a habilidade de cada colaborador da equipe.

Dessa forma, o líder foca na individualidade de cada membro da equipe, analisando seus pontos fracos e fortes dentro do ambiente organizacional. Então, atuará como uma espécie de incentivador, auxiliando os profissionais a liberarem todo o potencial que guardam em si.

Figura 3 – Participação das mulheres em cargos gerenciais.



Fonte: [https://s2.glbimg.com/pCiLTV9D37RhniXrd8G8jx8jxng=/0x0:1600x2036/1000x0/smart/filters:strip_icc\(\)/i.s3.glbimg.com/v1/_59edd422c0c84a879bd37670ae4f538a/internal_photos/bs/2018/D/P/XmVf08SmGUywwW1dd9Cg/infografico-participacao-mulheres-cargos-chefia.png](https://s2.glbimg.com/pCiLTV9D37RhniXrd8G8jx8jxng=/0x0:1600x2036/1000x0/smart/filters:strip_icc()/i.s3.glbimg.com/v1/_59edd422c0c84a879bd37670ae4f538a/internal_photos/bs/2018/D/P/XmVf08SmGUywwW1dd9Cg/infografico-participacao-mulheres-cargos-chefia.png)

3.2 A HISTÓRIA DA MULHER E A LUTA PELO SEU ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO JUSTO.

Durante toda a história da evolução as mulheres foram taxadas como “sexo frágil”, quem é responsável por cuidar do seu lar e prover entretenimento ao seu marido, mas com o tempo as coisas foram mudando e elas foram lutando pelo seu espaço ao sol, vamos explicar mais um pouco sobre a história da mulher em cargos de liderança.

Para entender a história da mulher em cargos de liderança, é necessário ir a fundo na história da humanidade desde a Idade da Pedra. Naquela época, mulheres e homens tinham a mesma importância: ambos desempenhavam um papel na manutenção da casa, tão importante quanto a sobrevivência.

Após a descoberta de outros materiais (como ferro e bronze), as tarefas mudaram e a estrutura social também mudou. Nesse caso, certas tarefas tornaram-se mais adequadas para os homens por conta de suas características físicas.

Com o tempo, as responsabilidades das mulheres não foram mais consideradas tão importantes pois elas não possuíam os atributos necessários para certas atividades.

Com isso o homem subiu a um nível superior, pois se tornou a única pessoa responsável pela manutenção da família e a única pessoa ativamente envolvida na economia.

Mesmo após o fim desse período, as mulheres ainda não tiveram a chance de ganhar seu protagonismo.

Até o século XIX (19) não se tinha registro de mulheres frequentando uma universidade. As mulheres perderam até a profissão de parteira, substituída pela obstetrícia, especialidade destinada aos homens. Devido a esse tratamento dado a homens e mulheres, e a inferioridade a que elas eram submetidas, é que começaram a contestar a desigualdade de gênero no que diz respeito ao acesso ao trabalho e à educação.

“A educação é o poder das mulheres.” Disse malala yousafzai.

E, há muito tempo, na mais antiga literatura, no drama e até na mitologia grega, as mulheres são silenciadas quase sem direito de falar em público e se expressar.

Isso influenciou diretamente o lugar de poder dessas mulheres, que não poderiam mudar sua realidade, já que não tinham direito ao voto e, muito menos, conquistar independência financeira.

Em meio a essa situação, discursar e ter voz em público era ocupação puramente masculina, considerada a maior responsabilidade das lideranças da antiguidade. Portanto, não havia chance de liderança feminina.

Desde então, essas mulheres foram consideradas inadequadas para determinados cargos. É por isso que, até hoje, muitas delas ainda pensam que não estão preparadas para isso.

Com a chegada do século XVIII(18) e XIX(19), começaram os primeiros sinais de participação feminina no mercado formal, surgiram após a revolução industrial. No entanto, nessa época as condições instáveis de trabalho tiveram um grande impacto nas crianças, idosos e mulheres, colocando-os num ambiente degradante.

Posteriormente, após a Primeira Guerra Mundial, com a popularização do movimento pelos direitos eleitorais, a participação das mulheres na organização foi fortalecida, e sua principal bandeira era estender o direito de voto (sufrágio) ao público feminino.

Receber uma educação formal e seguir a carreira para a qual estudou são outros assuntos defendidos pelas sufragistas que conquistaram uma importante vitória na Nova Zelândia em 1893, com direito ao voto feminino.

No Brasil, é apenas com a Constituição de 1934 que as mulheres tiveram a chance de participar da sociedade brasileira como uma presença ativa antes de começarem a exercer legalmente seu direito de voto. Com isso, as mulheres são inseridas no mercado de trabalho e na política, o que é um fator importante na situação do país.

Em uma escala global, a Guerra Mundial acabou fazendo com que muitas mulheres deixassem suas casas e trabalhassem. Isso ocorre porque várias mulheres ficaram viúvas após a morte de seus maridos, na linha de frente, ou tiveram que assumir as contas para fornecer suporte para homens que retornavam com sequelas da guerra, mutilados ou deixados com os efeitos colaterais, sem poder trabalhar.

Em meados do século XX (20), suas conquistas se estenderam ao campo da educação, com várias mulheres concluindo o ensino superior, inclusive no Brasil. Esse tipo de treinamento técnico, aliado a atributos como boas relações interpessoais, flexibilidade e empatia, popularizou a liderança feminina hoje.

Imagem 1 - Mulheres lutando por seus direitos.



Fonte: <https://img.imageboss.me/revista-cdn/cdn/27833/d3f7e0bae0b7e5ad3404a1909d3967bda0baabf5.jpg?1583344765>

E depois de muito tempo, as mulheres até aparecem em certas áreas da sociedade. Mesmo assim, tomando o mercado de trabalho como exemplo, ainda hoje existem desafios e restrições para alcançar determinados cargos, o que nos remete à antiguidade. Tudo isso nos mostra uma trajetória destacada pelo silêncio do discurso feminino ao longo dos anos. Esse fato, nos trouxe consequências, a mais óbvia delas é que, até a atualidade, existem barreiras para as mulheres no mercado de trabalho e nos lugares de poder e liderança.

“A pessoa mais qualificada para liderar não é a pessoa fisicamente mais forte. É a mais inteligente, a mais culta, a mais criativa, a mais inovadora. E não existem hormônios para esses atributos.” Chimamanda Ngozi Adichie

3.3 LIDERANÇA FEMININA E IMPORTÂNCIA DELA NAS ORGANIZAÇÕES.

A liderança feminina vem se consolidando nas últimas décadas, como resultado da luta do movimento feminista, integrado por diversos grupos, em prol da igualdade de direitos para homens e mulheres. O tema chama a atenção para a urgência de condições de trabalho, salários e tratamento realizados com equidade dentro das empresas.

De maneira ampla, a liderança feminina pode ser vista como uma adaptação do conceito de liderança, dedicando-o às mulheres.

Nesse sentido, seria o termo criado para descrever uma condição de influência em relação a um grupo, departamento ou empresa, a fim de guiá-lo na busca pelos objetivos da organização.

Contudo, essa expressão carrega um sentido mais profundo, que inclui décadas de mobilização feminina a fim de garantir sua participação em esferas sociais a que, tradicionalmente, as mulheres não tinham acesso, como a política e o mercado de trabalho.

Naturalmente, falar em liderança feminina também remete à ocupação de posições estratégicas por elas, seja no mundo corporativo ou à frente de seus próprios empreendimentos.

Em ambos os cenários, a situação ainda é preocupante, conforme apontou a pesquisa “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018”, conduzida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Com relação às administradoras de empresas, a quantidade de mulheres é quatro vezes menor que a de homens.

Para se ter uma ideia das desigualdades, nos países em desenvolvimento 42% do trabalho feminino corresponde a atividades familiares não remuneradas, enquanto somente 20% dos homens estão nas mesmas condições.

O mesmo estudo mostrou que a participação das mulheres na força de trabalho ficou em 48,5%, 26,5 pontos abaixo da masculina.

Quais principais características da liderança feminina:

- Empatia
- Flexibilidade
- Desenvolvimento das relações interpessoais

- Potencialização da cooperação
- Melhora do clima organizacional

O quadro a seguir apresenta as principais diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

Quadro 1 - Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	(%) Perfil
A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sob o ponto dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem mais capacidade de ver e ouvir mais do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pesa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Fonte: Caliper (2007, p. 15).

O tema diversidade se tornou um dos mais importantes dentro das organizações. Cada vez mais os stakeholders ficam de olho nas atualizações das empresas quanto às tendências e atualizações do mercado, uma delas sendo o engajamento em incorporar mais diversidade dentro das companhias.

Uma pesquisa feita pela Page Executive mostrou que a presença das mulheres em cargos de liderança cresceu 20% em 2020, saltando de 30% em 2019 para 37% ano passado.

3.4 OBSTÁCULOS E DESAFIOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA.

Segundo Sina (2005), um desafio muito grande para o perfil feminino é que uma mulher espera de si mesma antes de tudo coragem e energia para ser; portanto essa exigência a faz querer sempre mais, exigindo de si mesma crescimento e evolução não se acomodando e criando um rumo.

Conforme Temóteo (2013) o preconceito é um dos principais motivos que dificultam a liderança feminina dentro de empresas. Alguns homens chegam a ficar constrangidos quando são liderados por mulheres, esse é um outro problema que mulheres em cargos de liderança tem que enfrentar. Timóteo (2013) ressalta que a flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características de perfil feminino de líder.

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (Rodrigues e Silva, 2015, p. 4).

No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar, tornando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional um desafio constante. (Amazonas, 2013, p. 65).

Tonani (2011) observa que por vezes mulheres são alvos de comentários jocosos e não são dados a elas o merecido reconhecimento, colocando em questão sua competência e duvidando da sua capacidade de comandar e de se impor, desqualificando seus atributos para o desempenho de sua liderança.

Outro obstáculo que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho são as diferenças salariais. Pesquisa aponta que homens têm salários mais altos que as mulheres. As trabalhadoras brasileiras recebem em média 22% a 88% a menos que homens no país (IBGE, 2018; PNUD, 2019; MUNIZ e VENEROSO, 2019).

Outra pesquisa realizada no setor privado mostra que mulheres têm nível de escolaridade maior do que o dos homens, porém mesmo estudando mais, os homens ainda têm os salários mais altos. A situação fica ainda pior no caso de mulheres não brancas. (HRYNIEWICZ e VIANNA 2018; QUEIROZ, GONÇALVES e KRUGER, 2017; FIUZA - MOURA, 2015)

As mulheres brancas são tão bem ou mais qualificadas que os homens brancos e trabalhadores em setores industriais e regiões cuja remuneração é idêntica, mas, na hora de decidir o tamanho do contracheque, o delas é muito menor que o deles. A diferença está em torno de 35%, e já foi bem maior. As mulheres negras arcam com todo o ônus da discriminação de cor e de gênero e ainda mais um pouco, sofrendo a discriminação setorial- regional-ocupacional mais que os homens da mesma cor e a mulheres brancas. (SOARES 2000, p. 23)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever a liderança feminina não é tarefa fácil, mesmo nos dias atuais. Apesar de se identificar muitas mulheres em posições importantes nas empresas, como líderes, gestoras e empresárias, percebe-se que ainda há muito a se estudar e compreender sobre esta realidade.

Em um ambiente contemporâneo, marcado pela competitividade, ainda é notório que as mulheres enfrentam dificuldades relacionadas à questão de gênero no ambiente organizacional. Foi com base nesta realidade que se desenvolveu o presente estudo, que surgiu do interesse das autoras em identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, relacionadas à desigualdade de gênero.

Muita luta foi necessária para que o estereótipo feminino se desvinculasse, ao menos em certa medida, das atividades e cuidados da casa e dos filhos. Verificou-se que o esforço das mulheres sempre foi constante em busca do reconhecimento profissional e dos direitos igualitários perante os homens. Isso mostra que embora as mulheres venham ocupando seu espaço, a questão cultural ainda contribui fortemente para a existência do preconceito.

Para compreender como a liderança feminina pode agregar valor às organizações, foi necessário identificar o perfil das mulheres que ocupam posição de líderes, e avaliar suas características predominantes. O estudo mostrou que essas mulheres têm como diferencial o estilo de gestão humanizado, a comunicação afetiva, maior facilidade para influenciar equipes e a preocupação com a valorização do bem-estar dos funcionários. Ao considerar o momento presente e as transformações do mercado de trabalho, identifica-se uma realidade organizacional que cada vez mais incorpora a diversidade de gênero e opiniões, diferentes gerações e modos de pensar. Tudo isso leva a necessidade das empresas de se reinventar, para conseguir se manter competitivas e progredir nesse mundo de transformações, neste sentido, pelo seu perfil, a liderança feminina se mostra potencial, sendo um diferencial relevante no mercado de trabalho atual.

O estudo também permitiu compreender como que com tantas mudanças no mundo dos negócios, a comunicação pode se tornar forte aliada para o sucesso das equipes e o alcance de resultados. Nesta esfera uma Gestão de Recursos Humanos eficaz tem muito a agregar através de ações que estimulem a discussão sobre esses temas

no ambiente organizacional, como por exemplo em palestras, cursos e treinamentos que falem sobre preconceito, programas de inclusão e diversidade e, ainda, campanhas internas sobre igualdade, que ajudem a conscientizar e sensibilizar o público interno sobre assuntos relevantes como a equidade de gênero.

Por fim, espera-se que a partir deste estudo desperte nas instituições interesse em investir em projetos que promovam a informação de que a liderança feminina nas organizações modernas e, mostrar a importância da igualdade de gênero na busca por ambientes organizacionais mais justos e igualitários.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1995.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018. 232 p.

CALIPER. **Pesquisa perfil da executiva brasileira**. Disponível em: <http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/br/perfil-da-executiva-brasileira.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GEHRINGER, Max. **Emprego de A à Z**. São Paulo: Globo, 2008.

HARVARD, Alexandre. **Virtudes & liderança**: São Paulo: Quadrante, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta**

estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf.

Acesso em: 31 de agosto de 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta quantidade de homens e mulheres.** Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em:<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 05 agosto de 2022.

JAMES V. Downton, 1973, Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma.** São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

MAXWELL. (2008). **Livro de ouro da liderança.** Ed. Thomas Nelson

KCKINSEY STYDY (2020). **Mulheres na liderança: como elas fazem a diferença nas empresas.** 21 set. 2021 Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/mulheres-na-lideranca-das-organizacoes/> Acesso: 10 out. 2022.

NEXO JORNAL. **A desigualdade de gênero no mercado de trabalho mundial, em 3 pontos.** 08 mar.2018 Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/03/08/A-desigualdade-de-g%C3%AAnero-no-mercado-de-trabalho-mundial-em-3-pontos>. Acesso em: 12 set. 2022.

PRIORE, Mary del. **História das mulheres no Brasil.** 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

ROBBINS, Stephen P. (2000). **Administração: Mudanças e Perspectivas.** Editora Saraiva.

ROBBINS, Stephen P. (1999). **Comportamento Organizacional**. Editora LTC.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

STREY, Marlene Neves; CÚNICO, Sabrina Daiana. **Teorias de gênero feminino e transgressão**. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. E-book. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/#/legacy/epub/54563>. Acesso em: 17 set. 2022.