

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

1. GIRLENE MARIA BARRETO DE SOUZA  
ROSIMERI SOARES DA SILVA  
UBIRACI DA SILVA JUNIOR

**LIDERANÇA FEMININA: O IMPACTO POSITIVO NOS  
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

GIRLENE MARIA BARRETO DE SOUZA  
ROSIMERI SOARES DA SILVA  
UBIRACI DA SILVA JUNIOR

## **LIDERANÇA FEMININA: O IMPACTO POSITIVO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

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

Professor Orientador especialista: Me. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

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

L712 Liderança Feminina: O Impacto Positivo nos Resultados Organizacionais  
/ Gírlene Maria Barreto de Souza [et al]. Recife: O Autor, 2022.  
27 p.

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

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

Inclui Referências.

1. Liderança Feminina. 2. Inteligência Emocional. 3. Conceito. 4.  
Organizacional. I. Silva, Rosimeri Soares da. II. Silva Junior, Ubiraci da . IV.  
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. V. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nosso Deus, e a nós mesmas, mesmo com muitos obstáculos e com nossa determinação alcançamos o objetivo*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por ter me dado saúde em minha jornada acadêmica e pessoal. Agradeço ao nosso orientador Horison Lopes de Oliveira e a todos os professores.

Agradeço aos meus ex-chefes Francisca Xerez e Ronaldo Miguel(Dnocs) onde tive o prazer de trabalhar pela primeira vez em um RH, e a minha amiga e gestora em RH Vanessa Martins, que sempre me incentivou e me ensinou tudo o que sei, e foi por ela que me apaixonei por esta profissão.

Por fim, agradeço aos meus familiares, filho, amigos e colegas de trabalho e faculdade, em especial In memória a minha mãe Gildete que sempre será minha referência de vida.

Girlene Maria Barreto de Souza.

Agradeço a Deus por estar presente em minha vida me dando condições para concluir essa etapa da minha jornada. Agradeço ao nosso orientador Horison Lopes de Oliveira que com todo seu conhecimento nos ajudou junto com nossos professores neste período. Quero aqui agradecer e mencionar pessoas incríveis que fazem parte da minha vida. Ao meu amigo Joseph Anthony que desde o primeiro dia de aula me incentivou a buscar meus sonhos e aproveitar as oportunidades, ao meu amigo Fábio Lessa com quem eu pude dividir momentos de muito aprendizado e a me inspirar sempre que posso estar a seu lado e que está comigo nesse processo. E agradecer também a Elton, meu grande companheiro de trabalho, que sempre me dá forças para não desistir e seguir em frente. A minha gerente Lucyenne Masie que sempre me deu condições de continuar meus estudos e aprender com ela a cada dia. Agradeço aos meus pais, que cuidaram do meu filho para que eu pudesse estudar, participar de cursos e realizar nosso TCC.

Rosimeri Soares da Silva

Agradeço primeiramente a Deus,por ser essencial em minha vida,autor do meu destino,meu guia,meu socorro presente na hora da angústia, a meus pais e a minha esposa que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida. Ao meu orientador que com toda paciência e com muita dedicação esteve sempre presente.

Ubiraci da Silva Júnior

*Grandes líderes mudam de estilo para  
levantar a autoestima de suas equipes. Se  
as pessoas acreditam nelas mesmas, é  
impressionante que elas conseguem  
realizar.(Sam Walton)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	11
<b>3 RESULTADOS</b> .....	11
<b>3.1 Conceito de Liderança</b> .....	11
3.1.1 <i>Formação de um Líder com Inteligência Emocional</i> .....	12
<b>3.2 O Surgimento da Liderança</b> .....	13
3.2.1 <i>A Evolução Feminina no Mercado</i> .....	14
3.2.2 <i>Características da Liderança Feminina</i> .....	15
<b>3.3 Os Desafios da Liderança Feminina e a Desigualdade</b> .....	16
3.3.1 <i>Estereótipos de Gênero</i> .....	18
3.3.2 <i>Liderança no Ponto de Vista Feminino</i> .....	20
<b>3.4 Crescimento da Gestão e o Impacto Positivo nas Organizações</b> .....	21
<b>3.5 Liderança Transformacional</b> .....	21
3.5.1 <i>Liderança Transformacional Feminina</i> .....	23
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## QUADROS E FIGURAS

Figura 1-Cargos Gerenciais por Sexo.....	16
Figura 2-Admissão por Sexo.....	18
Figura 3-Porcentagem de Papéis de Liderança por Gênero.....	19



# LIDERANÇA FEMININA: O IMPACTO POSITIVO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Girlene Maria Barreto de Souza

Rosimeri Soares da Silva

Ubiraci da Silva Júnior

[rosi\\_lilas@hotmail.com](mailto:rosi_lilas@hotmail.com)

Professor Orientador: Me. Horison Lopes de Oliveira

**Resumo:** Como objetivo principal, este artigo tem como missão analisar a importância da Liderança Feminina no contexto organizacional do impacto nas empresas e seus resultados. Com pesquisas específicas foi apresentado a evolução do conceito da Liderança e sua aplicação no ambiente organizacional; Com base na teoria, desenvolvemos alguns tópicos sobre o crescimento Feminino. A metodologia bibliográfica descritiva foi a utilizada nesses estudos e mostrou a visão dos autores referente a esse conceito de Liderança associado a Inteligência Emocional e a soma no mercado de trabalho. Como esses resultados percebemos que existem ainda diferenças de gênero e com habilidades e competências conseguem se sobressair nesse processo.

**Abstract:** As main objective, this article has the mission to analyze the importance of Female Leadership in the organizational context of the impact on companies and their results. With specific research, the evolution of the concept of Leadership and its application in the organizational environment was presented; Based on the theory, we developed some topics about Female growth. The descriptive bibliographic methodology was used in these studies and showed the authors' view regarding this concept of Leadership associated with Emotional Intelligence and the sum in the job market. As these results, we realize that there are still gender differences and with skills and competences, they manage to excel in this process.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina. Inteligência Emocional. Conceito. Organizacional.

**Keywords:** Female Leadership. Emotional intelligence. Concept. organizational.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo dessa pesquisa é transmitir o conceito de liderança, sua origem, sua evolução e suas definições até os dias atuais. A palavra Liderança vem do inglês "LEADER", guiar, chefiar, daí vieram nossas palavras Liderar e Líder.

Sendo assim, liderar é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. É motivar nas atitudes mais do que em palavras ditas. Segundo (CHIAVENATO, 2005) essa liderança é definida como influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou despertar o comportamento de outra(s) de maneira intencional exercida em uma determinada situação e orientada pelo processo de comunicação humana para obtenção de um ou mais objetivos. Ele também afirma que o capital humano é fundamental para treinamento e desenvolvimento e integração das pessoas na organização.

Dentro do contexto da liderança no qual vem se atualizando dentro das instituições com objetivo de promover melhores resultados no ambiente organizacional, está atrelado a liderança emocional como fator associado às competências técnicas onde, o líder tem um papel emocional decisivo com seus liderados gerando a eficácia dentro da empresa (GOLEMAN,1995) acreditava também, que líderes podem ser desenvolvidos e a liderança emocional pode ser assimilada ou aprendida.

Percebendo a importância da contribuição para sociedade, o número de mulheres que se tornaram líderes, cresceu consideravelmente, passaram a estudar mais e tiveram impactos bastante positivos dentro das organizações, nosso projeto visa detalhar esse processo de como conquistaram resultados relevantes e capazes de comandar grandes empresas. Segundo (Mandelli,2015), onde destaca o lado feminino no mercado de trabalho e suas percepções nas habilidades interpessoais e comportamentais nas características do gênero visando maiores índices de igualdade no comando de grandes instituições.

Desigualdade, assédio moral e físico e a sub-representatividade são alguns desafios a serem enfrentados no ambiente corporativo, também existem as responsabilidades atribuídas desde os primórdios ao cuidar do lar, filhos e família exigindo uma maior cobrança em seu desempenho. Esse planejamento vem explicar os aspectos positivos dessa gestão, o que as empresas podem alcançar com resultados satisfatórios, metas alcançadas e ganho de qualidade nas equipes.

Compreenderemos o fato indiscutível e irreversível que essa ascensão feminina desde o século passado, vem a cada dia buscando se consolidar e mostrar suas competências em liderar pessoas através de habilidades como: Resiliência, Flexibilidade e Horizontalidade quando sabem o caminho para chegar ao sucesso.

Como fechamento serão abordadas as seguintes sessões que são: Delineamento, Resultados, e Conclusão Final.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente trabalho caracteriza-se, segundo GIL (2017), em um estudo descritivo e bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos, enquanto que a pesquisa descritiva se orienta por descrever as características de determinado fenômeno, neste caso, a liderança feminina.

Para que a pesquisa, foram inseridos no Site Google Acadêmico, no período de 01 de agosto a 30 de agosto nos termos: Liderança Feminina, Poder Feminino nas Organizações, As Mulheres na Liderança, Dificuldades de Mulheres no Ambiente Organizacional, selecionados artigos que tratam sobre o tema, do objetivo definido pelos autores.

Destaca-se os resultados positivos da liderança feminina no ambiente corporativo.

## **3 RESULTADOS**

### **3.1-Conceito de Liderança**

A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente entre grupos sociais, é uma influência interpessoal exercida em dada situação. Essa definição pode ser esclarecida nos seguintes conceitos: (CHIAVENATO, 2012) afirma que a liderança é um tipo de influência entre pessoas, sendo assim, influenciam através de seus relacionamentos interpessoais de maneira intencional, podendo modificar ou provocar o comportamento de outra.

O líder tem o poder de influenciar, porém, não significa que essa influência seja realmente exercida. Na liderança o poder é legítimo, em virtude do papel que exerce, e de sua posição dentro da organização, portanto, esse poder é socialmente aceito. Em determinadas situações o indivíduo pode tomar decisões diante da distribuição de autoridade, esses aspectos podem ser vistos pelas características individuais ou pela conjuntura que se encontra.

Chamada de relação funcional, a liderança consiste entre as necessidades existentes do indivíduo e grupo, um líder, é percebido como possuidor de meios eficazes de suas necessidades, agregando ao grupo maior confiança e resultados.

O processo de comunicação humana pode ser também definido como a arte de induzir pessoas a cumprir suas atividades com responsabilidade e correção. E assim tendo consecução em seus objetivos, objetivos estes, desejados pelo grupo que visam a capacidade do líder de motivar pessoas a fazer o que precisa ser feito. Essa mesma liderança pode ter seu lado positivo ou negativo, se seus liderados não estiverem visando o bem comum, prejudicando seus propósitos do ambiente corporativo.

O processo contínuo de escolhas permite ao grupo caminhar em direção às suas metas, apesar das dificuldades internas e externas, esse líder precisa ajudar seu grupo em escolhas, tomar decisões bem-sucedidas com habilidades motivacionais, boa comunicação, trabalhos em equipe e inteligência emocional.

### 3.1.1-Formação de um líder com Inteligência Emocional

Segundo (Goleman, 2014 p 29 30), a pesquisa realizada pela consultoria Hay/MCBer, baseada em amostras, descreve vários estilos de lideranças distintas, cada uma resultando de um componente diferente da Inteligência Emocional. Esses estilos têm impacto direto nas empresas e equipes e conseqüentemente nos resultados, cada uma utilizando em diferentes graus na situação dentro da organização.

As habilidades técnicas e a formação de seu QI são importantes, mas com “capacidade Limiar”, ou seja, são requisitos para início de carreira, no entanto, com relação às pesquisas realizadas, o líder atual precisa desenvolver sua Inteligência Emocional pois é a condição Sine quá non dessa liderança. Sendo assim, essa formação exige também do indivíduo a capacidade de trabalhar com o outro e ter eficácia nesse processo em equipe.

Algumas qualidades foram citadas pelo autor para captar o comportamento e seus desempenhos:

**Empatia**-Se colocar no lugar do outro tentando compreender sentimentos e emoções.

**Sintonia**-Escutar atentamente e pensar como os outros se sentem.

**Percepção Organizacional**-Reconhecer valores do grupo e organização.

**Influência**-Poder de influenciar pessoas e obter resultados.

**Desenvolvimento dos Outros**-Treinamento e desenvolvimento para habilidades técnicas e comportamentais.

**Inspiração**-Inspirar pessoas e grupos com aspectos positivos e extraindo o melhor potencial da equipe.

**Trabalho em Equipe**-Encorajar e cooperar para o engajamento de todos.

A inteligência emocional representa uma condição especial para liderança, principalmente os níveis mais altos de uma empresa; não significa simplesmente ter autocontrole sobre emoções, mas entender e direcioná-las de forma correta para atingir os resultados positivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de prosseguir sem entrar em estado de desespero diante das dificuldades.

Para Goleman, existem 04 (quatro) capacidades fundamentais dessas habilidades:

**Autoconsciência:** Habilidade de entender suas emoções.

**Autogestão:** habilidade de manter seus impulsos sob controle.

**Consciência Social:** Habilidade de entender as emoções do grupo e suas perspectivas.

**Habilidade Social:** habilidade de inspirar com visão de futuro.

### 3.2 O Surgimento da Liderança Feminina.

Desde que a mulher foi introduzida no mercado, ela vem enfrentando diversos desafios, principalmente nos cargos que ocupa, dificuldades essas em ser reconhecida em suas atividades e gestão de grandes empresas. Esse crescimento é um fenômeno e são números cada vez mais crescentes e significativos.

A inferioridade feminina vem desde a antiguidade, onde imagens podem-se ver claramente um homem puxando-a pelos cabelos, isso reflete em vários aspectos, como religião, dentro das casas e também nas organizações. Em contra partida, haviam mulheres em épocas bíblicas que lideravam os povos judeus em guerras.

Com o início da Revolução Industrial, a presença masculina deixou de ser um fator essencial nas indústrias, pois incluiu mulheres e também crianças com cargas horárias extensas, foi de onde surgiu a diferenciação salarial entre os gêneros. Muitas

mulheres da chamada classe baixa, se viram como chefes de família, já que não tinham companheiros estáveis, e não possuíam casamentos propostos ou arranjados como existia naquela época. Esse papel de destaque foi acontecendo durante as duas grandes guerras por diversos motivos, passaram a estudar, criar sua independência financeira mesmo com seu potencial desvalorizado no mercado.

Mulheres conseguem ser vistas como líderes e também avaliadas pelos seus resultados, sua forma de conduzir, motivar e criar o ambiente propício a mudanças positivas. São características que facilitam a comunicação e transformam a cultura organizacional, visto que, essas habilidades se estendem em suas casas, filhos e família. Seus influenciados se sentem encorajados em buscar o melhor de si e do grupo, criando assim, um ambiente democrático e seguro em seus resultados.

### 3.2.1-A Evolução Feminina no Mercado

No século XIX foi onde ocorreram muitas mudanças na dinâmica do trabalho feminino, muitas delas foram transferidas para indústrias com uma carga horária acima do normal e salário abaixo ao do segundo (Kuhner,1977). Mesmo com mudanças na constituição ocorrida em 1932, estabelecendo igualdade em valores, a exploração ainda persistia pois o homem continuava sendo visto, como o chefe familiar e assim precisava manter seu ordenado maior dentro do lar.

Apesar de todos esses fatores, a inserção da mulher no mercado de trabalho continuou a crescer. De acordo com as pesquisas, as estatísticas mostram que a participação feminina no mercado cresceu de forma intensa desde a década de 70. Este contingente de mulheres tem ingressado no mercado brasileiro e é formado principalmente por representantes das camadas médias e escolarizadas da população. Ainda nos anos setenta, com a expansão da economia, a urbanização crescente e a industrialização em ritmo acelerado, favoreceram a entrada de muitos trabalhadores, inclusive as mulheres. Com as indústrias consolidadas e modernizadas, seus meios produtivos se tornavam cada vez mais urbanos, profundas transformações, padrões de comportamentos, e no papel da mulher na sociedade, fazendo com que elas atuassem em vida pública, facilitando sua inserção no mercado. A redução no número de filhos nos lugares mais desenvolvidos do país, a evolução do nível de escolaridade e o ingresso em universidades contribuíram para esse processo.

De acordo com Sina (2007), várias mudanças do século XX alteraram o modo de ver o mundo. E foram essenciais para quebra dos paradigmas e o que mais chamou atenção foi sobre a “Tal fragilidade Feminina”. Mesmo a história estando farta de exemplos, contrariando essa visão ainda persista o preconceito, apesar da oposição das corporações em abrir espaço para as mulheres, elas conquistaram o seu ingresso à custa de muito esforço. Tiveram que inicialmente atuar em batalhões de bases, linhas de produção e depois galgando lentamente na linha hierárquica em uma trajetória aparentemente feita ao contrário, o que despertou uma desconfiança de que em determinado momento não teriam que abandonar seus trabalhos para dedicar-se apenas à família. Como se os homens não tivessem que cuidar também da família de maneira mais presente.

### 3.2.2- Características da Liderança Feminina

“Todas as Mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente. “Segundo Frankel (2007). Em outra citação fala da seguinte forma:” Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para segui-las”. E podemos observar que as empresas identificam que as mulheres possuem características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas, menciona também, que “As pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas”; “características estas, que as mulheres aprendem na infância”.

Em sua obra, (Kets de Vries 1997), relata que os talentos femininos são tão perceptíveis, que na grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos. Já Fisher 2001, relata que Simone de Beauvoir defendeu em seu livro, “O segundo sexo” que a mulher não nasce mulher, antes se torna mulher por influência de fatores socioculturais e econômicos. Hoje, partindo de dados científicos, podemos afirmar que homens e mulheres nascem, de fato, com talentos naturais distintos. As mulheres estão cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias

exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas. Entre outros aspectos, é muito importante a contratação feminina: “Sua flexibilidade como força de trabalho”.

O autor Renesch 2003, destaca também certas características que seriam a composição de estereótipo de liderança feminina, Mulheres são donas do Hemisfério Direito, isto quer dizer que, implica uma capacidade de ver o todo, aplicar em criatividade, raciocinar pela intuição, possuem a delicadeza e foram educadas para serem gentis e cuidar do lar, também já possuem o papel maternal, introduzindo esse perfil as equipes.

Tradicionalmente, a preferência (estilo de liderança) sempre recaiu sobre os aspectos masculinos, porém, esse debate proposto por Renesch, gira em torno de dois pressupostos: o primeiro: o de que as mulheres enquanto grupo tem um estilo diferente, e, segundo que esse estilo é o melhor. Isso significa que as mulheres, pela sua própria natureza, merecem não apenas um tratamento e uma representatividade “iguais” às dos homens, mas, pela própria natureza, um tratamento superior.

### 3.3-Os Desafios da Liderança Feminina e a Desigualdade

Figura 1 – Cargos gerenciais por Sexo



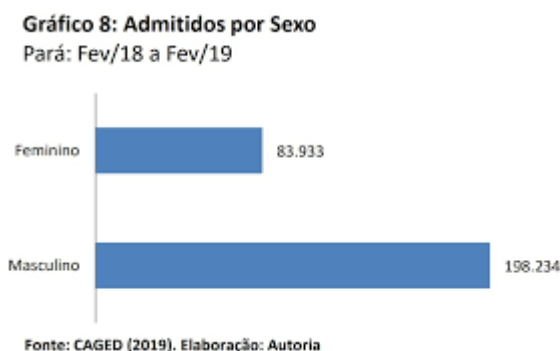
A teoria da discriminação no local de trabalho sustenta que as mulheres são vistas como menos capazes do que os homens MCCANN et al (2019). Apesar desta desigualdade ainda estar presente no cotidiano, um relatório Women in Business (2021) mostra que nove entre cada dez empresas do mundo tem, pelo menos, uma mulher e suas equipes de liderança, melhora positiva em relação ao ano de 2020.No entanto, mesmo com esse aumento, as mulheres ainda enfrentam barreiras para alcançar esses cargos, sejam elas barreiras empresariais, familiares, econômicas ou



com relação a preconceitos. Segundo Sant'Anna e Campos (2012), os desafios enfrentados pelas mulheres na liderança associam-se a aspectos como “desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos”, além de mencionar também a construção de valores, experiências e relacionamentos.

Conforme Amaral (2013), o ganho da força desencadeada pelas mulheres no mercado de trabalho, evidenciou maiores dificuldades no que diz respeito à conciliação entre as atividades domésticas e profissionais. Mães com responsabilidades familiares preferem empregos com horários mais flexíveis, de meio período e de forma remota, a fim de conciliar a vida pessoal com a carreira profissional, o que acaba limitando-as no desenvolvimento de sua trajetória ocupacional. Ainda há um longo caminho para considerar a sociedade como igualitária. A pesquisa feita pelo Fórum Econômico Mundial em 2018 afirma que, serão necessários mais de dois séculos para haver igualdade de gênero no mercado de trabalho, em torno de 108 anos para mitigar desigualdades. Apesar de tantas dificuldades, as mulheres mostram como diferencial modelos de liderança e gestão em relação ao homem, o que, segundo Cavalli (2019), pode ser visto através de suas capacidades de ouvir, delegar e se colocar no lugar do outro, visando sempre o bom relacionamento dentro do ambiente corporativo. Sendo assim, é possível constatar o desenvolvimento do comportamento profissional das mulheres, mostrando que são capazes de liderar equipes e quebrar paradigmas sociais discriminatórios, quando comparadas ao homem.

**Figura 2 – Admissão por Sexo**



Fonte: CAGED (2019)

### 3.3.1-Estereótipos de Gênero

A maioria de nós, provavelmente, já ouviu algum comentário jocoso com certas doses de crueldade com relação ao comportamento da mulher no âmbito público. Acredito que, na maioria, senão em sua totalidade, as culturas consideram as mulheres inaptas ao mundo dos negócios, reforçando as imagens que lhes convêm ora tratando-as como muito emotivas não sendo suficientemente enérgicas, outras vezes como muito enérgicas; ora como incapazes de fazer algo sozinha, outras vezes como não conseguem atuar em conjunto. A relação ainda é contraditória e bastante extensa.

O preconceito é, para LaRouche e Ryan (1991), uma das causas básicas dos problemas que as mulheres encontram no mercado de trabalho e mesmo quando tentam se comportar exatamente como seus colegas homens, ainda não são vistas pelos outros sob o mesmo enfoque, estando tão arraigados estes conceitos que afloram na vida organizacional, através de brincadeiras, políticas administrativas ou programas de marketing, metáforas utilizadas, linguagem de cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação verbal e não verbal.

O autor Londen (1988), registrou uma comparação irônica onde se faz uma comparação e distinção entre o homem e a mulher de negócios, inclusive circulou por empresas americanas e também no Brasil.

\* Um homem de negócios tem agressividade; uma mulher de negócios faz muita pressão.

\* Um homem de negócios é detalhista; ela é chata.

\* Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza.

\*Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe quando desistir.

\*Ele permanece firme; ela é durona.

\* Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por ai.

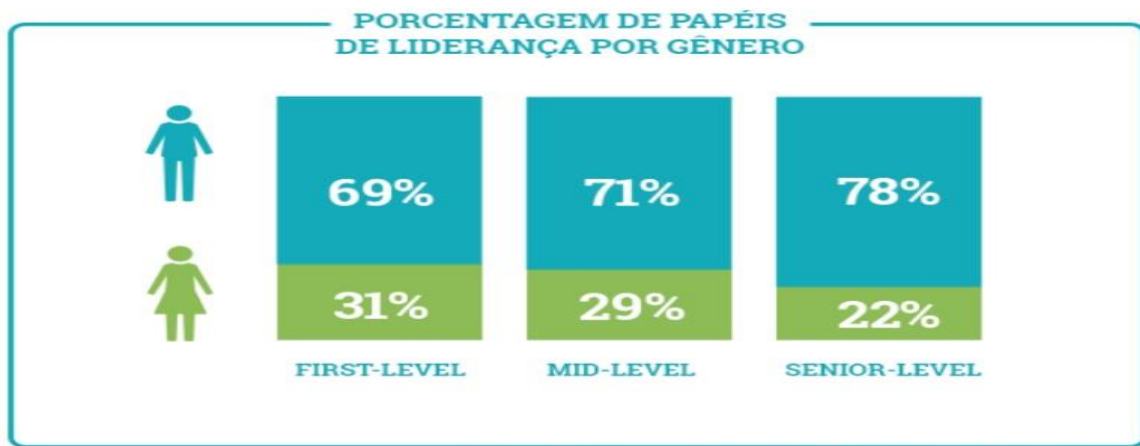
\* Ele não tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela.

\*Ele toma alguns martinis devido à pressão excessiva no trabalho; ela se embriaga.

- \*Ele exercita ativamente sua autoridade; ela é fanática pelo poder.
- \*Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo.
- \*Ele é um chefe rígido; é duro trabalhar com ela.

Bardwick (1984) afirmou o seguinte: “As mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles nem totalmente iguais”.

**Figura 03** – Porcentagem de Papéis de Liderança por Gênero



Fonte: G1(Portal)

### 3.3.2-Liderança no ponto de vista Feminino.

Diante da compreensão das posições de linguagem distintas para homens e mulheres, torna-se notória, para vários autores, entre os quais destacamos Loden, a importância da percepção e valorização que o estilo feminino de liderança exerce no ambiente organizacional. Em seu processo de gerenciamento empreendedor, Filion (1999), apresenta como um dos elementos principais o papel da animação, de dar vida às suas visões, onde o estilo de liderança, longe de um gerenciamento no estilo clássico, age como força catalisadora, incentivando as pessoas a realizarem muito, frequentemente com poucos recursos e em espaços de tempo bem curtos.

Assim sendo, acreditamos que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero, na compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado

desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para cooperação e relacionamentos. Loden afirma da seguinte maneira: “As qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres”. Estes traços certamente podem ser encontrados entre os homens. Também é verdade que existem algumas mulheres que se sentem mais à vontade dentro de um estilo de liderança predominantemente masculino, da mesma forma que existem homens que acreditam que a abordagem feminina seja mais natural. Mas a diferença chave é que as mulheres, enquanto uma classe, exibem essas características particulares de liderança de uma forma mais acentuada do que os homens. O fato de a liderança feminina ser uma generalização, e pode não ser aplicável a todos os indivíduos, não a torna menos válida, relevante ou significativa”.

Quando as líderes femininas trabalham em equipe ou estão administrando um trabalho de grupo, Loden (1988) acredita que elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordam, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos. Desta forma, seus traços estilísticos privilegiam a competência interpessoal, onde certas habilidades são mais acentuadas como habilidades de percepção, de ouvir, administração de sentimentos, intimidade e posicionamento e impacto pessoal.

### **3.4-Crescimento da Gestão e o Impacto Positivo nas Organizações**

Utilizando uma empresa para demonstrar esse resultado que a liderança feminina proporciona dentro da organização, a revista **Melhor Gestão de Pessoas (setembro 2018)** descreveu em uma reportagem sobre o que acontece dentro das equipes sob o comando de mulheres e o que isso reflete na gestão.

Essa instituição possui 74% do seu quadro constituído pelo gênero feminino, e 76% em cargos de chefia. Janete Vaz, (diretora executiva) ressalta as seguintes características: “*Uma das melhores empresas para as mulheres trabalharem*”.

O acolhimento e a flexibilidade evidenciam as multitarefas que resultam no sucesso do grupo; dentro desse contexto, a empresa oferece também as suas colaboradoras, benefícios e incentivos que celebram os resultados positivos que esse

tipo de comportamento traz ao ambiente. Isso representa de forma benéfica no clima organizacional que pode produzir.

Nas corporações onde o número de líderes femininas é maior, o clima se torna mais favorável e o índice de confiança gera entrosamento, facilidade de relacionamento interpessoal e organização na realização das tarefas e metas; São chamadas de postos-chave porque apresentam melhores performances.

Em uma outra edição dessa revista (março 2019), num futuro próximo, várias outras características serão muito importantes para atingir o êxito, tais como aptidão para realizar várias atividades ao mesmo tempo, integração e negociação, bom senso, e igualar equipes e realizar planejamentos a longo prazo. Permitindo também, promover soluções e destacar as habilidades em tomadas de decisões no coletivo. Segundo Andréa Veras (diretora de desenvolvimento de liderança do GPTW, p 54), cabe agora às mulheres administrarem as expectativas de seus diversos papéis pessoais e profissionais, e a gestão do seu tempo, para dar conta de todas as suas atribuições e encontrar o equilíbrio e qualidade de vida.

### **3.5-A Liderança Transformacional**

A liderança transformacional, parte das ideias de Burns 2010, que direciona a atenção para a motivação de desenvolvimento dos liderados. Essa liderança é caracterizada pelo envolvimento entre os líderes e liderados, de maneira colaborativa e motivadora para o ambiente organizacional.

Referente a esses líderes transformacionais, os mesmos possuem foco maior e progresso na ação e o desenvolver da organização. Valorizam sua equipe através dos resultados positivos apresentados; Brant 2012, aborda que ele atua para que o trabalho em equipe seja agradável e conseqüentemente o sucesso no processo de evolução, são consistentes o que se refere a conduta e a ética e valores bem definidos, assim são admirados porque se preocupam com as necessidades de seus seguidores.

Essa transformação proporciona aos chamados seguidores, um grande nível de desempenho, pois tem como objetivo elevar os interesses dos funcionários e empresa, o que faz com que tenha uma evolução favorável individualmente e como grupo na organização. É uma liderança significativa quanto a busca por objetivos uma vez que enfatizam a procura por oportunidades e desafios mostrando proatividade e

inovação aperfeiçoando a qualidade no ambiente empresarial segundo Bass & Bass (2008).

Diante dessas características, é possível perceber que esse tipo de liderança é diferenciado, porque está ligado diretamente com os liderados superando objetivos nunca alcançados. Para Podsakoff (1990), um dos autores, é fundamental a prática de alguns comportamentos para que se caracterize como Liderança Transformacional. Essa medição se classifica em sete maneiras:

1-Identificar e articular uma visão: Característica de distinguir outras oportunidades diferenciadas, esse olhar define para que outras vejam as oportunidades.

2-Modelar ou Moldar os comportamentos dos Outros: Valores e princípios definidos se tornam referência para a equipe.

3-Fomentar a aceitação dos Objetivos dos grupos: Comportamentos estimulam a prestar auxílios entre os colaboradores em prol do mesmo objetivo.

4-Ter expectativas de elevado desempenho: Se refere a excelência e o modo como se comportam no alcance da eficiência, transmitindo assim mais credibilidade e capacidade.

5-Proporcionar um apoio individualizado: Atendem as necessidades e desejos da equipe, se adaptando e desenvolvendo habilidades, é um processo voltado para sentimentos pessoais.

6-Estimular Intelectualmente os Colaboradores: Estimulam seus colaboradores a se posicionarem e buscarem os melhores resultados diante dos desafios.

7-Ter um Comportamento de Recompensa Contingencial: Demonstrar reconhecimento através de elogios diante do cumprimento da tarefa.

### 3.5.1-Liderança Transformacional Feminina

Desde a Revolução Industrial, as mulheres adentram ambientes culturalmente ocupados por homens, Kanan (2010) argumenta que essas mulheres constituíam e ainda constituem uma parcela menor na sua representatividade em ocupar cargos de liderança; A autora afirma também, que cargos de liderança ainda tem um número pouco expressivo, causando impressão de inferioridade referido ao sexo.

As mulheres possuem características ativas e persistentes, inovando e contribuindo para o sucesso organizacional, Fischer (2001) descreve vários aspectos

como já foi relatado neste artigo em outros tópicos, tais como: Estilo Próprio, Bom Humor, Tratamento de Igualdade, sorriem ao mesmo tempo que corrigem, São claras e objetivas, São mais sensíveis emocionalmente, Clareza na comunicação.

Segundo Martins (2014) essa liderança oferece auxílio para o desenvolvimento das organizações. Com uma variedade de habilidades, as líderes femininas possuem uma visão direcionada às necessidades de sua equipe, apresentando melhores condições para a resolução dos problemas. Em uma visão voltada positivamente, estão em constante busca do aperfeiçoamento de suas competências para trazer ao ambiente organizacional a busca desses objetivos.

A ligação do modelo de liderança feminina com as características do estilo transformacional segundo Kark (2004), é por meio dos comportamentos existentes entre líderes e liderados. Assim, a base de apoio, determinações e orientações que os líderes transformacionais oferecem a seus seguidores estão presentes também no estilo de liderança feminino. O estilo transformacional torna-se uma abordagem aplicável à forma feminina de liderar, pelos atributos que possui.

O gênero feminino apresenta em seu perfil a natureza transformacional por apresentar mudanças e evolução tanto para organização quanto para a sociedade segundo os seguintes autores, Eagly, Johannesesn-Schimidt e Van Engen (2003).

**Figura 4-**Características Femininas da Liderança Transformacional



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança nas organizações é chave deste trabalho e teve como objetivo de analisar a evolução da mulher no ambiente corporativo e seus desafios quanto a desigualdade e preconceitos pelo gênero, tornando esse espaço restrito nas organizações.

Através dos resultados, observamos a teoria e o conceito da liderança, influenciar pessoas e possuir habilidades técnicas que se associam aos fatores emocionais. Ao longo dos anos foi notório o crescimento dessas mulheres no mercado, alguns autores atribuem esse fato as características que, segundo eles, traziam mais resultados ao grupo; esses aspectos da própria natureza feminina contribuíram e contribuem para que os liderados tenham mais produtividade e confiança em suas funções.

Analisamos a liderança do ponto de vista onde as mulheres desenvolvem estilos únicos através de valores e aprendizados transcendentais, onde eram educadas para cuidar, organizar e administrar o lar, filhos, e com a Revolução, o trabalho também, com isso os aspectos positivos são cada vez mais relevantes, existem muitas organizações que hoje são lideradas e totalmente administradas por elas e que números mostram ótimos índices de crescimento.

Percepção em ouvir, administrar sentimentos, situações que precisam de compreensão e afabilidade estimulam e motivam o grupo para que os obstáculos sejam ultrapassados, pois o bem-estar é o ponto mais importante para o êxito que a organização espera. Dentro dessas capacidades, vimos também, que a liderança transformacional atribui de forma essencial para que essa influência seja integralizada à instituição.

Explanamos comportamentos que valorizam e diferenciam oportunidades, fazendo com que seu líder pode ser seu companheiro e assim, solidificar o âmbito organizacional. O tema proposto neste artigo, propõe que pesquisas futuras sejam realizadas para mais resultados e discussões essenciais ao aprendizado contínuo, possibilitando novas experiências e seguimentos portentosos ulteriormente.



## REFERÊNCIAS

ABREU, Márcia Cristiane de. **Identidades Femininas no Mundo do Trabalho: Lições da Revista “Melhor: Gestão de Pessoas”**. Canoas: PPGEDU-ULBRA, 2012.

AMARAL., Grazielle Alves. **Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Itinerarius Reflectionis, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 1-20, 1 fev. 2013. Universidade Federal de Goiás-GO://[dx.doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336](https://dx.doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336).

BARDWICK, Judith M.: **Mulher, sociedade, transição: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto realização alteraram as nossas vidas**. São Paulo: DIFEL, 1981.

Bass, B. M., & Bass R. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: Free Press

BRANT, P.S.:(2012). **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho** (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil.

CAVALLI, Franciele. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. Universidade de Caxias do Sul: Repositório Institucional, [s. l], p. 1-67, 19 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administração Geral e Pública**, 3º edição, 2012. SÃO PAULO, Editora Moema Ltda.

CHIAVENATO, Idalberto: **Gestão de Pessoas**, 2004, SÃO PAULO, Editora Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto: **Gestão de Pessoas**, 2005, 2º edição, SÃO PAULO: Editora Elsevier.

EAGLY, A., Joahnnesen-Schimdt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational,

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. RAU SP. São Paulo: v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

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

GIL, Antônio Carlos: **Como elaborar projetos de pesquisas**. 6º edição, SÃO PAULO: Editora Atlas, 2017.

GOLEMAN, Daniel: **Liderança A Inteligência Emocional na Formação de um Líder de Sucesso**, 2014. RIO DE JANEIRO: Editora Schwarcz S.A.

GRANT THORNTON (Brasil) (comp.). **Women in Business 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>.

KANAN, L. A. (2010). **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. *Revista Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.

Kark, R. (2004). **The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective**. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.: **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KUHNER, M.H. **O Desafio atual da mulher**, Rio de Janeiro 1977.

LaROUCHE, Janice et RYAN, Regina. **Estratégias para mulheres no trabalho**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LODEN, Marilyn: **Liderança Feminina: Como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SÃO PAULO. Editora: Bandeirantes, 1998.

MANDELLI, Livia: **Liderança Nua e Crua**, 2015, 2ª edição, RIO DE JANEIRO, Editora Vozes Ltda.

MARTINS, L. M. D. (2014). **Liderança Feminina: Um Olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações** (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Borges de Mendonça, Curso de Administração, Florianópolis, SANTA CATARINA, Brasil.

Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Moorman, RH, & Fetter, R. (1990). **Comportamentos transformacionais do líder e seus efeitos na confiança dos seguidores no líder, satisfação, comportamentos de cidadania organizacional**.

RENESCH, Jhon E.: **Liderança para uma nova era**. SÃO PAULO: Editora Cultrix, 2003.

SANT'ANNA, Anderson De Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, p. 48-76, 2012.  
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>

SINA, Amalia, **Mulher e trabalho, Mais que aparência**, São Paulo – Saraiva 2007  
**p. 7, 8.** transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.