Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro,
v4,2023/04
ISSN 2178-6925

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL FEMININA: um retrato da produção científica brasileira

FEMALE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: a portrait of Brazilian scientific production

CRISTIELE APARECIDA DE JESUS DOS SANTOS
Graduada, Instituto Federal de Minas Gerais – São João Evangelista, Brasil
E-mail: crisapsantos11@gmail.com

MAISA FARIA JÁCOME
Graduada, Instituto Federal de Minas Gerais – São João Evangelista, Brasil
E-mail: maisafaria16@gmail.com

ÉBER LOPES MENDES
Especialista, Instituto Federal de Minas Gerais – São João Evangelista, Brasil
E-mail: eber.mendes@ifmg.edu.br

JANICE QUEIROZ PINHO GONÇALVES
Mestre, Instituto Federal de Minas Gerais – São João Evangelista, Brasil
E-mail: janice.pinho@ifmg.edu.br

Recebimento 11/04/2023 Aceite 18/04/2023

Resumo

A liderança organizacional é de grande importância para o sucesso de uma empresa, quando se tratam desses cargos estratégicos, existe uma distinção entre o gênero feminino e o gênero masculino. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021. Pretende-se também analisar a relação de desigualdade de gênero no ambiente organizacional, bem como identificar as características da liderança feminina. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratória, para a qual utilizou-se obras acadêmicas publicadas entre 2011 e 2021. Os materiais foram extraídos da base de dados SciELO e Periódicos CAPES. Após os meios de inclusão e exclusão, selecionamos dez trabalhos para análise. Concluímos que, desde antes da revolução industrial, a inserção da mulher no mercado de trabalho é afetada. Além de visualizarmos episódios no âmbito da liderança organizacional que abordam diferenças entre os gêneros, tais como: relação salarial, escolaridade, oportunidade e escalamento de carreira. Por fim, as características de uma mulher para cargos de liderança são vistas tanto como ponto positivo, quanto como ponto negativo. Essas particularidades abrem as portas para futuras pesquisas.
Palavras-chave: Liderança; feminina; Mulher; Organizacional.

Abstract

Organizational leadership is of great importance for the success of a company and there is a distinction between the female gender and the male gender when it comes to these strategic loads. Therefore, the present work aims to analyze how female organizational leadership has been internal in Brazilian literature from 2011 to 2021. It also intends to analyze the relationship of gender inequality in the organizational environment and identify the characteristics of female leadership. This is an exploratory bibliographical research, which used academic works published between 2011 and 2021. The materials were extracted from the SciELO and Periódicos Capes database, originating from ten works for analysis after the means of inclusion and exclusion. As main results, it was concluded that women are pregnant in their insertion in the labor market since before the industrial revolution. In addition to viewing episodes within the scope of organizational leadership that address diversity between genders, such as: salary ratio, education, opportunity and career escalation. Finally, the characteristics of a woman for leadership positions are seen both as a positive point and as a negative point. These particularities open the door to future research.
Keywords: Female; leadership; Women; Organizational.

1. Introdução

No decorrer da história do mercado, a classificação do trabalho designava a mulher como responsável pelas funções domésticas e pela criação dos filhos. (CUNHA; SPANHOL 2014). Diante disso, a mulher encontrou-se em lugar de submissão ao gênero masculino, sem escolha, sendo inclusa simplesmente pelo fato de ser mulher (FIGUEREDO, 2021).

Ao estudar a trajetória da mulher em meio à sociedade, notamos que ela foi qualificada como “sexo frágil” devido às suas características de delicadeza, o que a desfavorecia e a apresentava como incapaz de encarar e de vencer grandes desafios (CUNHA; SPANHOL, 2014). Entretanto, o papel feminino passa por transformações devido às suas próprias construções e às lutas apresentadas no decorrer do trabalho.

Diante do desejo de “melhor aproveitar suas possibilidades e desenvolver uma carreira, as mudanças na economia mundial, o fenômeno da globalização, a crescente oferta de consumo que traz como consequência a busca de aumento da renda familiar, favoreceram a entrada das mulheres no mercado de trabalho” (CUNHA; SPANHOL, 2014, p. 2). Sendo assim, a mulher se fortalece cada vez mais no eixo dos negócios, pelo aspecto empreendedor e pelas abordagens criativas (FEITOSA; ALBUQUERQUE, 2019), mostrando à sociedade sua plena capacidade profissional.

Diante do contexto que as empresas vivenciam, passando por flexibilizações técnico organizacionais, pautadas pelo mercado com o intuito de garantir a sobrevivência, o crescimento e a lucratividade, nota-se a necessidade de abrir novos horizontes (NETO, et al., 2012). Posto isso, por meio das indispensáveis mudanças, Cunha e Spanhol (2014) afirmam que com a inserção feminina no mercado de trabalho, surgiram novas lideranças e, consequentemente, novas maneiras de liderar.

Neto et al. (2012) consideram que uma pessoa possui características de liderança quando consegue conduzir ações e influenciar o comportamento de outras pessoas. Sendo assim, um líder tem potencial para agir de várias formas dentro da organização, deve considerar com as características guiadas ao

alcance dos objetivos empresariais. (SILVA; ENDO; PASCHOALOTTO, 2020). Todavia, ainda com a apresentação de um mercado flexível e com a potencialidades da liderança feminina, existem diferenças entre o trabalho da mulher e o trabalho do homem acarretadas pela forte influência da desigualdade de gênero.

Uma dessas contrariedades e características no ambiente empresarial pode ser exemplificada pelo próprio salário. No último relatório apresentado sobre o Progresso das Mulheres no Mundo, a Organização das Nações Unidas evidencia uma média inferior de 24% do salário da mulher comparado ao salário de homens que ocupam a mesma função (ONU, 2015). Maldaner (2021) aponta que pesquisas realizadas em 2020, também mostram as mulheres em posição desfavorável, em relação à escolaridade e à média salarial, estando essas com salário médio em torno de R$ 3.910,00 e os homens R$ 4.913,00.

As lutas e os debates fomentados pela figura feminina, trouxeram pensamentos benéficos a elas, incluindo maiores oportunidades de cargos de liderança. Contudo, devido as às influências da sociedade, a mulher ainda se encontra exposta a vivenciar preconceitos, assédios, submissão, desvalorização da mão de obra, substancialmente a atuação em cargos superiores, nos quais eram de exclusividade do homem. (FIGUEREDO, 2021).

A participação feminina nas organizações vem historicamente sendo construída, galgando espaço em cargos de liderança (CARVALHO; AZEVEDO, 2018). Mudanças e quebra de paradigmas sobre as identidades femininas e masculinas vêm promovendo discussões e estabelecendo flexibilidades na vida dos indivíduos, tanto na dinâmica familiar, quanto no ambiente de trabalho e na sociedade em geral (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015).

Lobos (2002, p.21) destaca que “(...) a história do homem foi escrita por homens e principalmente sobre homens”, no segmento empresarial não é diferente. Assim, a partir das considerações apresentadas sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, em especial, em cargos de direção, busca-se, neste estudo, responder quais características podem ser identificadas, no que se relaciona à inserção da mulher no mercado de trabalho e na liderança feminina, abordadas na literatura brasileira no período de 2011 a 2021.

Dessa forma, a realização deste trabalho justifica-se pela necessidade de apresentar a história da mulher no mercado de trabalho, com ênfase em sua atuação em cargos de liderança, além de apresentar estudos que tratem da desigualdade de gênero. Espera-se ainda contribuir para o entendimento do papel da mulher quanto à atuação da liderança feminina e suas características no contexto empresarial no período analisado.

A pesquisa objetiva analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021. Objetivo específico de analisar a relação de desigualdade de gênero no ambiente organizacional e identificar as características da liderança feminina.

A relevância deste estudo para o meio acadêmico, está no intuito de apontar a realidade da participação feminina no mercado de trabalho, bem como da equidade e das características dessa participação em cargos estratégicos nas organizações (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Segundo Bourdie (2010), a ordem social exerce grande influência quando se é colocada em questão a supremacia do sexo masculino sobre o feminino em diferentes situações, sem uma justificativa plausível, o que ocorre com frequência no ambiente de trabalho como posto em pauta.

Daí a importância de se abordar essa temática, que contribuirá para novas discussões sobre a liderança feminina no ambiente organizacional. Cabe salientar que há o preconceito e a predominância masculina nas organizações, com isso surgem novas reflexões acerca do tema, as quais poderão estar voltadas tanto para o meio empresarial quanto para o meio acadêmico.

A fundamentação teórica está dividida em cinco seções, a primeira aborda as definições sobre a liderança; a segunda apresenta uma breve história da mulher no mercado de trabalho, enfatizando as lutas e as conquistas ao longo do tempo. A terceira detalha a questão da identidade de gênero nas organizações; a quarta discorre sobre os desafios das mulheres no mercado de trabalho. E, por fim, a quinta seção, trata acerca da liderança feminina e sua capacidade inovadora nas organizações.

2. Revisão da Literatura

Nos dizeres de Chiavenato (2005), a liderança organizacional é a capacidade de persuadir um grupo a seguir um caminho que leve aos objetivos, portanto, algo indispensável dentro das empresas. Behnke (2014) aponta que liderar consiste na técnica de influenciar as outras pessoas em decurso do poder e da capacidade, buscando alcançar os propósitos.

Sendo assim, pesquisadores enxergam que o sucesso de uma ação depende da impulsão determinada pelo líder dentro de uma organização. É importante diferenciar o "líder" e a "chefia", o líder delibera funções que o chefe ordenou. Desse modo, quem faz a liderança é aquele que pressagia "nós vamos" e o chefe "você vai". (FERREIRA, MARTINS; SANTOS, 2021). Enfim, ser um líder é ser exemplo, é conhecer a motivação humana em prol da melhor condução das pessoas para a conquista dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Para Junior et al. (2016), desenvolver líderes alinhados com o que a empresa procura é essencial:

> Com a perspectiva atual da diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, em meio ao período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento, o desenvolvimento de líderes alinhados aos objetivos organizacionais ganha um papel importantíssimo para o crescimento da organização (JUNIOR et al., 2016, p.2).

Sendo assim, torna-se interessante compreendermos os conceitos de liderança e as principais teorias desenvolvidas sobre o assunto ao longo do tempo. No quadro 1, apresentamos os autores e suas respectivas contribuições.

Quadro 1 – Teorias, definições e ~~A~~ autores

Teoria	**Definição**	**Autores**
Teoria dos traços	As características pessoais determinam o líder.	Carlyle (1888) Allport e Odbert (1936) Stogdil (1974)

		Gardner (1989)
Teoria do Comportamento	Os comportamentos de um líder podem ser aprendidos para serem praticados.	Herbert (1947)
Teoria Contingencial	O sucesso do líder se dá a partir das contingências e das situações.	Fiedler (1967) Hersey, Blanchart e Johnson (2008)
Teoria Transacional	O líder utiliza recompensa, existe uma troca entre ele e o seguidor.	Burns (1978)
Teoria Transformacional	Líder e seguidor buscam elevação mútua motivacional e moral.	Burns (1978)
Teoria da Atribuição	A percepção das pessoas conduz seu modo de agir.	Bernard Weiner (1980)

Fonte: Elaborado pelas autoras segundo Iata (2020).

O quadro 1 apresenta a relação da figura do líder, presente nos vários conceitos e teorias estudados. Segundo Israel (2021), a teoria dos traços, também conhecida como abordagem da personalidade, foi um estudo mais restrito ao líder, sem relação com os aspectos ambientais; ela buscava distinguir os traços com o intuito de gerar novos líderes. Porém, no fim da década de 40, distinguir os aspectos tornou-se uma tarefa difícil, por isso, os pesquisadores buscaram identificar os comportamentos dos líderes, por meio da teoria comportamental.

De acordo com Junior et al. (2016), a abordagem comportamental visa a identificar os paradigmas acerca dos comportamentos do líder, enfatizando diferenças entre líderes eficientes e ineficientes. Ainda, segundo os autores, com o avanço dos estudos, pesquisadores entenderam que antever o sucesso de uma liderança era mais difícil do que distinguir traços e comportamentos, e as

circunstâncias situacionais deveriam ter importância nas decisões. A partir disso, surge a teoria contingencial, para a qual, os líderes eficientes são “capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.4).

Hersey e Blanchard (1986) apontam ainda que o líder carece acatar o comportamento de acordo com o nível de maturidade dos indivíduos influenciados. Posteriormente, temos a teoria transacional que tem como base as trocas entre líderes e liderados. Segundo Souza e Tornei (2018), a abordagem transacional caracteriza os líderes como aqueles que realizam um trabalho padronizado, ou seja, há uma relação de recompensas e punições. A principal crítica a essa teoria é a desmotivação dos liderados, dado que ao alcançar as metas e garantir as recompensas, estagnam; ainda que seja possível alcançar mais.

Decorrente da evolução dos estudos, surge a teoria transformacional para a qual as mudanças no mercado exigem uma nova liderança, focada em influenciar os liderados a batalharem pelo objetivo comum da organização (SOUZA; TORNEI, 2018). E, por fim, temos a teoria da atribuição, que atribui aos indivíduos o fracasso ou o sucesso de suas ações, definindo assim o modo de agir. Nota-se que à medida que as organizações se tornam complexas, maior a importância do líder (JUNIOR et al.,2016).

Posto as principais teorias da liderança, é essencial evidenciar a inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como seu percurso até os cargos líderes. Sendo assim, o próximo tópico abordará detalhes dessa evolução.

Breve história da mulher no mercado de trabalho

Para compreendermos o papel da mulher na sociedade, desde o início da sua luta pela igualdade até o tempo atual, é essencial conhecermos uma breve história da mulher. Com o desenvolvimento das civilizações, o homem foi assumindo o papel de provedor e a mulher de cuidadora, dado que ser mãe exigia tempo e cuidado. Posto isso, os gêneros iam sendo colocados em estágios distintos, criando um cenário conveniente para exaltar o homem (BASTOS; PEREIRA, 2018).

Toledo (1985) destaca essa desigualdade de funções entre os gêneros como um certame familiar, ou seja, o ensino levava a lição de que o pai era o responsável pelo trabalho e a mãe responsável pelos afazeres domésticos. Vaz e Laimer (2011) evidenciam a discussão sobre a história da mulher como importante para a compreensão dos fatos, porém o que mais corrobora é a submissão ao ser masculino nos sentidos: domésticos, de lazer e até sexuais. Todavia, essa distinção começa a passar por flexibilizações, ainda que baixas, a partir da década de 60 (SILVA; ENDO; SILVA, 2017).

De acordo com Silva, Endo e Silva (2017), a história da mulher começou a evoluir a partir da década de 60, motivada pelos movimentos feministas, o que possibilitou conquistas no mercado de trabalho, no meio político, na economia e até sobre si mesmas. Siqueira e Samparo (2017) abordam que o movimento feminista, historicamente, iniciou na Europa e seus pensamentos sobrevém da Revolução Francesa, partilhando dos ideais sobre liberdade, igualdade e fraternidade.

Decorridos os movimentos feministas em prol de melhorias e de direitos, durante as duas guerras mundiais, a mulher começa a participar da mão de obra industrial e agrícola de muitos países, conforme expõem Bastos e Pereira (2018). Diante das mudanças advindas do processo de industrialização, as mulheres conseguiram benefícios, dentre eles, o salarial, conforme o decreto n° 21.417, de maio de 1932 que versa sobre a igualdade de gênero: “sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondido salário igual” (BRASIL, 1932).

Segundo Wong (2017), nas décadas de 70/80, as mulheres começaram a administrar negócios familiares, como boutiques, lojas de louças, entre outras. Assim, percebe-se que a mulher, aos poucos e com muita luta, começa a conquistar seu espaço. Vaz e Laimer (2011) alegam que no Brasil, as primeiras profissões praticadas pelas mulheres foram de enfermeiras, secretárias e professoras, essas ainda se mantêm com altas taxas de participação.

Abramo (2007) aponta que as taxas de ocupação feminina no mercado de trabalho têm se apresentado crescente, sendo condição de aumentos nos rendimentos familiares.

> As taxas de participação e ocupação femininas têm aumentado consistentemente nos últimos 30 anos, como também tem aumentado o número de anos que elas dedicam ao trabalho

> remunerado, a continuidade das suas trajetórias ocupacionais e a sua participação nos rendimentos familiares. Também é crescente o número de mulheres “chefes de família”, condição na qual elas, em geral, são as principais ou únicas provedoras [...] (ABRAMO, 2007, p.14).

Apesar dos pontos positivos transcorridos, ainda existem discriminações e diferenças quando se trata do trabalho desenvolvido pelo gênero feminino, dentre elas, as jornadas de trabalho e a diferença salarial (NOGUEIRA, 2010). Para Nascimento (2017), a legislação trabalhista brasileira caminha em busca da proteção ao trabalho da mulher, evidenciando condições igualitárias, dignas e justas. Entretanto, ainda, segundo o autor existe um longo caminho a percorrer afim de que as oportunidades entre os homens e as mulheres se igualem.

Identidade de gênero nas organizações

Existem diferentes termos direcionados à sexualidade humana, dentre eles, a Identidade de Gênero que está ligada diretamente ao cérebro, é como o indivíduo se identifica perante a sociedade, como ele se reconhece em relação ao seu âmbito social. A Orientação Sexual que se relaciona à forma ou ao tipo de atração afetiva de tal indivíduo, representada pelo coração dividindo-se em distinções como heterossexual, bissexual, assexual, entre outras. E, por último, a denominação de Sexo Biológico, que se define diretamente à genitália do indivíduo, resumindo-se a macho e à fêmea, que são os mais comuns, ou seja, são as características do corpo do indivíduo (LAHAN SONETTI, 2019).

No meio organizacional, a identidade de gênero é um ponto a ser discutido em relação à discriminação e à falta de equidade entre os gêneros no ambiente de trabalho, principalmente, devido à notória diferença de remuneração entre homens e mulheres. Com base nos dados da Agência Sebrae de Notícias (2020), os homens chegam a ganhar 53% a mais que as mulheres, isso, em relação ao nível de escolaridade de ensino médio. Já no nível superior, essa disparidade entre os gêneros tende a cair para 36%, ressaltando que essa diferença tem diminuído em decorrência das mulheres estarem em busca de formação superior. Isso reforça a importância da educação feminina e do esforço para conquistar seu espaço no

ambiente empresarial.

Macambira (2013, p.17) aponta que “os homens usam mais o poder da posição; as mulheres garantem-se em suas habilidades interpessoais”, o que reforça uma cultura organizacional de preconceito e de disparidades entre os gêneros no ambiente de trabalho.

Desse modo, vemos profissões e cargos serem estereotipados como prioritários para serem ocupados por determinado gênero.

> Uma mulher que escolhe uma profissão, que teve em sua origem e desenvolvimento uma caracterização masculina, deverá possuir os atributos valorizados no contexto de trabalho dessa carreira e a esses ela deverá se adaptar, pois esses aspectos normalmente são estimulados ou mesmo dirigidos somente aos homens em sua educação. Especificamente estamos falando de uma linguagem própria que também é um veículo de segregação do mundo masculino e feminino e que é transposto a esses ambientes de trabalho como uma forma de preservar aquela determinada atuação profissional como unicamente dos homens (CHIES, 2010 p. 526).

Contudo, os traços dos impasses causados por uma cultura voltada ao patriarcado afeta o desenvolvimento da carreira e da inserção das mulheres no mercado de trabalho, visto que os cargos deveriam ser ofertados independente de gênero, mas, com base na qualificação e na experiência profissional.

Por fim, há de se destacar que segundo Bruschini (2007), as taxas de desemprego das mulheres em relação aos homens seriam mais altas, se não fosse a busca das mulheres pela inserção no mercado de trabalho, o que reforça a dificuldade da mulher de se encaixar no âmbito dos negócios. Portanto, a formação acadêmica torna-se um importante diferencial que contribui para a mudança de paradigmas no ambiente empresarial.

Desafios das mulheres no mercado de trabalho e na liderança

Analisando o contexto organizacional é possível observarmos o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho e sua procura recorrente pela inserção em um ambiente, antes designado apenas para homens.

Porém, mesmo com políticas públicas e leis que igualam homens e

mulheres, como a Constituição Federal de 1988, que dispõe em seu art. 5°, “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza (...)”, (BRASIL,1988), ainda existem entraves a serem quebrados. As mulheres enfrentam essas barreiras tanto no âmbito familiar como no organizacional, já que estereótipos, muitas vezes, machistas se fazem presentes nas diferentes divisões da vida de uma mulher.

Silva (2007), destaca que o receio do sucesso e da expansão do negócio acaba assustando as mulheres empreendedoras, uma vez que toda a sua atenção deveria ser voltada à empresa, deixando de lado questões familiares que aos olhos da sociedade deveriam ser exclusivamente da mulher. Isso faz com que a mulher sinta-se obrigada a abandonar, com maior frequência, seu empreendimento para priorizar filhos, marido e casa; posição que a sociedade não cobra do homem, mas, apenas da mulher. Dentre as principais barreiras enfrentadas pelo gênero feminino, segundo o autor, podemos citar: Ausência de modelos empreendedoras, falta de treinamento adequado voltado às mulheres, divisão desigual quanto às tarefas domésticas, dominação social do gênero masculino na área empresarial, dificuldades para conseguir financiamentos, apoio financeiro e obter confiança dos clientes.

Vemos que os empecilhos enfrentados pelas mulheres no mundo dos negócios, em sua maioria, são provenientes da desigualdade que ocorre entre os gêneros. Assim, surgem desafios que demandam mudanças de paradigmas, de pensamento e, consequentemente, de comportamento da sociedade em relação aos deveres e aos papéis do homem e da mulher no ambiente de trabalho e na vida pessoal, os quais deveriam se mostrar igualitário para ambos os gêneros.

Canabarro e Salvagni (2015) apontam que mesmo o homem sendo tratado como gênero dominante; a intuição, a comunicação, a organização, a visão sistêmica e outras qualidades atribuídas às mulheres acabam fazendo diferença em sua forma de gestão; valorizando, assim, a liderança feminina. Essas qualidades podem acarretar uma nova visão de vantagem competitiva das empresas para com as mulheres em cargos de liderança, trazendo perspectivas para driblar alguns dos desafios enfrentados pelas gestoras femininas.

Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações

A cada ano as mulheres têm se destacado no meio organizacional e no mundo do empreendedorismo. Podemos perceber esse aumento no Brasil, de acordo com os dados do GEM (2019), em que aproximadamente 26 milhões de mulheres estariam inseridas no mercado como empreendedoras, ficando cada vez mais próximo do percentual de homens com carreira empreendedora inicial ou estabelecida no país de acordo com anos anteriores.

Vemos que a liderança feminina tem ganhado força, considerando um cenário histórico não muito favorável aos direitos de liberdade da mulher até pouco tempo atrás, em que não existia espaço e nem incentivo para as mulheres no meio organizacional, muito menos no mundo do empreendedorismo.

Segundo Melo e Marochi (2019), a comunidade feminina alavancou o grau de escolaridade em relação ao sexo oposto, tudo isso dentro de um ano. No censo de 1900, os níveis de analfabetismo das mulheres apresentavam altas taxas e mesmo em meio a essas dificuldades as mulheres conseguiram se reinventar e terminar o século XX com índices de alfabetização mais altos que o dos homens, mesmo sem incentivo e políticas públicas voltadas para os indicadores de educação feminina.

Por meio do pensamento de que “O modo como uma empresa inova define aquilo que conseguirá inovar” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009, p.47), designa-se que uma boa gestão leva à capacidade inovadora nas organizações. Capacidade essa que segundo Brizola e Fantin (2017) está ligada a premissas de que o empreendedorismo ainda tem forte ligação ao gênero masculino, dificultando assim o incentivo a meios de inovação extraídos de pensamentos femininos.

Apesar das dificuldades em relação ao menor incentivo das mulheres no mercado de trabalho, segundo estudos de Mourão e Galinkin (2008), as mulheres diferenciam-se dos homens em relação a algumas competências em cargos de liderança, sendo assim, um diferencial no ambiente de trabalho. Em seus estudos, as autoras chegaram a algumas conclusões que levam ao pensamento de que o “gerenciar” feminino tem um certo diferencial, voltado a algumas competências percebidas em cargos de liderança feminina, tais como: flexibilidade, organização, compreensão e competência. Esse modelo de gestão, dentro do ambiente

organizacional, pode ser interpretado como capacidade inovadora, já que a base da inovação são pensamentos e ideias, podendo ser o começo da ascensão das mulheres em cargos gerenciais.

As principais características da liderança feminina

A prática da liderança faz-se presente nas diferentes camadas do meio organizacional, o papel do líder nas organizações está atrelado à busca constante e ao alcance das metas e dos objetivos a serem seguidos dentro de uma organização. Gonçalves (2012) enfatiza que o indivíduo, quase sempre, atua como parte principal de práticas relacionadas ao conceito de liderança, conceito esse que sofre mudanças constantes ao longo dos anos devido às mudanças no meio organizacional e social, por exemplo.

No campo da gestão, os esforços dos líderes devem aumentar de acordo com a proporção das mudanças internas e externas da empresa. De modo que eles auxiliem a organização e os liderados em relação aos desafios que podem ser gerados diante de qualquer mudança.

De acordo com Cunha e Spanhol (2014), as organizações estão em busca de um agente de mudanças que também exerça o papel de líder, isto é, pessoas que façam a diferença no ambiente de trabalho, e não alguém que simplesmente distribua as funções de cada liderado no dia a dia. O foco principal em relação à busca desse novo modelo de liderança está atrelado à necessidade de líderes com maiores habilidades emocionais, que além do olhar analítico, tenham um olhar humanizado diante das situações rotineiras, o que resulta em suporte ao time.

Uma das características natural da mulher é a preocupação com o próximo, o que a favorece em ambientes que a valorização dos recursos humanos está acima dos demais, visto que os novos modelos de gestão estão cada vez mais voltados a líderes que além do pensamento racional, tenham um perfil mais empático (SANDBERG, 2013).

Para Metz (2014), o perfil de liderança feminino tem enfoque na valorização do indivíduo, buscando satisfazer todos os envolvidos além de ter respeito diante

as diferenças. Dentre as demais características, é apontado um conjunto de estratégias que beneficia todos os envolvidos dentro de um negócio, fazendo com que todos obtenham resultados satisfatórios. As mulheres também possuem pensamento analítico, de forma que apostam em situações com riscos financeiros menores, evitando futuros transtornos para suas empresas. Contudo, o autor identificou que a mulher líder procura manter contato com todas as pessoas que se relacionam com a organização, focando em um poder compartilhado e flexível.

Gomes (2005) enfatiza que os valores masculinos são predominantes nas organizações, porém com o passar do tempo os valores femininos vão se materializando no ambiente organizacional. No entanto, existem mulheres com perfis predominantemente masculinos e homens com uma predominância feminina, o que traz uma harmonia entre a gestão dos diferentes gêneros.

3. Metodologia

A metodologia de pesquisa permite delinear um caminho para realizar o trabalho científico, auxiliando o pesquisador a observar erros e a encontrar possíveis soluções (LAKATOS E MARCONI, 2010). Como afirma Koche (2016), o conhecimento da ciência é um produto decorrente de uma vasta investigação. A junção de conhecimentos, parte da pesquisa científica, é “o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 33).

Gil (2007) firma existirem três grupos de classificação de pesquisa quanto aos objetivos a exploratória, a descritiva e a explicativa. A partir dos conceitos estudados, este trabalho se perpetua em uma pesquisa do tipo exploratória, com o intuito de prover familiaridade com o problema, visando torná-lo compreensível ou evidenciando pressupostos.

A pesquisa bibliográfica se deu como o método de pesquisa utilizada quanto aos meios do presente trabalho. Fonseca (2002, p.32) define:

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

> Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Exposto todas as classificações de pesquisas, cabe ressaltarmos que o presente trabalho possui como objetivo geral analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021.

De acordo com Brizola e Fatin (2017), a elaboração de um problema de pesquisa torna-se pertinente no momento em que o pesquisador realiza uma análise crítica da produção científica, no atual período e em sua temática abordada, relacionando as lacunas sobre o tema com o objetivo de pesquisa. Desse modo, visando a responder aos anseios da pesquisa, apresentaremos os passos para a realização do trabalho.

Para alcançar o sucesso atrelado ao objetivo deste trabalho, realizamos pesquisas e estudos em duas bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Segundo Thimóteo, Zampier e Stefano (2015, p.7), “a pesquisa exploratória tem como finalidade oportunizar um maior conhecimento acerca de um tema pouco conhecido ou pouco explorado”. Com o intuito de obter maiores êxitos nas buscas, empregamos como filtro: liderança feminina.

Assim, inicialmente, foram localizados 19 artigos na base de dados SciELO e 316 na CAPES, sendo 312 artigos, 5 dissertações e 1 web – resources. Depois de realizadas as buscas nas bases de dados, estabeleceram-se os critérios de inclusão e de exclusão com o propósito de filtrar os dados fundamentais. Sendo assim, os critérios de inclusão utilizados foram: (1) publicações no período temporal de 2011 a 2021; (2) estudos na língua portuguesa; (3) estudos que apresentam em seu título relação com a liderança feminina. E como critérios de exclusão: (1) trabalhos acadêmicos em outras línguas, em especial, inglês e espanhol; (2) artigos duplicados; (3) trabalhos com acesso privado.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, restaram 8 artigos na

base de dados SciELO e 43 trabalhos no periódico CAPES, sendo 40 artigos e 3 dissertações, totalizando 51 trabalhos acadêmicos. Em seguida, após a leitura dos títulos, dos resumos, das palavras-chave e da introdução, foram eliminados 41 artigos que não estavam relacionados ao objetivo do presente trabalho. O que caracteriza mais uma vez, a pesquisa de cunho exploratório, devido à familiaridade dos trabalhos selecionados com o problema de pesquisa.

Posto isso, 10 desses estudos tratam sobre a liderança feminina brasileira no período de 2011 a 2021, tornando-se, assim, o corpus desta pesquisa bibliográfica. Com isso, os trabalhos selecionados foram ponderados para melhor distribuição e análises a respeito dos seus resultados. Mostraremos essa análise adiante, juntamente com a organização dos artigos, evidenciando título, autores, ano de publicação e palavras-chave. Posteriormente, apresentaremos a relação entre os objetivos de cada trabalho, os principais assuntos abordados no referencial teórico e uma síntese dos resultados de cada obra, com o objetivo de compreender os métodos de pesquisa utilizados e seus resultados. Apresentamos também a análise de conteúdo feita por meio do software IRaMUTeQ, a utilização desse software é importante devido ao seu auxílio na coleta de dados.

Quando pensamos em liderança, podemos ter um tema amplo, porém ao reduzi-lo para liderança feminina, encontramos formas diferentes de avaliar a história da mulher e sua trajetória até cargos superiores, o que leva algumas limitações nos estudos. As principais limitações no processo de pesquisa para o estudo foram a restrição a publicações escritas na língua portuguesa, os poucos estudos no período temporal definido e a utilização de apenas duas bases de dados.

4. Resultados e Discussão

Como mencionado na metodologia, o presente estudo selecionou 10 artigos para a realização da pesquisa bibliográfica. No quadro 2, apresentaremos esses artigos numerados de acordo com a ordem cronológica, a fim de organizá-los e descrever o título, os autores, o ano e as palavras-chave de cada um. Souza, Silva e Carvalho (2010) abordam que a organização de dados é demandada para refletir

o rigor e as características de cada estudo.

Quadro 2 – Obras de referência

Título	Autor(es)	Ano	Palavras - Chave
1 A mulher na botânica: questões de gênero na participação feminina em congressos de botânica no Brasil	Natashi Aparecida L. Pilon Giselda Durigan	2011	Liderança; Pesquisas em botânica; Proporção de gênero
2 Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras	Maria Celía B. Mundim Solange M. Wechsler Tatiana Nakano Primi	2013	Mulheres; Líder; Pesquisa; Liderança feminina
3 Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher	Ana Cristina C. Cunha Carmen I. D' Agostini	2014	Liderança feminina; Líder; Ontopsicologia
4 Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná	Polyana Martins Thimóteo Marcia Aparecida Zampier Silvio Roberto Stefano	2015	Gestão feminina; Mercado de Trabalho; Liderança
5 Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa	Fernanda A. Cordeiro Fernado R. Pereira Samuel de O. Durso Jacqueline Veneroso A. da Cunha	2018	Desigualdade de gênero; Complexidade organizacional; Auditoria externa
6 Mulheres na liderança: discurso, ideologia e poder	Vicentina Ramires Dina Ferreira	2018	Gênero; Discurso; Ideologia; Poder
7 Liderança Feminina Organizacional: uma revisão integrativa da literatura científica brasileira	Julia Feliciano de Souza	2020	Liderança feminina; Psicologia; Psicologia Sócio-Histórica; Psicologia Organizacional

8 Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	Renata K. Miltersteuner Fátima B. de Oliveira Lygia G. Costa Anderson de S. Sant'Anna Luiz Carlos Moura	2020	Liderança feminina; Carreira feminina; Administração Pública; Igualdade de oportunidade
9 Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações	Raquel Fassini Leticia M. Bragagnolo Ana Clarissa Santos	2021	Capacidade de inovação; Diversidade de gênero; Liderança
10 Os principais desafios e perspectivas da liderança feminina na contemporaneidade	Rogério Carvalho de Figueredo	2021	Liderança feminina; Desigualdade de gênero; Mercado de trabalho

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Nos subtópicos a seguir, demonstraremos as análises realizadas no que se refere à relação entre os objetivos dos estudos, os principais tópicos do referencial teórico, a metodologia utilizada nos trabalhos, os resultados de cada pesquisa e a análise de conteúdo pelo *software* IRaMuTeQ.

Relação entre os objetivos

Os "métodos sistemáticos são usados para evitar viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados, facilitando uma síntese conclusiva" (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84). Diante disso, neste subtópico, apresentaremos os objetivos de cada estudo com o intuito de relacionar relacioná-los à temática da nossa pesquisa.

Quadro 3 – Relação dos objetivos de cada trabalho selecionado

Trabalho acadêmico	Objetivo
(1) Pilon e Durigan (2011).	Analisar a participação feminina na botânica e verificar se há algum tipo de viés de gênero no campo de conhecimento.
(2) Mundim, Wechster e Primi (2013).	Avaliar a produção científica brasileira sobre

	liderança feminina.
(3) Cunha e Spanhol (2014).	Descrever o tema liderança, compreendendo estilos e características do líder, contextualizar o cenário da liderança feminina na gestão de diferentes papéis e o resultado desse processo na vida da mulher, bem como rememorar a abordagem e contribuições da escola Ontopsicológica sobre a mulher líder.
(4) Thimóteo, Zampier e Stefano (2015).	Analisar a ocupação de cargos de liderança por mulheres nas empresas privadas de uma cidade da mesorregião central do Paraná.
(5) Cordeiro *et al.* (2018).	Identificar as diferenças em termos de complexidade organizacional das empresas auditadas por homens, quando comparadas com aquelas auditadas por, pelo menos uma mulher.
(6) Ramires e Ferreira (2018).	Demonstrar que hierarquias de poder no mundo do trabalho baseadas em diferença de sexos são ideologicamente construídas, de maneira a reforçarem as formas dicotômicas de relações de gênero e como as próprias mulheres, atuando em culturas androcêntricas, podem contribuir para perpetuar atitudes sexistas.
(7) Souza (2020).	Analisar o que tem sido produzido nas áreas de conhecimento nos últimos dezenove anos, em termos de produções científicas sobre liderança feminina nas organizações.
(8) Miltersteiner *et al.* (2020).	Compreender os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileira.
(9) Fassini, Bragnolo e Santos (2021).	Entender como a literatura acadêmica observa a liderança feminina e sua relação com a capacidade inovadoras nas organizações.
(10) Figueredo (2021).	Caracterizar os principais desafios e perspectivas para a liderança da mulher no mercado de trabalho no contexto atual.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A partir da organização dos objetivos apresentada no quadro 3, percebemos

que em todos eles constam as palavras “mulher” ou “feminina”, o que embasa nossa principal abordagem. Os trabalhos 1, 5 e 6 tratam do trabalho da mulher com a desigualdade de gênero, abordando histórias atribuídas aos desafios enfrentados pelo gênero feminino desde a sua inclusão no mercado de trabalho.

O restante dos estudos objetiva analisar, compreender, entender e caracterizar como é a atuação da liderança feminina e de que modo os estudos sobre ela são retratados. Sendo assim, as obras selecionadas como referência para a revisão bibliográfica são indispensáveis para analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021.

Principais assuntos do referencial teórico

Por meio da leitura das obras selecionadas como referências, apresentamos o resumo dos principais assuntos relatados no referencial teórico.

De modo geral, todos os trabalhos abordam o tema mulher, especificamente, a história por ela percorrida, os desafios, as conquistas e a desigualdade de gênero. Em segundo lugar, a maioria dos trabalhos relacionam os estilos, as características do líder, a complexidade organizacional e a liderança feminina, evidenciando as barreiras, inovações e gestão.

Toda a fundamentação teórica é de suma importância para a pesquisa deste trabalho, além dos dados apresentados gerarem confiabilidade científica. O objetivo do referencial teórico apresentado foi a compreensão dos principais dados necessários ao entendimento da temática geral.

Metodologias utilizadas nas obras selecionadas

A metodologia utilizada em um trabalho é de grande valia para alcançar o objetivo previsto. Sendo assim, após as análises realizadas, notamos as seguintes variedades nas pesquisas: análises de resumos, revisão integrativa, revisão bibliográfica, revisão sistemática e entrevistas.

Também, percebemos os meios como pesquisa explicativa, exploratória,

descritiva, método qualitativo e quantitativo. A utilização de distintas metodologias foi de suma importância para compreensão do objetivo do presente trabalho, dada a possibilidade de diferenciar pesquisas relacionadas à temática abordada.

Resultados obtidos

No presente subtópico, apresentaremos a síntese dos resultados obtidos dentro de cada pesquisa selecionada, com o intuito de analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021. A ordem de apresentação das análises será cronológica, conforme apresentadas no quadro 03 – Obras de Referência.

Primeiramente, no estudo de Pilon e Durigan (2011) é possível observar por meio dos resumos dos congressos botânicos como o número de mulheres na liderança vem crescendo nas últimas décadas, assim como há áreas que acabam dominadas pelo sexo feminino. Os autores mencionam que “os resultados mostram que há um viés de gênero no campo da Botânica, que reflete o viés que caracteriza as Ciências Biológicas como um todo e que contradiz o observado para o universo dos cientistas no Brasil e no mundo, em que predominam os homens” (PILON; DURIGAN, 2011, p. 119). Isto posto, mesmo com o crescimento significativo da participação das mulheres na botânica, como apontam os pesquisadores ainda se percebe indiferença e caminhos para a busca da igualdade de gênero, como apontam os pesquisadores.

A pesquisa de Mundim, Wechster e Primi (2013) aponta a ascensão feminina nas diferentes áreas, no entanto, ainda está em desvantagem em relação aos homens. Isso é decorrente do preconceito e dos estereótipos ligados às mulheres, que são vistas como sentimentais e sensíveis, e os homens seres mais decisivos e racionais. Mesmo tais afirmações se diferenciando das apontadas acima, observamos que devemos levar em consideração os segmentos em geral, e não aqueles voltados a uma área em específica. Assim conseguimos tirar as conclusões reais das diferenças notáveis entre o tratamento de homens e mulheres nas organizações em outros segmentos do dia a dia.

Mundim, Wechster e Primi (2013) constataram em suas análises o aumento

de publicações sobre a liderança feminina, a partir do ano de 2001, provavelmente, devido à eleição da primeira mulher presidente no Brasil. O trabalho visa a comparar os pontos negativos da mulher no mercado de trabalho, relatando também os pontos significativos da história feminina para chegar aos cargos de liderança.

Em Cunha e Spanhol (2014), foi possível observar como o sexo feminino vem inovando o mundo dos negócios, bem como foi possível observar que as mulheres apresentam fortes características para as novas exigências do mercado. Elas se mostram flexíveis diante dos desafios enfrentados, com forte aptidão para negociação provinda de sua facilidade para uma boa comunicação. Como foi visto nas teorias apresentadas, a liderança sofisticada é aquela que busca adaptar-se aos problemas do momento, a fim de resolvê-los da melhor maneira. Os autores evidenciaram que as conquistas da liderança feminina se deram por meio da ampliação escolar da mulher, do adiamento da maternidade, do autocontrole, do aumento de suporte sociais, que auxiliam no equilíbrio entre a vida familiar e profissional; as novas tecnologias que aliviaram as funções domésticas e as legislações em busca de igualdade.

O estudo de Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) apresentou como as mulheres continuam sofrendo com as diferenças entre elas e os homens. Ainda, verificou que por ser uma temática recente, esse campo de estudo necessita de um enfoque maior em premissas voltadas à valorização profissional e, consequentemente, à remuneração, ao preconceito e até mesmo ao assédio no ambiente de trabalho. O que muitas vezes tornam-se os maiores empecilhos na carreira empresarial feminina. Além disso, fica evidente na pesquisa que o principal diferencial não é um traço específico, mas sim, a ousadia e a capacidade de inovação apresentadas pelas mulheres, assim como uma maior interação com os liderados.

Já em Cordeiro et al. (2018), foi constatada a existência de uma grande disparidade entre os gêneros em determinadas áreas. No ambiente das auditorias contábeis em grandes empresas, o número de mulheres auditoras é baixo ou zero, algumas organizações apresentaram seguimentos com supremacia masculina, como as empresas de construção, tecnologia, metalurgia, entre outras. Tendo em

vista que houve uma certa limitação na pesquisa de caráter quantitativo, os autores sugerem uma pesquisa qualitativa em futuras pesquisas a fim de evidenciar os fatores impeditivos ao crescimento da mulher inserida nas empresas de auditoria contábil, citando como possível contribuição entrevistas com mulheres que já chegaram ao topo da carreira nessas instituições.

Para Ramires e Ferreira (2018), a área da educação acaba sendo voltada para mulheres, porém cargos de reitoria, diretoria e outros em questão, não são ocupados por elas, maioria dos casos. Os autores observaram que a experiência e a formação, na área, atuam como grande peso para os cargos altos no setor da educação, visto que a maioria das líderes em instituições de educação, são mulheres mais velhas. Dentre as mulheres entrevistadas, tiveram afirmações da perceptível diferença de oportunidade entre homens e mulheres no âmbito profissional. Isso explica a atuação do gênero masculino com menor escolaridade ocupando altos cargos ao se comparar ao sexo feminino com maior escolaridade e preparação para determinada função.

A obra de Souza (2020) retrata que a competitividade e o surgimento de novos ambientes profissionais abriram as portas para a participação feminina em cargos de liderança. Porém, é indispensável uma nova educação em busca de evitar rejeições, apegos a submissões e oportunizar a capacidade da mulher líder (Kanan, 2010). De acordo com Souza (2020), as pesquisas apontam a “sensibilidade” como característica imposta às mulheres, o que pode ser visto tanto como benefício, quanto como fraqueza diante de decisões objetivas de um líder. Também foi exposto no trabalho que adotar características “masculinas” nos modos de gestão impõe maior respeito diante do crescimento profissional, já que as mulheres costumam se preocuparem mais do que homens com a postura e a aparência. Dessa maneira, é notória a exigência de maior esforço por parte do sexo feminino para alcançar seus objetivos.

Os resultados encontrados no estudo de Miltersteiner et al. (2020) deixam claro que a fragilidade atribuída ao sexo feminino, pode estar mais ligada a construções do nosso subconsciente que foram enraizadas a essa imagem da mulher de frágil e delicada, do que a aspectos culturais, o que explica ser tão normalizado o fato de associarem a mulher a essas características vistas como

ineficazes para um cargo de líder. Os estudos sobre mulheres em cargos de liderança e exemplos das que chegaram a esse nível podem encorajar muitas outras a tal feito, dada a possível visibilidade de um patamar distante ou até inexistente para o mundo feminino. De tal modo, as conquistas feministas foram de grande valia para começar a moldar o cenário que presenciamos nos últimos anos, em que as mulheres ocupavam lugares, antes, limitados apenas a homens, mostrando assim, a importância da temática relacionada à gestão feminina e à desigualdade de gêneros.

No trabalho de Fassini, Bragagnolo e Santos (2021), por meio da pesquisa literária, é perceptível que os conceitos de inovação no ambiente de trabalho estão atrelados à figura do líder nas organizações, evidenciando a necessidade de se reinventar em prol de melhor alcance da visão empresarial. Os autores mostram que as pesquisas acadêmicas analisadas não apresentam uma relação direta entre os papéis masculinos e femininos e os gerenciamentos inovadores, tanto no meio empresarial, quanto no acadêmico.

Os autores salientam, também, a diversidade de gênero nas empresas como algo importante para ampliação do questionamento sobre as questões vivenciadas no ambiente de trabalho, assim como a tomada de decisão e a capacidade inovadora. Adicionalmente, apontam que um gênero não se mostra superior ao outro em relação às características inovadoras e, sim, a existência de diferenças no processo de inovações e naquelas geradas por equipes sob a liderança de homens e equipes lideradas por mulheres. Pode-se ressaltar também que a oportunidade e o apoio a apenas um determinado lado podem evidenciar uma falsa supremacia por parte de determinado gênero.

Por fim, Figueredo (2021) discorre acerca dos desafios enfrentados pela mulher líder, devido à vivência em um cenário desfavorável, à grande desvalorização, à baixa remuneração, aos menores chances de crescimento e às interferências preconceituosas. Em sua pesquisa, a literatura aponta uma longa batalha contra a desigualdade de gênero, em especial, influenciada pelo machismo e pelo patriarcado. Isso afeta negativamente o trabalho feminino, bem como o desempenho e produtividade.

Figueredo (2021) apontou ainda que as características que diferenciam a

liderança feminina da liderança masculina são as mesmas que muitas vezes são ridicularizadas e vistas como ineficazes para uma pessoa liderar. Tais características femininas são empatia, sensibilidade e seus perfis multifacetados, que acabam sendo um diferencial para os novos modelos de gestão, porém o preconceito ainda atua de forma robusta para uma gestão voltada a um olhar mais humanizado. Políticas públicas podem atuar como aliadas do sexo feminino, buscando minimizar as dificuldades da trajetória profissional e outros cenários sociais da vida de uma pessoa.

Diante do exposto, é explícita a presença da desigualdade de gênero relacionada à inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como sua atuação em cargos de liderança organizacional. Em todos os artigos analisados, indiferente do método utilizado para colher os dados, é perceptível a luta das mulheres para alcançar sucesso na carreira líder e conciliar com a vida social e familiar.

Diante disso, Figueredo (2021) acredita que as mulheres devem continuar buscando o reconhecimento e a notoriedade de espaço na sociedade, não somente no âmbito empreendedor, mas em todos os setores sociais. Percebe-se também a associação da mulher às características de sensibilidade e de fragilidade, vistas tanto como ponto positivo devido a maior humanização e à interação nas ações, quanto como ponto negativo, devido à possibilidade de interferência na tomada de decisões.

Os principais pontos abordados como diferença da mulher líder e do homem líder foram os seguintes: relação salarial, escolaridade, oportunidade e escalamento de carreira. Sendo assim, a liderança feminina organizacional é debatida pela literatura brasileira no período de 2011 a 2021, envolvendo como tópicos, a desigualdade de gênero, a luta histórica da mulher na inserção de trabalho até cargos de liderança, as características inovadoras e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho.

Enfim, cabe ressaltar que apesar das dificuldades ainda enfrentadas, houve uma grande evolução no que se trata da mulher no mercado de trabalho. Dutra (2011) denota como que devido às grandes transformações no mundo, o papel do líder na organização é de suma importância para o alcance de resultados positivos, bem como para o resultado no mercado. Nessa perspectiva, a análise dos

trabalhos selecionados, observou a necessidade de mudanças sociais e empresariais para melhor atuação da mulher em cargos de liderança.

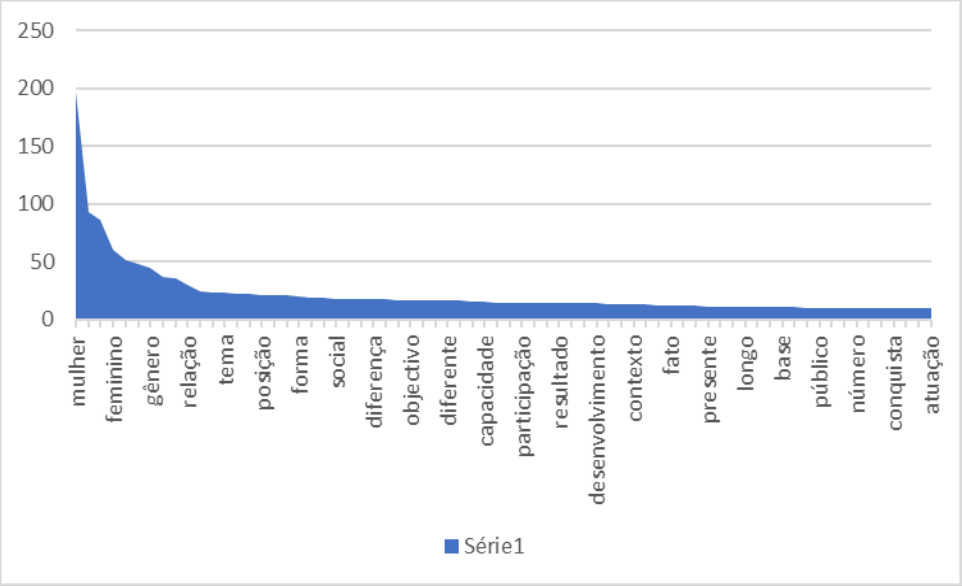
Em seguida, apresentaremos a análise de conteúdo realizada por intermédio do software IRaMuTeQ.

Análise de conteúdo – software IRaMuTeQ

Com o intuito de aprofundar a análise dos artigos selecionados, utilizamos o software IRaMuTeQ, o qual reconheceu no corpus constituído por 10 textos, sendo esses construídos por meio do resumo e da introdução de cada obra selecionada para revisão. A partir da análise foram obtidos 281 segmentos de textos (ST), totalizando 9982 ocorrências (número de vezes que as palavras aparecem), totalizando 1941 palavras, desse total, 1038 palavras só possuem uma ocorrência e 903 palavras se repetem.

Por meio da análise estática, o software destacou a quantidade de vezes que determinadas palavras se repetem, separamos aquelas com 10 ou mais frequências, que poderão ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 – Frequência das palavras



Fonte: Elaboração própria baseada na análise de dados do software IRaMuTeQ.

Como apresentado na Figura 1, as palavras foram dispostas na ordem decrescente de maior frequência, começando por “mulher” e finalizando em “atuação”. Podemos perceber que a palavra “mulher” teve o maior frequência, totalizando 196, seguida da palavra “trabalho” com 93, liderança com 86 repetições. Para as palavras “feminino a líder”, as repetições foram diversificadas com devido ao grau envolvido na temática. Após essas, o nível de frequência diminuiu e se manteve até chegar àquelas com frequência igual a 10.

Diante das análises apresentadas, notamos que os artigos selecionados para pesquisa abrangem o principal objetivo do presente trabalho, envolvendo as principais palavras que enfatizam o tema analisado.

5. Conclusão

A liderança de uma organização é de suma importância para um mundo repleto de grandes transformações, em especial, no mercado de trabalho amplo e competitivo. Sendo assim, o papel do líder é essencial para que a empresa alcance resultados positivos (DUTRA, 2011). Assim como ocorreram as mudanças e surgimentos de novas teorias da liderança, as novas capacidades de liderar devem ser flexíveis ao momento vivenciado e à visão empresarial.

Na busca por conquistas próprias, a mulher se fortalece cada vez mais no eixo dos negócios, por meio do aspecto empreendedor e de abordagens criativas (FEITOSA; ALBUQUERQUE, 2019). Isso possibilita mostrar à sociedade sua plena capacidade profissional, assim como auxiliar na quebra da desigualdade de gênero que ocorre há anos entre o sexo feminino e o masculino.

O presente trabalho buscou analisar como a liderança organizacional feminina foi discutida na literatura brasileira no período de 2011 a 2021, bem como a relação de desigualdade de gênero no ambiente organizacional, além de identificar as características da liderança feminina.

Dessa forma, por meio da revisão bibliográfica e da análise dos resultados obtidos, é possível constatarmos que a literatura brasileira no período de 2011 a 2021 retrata a liderança feminina em diferentes aspectos, seja como positiva para a organização, seja como negativa. O que nos remete a dificuldade da inserção

da mulher em cargos líderes, muitas vezes, devido à desigualdade de gênero, pois a sociedade ainda considera a mulher como “ser frágil” e “sentimental”, o que pode prejudicar ao liderar um grupo de pessoas.

Por outro lado, a literatura também aborda essas características como pontos positivos, devido à possibilidade de gerar maior comunicação com os liderados e, consequentemente, os deixarem motivados a buscar o objetivo empresarial. Por intermédio da pesquisa, constatamos episódios que abordam diferenças entre os gêneros, tais como: relação salarial, escolaridade, oportunidade e escalamento de carreira.

Ao realizar a análise dos estudos, é notório como os autores denotam em primeiro lugar, a luta das mulheres para se inserirem no mercado de trabalho e deixarem de ser vistas como submissas aos homens. Diante disso, Figueredo (2021) acredita que as mulheres devem continuar buscando o reconhecimento e a notoriedade de espaço na sociedade, não somente no âmbito empreendedor, mas em todos os setores sociais.

Perante o exposto e como característica de uma pesquisa de cunho exploratória, visamos entender a temática abordada, no entanto, deixamos lacunas para pesquisas futuras, dado que a liderança feminina organizacional é abordada por conceitos distintos. As possíveis pesquisas futuras, podem retratar, por exemplo, os comportamentos que mais estimulam as mulheres líderes a resultados satisfatórios do seu grupo liderado, a relação psicológica das mulheres em cargos de liderança, a conciliação da vida pessoal com o mercado de trabalho para mulheres líderes e mães.

No que se referem às limitações do estudo, cabe ressaltarmos como principais limitações no processo de pesquisa a restrição a publicações escritas na língua portuguesa, os poucos estudos no período temporal definido e a utilização de apenas duas bases de dados. Sendo assim, para pesquisas futuras, os pesquisadores podem considerar obras acadêmicas em outros idiomas, diferentes bases de dados e materiais, em busca de maiores compreensões do tema.

Referências

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**, 2007. Tese de Doutorado (Doutorado em Sociologia) - Departamento de Sociologia, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2007.

BASTOS, P. R.; PEREIRA, G. F. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: um estudo de caso no setor bancári**o. João Monlevade, 2018. Disponível em: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2086/1/A%20INSER%c3%87%c3%83O%20DA%20MULHER%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf. Acesso em: 25 ago. 2022.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas**: artigos reunidos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BOURDIEU, P. **Uma imagem ampliada**. In: Bourdieu, P. A dominação masculina. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. p. 13-133. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1222/bourdieu_dominacaomasculina.pdf?sequence=1. Acesso em: 13 nov. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado, [2016]. Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso: 25 set. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932. **Regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais**. Rio de Janeiro: câmara dos deputados [1932]. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-a-17-maio-1932-526754-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. **Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura**. Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA, [s.l], v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738. Acesso em: 13 set. 2022.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de pesquisa, v. 37, p. 537-572, 2007.

CANABARRO, J. R. dos S.; SALVAGNI, J. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

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

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; DE MIRANDA, L. C. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHIES, P. V. **Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho**. Revista Estudos Feministas, v. 18, p. 507-528, 2010.

CORDEIRO, F. A. et al. **Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018.

CUNHA, A. C. C. et al. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher**. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. **Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019.

FONSECA, J. J. S. da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Ceará: João José Saraiva da Fonseca, 2002.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto alegre: Bookman Editora, 2009.

FIGUEREDO, R. C. de. **Os principais desafios e perspectivas da liderança feminina na contemporaneidade**. Curitiba: Revista Mundi Sociais e Humanidades, 2021-. ISSN 2525-4774.

DUTRA, D. do N. S. **O papel do líder nas organizações**. 2011. Monografia (Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, 2011.

FASSINI, R.; BRAGAGNOLO, L. M.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. **Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações**. Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle, v. 10, n. 2, p. 01-04, 2021.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. da S.; DOS SANTOS, L. F. **Liderança nas Organizações**. Ciência Dinâmica, v. 19, n. 1, p. 26-49, 2021.

GEM, **Empreendedorismo no Brasil** – 2019: Relatório Executivo. Disponível em: https://ibqp.org.br/gem/download/?_ga=2.104042441.850168953.1668262503-

1714984299.1662246933. Acesso em: 10 de set. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, A. F. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. REGE, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve. Faro, 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

IATA, C. M. **Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica**. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

JUNIOR, A. P. et al. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. O&S, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/abstract/?lang=pt. Acesso em: 13 set. 2022.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2016.

LAHAM SONETTI, S. **Identidade de gênero social e identidade de gênero erótico-sexual: o corpo que interage**. Revista Brasileira de Sexualidade Humana, [S. l.], v. 29, n. 2, 2019. Disponível em: https://www.rbsh.org.br/revista_sbrash/article/view/76. Acesso em: 18 set. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. In: Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Altas, 2010 p. 320.

LOBO, J. **Mulheres que Abrem Passagem: e o que os homens têm a ver com isso**. 2. ed. São Paulo: Instituto da Qualidade Editora, 2002.

MALDANER, C. **A inserção das mulheres em cargos de liderança em uma cooperativa**. 2021. Artigo de Conclusão de curso (Administração) – Universidade de Passos. 2021.

MELO, A. de; MAROCHI, A. C. **Mulheres, estudo, trabalho e relações sociais de**

sexo. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, v. 41, n. 1, p. e43901-e43901, 2019.

METZ, E. S. **Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas**. Ágora, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

MILTERSTEINER, R. K. et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE. BR, v. 18, n. 1, p. 406-423, 2020.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. **Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Psicologia: reflexão e crítica, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008.

MUNDIM, M. C. B.; WECHSLER, S. M.; PRIMI, T. N. **Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras**. Revista Latino-americana de Geografia e Gênero, v. 4, n. 2, p. 55-65, 2013.

NETO, A. C. et al. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

NOGUEIRA, D. A. A **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis Campus José Santilli Sobrinho. Assis, 2010.

ONU. **Desenvolvido pela ONU Mulheres**. 2013-2022. Apresenta textos sobre direitos humanos das mulheres. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/noticias-2015/. Acesso em 15 nov. 2022

PILON, N. A. L.; DURIGAN, G. **A mulher na botânica: questões de gênero na participação feminina em congressos de botânica no Brasil**. Hoehnea, v. 38, p. 115-121, 2011.

RAMIRES, V.; FERREIRA, D. **Mulheres na liderança: discurso, ideologia e poder**. Revista de Estudos da Linguagem, v. 26, n. 1, p. 455-489, 2018.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence**. Revista Brasileira de Fisioterapia, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 77-82, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-35552007000100013&script=sci_arttext. Acesso em: 13 set. 2022.

SANDBERG, S. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SEBRAE. **Mulheres empreendedoras ganham menos que homens, mas**

diferença diminui com nível superior, [s.l]: Sebrae, 2020. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/mulheres-empreendedoras-ganham-menos-que-homens-mas-diferenca-diminui-com-nivel-superior/. Acesso em: 12 nov. 2022.

SILVA, C. P. da; ENDO, G. Y.; PASCHOALOTTO, M. A. C. **Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SILVA, C. R. R. Da; CARVALHO, P. M. De; SILVA, E. L. Da. **Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras**. Educação, Gestão e Sociedade, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SILVA, R. R. **Mulheres empreendedoras: das dificuldades as conquistas no mundo dos negócios**. Monografia (Administração de Empresas) – Faculdade de Presidente Prudente, 2007. Disponível em: https://docplayer.com.br/9058998-Mulheres-empreendedoras-das-dificuldades-as-conquistas-no-mundo-dos-negocios-caracteristicas-das-mulheres-de-negocios-de-presidente-prudente-sp.html. Acesso em: 15 nov. 2022.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. **Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade**. Revista Direito em Debate, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017.

SOUZA, J. F. de. **Liderança feminina organizacional: uma revisão integrativa da literatura científica brasileira**. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) – Universidade de Taubaté. Taubaté, 2020.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein, v. 8, p. 102-106, 2010.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. **A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do paraná**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 9, n. 1, p. 53, 2015.

TOLEDO, R. **A dominação da mulher: os papéis sexuais na educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

VAZ, C. de F. M.; LAIMER, R. T. **A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária**. Secretariado Executivo em Revist@, v. 6, n. 1, 2011.

WONG, R. **O sucesso está no equilíbrio**. São Paulo: Trevisan, 2017.