

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática da literatura

MÁRCIA FERNANDA DOS SANTOS FEIJÓ

Chapadão do Sul - MS
2021

MÁRCIA FERNANDA DOS SANTOS FEIJÓ

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática da literatura

Trabalho apresentado como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

Orientador: Prof. Francisco de Assis da Silva Medeiros, PhD.

Chapadão do Sul - MS
2021

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

AUTORA: Márcia Fernanda Dos Santos Feijó

ORIENTADOR: Prof. Dr. Francisco de Assis da Silva Medeiros

Aprovado pela Banca Examinadora como parte das exigências da disciplina de TCC, para obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo curso de Bacharelado em Administração da UFMS/CPCS.

Prof. Francisco de Assis da Silva Medeiros, PhD. (UFMS)

Profª. Dra. Rocio Del Pilar Lopez Cabana (UFMS)

Profª. Dra. Georgiana Luna Batinga (UTFPR)

Chapadão do Sul (MS), 17 de novembro de 2021.

Oferecimentos

Dedico esse trabalho ao meu pai Fernando Luiz Feijó (*in memoriam*) e a minha mãe Maria Severina dos Santos Feijó, que juntos, dedicaram as suas vidas para a realização do meu sonho.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, que me deu força e determinação para consegue segue em frente diante todos os obstáculos e dificuldades enfrentadas durante o curso, que me socorreu espiritualmente, dando-me serenidade e forças para continuar. A Professora Dra. Georgiana Luna Batinga, pois, sem ela seria impossível este momento, não tenho palavras que expressa minha eterna gratidão. Ao meu orientador Prof. Dr. Francisco de Assis da Silva Medeiros, por ter acreditado na possibilidade da realização deste trabalho, por ter me motivado em um dos momentos mais difíceis da minha vida, No qual me fez lembrar que tudo é passageiro, os momentos bons e os ruins. Pela disponibilidade na aceitação dessa orientação desta monografia. A minha mãe, que sempre se sacrificou para que eu chegasse a esse momento, ao meus filhos, Rhuan Lucas e Rhyan Fernandes, Ao meu esposo, irmãos e irmãs e a toda a minha família pelo apoio, com eles compartilho a realização deste trabalho que é um dos momentos mais importante da minha vida. A todos dessa instituição (UFMS) que permitiram que eu chegasse até aqui. Meus colegas de turma que foram verdadeiros e companheiros. E meu amigo João, Esse têm grande parcela de contribuição na minha graduação e sempre serei muito grata por isso. Agradeço especialmente aos professores, que me incentivaram a continuar lutando com garra e coragem e ao desempenho dos mesmos.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Revisão da Literatura	10
2.1 A liderança feminina nas organizações	10
3. Materias e Médotos	12
4. Resultados e Discusão.....	15
4.1 Reconhecimento e Empoderamento	16
4.2 Discriminação e Preconceito	18
4.3 Prazer e Sofrimento no Trabalho.....	18
5 Considerações Finais.....	19
Referências.....	21

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática da literatura

Resumo: Esse estudo teve como objetivo apresentar uma síntese de artigos científicos nacionais publicados sobre o tema liderança feminina nas organizações, e analisar como esse tema tem sido abordado na Administração. Para isso, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, que buscou por publicações nacionais sobre o tema, nas plataformas de busca SPELL e ANPAD, sem restrição temporal. As revisões sistemáticas da literatura contribuem para mapear e ao mesmo tempo sintetizar de forma a documentar as descobertas recentes sobre o tema no que se refere às mulheres em postos de liderança, fornecer elementos que possam auxiliar a compreender as experiências das mulheres líderes. O conjunto dos artigos apresenta como o tema foi tratado na Administração, mostrando a evolução, os avanços, conquistas, e ao mesmo tempo, como os desafios e as desigualdades persistem. A diferenciação sofrida por mulheres em posições estratégicas, é fato comum no mercado de trabalho brasileiro no decorrer dos tempos. Mesmo que, na maioria das vezes, tais profissionais possuam uma melhor formação que os homens, tal grau de conhecimento não se reflete nos seus salários e nos cargos por elas ocupados. A justificativa e relevância para esta pesquisa está na necessidade de compreender que a mulher vem conquistando seu lugar de trabalho nas organizações e entender as diferenças de gênero quando se trata de liderança, um tema de particular interesse para as mulheres que atuam nesses cargos, para os profissionais de recursos humanos, para a academia, e especialmente para a Administração.

Palavras-chaves: Liderança Feminina. Organizações. Administração. Revisão Sistemática da Literatura.

FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: a systematic literature review

Abstract: This study aimed to present a synthesis of national scientific articles published on the theme of female leadership in organizations, and to analyze how this theme has been addressed in the Administration. For this, a Systematic Literature Review was carried out, which searched for national publications on the subject, on the SPELL and ANPAD search platforms, without temporal restriction. Systematic reviews of the literature help to map and at the same time synthesize in order to document recent findings on the subject with regard to women in leadership positions, providing elements that can help understand the experiences of women leaders. The set of articles presents how the theme was treated in the Administration, showing evolution, advances, achievements, and at the same time, how challenges and inequalities persist. The differentiation suffered by women in strategic positions is a common fact in the Brazilian labor market over time. Even though, in most cases, such professionals have a better education than men, such degree of knowledge is not reflected in their salaries and in the positions occupied by them. The justification and relevance for this research is the need to understand that women have been gaining their place of work in organizations and understand gender differences when it comes to leadership, a topic of particular interest to women who work in these positions, for human resources professionals, for academia, and especially for the Administration.

Keywords: Female Leadership. Organizations. Administration. Systematic Literature Review.

1. Introdução

O tema liderança em todas as suas formas e contextos, organizacionais, políticas, militares e até mesmo esportivas, continua a atrair a atenção do público em geral. As mulheres em cargos de liderança também vêm sendo estudadas, com diversos trabalhos abordando questões relacionadas à liderança e ao gênero. Nesse contexto, a sociedade vem passando por várias mudanças, com os movimentos feministas, que trouxeram novas atribuições de papéis, responsabilidades, divisão de funções domésticas, eleição das primeiras candidatas presidenciais femininas. Essas transformações ocorreram também no mundo do trabalho, com a participação das mulheres no mercado de trabalho, e a ocupação feminina em cargos de liderança, que tem se tornado cada vez mais comum, se tornando um tema importante para a compreensão das dinâmicas que envolvem as discussões de gênero nas organizações, assim como as diferenças, os desafios e as oportunidades que ainda acompanham o tema liderança feminina.

A discriminação de gênero é um sério obstáculo para as mulheres na liderança. As barreiras históricas ainda afetam a capacidade das mulheres de quebrarem o “teto de vidro” que envolvem a progressão de uma carreira. Atitudes discriminatórias são muitas vezes veladas em "fatos" imprecisos sobre a capacidade de liderança das mulheres (FISHER, 2012). Alguns estudos apresentam as mulheres são apresentadas como não suficientemente agressivas, sem a autoconfiança necessária para o trabalho, e não sendo suficientemente sérias sobre suas carreiras para alcançar cargos mais altos. Os preconceitos e os estereótipos de gênero ainda persistem, pois permitem que os homens protejam seu *status* privilegiado e mantenham as mulheres em seu lugar (FISHER, 2012).

Apesar da evidência de que esses estereótipos estão errados, eles persistem. Muitas mulheres em cargos de liderança estão convencidas de que não são levadas a sério por seus colegas homens; muitas relatam terem sido confundidas como secretárias em reuniões de negócios; outras relatam atitudes anti-mulheres no trabalho. Em outros contextos, as forças da discriminação são sutis: as mulheres são mais ignoradas do que os homens, e recebem menos do que seus colegas do sexo masculino, com responsabilidades semelhantes (HARE et al., 2014).

Levando em consideração que Recchia (2007) afirma que as posições de *staff* são mais desafiadoras e levam a conflitos ainda maiores. O autor afirma que no aspecto de liderança e gestão feminina percebe-se que este possui uma série de vantagens, visto que as mulheres tendem a desenvolver melhor habilidades. Recchia (2007) verifica as contribuições das mulheres no desempenho dos cargos de liderança, admitindo características peculiares, sempre atentas aos detalhes de cada situação, o que faz com que tenham uma visão ampla das empresas. Apesar desse

reconhecimento, as desigualdades de gênero ainda persistem, pois é possível observar as diferenças salariais, de ocupação de cargos de liderança, de progressão na carreira, entre outras. Ainda que as mulheres possuam competências, habilidades e formação superior, há um esforço maior para que ela seja reconhecida pela organização. O que justifica a relevância dessa pesquisa, assim como a necessidade de se compreender que a mulher vem conquistando o seu lugar no mercado de trabalho dentro das organizações, atingindo cargos de liderança que antes eram exclusivamente dos homens.

Para muitas mulheres que estão em posições executivas, os custos de superar de forma consistente os homens, e a falta de recompensas na corrida para o topo são muito altos. Empresas de propriedade de mulheres estão crescendo dramaticamente, tanto em número como em viabilidade econômica (APPELBAUM; SHAPIRO, 2013). As mulheres estão deixando o mundo corporativo e, em vez disso, estão buscando o caminho do empreendedorismo, pois permite maior controle sobre seu tempo, produtividade e progresso. Como resultado, as organizações parecem estar sob a pressão para reter talentos femininos (FISHER, 2012).

Dadas as barreiras ao avanço das mulheres, alguns autores estão questionando as próprias estruturas de liderança dominantes na sociedade, estruturas organizacionais alternativas e, por extensão, modos alternativos de liderança que exigem questionar os valores patriarcais que fundamentam a liderança e os ideais de liderança há muito aceitos (APPELBAUM; SHAPIRO, 2013). O tipo de liderança que é exercido em cargos executivos não é o estilo de liderança que atrai e sustenta as mulheres, nem é necessariamente justo e efetivo. O papel de liderança clássico envolve poder sobre o outro, e as mulheres em particular, tradicionalmente têm sido secundárias, subordinadas e sem poder. Dessa forma, modos alternativos de liderança, em essência, um modelo contra burocrático, rejeitam sistemas hierárquicos clássicos, patriarcais, compostos de posições verticais de autoridade, sejam legalmente ou tradicionalmente definidos (APPELBAUM; SHAPIRO, 2013).

Além disso, a trajetória histórica da pesquisa sobre liderança mostra que, ao buscar o perfil ideal do líder perfeito, seja baseada em características ou comportamentos, diante de uma situação ou contexto particular, ainda não é possível dizer com certeza o por que e como os melhores líderes são bem-sucedidos (ROSENER, 2005). Também é importante notar que o estilo adotado pelas mulheres líderes pode ser confirmado com expectativas normativas de gênero por parte de uma líder mulher, ou aquelas ao seu redor. É um desafio determinar se as mulheres e os homens diferem inatamente no estilo de liderança, ou se os comportamentos diferenciais no local de trabalho derivam de estereótipos enraizados e definições de papéis de gênero (APPELBAUM; SHAPIRO, 2013).

Dito isso, no contexto desses debates, surge a questão de pesquisa que orientou esse estudo: Como o tema “liderança feminina” tem sido abordado no conjunto de pesquisas nacionais da Administração, considerando os desafios e complexidades que acompanham a discussão. Pesquisas anteriores sobre mulheres líderes concentram-se fortemente em estereótipos, preconceitos e discriminação como explicações proeminentes para as diferenças de gênero na experiência de liderança. Essas explicações fornecem um importante ponto de partida para uma agenda de pesquisa, especialmente no que diz respeito à compreensão de como os fatores de nível individual afetam as líderes femininas.

Dessa forma, o objetivo desse estudo é **apresentar uma síntese de artigos científicos nacionais publicados na Administração sobre o tema liderança feminina nas organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura**. Espera-se com esse estudo apresentar um panorama sobre como o tema tem sido discutido na Administração, as temáticas correlacionadas a experiência da liderança feminina, os principais achados e descobertas das publicações, observar os avanços do tema no campo, assim como tentar apresentar sugestões de estudos futuros com temas que foram pouco explorados. Dito isso, em termos estruturais, esse trabalho inicia com essa introdução, seguido de uma revisão da literatura que apresenta, conceitua e aborda o tema liderança feminina nas organizações. Depois apresenta a sessão materiais e métodos, que informa a metodologia e as escolhas adotadas para a realização desse estudo, seguida dos resultados e análise dos dados, por fim, as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1 A liderança feminina nas organizações

Para entender o movimento limitado das mulheres em posições proeminentes de liderança, conceitos como o “teto de vidro” tem sido amplamente utilizado para descrever a barreira invisível que bloqueia as chances das mulheres de mais promoção ou avanço na hierarquia corporativa (LANGFORD, 2008). O “teto de vidro” não é simplesmente uma barreira para as mulheres individualmente, mas também se aplica às mulheres como um grupo, que são impedidas de ocupar cargos e funções de liderança simplesmente porque são mulheres. Os estudos mostram que os obstáculos muitas vezes são sutis e indiretos, como resultado de rotulagem ou estereótipos nas

carreiras de muitas mulheres. Existem inúmeras causas para o teto de vidro, uma causa importante é a segregação ocupacional.

O mercado de trabalho, e especialmente os cargos executivos, permanecem segregados por gênero. As mulheres executivas concentram-se em grande parte em áreas específicas, como pessoal, relações públicas e até especialidades financeiras, que raramente levam aos *posts* mais poderosos do *top management* (JACKSON, 2009, p.19).

A função de liderança está relacionada a supervisionar as operações administrativas de uma organização, sendo responsável pelas funções do cotidiano previstas nos departamentos e setores, bem como pela supervisão e apoio ao pessoal. Recchia (2007) complementa que cabe aos líderes supervisionarem a equipe administrativa e se reportam a uma direção que está hierarquicamente acima. O movimento de mulheres na liderança desafiou a noção de papéis de gênero predeterminados como “naturais”. Os papéis de gênero são, ao contrário, classificações socialmente construídas que são inspiradas e promovidas pela influência abrangente do patriarcado dentro da sociedade, comunidades e famílias. Portanto, é imperativo que esses esquemas de classificação patriarcal sejam desafiados e desconstruídos (OAKLEY, 2010).

A estrutura fundamental da sociedade patriarcal ocidental depende da compreensão de que os homens são superiores, mais poderosos e que representam a “norma”, enquanto as mulheres são entendidas como inferiores, sem poder e autonomia, e secundárias. De fato, os valores patriarcais estão tão profundamente enraizados na consciência da sociedade, que eles são em grande parte invisíveis (OAKLEY, 2010). Em muitas organizações, públicas ou privadas, a maioria das posições superiores é ocupada por homens. As mulheres geralmente concentram-se nas posições mais baixas e de suporte necessárias para manter essa liderança masculina no poder. Assim, o poder, o prestígio e os privilégios daqueles em posições de poder, geralmente masculinos, dependem da posição subordinada das mulheres, e tem consequências sérias para a liderança das mulheres (JACKSON, 2009).

Mesmo quando as mulheres assumem posições de liderança, elas são condicionadas pelas perspectivas e estruturas de poder para manter-se no cargo. Os sistemas de valores atuais apoiam amplamente a noção de que é melhor para a família se o pai é empregado e a mãe cuida da maioria das responsabilidades parentais. Atitudes desavisadas da família, amigos e colegas de trabalho podem ter efeitos negativos sobre o trabalho das mulheres e seus papéis na sociedade, ainda difundido na sociedade, são barreiras para as mulheres escalam escadas corporativas (OAKLEY, 2010). Também é importante notar que o estilo adotado pelas mulheres líderes pode ser confirmado com expectativas

normativas de gênero por parte de uma líder de mulher, ou aquelas ao seu redor. É um desafio determinar se as mulheres e os homens diferem inatamente no estilo de liderança, ou se os comportamentos diferenciais no local de trabalho derivam de estereótipos enraizados e definições de papéis de gênero (APPELBAUM; SHAPIRO, 2013).

3. Materiais e Métodos

O método científico é um processo de pesquisa que segue uma determinada sequência de etapas, e pode ser definido como a maneira ou o conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica com o intuito de obter os resultados mais confiáveis, quanto for possível. Da mesma forma, é caracterizado por um texto científico cuja função é relatar os resultados, sendo que esses são acompanhados de originalidade, provenientes de uma pesquisa pré-determinada (MARCONI; LAKATOS, 2001). Os autores Marconi e Lakatos (2001) definem que o método científico é dividido em quatro etapas, sendo elas:

- a) A observação - que é a etapa em que se levantam os questionamentos sobre o fenômeno social que se pretende estudar, com o levantamento de possíveis explicações para o problema;
- b) O levantamento dos dados – quando o pesquisador realiza a coleta de dados para responder à pergunta-problema;
- c) A interpretação dos resultados - momento em que o pesquisador interpreta e analisa os resultados de sua pesquisa;
- d) A conclusão – quando é feita uma análise final e considerável sobre a questão.

Partindo da ideia e conceito de método, essa pesquisa foi conduzida por uma abordagem qualitativa, que não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um determinado tema, grupo social, organização, ou ainda de um determinado fenômeno social (GOLDENBERG, 1997). Dessa forma, como método de pesquisa, optou-se por conduzir esse estudo utilizando uma Revisão Sistemática da Literatura (RS), considerada uma fonte de coleta de dados secundários, que pode ser definida como a busca por um conjunto de trabalhos publicados, assim como de suas contribuições e achados, realizados no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado. “As revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm nos estudos primários sua fonte de dados. Entende-se por estudos

primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão” (GALVÃO; PEREIRA, 2014, p. 183).

Segundo Gil (2002, p.44), “[...] esse tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, cuja vantagem está no fato de permitir ao pesquisador, a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, na coleta de dados primários. Segundo Vergara (2000), a RS é importante para o levantamento de informações fundamentais sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática, e a principal vantagem reside no fato de fornecer ao pesquisador um instrumental analítico capaz de mapear o conjunto de publicações de uma determinada área, tema ou qualquer outro tipo de pesquisa.

Para esse estudo, considerou-se realizar uma RS de abordagem qualitativa, que tem como objetivo prioritário aprofundar-se na leitura dos artigos selecionados, a fim de apresentar uma análise dos conteúdos das publicações sobre um determinado tema. Esse tipo de pesquisa oferece uma contribuição ao campo, por apontar a possibilidade de levantar como o tema tem sido abordado, identificando as convergências e divergências, temas mais tratados, ou ainda temas com poucas publicações (BOLDERSTON, 2008; GREEN et al., 2006). Mendes-da-Silva (2019), defende a importância das revisões sistemáticas que contribuem para o aperfeiçoamento e atualização de pesquisas no campo, desde que se trabalhe com critérios e etapas bem definidas.

Dessa forma, com o objetivo de compreender como o tema “liderança feminina” tem sido abordado na Administração, no contexto das pesquisas nacionais, assim como descobrir as temáticas e contextos profissionais que aparecem nas discussões e sua evolução ao longo do tempo, os critérios adotados para esse estudo foram: a busca por artigos científicos nacionais (o que exclui outros trabalhos científicos tais como: trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações, teses, livros, resenhas e outros), publicados na área da Administração (em periódicos e eventos da ANPAD), sem um período temporal definido. Apenas os eventos da ANPAD foram considerados, por serem uma referência em contribuições de qualidade para as publicações nacionais da área.

Apesar de existirem diferentes recomendações para a execução de uma RS, esse estudo adotou as seguintes etapas: “(1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca na literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) síntese dos dados; e (6) redação e publicação dos resultados” (GALVÃO; PEREIRA, 2014, p. 183). Dessa forma, seguindo os critérios previamente definidos, a busca pelos artigos foi realizada na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), pois esse repositório é vinculado a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em

Administração (ANPAD), e centraliza artigos científicos de publicações nacionais das áreas de Administração de Empresas, Administração Pública, Contabilidade e Turismo, e no site da ANPAD, com acesso gratuito à informação técnico-científica, tornando desnecessária a busca em outras plataformas. Na etapa de busca, optou-se por utilizar termos relacionados diretamente ao tema desse trabalho, evitando-se, assim, o uso de terminologia amplas demais, que resultassem em artigos que não estariam alinhados ao objetivo desse estudo. Os termos usados nas buscas estão dispostos no Quadro 1, assim como a quantidade de artigos encontrados em cada termo.

Quadro 1 – Termos usados nas buscas

Termos de consulta	SPELL	ANPAD
Liderança feminina	02	02
Mulheres na liderança	00	01
Gerentes mulheres	00	00
Mulheres em cargo de chefia	00	00
Chefia feminina	01	00
Mulheres na gerência	01	00
Gerência feminina	00	01
Subtotal	04	04
Total	08	

Fonte: Dados da pesquisa

As etapas (2) busca na literatura e (3) seleção dos artigos foram cumpridas nesse ponto da pesquisa. É importante dizer que para manter a igualdade na busca, nas duas plataformas foram usados os mesmos termos, sem limitar o período temporal de publicação dos artigos. A princípio nove artigos foram identificados, mas um deles tratava da liderança feminina em empresas de auditoria externa e tinha sido publicado em uma revista de Contabilidade, optou-se por retirá-lo do corpus por não pertencer à Administração. Dessa forma, chegou-se a um *corpus* final de oito artigos, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Corpus final

N.	Autor(es)	Título	Periódico/Evento
1	Santos e Cabral (2020)	O papel da liderança na promoção do capital psicológico: uma análise da influência da liderança feminina	Encontro Nacional da Anpad (EnANPAD)
2	Neira, Cerchiaro e Sauerbronn (2010)	A liderança feminina nos hemocentros e a sua relação com a melhoria da qualidade	Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG)
3	Sousa e Melo (2009)	Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento	Revista de Gestão da USP

4	Milstersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna e Moura (2020)	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	Cadernos Ebape
5	Ceribeli, Lopes e Maciel (2021)	Liderança feminina: um movimento em constante construção	Revista Interface
6	Barroso (1990)	A chefia feminina na administração pública brasileira	Revista de Administração Pública
7	Ubal, Moreira e Fleck (2019)	Bossy Girl: O mercado está mesmo preparado para as mulheres na liderança?	Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO)
8	Oliveira, Fernandes e Franco (2017)	A dinâmica do prazer e do sofrimento na gerência feminina	Encontro Nacional da Anpad (EnANPAD)

Fonte: Dados da pesquisa

4. Resultado e Discussão

Nesse ponto, é importante lembrar que se trata de uma Revisão Sistemática qualitativa, que trabalha com um *corpus* menor, pois prevê uma leitura aprofundada dos artigos, para chegar a chamada síntese interpretativa de dados, que derivada do conjunto de artigos analisados, a partir da comparação, interpretação e análise dos dados, sendo fiel aos relatos dos autores. Para a apresentação e discussão dos dados, foram cumpridas as etapas (4) extração dos dados, por meio da leitura de todos os artigos, buscando identificar como o tema liderança feminina nas organizações foi abordado, assim como o contexto da pesquisa, seus resultados e principais achados.

Ao final, foi realizada a (5) síntese dos dados levantados, organizados em categorias temáticas, cumprida, assim, a etapa (6) redação dos resultados. Os principais temas discutidos nos artigos coletados nas duas bases de dados disponíveis na *internet* como relatado acima, compreendeu o período de publicação de 1990 a 2021. Embora pareça extenso, apenas um artigo foi publicado no ano de 1990, e os demais se concentram em um período mais recente, de 2017 a 2021, com dois artigos publicados entre 2009 e 2010. Nesse sentido, o Quadro 3 traz uma síntese das principais temáticas presentes nos oito artigos que compõem o *corpus* final desse estudo.

Quadro 3 – Principais temas correlacionados a liderança feminina

Temas correlacionados	Artigos que abordam o tema
Discriminação e preconceito	4 e 6
Reconhecimento e empoderamento	2,3,5 e 7
Prazer e sofrimento	1 e 8

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os artigos apontam os desafios que ainda estão presentes na carreira feminina em cargos de liderança, no entanto, conforme se observa no Quadro 3, a categoria reconhecimento e empoderamento foi a que conseguiu reunir maior número de artigos que abordaram o tema, apontando os avanços e conquistas das mulheres, assim como o reconhecimento positivo da carreira feminina em cargos de liderança, seguida dos temas discriminação e preconceito e prazer e sofrimento, apresentadas resumidamente a seguir.

4.1 Reconhecimento e Empoderamento

Sousa e Melo (2009) abordam que a crescente participação da mulher no mercado de trabalho tem contribuído para a criação de uma nova configuração das relações de gênero e de poder nas organizações. Segundo as autoras, (p. 1), “esse fenômeno sinaliza o empoderamento da mulher, o alcance de bem-estar e de reconhecimento das relações sociais, representando um desafio às relações patriarcais e à manutenção dos privilégios do gênero masculino”. As autoras analisaram o empoderamento de mulheres que exercem o cargo de gerência na área de Tecnologia da Informação, em um estudo exploratório-descritivo, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com doze mulheres gerentes.

Os resultados de Sousa e Melo (2009) apontaram que algumas gerentes expressaram sinais mais visíveis de empoderamento, por meio da “conscientização e construção de uma identidade social, com motivação e mobilização de suas potencialidades para ocupar um cargo gerencial”. De modos diferenciados, todas as entrevistadas parecem exercer influência nas decisões dos diferentes níveis hierárquicos que ocupam mais visíveis de empoderamento do que outras. Esses sinais se expressam na conscientização e construção de uma identidade social por essas mulheres, mediante a motivação e mobilização de suas potencialidades para ocupar um cargo gerencial.

Em um contexto diferente, mas com resultados semelhantes, o estudo de Neira, Cerchiaro e Sauerbronn (2010), não observaram a ocorrência de preconceito sexual e nem dificuldades de assumir e exercer o poder, pelo fato de ser mulher, no mercado de trabalho das mulheres participantes. Além disso, as autoras perceberam que a liderança feminina, quando exercida respeitando as diferenças e características da mulher, acaba promovendo uma melhoria da qualidade nos serviços prestados e na cultura organizacional. O estudo teve como objetivo identificar a existência da relação entre a atuação da liderança feminina e o reconhecimento obtido por hemocentros brasileiros na avaliação do desempenho institucional em ciclos do Prêmio Nacional da Gestão Pública, o PQGF. O contexto do

estudo considerou a *liderança na gestão pública*, exercida na área de saúde, especificamente em hemocentros. O estudo contribuiu para apresentar informações sobre a gestão pública e a busca da qualidade, efetividade e desempenho, no contexto da saúde pública.

Nove anos depois, Ubal, Moreira e Fleck (2019) observaram que as mulheres estão não só ocupando um espaço significativo no mercado de trabalho, mas também estão quebrando antigos paradigmas ao demonstrar que podem fazer a diferença nesse mercado efetivamente competitivo. Os resultados do estudo comprovaram que os subordinados aprovam a forma como são liderados por mulheres, assim como a maneira pela qual, suas líderes exercem a função gerencial. Segundo os autores, “a relação entre as líderes e seus liderados é positiva, sendo destacado que a líder proporciona condições favoráveis a uma relação de confiança e respeito mútuos”.

O estudo de Ubal, Moreira e Fleck (2019) teve como objetivo “analisar a percepção dos colaboradores frente à liderança feminina em lojas do setor varejista”. Os resultados observados foram positivos, pois constatou que a liderança feminina é admirada e reconhecida por parte dos subordinados, sendo consideradas capazes de realizar uma gestão eficiente. Esse reconhecimento acaba gerando um ambiente profissional de confiança e respeito mútuos, sendo reconhecido pelos entrevistados como uma particularidade da mulher, mencionada nas entrevistas, como o “jeitinho feminino”. Ao final, os autores concluem que a liderança feminina é necessária na atualidade, pois reúne características que propiciam um ambiente no qual os colaboradores sentem-se mais à vontade e acabam sendo mais comprometidos no desempenho de suas atividades, o que é revertido em resultados favoráveis para as empresas.

Neste sentido, Ceribeli, Lopes e Maciel (2021) apresentam um estudo que teve como objetivo analisar a postura adotada por mulheres ocupantes de cargos de chefia sob a percepção de mulheres que são subordinadas a uma liderança feminina nas organizações em que atuam. No desempenho da liderança, as autoras concluíram que as mulheres ocupantes de cargos de chefia não adotam um modelo de liderança considerado “masculinizado”. Além disso, observou-se também uma mudança nos discursos dessas mulheres, que parecem não reproduzir mais uma fala machista. Assim, se a maioria de estudos anteriores apontavam o uso desses recursos buscando a aceitação e o respeito no ambiente de trabalho, as mulheres no contexto da pesquisa de Ceribeli, Lopes e Maciel (2021), se apresentaram empoderadas e seguras para usarem características femininas na liderança, tais como gentileza, equilíbrio emocional, respeito ao próximo e empatia.

4.2 Discriminação e Preconceito

Há cerca de duas décadas, Barroso (1990) levantou a discussão sobre a discriminação do trabalho feminino no setor público. O estudo da autora abordou o trabalho feminino na administração pública e apresenta dados de como as diferenças de salário e as desigualdades na ocupação de cargos de liderança, eram muito maiores no país do que são atualmente, consideradas pela autora como “vergonhosa”. Barroso (1990) resgata um estudo de caso realizado em 1978, que entrevistou 63 funcionárias de quatro estatais, que ocupavam cargos de liderança, por meio do qual foi possível perceber como a situação de discriminação era gritante. O estudo conclui que, apesar de ser algo previsto na Constituição, a igualdade salarial e de oportunidades entre mulheres e homens ainda era algo muito distante da realidade da época, além de demonstrar as enormes dificuldades enfrentadas pelas mulheres para a igualdade salarial, oportunidade de cargos, progressão de carreira,

A esse respeito, mais de vinte anos depois da publicação de Barroso (1990), estudos mais recentes sobre o tema trazem novamente a discussão sobre a discriminação e o preconceito sofridos pela mulher no mercado de trabalho, e especificamente quando estão em cargos de liderança. Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant’Anna e Moura (2020, p. 406) apresentam a discriminação e os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública, como uma realidade recorrente no mercado de trabalho do país. O estudo das autoras mostrou que mulheres que estudaram e se profissionalizaram mais que seus colegas do sexo oposto, ainda lutam pela igualdade salarial e de oportunidades de progressão na carreira pública. O estudo conclui, reconhecendo que o preconceito e a discriminação ainda estão presentes nas relações de trabalho, e representam barreiras para a ascensão profissional (MILTERSTEINER et al, 2020).

4.3 Prazer e sofrimento no trabalho

Outra importante questão tratada nos estudos sobre liderança feminina, foi a dinâmica prazer e o sofrimento no trabalho. Oliveira, Fernandes e Franco (2017) realizaram um estudo que teve como objetivo discutir a dinâmica do prazer e do sofrimento de mulheres gerentes de um banco privado de Belo Horizonte. “As análises foram realizadas com o suporte teórico da psicodinâmica do trabalho e das relações entre função gerencial, gênero, prazer, sofrimento e trabalho”. Os resultados mostraram que o prazer no exercício da função está relacionado ao reconhecimento e ao sentimento de participação. Por outro lado, o excesso de cobranças e a insegurança representam o sofrimento

vivenciado na função. Para enfrentarem o sofrimento individual, o estudo observou que as gerentes usam como “válvulas de escape, a negação”, e de forma coletiva, utilizam da cooperação como forma de estratégia a fim de alcançar a superação ou minimizar os impactos negativos do sofrimento no trabalho. Na busca pela realização profissional, as gerentes pesquisadas investem grande parte de seu tempo no trabalho, chegando a substituir o tempo com a família, gerando desconforto por não conseguirem “cumprir com todas as expectativas sociais, ao executar o papel de mãe, dona de casa, esposa e gerente”.

Nesse mesmo sentido, as autoras Santos e Cabral (2020) abordaram o tema a partir do conceito de “Capital Psicológico”, como o conjunto de características positivas da personalidade que, quando utilizadas na vida profissional, pode ser um aliado para lideranças femininas em ambientes profissionais e de negócios. Dessa forma, as autoras conduziram um estudo em busca de identificar os fatores que pudessem impactar na promoção do Capital Psicológico, entrevistando as mulheres integrantes do Grupo Mulheres do Brasil. Considerando o quadro dimensões autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, os resultados demonstraram que variáveis como raça, faixa etária, maternagem, entre outros, impactam na promoção do Capital Psicológico, sugerindo que habilidades adquiridas a partir de experiências pessoais podem trazer implicações no desempenho profissional. Ao analisar os principais desafios e contribuições das mulheres no desempenho da liderança e na promoção do capital psicológico, entende-se que o aprofundamento do papel da mulher no exercício da liderança autêntica faz-se necessário. À medida que mais mulheres assumem papéis de liderança na sociedade, a possibilidade de que elas possam desempenhar esses papéis de maneira diferente do que os homens atraem cada vez mais atenção. Contudo, estas estratégias de combate utilizadas pelas gerentes atuam como mediadoras ao sofrimento, não sendo capazes de conter as vivências de sofrimento em totalidade, contribuindo apenas para que minimizem ou neguem a realidade que as faz sofrer.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo apresentar uma síntese de artigos científicos nacionais publicados na Administração sobre o tema liderança feminina nas organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para isso, buscou-se por artigos publicados sobre o tema, utilizando termos pré-selecionados, seguindo os critérios adotados na revisão, que trouxe um *corpus* final composto por oito artigos que discutiam diretamente o tema liderança feminina nas organizações. Os artigos foram agrupados por temas correlacionados, e em seguida a síntese qualitativa dos conteúdos

dos mesmos foi apresentada, mostrando como o tema tem sido pesquisado na Administração, assim os principais achados e conclusões dessas publicações.

Dessa forma, esse estudo contribui com as pesquisas que debatem o tema, apontando sua relevância, avanços e desafios. Entender as diferenças de gênero quando se trata de liderança também é um tema de interesse da Administração, da sociedade, das organizações, das áreas de recursos humanos e relações de trabalho, comportamento organizacional, diversidade nas organizações, entre outros. Interessa também ao próprio mercado de trabalho, as mulheres profissionais que atuam em posição de liderança, especialmente devido à crescente atenção dada às mulheres em cargos de gestão.

Os resultados das análises indicam os avanços positivos, assim como o empoderamento das mulheres no desempenho desses cargos, e a caracterização cada vez maior do estilo de liderança feminino, respeitando suas características e peculiaridades. A exploração atual neste domínio descobriu que, apesar da falta de diferença significativa no estilo e desempenho entre homens e mulheres, os preconceitos contra as mulheres na seleção e no acesso às oportunidades de desenvolvimento, ainda se faz presente em alguns contextos e ambientes.

Observou-se ainda, que as pesquisas sobre o tema “liderança feminina nas organizações” têm sido abordadas sobre diversas temáticas e contextos, considerando o ambiente de trabalho, os cargos ocupados, os desafios, as oportunidades e as desigualdades que ainda são enfrentadas pelas mulheres no dia a dia da gestão. Mas, sobretudo, observou-se que o tema tem sido pesquisado considerando os avanços conquistados pelas mulheres no mercado de trabalho, relacionadas as funções de liderança. Como limitações desse estudo, reconhece-se que os critérios adotados na revisão da literatura, que consideraram apenas as publicações nacionais de artigos científicos, desconsiderando outros trabalhos acadêmicos, e considerando apenas os eventos da ANPAD.

Como sugestão para estudos futuros, é importante considerar ampliar os critérios adotados na condução da revisão sistemática da literatura, inserindo na busca outros tipos de trabalhos acadêmicos, tais como as monografias, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. Outro fator de ampliação seria considerar as publicações nos demais eventos científicos da Administração, considerando as organizações em um contexto social mais amplo. Quando se trata de temas relacionado a liderança feminina ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas é notável os avanços na conquista de seu espaço, as mulheres tiveram papel decisivo nas transformações políticas, sociais, econômicas e comportamentais. Diante disso, recomendam-se como temas de pesquisa com mulheres em posições de liderança e cargos gerencias, explorando a realidade em contextos públicos

e privados, em diversos segmentos de atuação organizacional, considerando a avaliação de maiores desafios enfrentados nos cargos.

Referências

ABBOTT, LJ, Parker, S. e Presley, TJ. **Presença de diretoria e probabilidade de correção financeira**. AccountingHorizons, 26, p.607-629, 2012.

ADAMS, RB, e FERREIRA, D. **Mulheres na sala de reuniões e seu impacto na governança e desempenho**. Journalof Financial Economics, 94, p.291-309, 2009.

APPELBAUM, SH e SHAPIRO, BT, **Porque os homens não podem liderar como as mulheres?**Leadership e OrganizationDevelopmentJournal, vol. 14 n ° 7, p. 28-34, 2013.

BASS, BM, **Manual de Liderança de Bass e Stogdill: Teoria, Pesquisa e Aplicações Gerenciais**, Free Press, Nova York, NY. 1990.

BARROS, CARMEN A **chefia feminina na administração pública brasileira**, Revista adm. Públ. Rio de Janeiro, 1990.

BURKE, S. e COLLINS, K. **Diferenças de gênero em estilos de liderança e habilidades de gestão'**, Women in Management Review, vol. 16 n ° 5, p. 244-56, 2011.

CASSIRER, N. e RESKIN, B. **Grandes esperanças: posição organizacional, experiências de emprego e aspirações de promoção de mulheres e homens**, Trabalho e Ocupações, vol. 27 No. 4, p. 438-63, 2010.

CERIBELI, LOPES E MACIEL **Liderança feminina: um movimento em constante construção** revista interface, Rio de janeiro 2021.

DWYER, S., RICHARD, OC e CHADWICK, K. **Diversidade de gênero na gestão e desempenho da empresa: a influência da orientação para o crescimento e da cultura organizacional**. Journal of Business Research, 56, p.1009-1019, 2013.

EAGLY, AH, e CARLI, LL. **Através do labirinto: A verdade sobre como as mulheres se tornam líderes**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2007.

FISCHER, AB, **Quando as mulheres chegarão ao topo?** Fortune, 30 de julho, vol. 42p. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARE, AP, Koenigs, RJ e Hare, SE, **Percepções de valores observados e modelos de gerentes masculinos e femininos**, JournalofOrganizationalBehavior, vol. 18, p. 437-47, 2014.

HENNIG, M. e JARDIM, A. **The Managerial Woman**, Anchor / Doubleday, Nova Iorque, NY. 1976.

HYDE, JS. A hipótese de semelhanças de gênero. American Psychologist, 60, p.581-592, 2005.

JACKSON, LA, **Privação relativa e a disparidade salarial de gênero**, Journal of Social Issues, vol. 45, p. 117-33, 2009.

KABACOFF, RI. **Diferenças de gênero na liderança organizacional: um grande estudo amostral, trabalho apresentado na Convenção Anual da Associação Americana de Psicologia**, realizada em São Francisco. 2013.

KRISHNAN, HA, e PARK, D. **Algumas boas mulheres - nas principais equipes de gerenciamento**. Journal of Business Research, 58, p.1712-1720, 2005.

KULIK, C., E METZ, I. **Mulheres no topo: mais mulheres em funções seniores terão impacto nos resultados organizacionais?** Manuais de Oxford. 2015.

LANGFORD, M., Welch, OJ e Welch, ST. **Homens, mulheres e o uso do poder: é baseado na pessoa ou na situação?** Equal Opportunities International, vol. 17 n° 1, p. 1-12, 2008.

MAUME, DJ, **Tetos de vidro e escadas rolantes de vidro: segregação ocupacional e diferenças de raça e sexo nas promoções gerenciais**, Work and Occupations, vol. 26 No. 4, p. 483-509, 2009.

MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT'ANNA E MOURA, **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública** Cad. EBAPE.BR, v. 18, n° 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

NEIRA, CERCHIARO E SAUERBRONN, **A Liderança Feminina nos Hemocentros e a sua relação com a Melhoria da Qualidade**, Encontro de administração ampad, vitória Es, novembro, 2010.

NORTHOUSE, PG. **Liderança: Teoria e prática** (7ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sábio. 2015.

OAKLEY, JG. **Barreiras baseadas em gênero para cargos de gerência sênior: entendendo a escassez de CEOs do sexo feminino**, Journal of Business Ethics, vol. 27 n. 4, p. 321-34, 2010.

OLIVEIRA, FERNANDES E FRANCO, **A Dinâmica do Prazer e do Sofrimento na Gerência Feminina**, Encontro Nacional da Anpad (EnANPAD) São Paulo-SP 2017.

PENI, E. **Características do CEO e do presidente e desempenho da empresa**. Journal of Management e Governance, 18, p.185-205, 2014.

POST, C. et al. **Quando é a liderança e vantagem feminina? Requisitos de coordenação, coesão da equipe e normas de interação da equipe**. Journal of Organizational Behavior, 36, p.1153-1175. 2015.

ROSENER, JB. **Segredo Competitivo da América: Utilizando Mulheres como Estratégia de Gestão**, Oxford University Press, Nova York, NY. 2005.

SOUSA E MELO, **Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento**, Revista de Gestão USP, São Paulo, janeiro-março 2009

SANTOS E CABRAL, **O Papel da Liderança na Promoção do Capital Psicológico: Uma Análise da Influência da Liderança Feminina**, xlv encontro da anpad, Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020.

UBAL, MOREIRA E FLECK, **Bossy Girl: O mercado está mesmo preparado para as mulheres na liderança?** Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Fortaleza-Ce 2019