

**Kely Cristina Florentino
Pupim**

*Faculdade de Tecnologia de Assis
kely.pupim@fatec.sp.gov.br*

**Maria Victória Oliveira
Lourenço**

*Faculdade de Tecnologia de Assis
maria.lourenco01@fatec.sp.gov.br*

**Angela Simone Ronqui
Oliva**

*Faculdade de Tecnologia de Assis
angela.oliva@fatec.sp.gov.br*

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar a liderança feminina em relação ao mercado de trabalho contemporâneo, identificando suas características e desafios frente às empresas brasileiras. Para isso, literaturas foram pesquisadas acerca de determinados assuntos pertinentes ao tema proposto. Também foram exemplificadas mulheres de liderança no cenário nacional, principalmente no que diz respeito à atualidade - a pandemia - e como essas vêm apresentando lições de liderança e gestão. A partir disso, resultados foram obtidos sobre as diferenças competitivas em evolução, ou seja, a “dualidade” entre os gêneros.

Palavras-chave: Liderança feminina. Trabalho. Competitividade. Evolução.

ABSTRACT

This article aims to present the female leadership in relation to the contemporary job market, identifying its characteristics and challenges in Brazilian companies. For that, literatures were researched about certain subjects pertinent to the proposed theme. Exemplary women of leadership were also exemplified in the national scenario, mainly with regard to the present - the pandemic - and how these have been presenting lessons in leadership and management. From this, results were obtained on the competitive differences in evolution, that is, the “duality” between genders.

Keywords: Female leadership. Work. Competitiveness. Evolution.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo salientar a importância da mulher enquanto líder, gestora e empreendedora, bem como exemplificar as ações de mulheres de destaque, frente às adversidades causadas pela pandemia da COVID-19, para que se possa compreender as características que as tornam competentes para exercer papéis fundamentais de coordenação dentro de uma empresa. Pensando nisso, a justificativa para a apresentação desse trabalho se dá pelo reconhecimento e o fortalecimento da voz feminina frente às dificuldades e oportunidades relacionadas ao mercado de trabalho e ao ambiente organizacional.

Neste artigo, apresentaremos, primeiramente, a noção de liderança e gestão em relação ao seu conceito literal, bem como organizacional; e, a partir disso, abordaremos, brevemente, sobre o papel de liderança feminina no mercado de trabalho em época de pandemia, dado este pertinente ao momento atual.

Assim, será descrito como se apresenta a mulher no mercado de trabalho, enquanto líder e gestora, tendo em vista que toda organização necessita de um líder que gerencie com grandeza e influência todos da empresa – os seus liderados. Partindo dessa ideia, tem-se nas palavras de Spector (2007) que um líder será sempre aquele detentor de maior influência sobre os demais, porém, seu sucesso dependerá exclusivamente dele.

Nesse sentido, faz-se necessário, também, apresentarmos, mesmo que de maneira sintética, a questão das transformações que ocorreram dentro do comportamento feminino na sociedade brasileira como um todo. Ou seja: ao longo dos anos criaram-se estereótipos (modelos) que mostravam a mulher como simplesmente um sexo frágil e dependente de opiniões e ações dos homens e da sociedade em si.

Contudo, esse paradigma mudou, uma vez que a mulher se tornou e vem se tornando versátil e de grande capacidade persuasiva, aumentando sua participação no meio trabalhista e, com isso, ocupando cargos de liderança nos mais diversos segmentos empresariais. Nas palavras de Belle (1993) o processo de construção de identidade feminina é delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela educação e pelas normas de comportamentos impostas pelo mundo do trabalho. Isso não quer dizer, taxativamente, que a mulher precisa ser menos ou mais feminina para ocupar um cargo de liderança.

Diante do exposto, este trabalho dividiu-se em cinco tópicos, partindo-se primeiro e metodologicamente da revisão literária (pesquisas bibliográficas em livros, artigos e *sites da Internet*) para que se fosse realizada de maneira qualitativa a própria apresentação da pesquisa. De início, tem-se a definição de liderança e de gestão. Em seguida, apresenta-se a noção de liderança feminina contextualizando-a com o conceito de líder e gestor. Já na terceira parte, trata-se sobre a trajetória das mulheres no mercado de trabalho. A quarta parte é destinada a exemplos de liderança feminina no cenário brasileiro em época de pandemia. E, por último, foram analisados os diferenciais competitivos em caráter de evolução: a relação entre os gêneros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Noção de Liderança

Ao se falar sobre liderança feminina, primeiramente, tem-se a necessidade de conceituar sobre a liderança em relação ao mercado de trabalho e como essa se revela por meio das ideias de diversos autores.

Dessa forma, quando determinados fatos são trazidos à tona e se tornam relevantes ao estudo do proposto trabalho, convém explicar de maneira a dialogar com as ideias contidas na bibliografia citada. Para tanto, nota-se, primeiramente, o que expõe Davel e Machado (2001), em que a liderança abarca um relacionamento, um processo mútuo de auxílio entre líder e seguidores/liderados. Assim, destaca-se a necessidade de que o líder tenha que exercer uma ação capaz de impressionar e influenciar seus liderados para que haja a busca por um mesmo objetivo.

De acordo com Minicucci (2007), o sucesso pessoal de um líder pode ser determinado sobre três pilares básicos da liderança, como a autocrática, democrática e liberal, empregando o valor do líder quando se caracteriza ao saber em qual momento usar e qual método aplicar nas circunstâncias provenientes de dentro da organização.

“A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2012, p.136). Tem-se, aqui, que a influência está mais ligada ao conceito de poder e autoridade, o que acaba abrangendo diversas maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento pessoais ou grupos de pessoas. O poder é, acima de tudo, um potencial influenciador.

Nessa mesma linha de pensamento, vale ressaltar que a liderança pode ser notada quando se destaca em seu meio organizacional, ou seja, como ela é vista e valorizada em relação à formação de grupos. Nesse sentido, as pessoas buscam em seus esforços individuais a necessidade de comando em detrimento de atingir as metas e objetivos em comum. Portanto, o líder destaca-se como elemento imprescindível com o intuito que o grupo consiga atingir seus objetivos (BERGAMINI, 2008).

É importante que esse profissional – o líder – esteja completamente inteirado na cultura organizacional da empresa, bem como no serviço que ela oferece ao seu público-alvo, além do perfil da sua equipe de trabalho e com o foco nos objetivos a serem alcançados.

Portanto, compreende-se que cada líder tem determinadas características, uma vez que cada ser humano é único em si, dotado de qualidades, mas também de limitações. Todavia, existem casos em que a pessoa nasce para ser líder; é algo específico de cada indivíduo. Isso é observado nos diversos pontos que a destaca de outras pessoas, ou seja, do restante de seu grupo organizacional, chamando atenção a sua agilidade, discernimento, motivação, observação, ousadia, autodomínio dentre outras (GIL, 2001).

2.2 Um olhar para a liderança feminina

Considerando que toda equipe necessita de um líder, enquanto “peça” fundamental e imprescindível para toda estrutura organizacional a fim de se atingir um objetivo, têm-se a seguir noções acerca de como se constitui a liderança feminina do ponto de vista de diversos autores.

Pode-se dizer, portanto, que a vitória/êxito das mulheres, ao se tornarem notáveis em inúmeras organizações como líderes, provém de um sucesso ao ter sua importância destacada diante do modelo tradicional de gestão masculina. Com isso, Fleury (2013) define um estilo diferenciado de gestão feminina, em que as mulheres possuem características singulares e uma capacidade de ser multitarefa, além de possuírem visão sistêmica, flexível e hábil, o que faz com que elas percebam a empresa como um todo, isto é, têm um olhar para cada pessoa e suas particularidades.

Contudo, mesmo com essas habilidades, para que as mulheres consigam destaques significativos de liderança e gestão, é necessário que enfrentem as dificuldades da desigualdade perante os homens dentro da própria organização, mostrando que são capazes de gerir tal empresa.

Ainda nesse sentido, o processo de construção de identidade feminina é norteado e delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela sua educação na forma tradicional e pelas normas de comportamentos impostas pelo mundo do trabalho, conforme cita Belle (1993). Assim, a mulher não deve deixar de lado suas características femininas e sim, absorver características tipicamente masculinas que predominam no espaço organizacional. Com isso, percebe-se que a mulher vivencia um processo ambíguo, um paradoxo, porque necessita desenvolver habilidades às vezes opostas daquilo que lhe é mais natural, como por exemplo, sensibilidade e frieza, características contrárias, mas que devem ser assimiladas simultaneamente.

De acordo com a citação Frankel (2007) sobre as mulheres, “todas são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que fazem a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”.

Já para Kets de Vries (1997, p.78):

os talentos femininos estão 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.

O pesquisador Renesch (2003, p.64) detalhou algumas características que seriam a composição e construção de um estereótipo de liderança feminina. Começa pela “Harmonia” feminina, explicando as diferenças entre o cérebro da mulher e do homem, em que: “... se os homens são donos do “hemisfério esquerdo”, às mulheres cabe o “hemisfério direito”. Isso implica uma capacidade de ver o todo, aplicar a criatividade, raciocinar pela intuição etc.” De acordo com o mesmo autor, outras características essencialmente femininas são:

Delicadeza – mulheres foram educadas para serem gentis e delicadas.

Cooperação – as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância (pular corda, brincar de casinha ou de boneca), cada uma tinha a sua vez. A menina boazinha era a que “ajudava a mamãe”.

Pôr o grupo em primeiro lugar – as meninas sempre foram encorajadas a fazerem-se queridas, por tantos quanto possível. O objetivo era ser a mais popular... se pensava em si mesmo era tida como “egóista”. Se demonstrava prazer em “ganhar” recebia o rótulo de “exibida”.

Maternalismo – fazer o papel de mamãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal. Tomar conta de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional (RENESCH, 2003, p.64)

Sendo assim, a mulher, em sua própria essência com características incutidas por natureza, principalmente, a de ser multitarefa e dotada de visão sistêmica, é capaz de entender as adversidades do cenário por completo, e não em acontecimentos isolados.

2.3 Trajetória das mulheres no mercado de trabalho: um pouco de história

O processo de industrialização é considerado um referencial à contribuição da inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como sua conquista na sociedade ocidental. Dessa forma, as mulheres passaram a questionar seu papel no meio social, antes dominado unicamente pelos homens, buscando seus direitos e a sua efetiva participação no mundo organizacional.

Souza (2015) afirma que a maneira de dividir as tarefas no ambiente das organizações ocorre, de certa maneira, com lentidão. No entanto, mesmo que o papel das mulheres cresça a cada dia no cenário empresarial, uma das grandes dificuldades que atrapalha o acesso ao gênero feminino é a visão distorcida de que as ações a serem realizadas não estejam relacionadas com tarefas cotidianas do lar, isto é, muitos ainda acreditam que, por tradição patriarcal, os homens têm mais capacidade em liderar, e as mulheres não.

Nesse sentido, pode-se notar que a inserção da mulher no mercado de trabalho, mesmo após anos de luta a favor dos seus direitos, continua sendo algo de caráter extremamente relevante e que merece ser sempre trazido à tona para discussão, tendo em vista o grande crescimento do papel feminino nos mais diversos ambientes organizacionais.

Para tanto, é indispensável salientar um pouco da história da inserção da mulher no mercado de trabalho que aconteceu, no mundo ocidental, realmente, com as I e II Guerras Mundiais. Estando os homens à frente de batalhas, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível, isto é, das mulheres e crianças. Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições, e diversos insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. Ao fim das guerras, inúmeros homens não voltaram para suas casas e muitos dos que voltaram estavam incapacitados para assumir suas antigas funções no mercado. Coube então à mulher assumir o papel antes ocupado por eles (SAMARA, 2002).

A partir desse cenário, de maneira gradual, iniciou-se a participação da mulher no mercado trabalho e a partir daí, não parou mais de se expandir e se fortalecer. Castells (1999) salienta que

“trabalho, família e mercados de trabalho passaram por profundas transformações” no último quarto do século XX, devido à “incorporação das mulheres no mercado de trabalho remunerado”.

Para Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar a essas mulheres a importância de assumirem um papel de liderança, desafio esse que se deve ao fato de que esse tipo de oportunidade pode aparecer juntamente com o desejo de ter filhos e, com isso, algumas delas acreditam que o bônus não compensa o ônus.

Notadamente, uma característica de caráter excepcional inerente à mulher é a sua preocupação com os outros. Isso deve ser considerado a seu favor quando ela é exposta a estar num ambiente em que a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa do que os outros recursos. Dessa forma, a mulher possui essa competência, necessária para valorização do capital intelectual humano.

2.4 Exemplos de liderança feminina no cenário brasileiro em época de pandemia

Diante do que foi discutido anteriormente, destacam-se, nesta seção, três exemplos de sucesso em relação à liderança feminina no atual cenário brasileiro, principalmente no que diz respeito à pandemia da COVID-19.

Para tanto, não serão descritos, neste artigo, os detalhes e a origem do que se trata tal pandemia, mas, conforme as características citadas anteriormente, de que forma essas mulheres de sucesso e líderes se mostraram e se mostram diante do Coronavírus e como este, para elas, tem influenciado na gestão do mercado de trabalho, isto é, quais os desafios, inquietações e soluções elas têm diante de uma crise pandêmica mundial.

Começaremos por Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza e do grupo Mulheres do Brasil, que, ao término da Feira do Empreendedor de 2020, diz que “congelou” no início da pandemia, mas que se encheu de coragem para enfrentar o Coronavírus. Em suas palavras para a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, datada de 2020, ela afirma: “Saí pedindo ajuda”.

A pandemia a fez compreender a dimensão da crise que afetaria tantas empresas e tantos empregos. A partir dessa compreensão, assumiu como missão tentar ajudar, primeiramente, seus mais de 20 mil colaboradores, aderindo ao projeto “Não Demita”, incentivando, assim, outros empresários a fazerem o mesmo.

Ainda nessa vertente, ela trabalha ativamente no Grupo Mulheres do Brasil, criado por ela em 2013, com o objetivo de apoiar iniciativas de impacto social de sucesso. Luiza Helena Trajano é, além de uma das mais poderosas, a mulher mais rica do país, com fortuna estimada em US\$ 4,5 bilhões (cerca de R\$ 24 bilhões), de acordo com a revista Forbes. Nada disso, porém, faz com que ela perca a sensibilidade e a simplicidade no jeito de se portar e falar, mostrando que exerce seu papel de liderança exatamente na forma literal da palavra, conforme descrevemos aqui.

Importante destacar um trecho da entrevista concedida ao maior canal de notícias de Brasília, o Correio Braziliense, em que Luiza Helena Trajano salienta os aspectos relevantes à desigualdade de

gênero em relação ao mercado de trabalho, fato este que é o tema central deste trabalho. A seguir, trechos de sua entrevista:

“A senhora acredita que falta muito para acabar com a desigualdade de gênero no Brasil?”

Eu tenho seis netos, das quais duas são meninas, uma de 5 anos e uma de 13. A de 13 anos até entende eu ter o movimento de defender mulher e tal. Mas, se Deus quiser, a minha neta de 5 anos vai falar: poxa, eu não entendia a minha vó ficar brigando por causa de igualdade da mulher, porque isso estará tão normalizado no futuro. Se Deus quiser, a nossa luta, de quem fez passeata de sutiã na praça, terá efeito... Até 1930 e pouco, a mulher não votava! A gente tem que entender esse atraso. Já melhorou muito, o processo está avançando, mas ainda falta muito.

A gestora ainda menciona, no quesito pandêmico atual, que uma de suas missões foi trabalhar, junto com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e com outros órgãos, uma forma de fazer o governo desenvolver medidas emergenciais. Outra maneira foi a de se “abastecer” do mundo digital, como por exemplo, fazer *live’s* (mais de 230 neste período e fez, ainda, transmissões pelo *Instagram*, dados esses retirados do jornal Correio Braziliense, destinados ao público de empreendedores de capitais e de cidades do interior. Aconselha formas de gestão e liderança àqueles que estão à frente de negócios de pequeno porte: investirem na plataforma *on-line*, inclusive fazendo vendas via *WhatsApp*.

Também, por meio do *marketplace* (modelo de negócios que inovou o mercado do *e-commerce* – venda digital) e seus grandes varejistas, como o próprio Magalu, anuncia que acabou abrindo oportunidades para que os pequenos varejistas comercializassem seus produtos em suas plataformas. “Toda semana damos treinamento para quem está no Magazine Luiza Digital.”

Luiza enfatiza, entretanto, que a loja física não irá acabar. Mas reforça: “A venda digital não é querer entrar, é uma questão de sobrevivência” ainda mais nesta época de pandemia.

Seguindo nesse panorama, tem-se a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, que fala sobre o papel das *fintechs* (abreviação para “*financial technology*” – tecnologia financeira) durante a pandemia e como o Nubank vem funcionando nesse período.

Cristina percebeu, com a pandemia, que muito rápido haveria a necessidade de mudar todo mundo para o trabalho remoto. “Foi uma questão de colocar a saúde dos Nubankers em primeiro lugar”. Declara, portanto, ao próprio *blog* do Nubank que as empresas precisam entender, neste momento, que “essa é uma crise de saúde – e isso vai, sim, afetar as pessoas. Elas estão em casa, preocupadas com suas famílias, com a situação do mundo, com a economia. E é papel dos líderes entender a situação e ajudar de todas as formas possíveis”.

Sobre a função das *fintechs*, menciona que, no atual momento, o seu papel de liderança é mais fundamental ainda. “Ter uma conexão 100% digital, que permite que as pessoas realizem tudo de casa e não paguem tarifas por isso, é uma ajuda essencial para passar por esse momento.”

Cristina, com seu espírito de liderança e gestão, é responsável pelo maior caso de sucesso de uma *fintech* no Brasil, e acredita que, apesar dos tremores da pandemia, a empresa saiu melhor do que entrou. “Internamente, a equipe foi rápida em se adaptar ao *home office* – todo o escritório passou a

trabalhar de casa antes mesmo de a quarentena ser decretada no estado de São Paulo, onde fica a sede do Nubank”.

É importante destacar que “o Nubank nem sonhava que enfrentaria uma das maiores crises econômicas globais, catalisada por uma pandemia. Em meio às incertezas da COVID-19, o maior banco digital do mundo ocupa uma posição um pouco mais privilegiada que outras tantas *fintechs*, que têm sentido os golpes da crise.”

Declara, ainda, que há um trabalho intenso para permitir que as pessoas consigam receber o Auxílio Emergencial na conta do Nubank, podendo, com isso, ajudar milhões de pessoas que precisam dessa verba e não têm conta em banco.

Diante do exposto, acerca da cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, para que se consiga acelerar as ações de combate à crise, os investimentos da *fintech* seguem intactos. “O grosso dos nossos investimentos é para construir novas funcionalidades e produtos.”

Finalmente, o último exemplo de sucesso feminino a ser exposto nesse trabalho, é o grupo liderado por mulheres que sequenciou o genoma do Coronavírus, conforme noticiou o Instituto de Engenharia de São Paulo.

Diante disso, pode-se dizer que a ação das cientistas de sequenciar o genoma do Coronavírus que foi localizado no Brasil no prazo de 48 horas após a percepção do primeiro caso no país, logo se alastrou pelos noticiários e estavam frequentemente atrelados a casos de discussões políticas. Mensagens de orgulho e de parabéns se somaram às de defesa da pesquisa brasileira, principalmente, por se tratar de mulheres liderando.

Parte dessa equipe que intensificou suas ações no processo de sequenciamento nesse cenário se uniram. Jaqueline, que era aluna da Fiocruz na Bahia, no Doutorado, Ingra Morales Claro, Biomédica, que era aluna de aprimoramento de Ester, a médica que liderou a equipe e é coordenadora brasileira do grupo de pesquisadores.

Contudo, Jaqueline foi a líder nos estudos que realizou os dois sequenciamentos feitos no Instituto Adolfo Lutz. Como ela já vinha explorando aplicações de tecnologias mais baratas e rápidas no Instituto, o processo se tornou mais eficaz. Fruto das ações anteriores, foi, então que se evidenciou a oportunidade e o interesse em realizar a sequência do genoma do novo Coronavírus.

Jaqueline declara, a partir de tanta “curiosidade” acerca de sua atuação, que planeja agora usar sua conta no *Instagram*, que ganhou milhares de seguidores, para divulgar os trabalhos do grupo. “Vou fazer a divulgação científica das nossas descobertas lá. Mostrar coisas que acontecem na universidade e as pessoas nem sabem. E não ser pontual, mas mostrar que a Ciência é importante.”

Os três casos de sucesso feminino explicitados aqui são indicadores da evolução da mulher como líder organizacional.

2.5 Diferenciais competitivos em evolução: relação de gêneros

Pode-se dizer que a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho tem despertado inúmeras discussões acerca de questões que envolvem a “logística” – a relação entre homem e mulher no ambiente de trabalho. No quesito da existência de um discurso voltado à igualdade entre eles, visando às mesmas condições de trabalho e oportunidades, ainda existem evidências de uma desigualdade, haja vista os níveis salariais, a própria possibilidade de ascensão na carreira ou mesmo no momento de exercer determinadas funções. Assim, a teoria das relações de gênero auxilia a compreensão e discussão em relação a essas questões, bem como um norteamento do processo de construção da identidade da mulher no mundo dos negócios.

Nesse sentido, faz-se necessário salientar, também, que as relações de gênero estão em constante movimento, tendo seu sentido identificado no contexto em que é produzido. Para o estudioso Louro (2000), gênero é uma construção social feita sobre as diferenças sociais: assim, refere-se ao modo como as diferenças são compreendidas numa dada sociedade, num determinado grupo, em determinado contexto e/ou ao modo como elas são trazidas à prática social e tornadas parte do processo histórico.

Por isso, a maneira como se diferencia o masculino do feminino é construída de forma individual e coletivamente no imaginário das pessoas. O entendimento disso envolve a noção de que indivíduos de um mesmo grupo se aproximam – se identificam uns com os outros de acordo com sua experiência social em comum, de seu pensamento e de sua ação. Entretanto, não abandonam as características que os tornam diferentes (WAGNER, 1995).

Contudo, mesmo com os avanços cada vez mais evidentes da presença da figura feminina no setor empresarial, não é claro que cada qual com o seu sexo tem suas próprias características e competências que os tornem diferentes e que encontrem nisso as habilidades necessárias para liderar, cada um com suas particularidades.

Para Romero (2009):

Homens e mulheres que trabalham juntos levam para as organizações os seus valores, crenças e preconceitos, mas levam também desejos, frustrações, ideais e esperanças. Equipes, que a todo o momento, precisam negociar, decidir ou simplesmente realizar atividades juntas.

Renesch (2003) evidencia que particularidades de desempenho só são concedidas entre homens e mulheres em função dos estereótipos definidos entre si. Porém, declara a necessidade de examinar no que efetivamente eles são diferentes em termos de subjetividade, ou melhor, no que se refere ao indivíduo ou dele faz parte, englobando um novo papel de liderança de ambos os gêneros, partindo da ideia de estarem no mesmo patamar.

Detalhes importantes são vistos no que menciona Spector (2010) ao destacar características diferentes de gênero na liderança, em que se pode dizer que as mulheres se importam mais com os sentimentos e o bem-estar emocional de seus liderados em relação aos homens, que já se concentram no término das atividades. Todavia, existe uma diferença no estilo de liderança e gestão da mulher e do

homem, em que algumas situações se assemelham no modo de liderar, porém, por outro lado, as mulheres tendem a ser mais democráticas e os homens mais autocráticos.

Nesse sentido, também instrui Renesch (2003), quando propõe uma “discussão” em que, tradicionalmente, a preferência pelo estilo de liderança sempre recaiu sobre as características masculinas. Todavia, o autor ainda cita que “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens usam mais o poder da posição; as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais.” A seguir, no Quadro 1, apresenta-se as principais características em relação aos gêneros.

Quadro 1: Principais características relacionadas ao sexo

MULHERES	HOMENS
Perfil Democrático	Perfil Autocrático
Preocupa-se com o bem-estar e sentimentos dos liderados	Preocupa-se exclusivamente em alcançar o objetivo
Acredita na cooperação	Acredita que a força está em si mesmo
Maternalismo e delicadeza	Resoluto e Perfil Competitivo
Capacidade de ser multitarefas	Foco exclusivo no objetivo principal

Fonte: Adaptado de Renesch (2003)

Conforme mencionado anteriormente, no que cita Renesch (2003) a respeito das características atribuídas a cada sexo de que as mulheres são mais transformacionais e os homens transacionais, podemos expor as diferenças conforme o quadro acima. Há de se apontar antecipadamente, que não se trata de desmerecimento a respeito das características masculinas, mas apenas um apontamento acerca das diferenças entre os gêneros na questão da liderança organizacional.

A liderança transformacional age em conexão com as características femininas, pois dessa maneira, acredita-se que a transformação da equipe e do ambiente organizacional sejam capazes de garantir o sucesso esperado. Dessa forma, o líder trabalha aliado a um perfil democrático, levando em conta os apontamentos de todos, preocupando-se, principalmente, com o seu bem-estar e os seus sentimentos, incentivando-os a galgar os objetivos por meio da cooperação, agregando a todos no processo de forma que todos façam parte do sistema. Essa ação motiva a equipe como um todo, pois líder e liderados trabalham em constante sinergia. Aliada a isso, ainda podemos citar o maternalismo e a delicadeza natural das mulheres e a capacidade de ser multitarefas, pois ao mesmo tempo em que se preocupam em garantir o sentimento de pertencimento à equipe, conseguem executar outras tarefas dentro do ambiente organizacional.

Aliada às características masculinas, a liderança transacional caracteriza a gestão mais como um chefe e menos como um líder. Com um perfil autocrático, acredita-se que nas situações sua decisão seja a mais importante, e não se preocupa com os apontamentos da equipe e nem com os sentimentos dos envolvidos, pois o foco sempre será obedecer as regras e cumprir o objetivo, independente da motivação, ou seja, mantém o foco nos resultados, pois acredita que o foco dos objetivos está apenas em si mesmo

e não no esforço cooperativo, contanto que os demais integrantes cumpram exatamente a tarefa que lhe foi determinada, de acordo com a sua decisão. Com foco exclusivamente no objetivo determinado, se mantém firme em suas decisões e não acredita na cooperação, mas sim em falhas ou acertos, ou seja, na competitividade entre os envolvidos, sem dedicar atenção especial para averiguar se todos estão engajados e motivados.

De tal maneira, podemos analisar mediante às características expostas, que a liderança transformacional é, de certa forma, mais preocupada com os recursos humanos envolvidos em sua totalidade, moldando-a para garantir o bem-estar e motivação de todos, ao passo de que a liderança transacional está focada em atingir os resultados, independente do engajamento, sentimentos e motivação da equipe.

3 METODOLOGIA

Neste artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no período de março a maio de 2021, sobre o tema proposto, estudando os conteúdos de artigos, trabalhos científicos, *sites* na Internet e livros que descrevem o que seria liderança feminina, como ela é vista e, claro, exercida no mercado de trabalho. Além disso, foram usadas referências de autores quanto as características femininas, o motivo que colocou o protagonismo da mulher no mercado de trabalho e o que há de diferenciado das personalidades masculinas.

Entrevistas e afirmações de figuras femininas e suas ações frente as adversidades da situação mencionada foram extraídas da mídia atual (jornais e revistas) para exemplificar o sucesso feminino obtido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi descrito neste artigo, pode-se dizer, portanto, que a análise da liderança feminina e de suas vertentes vêm se destacando no mercado do trabalho, mesmo que, ainda, haja as desqualificações de gêneros, tentando deixar as mulheres desfavorecidas em relação aos homens.

Nesse sentido, essa realidade vem mudando de maneira interessante, não somente pela forte pressão e lutas históricas das mulheres em ocuparem seu espaço nas lideranças, como também pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almejadas pelo mercado.

Contudo, grande parte das características da liderança feminina ainda se liga bastante às características masculinas e, na maioria das vezes, são notadas com rigidez e rejeição. Não basta a mulher buscar ser ela mesma se as empresas não forem flexíveis para isso.

Além disso, de acordo com a revisão bibliográfica realizada, notou-se que a cada citação, o que se percebe-se é que uma empresa que adota a heterogeneidade de gêneros na composição de seus

cargos de liderança, certamente terá uma visão mais ampla, coerente e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica, ampla e motivadora.

Acima de tudo, faz-se necessário dizer que a pesquisa deste artigo é passo pequeno em relação aos estudos acerca de liderança feminina. É importante, entretanto, que o assunto continue sendo pesquisado e, não somente bibliograficamente, mas com pesquisas de campo, encontrando as mulheres líderes e em que empresas estão inseridas.

5 REFERÊNCIAS

BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença**. In: CHANLAT, J. F. (coord) O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

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

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed., São Paulo: Manole, 2012.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.

FLEURY, Maria Tereza. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, Jan./Jun. 2013. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf. Acesso em: 29 Abr.2021.

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

INSTITUTO DE ENGENHARIA. **Liderado por mulheres, grupo que sequenciou genoma do coronavírus vive fama repentina**. Disponível em: <https://www.institutodeengenharia.org.br/site/2020/03/04/liderado-por-mulheres-grupo-que-sequenciou-genoma-do-coronavirus-vive-fama-repentina>. 04 Mar. 2020. Acesso em 19 Abr.21.

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

LISBOA, Ana Paula. **Entrevista: Luiza Trajano reflete sobre a pandemia, o varejo e o país**; Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho--formacao/2020/08/4868634-as-licoes-de-uma-executiva-na-pandemia.html>. Publicado em 14 Ago. 2020. Acesso em 19 Abr. 21.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

LOURO, G.L. **Nas redes do conceito de gênero** [on line]. 2000a. Disponível em: <http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>. Acesso em 22/04/2021.

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

NUBANK. **“A gente tem o privilégio de poder ajudar outros a passar por esse período”** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/cristina-junqueira-privilegio-de-poder-ajudar-outros-nesse-periodo>. 08 Abr.20. Acesso em 23 Abr.21.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.

SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade.** Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SOUZA, Eloísio M.; BIANCO, Mônica F.; JUNQUILHO, Gelson S. Contestações sobre o Masculino no contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, Out. 2015.

WAGNER, W. **Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais.** In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. Textos em representações sociais. Petrópolis, Vozes: 1995.