

## **O DINAMISMO DA LIDERANÇA FEMININA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Valdete de Sousa Pereira Oliveira<sup>1</sup>

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem com objetivo principal aprofundar a temática do crescimento profissional de mulheres no mercado de trabalho. Exercendo cargos de chefia, a presença feminina nas decisões das empresas tem contribuído para que as mesmas alcancem patamares de excelência tendo como base a construção de relacionamentos de respeito e cooperação, esclarecer informações sobre o tema de gestão feminina. Quanto à metodologia, o trabalho foi identificado como pesquisa exploratória e bibliográfica. Os resultados da pesquisa apontam de forma sucinta, mas esclarecedora busca-se enfocar que a diferença de gêneros no meio empresarial está cada vez mais fadada a extinguir-se, a economia brasileira em expansão, o crescimento superior na capacidade de liderança, luta pela igualdade, integridade, diferencial de liderança, mudanças e atos inovadores possibilitam cada vez mais a inserção das mulheres no meio empresarial, evidenciando que lugar de mulher é na liderança.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho. Mulheres. Liderança.

## **THE DYNAMIC LEAD FEMALE AS COMPETITIVE DIFFERENTIATOR**

### **ABSTRACT**

This article has with the main objective to deepen the theme of professional growth of women in the labour market. Exercising leadership roles, the female presence in the decisions of the companies has contributed to the same reach heights of excellence based on the construction of relationships of respect and cooperation, clear information on the subject of female management. As regards the

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação de MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: vallands@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Mestre. Orientadora do curso de MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

methodology, the work was identified as exploratory and bibliographical research. The search results indicate succinctly, but enlightening seeks to focus on the difference of genres in the business community is increasingly doomed to become extinct, the brazilian economy in expansion, the higher growth in leadership, fight for equality, integrity, leadership, differential changes and innovative acts enable the insertion of women in business showing that a woman's place is in the lead.

**Keywords:** Job market. Women. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações políticas, econômicas e sociais em curso no Brasil nas últimas décadas exigem alterações de visões sobre a questão de gêneros no que se refere aos cargos de liderança no meio empresarial. Uma autêntica revolução ocorreu na história das empresas, na medida em que as mulheres passaram a conciliar com sucesso funções de caráter doméstico com as de executiva.

Segundo PENA (2017) afirma que de acordo com os dados do Instituto de Pesquisa Econômica IPEA, 49% (quarenta e nove por cento) da população economicamente ativa brasileira pertence ao sexo feminino. Para atender essa nova realidade as instituições educacionais têm oferecido cursos que articulam conhecimentos teóricos e práticos visando uma formação voltada ao enfrentamento de situações-problemas do cotidiano empresarial, configuradas principalmente por fortalecer condições de trabalho e gerenciamento eficientes por parte das mulheres.

Assim sendo, discussões e análises sobre a temática são sempre válidas deixando em evidência que a gestão feminina já não apresenta tanta fragilidade frente à complexidade dos problemas inerentes a liderança empresarial. Justifica-se, portanto a escolha do objeto de estudo, na medida em que coloca em evidência uma problemática social tão relevante para o desenvolvimento econômico do país.

O objetivo deste artigo é compartilhar saberes e reflexões para contribuir com o aprofundamento do debate haja vista que toma como objeto de reflexão ângulos da política empresarial em que o dinamismo da liderança feminina já se consolida como um diferencial. Nas análises dos diferentes teóricos, observa-se uma pluralidade de concepções que oportuniza ideias que potencializam a defesa da tese de que a mulher hoje ocupa um lugar de destaque nos cenários em que pode

fornecer a sua força de trabalho.

Na temática gestão feminina situam-se duas questões que não podem ser ignoradas. A primeira diz respeito à luta pela igualdade de oportunidades no campo de trabalho frente à preferência pelo sexo masculino nos cargos de liderança. Ressalta-se um conjunto de acontecimentos sociais que levou as mulheres a quebrar a barreira que as separavam da proclamada competência masculina para administrar e gerir negócios. Pontua ainda as estratégias de reestruturação de uma consciência social por parte das ações femininas, que levam a certeza de que as mulheres podem conquistar posições mais altas na carreira profissional.

Com base nas transformações do papel feminino aborda-se o conceito de autonomia como dimensão de benefício para a empresa a partir da influência da mulher na construção da cidadania participativa, reforçada por movimentos sociais organizados, e ressignificados pela própria lógica do mercado. O desempenho feminino revela dentro das empresas a competência profissional que se faz sentir no processo de interações recorrentes da gestora com o meio, estimulando o pensar, o fazer, o agir e o saber, de forma sensível, mas absolutamente séria e comprometida.

Algumas características da mulher líder em uma empresa colaboram para a afirmação de que a mesma já conquistou e amplia as suas ações como: capacidade de liderança, integridade, honestidade, abertura a mudanças e atos inovadores. Essas qualidades já são um diferencial de liderança e todo momento empresas de grande porte abrem suas portas para receber essas profissionais. As mudanças na forma de gerência é o ponto forte das mulheres líderes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA**

Liderança pode ser definido como influencia interpessoal, através do processo de comunicação, transformando uma equipe ao gerar resultado, os líderes são os influenciador com sua habilidade em motivar de forma ética e positiva, já os colaboradores são influenciados para que contribuam voluntariamente a alcançarem os objetivos da equipe e da organização, a origem dessa influencia pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, essa posição geralmente subentende certo grau de autoridade, assim uma pessoa pode assumir um papel de

liderança simplesmente pelo cargo que ocupam.

Para Maximiniano (2000, p. 338):

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidade específica é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Para Ponder (2010, p. 122) “liderança é a habilidade de conseguir a realização das coisas certas na hora certa, com auxílio de outras pessoas. Os líderes são pessoas comuns que geralmente tem uma posição oficial de responsabilidade”.

De acordo com Robbins (1998, p. 219):

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas [...] líderes estabelecem reação desenvolvendo uma visão de futuro, então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos”.

### **2.1.1 Liderança nas organizações**

O líder exerce o papel fundamental dentro das organizações, possuindo o desejo de motivar as pessoas e acima de tudo sentir-se motivado, responsável por organizar e gerenciar as equipes para que possam atingir os objetivos e metas estratégicas da organização e não apenas no gerenciamento das atividades das pessoas, possuir um conjunto de qualidades e ser eficaz acima de tudo ter equilíbrio, saber ouvir e compartilhar suas ideias com os outros, o líder precisa confiar em seus liderados, exercendo bem o papel da delegação que ira conseguir extrair o máximo de pessoas e assim desenvolver uma equipe de alto desempenho.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 134), “líderes são necessários em todos os modelos e tipos de organizações e em cada um de seus departamentos”. A era da informação atual traz uma serie de desafios, o amplo acesso à tecnologia e a informação vem aumentando consideravelmente o padrão de qualidade e produtividade, diante deste cenário o seu papel é cada vez maior para conduzir as transformações necessárias, sendo ágil e tratar as mudanças como tarefas simples e rotineiras. As organizações e equipes sempre tiveram sucesso e êxitos por alguns motivos, dentre eles, é atribuído ao papel que o líder exerce sobre seus liderados,

criando um clima de confiança no ambiente empresarial.

Para Marquis e Huston (2005, p. 30):

Liderar aumenta a produtividade, maximizando a eficiência da força do trabalho. Um cargo não é suficiente para torna uma pessoa um líder. Somente seu comportamento determina se ocupa ou não uma posição de liderança. O administrador é aquele que faz acontecer, que age, tem as responsabilidades e conduz. O líder influencia e orienta o rumo. As opiniões e o curso das ações.

Logo Ponder (2010, p. 123) afirma que “é interessante imaginar o que é líder e o gerente podem realizar se eles se concentrarem nas habilidades específicas necessárias para executar seu trabalho melhor”. Esse conjunto de habilidades ampliará suas qualificações, ajudando-os a se tornarem gerentes melhores, se eles já forem líderes, ou a serem líderes melhores, se forem gerentes.

### **2.1.2 Estilo de liderança**

É importante compreender que em qualquer organização seja ela com ou sem fins lucrativos, o estilo de liderança deve ser exercido de forma a ganhar a confiança e aceitação das pessoas, pois é este que vai direcionar a equipe no alcance dos resultados, no cumprimento da sua missão, assim contribuir para uma melhor alto estima da equipe e dos funcionários.

Para Wagner (2012, p. 310):

Três estilos distintos de liderança, autoritário, democrata e liberal. Os líderes autoritários tomam praticamente as decisões sozinhas, sem consultar a sua equipe, democrático participa do trabalho do grupo para ajudar, auxiliar os membros a chegarem a uma decisão, já o líder liberal não tem nenhuma participação na decisão do grupo, deixa que eles decidam sozinhos.

Conforme Marquis e Huston (2005, p. 34), “os líderes precisam saber como adaptar os seu comportamentos e características à situação e ao contexto”. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influencia o sucesso ou fracasso.

## 2.2 A MULHER NO PAPEL DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado econômico está se rendendo ao dinamismo da liderança feminina, trazendo benefícios positivos com a sua liderança dentro das organizações, procurando de forma comedida entender os riscos e aproveitar oportunidades de crescimento no mercado.

Hoje, já é possível visualizar uma grande mudança no cenário do mundo dos negócios e a influência da globalização exige que para permanecer no mercado competitivo, as organizações reconheçam o potencial da liderança feminina, criando oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional perante o mercado de trabalho, tanto no cargo de chefia como de líder de um País.

Muitas transformações e mudanças ainda vão ocorrer, e futuramente serão aniquiladas as diferenças e igualadas as oportunidades entre homens e mulheres. É ainda pequena a porcentagem de mulheres no poder no mundo dos negócios, mas o espaço está se expandindo, mesmo com altos e baixos do mercado econômico nas últimas décadas.

De acordo com Hadary e Henderson (2013, p. 10),

A transformação dos negócios é particularmente evidente na entrada de mulheres em posições de liderança, causando um impacto econômico confirmado pela consultora de negócio internacional McKinsey & Company, que tem como líder nos estudos sobre o valor das mulheres no mercado de trabalho.

A comunicação também é um forte diferencial entre homens e mulheres. Elas utilizam a linguagem para criar conexões, já os homens muitas vezes usam a linguagem pra enfatizar status e poder. As mulheres desenvolvem mais capacidade de acordo por possuírem uma comunicação multicultural, que as organizações atualmente passaram a buscar como diferencial. “Há estilos de comunicação que diferencia os gêneros e tendo consciência dessas diferenças enfrentarão menos barreiras para se comunicar com o sexo oposto” (DUBRIN, 2003, p. 221).

As mulheres tendem a ser mais conciliadoras ao enfrentar diferenças, enquanto os homens a serem mais críticos. Elas têm mais facilidade em se relacionar e de entrosamento, tornando isso um grande diferencial para competir de igual com os homens no novo ambiente socioeconômico de hoje.

### 2.2.1 A inserção da mulher no mercado de trabalho

A participação da mulher no mercado de trabalho surgiu em meados do século XIX, durante o período da primeira guerra mundial, devido à convocação dos seus maridos para participarem da mesma. Movidas pela necessidade, pois se encontravam sozinhas para prover alimentos e segurança para a sua família, a mulher começa sua própria batalha pelo seu espaço no mercado de trabalho, aflorando a partir deste momento o interesse na procura da conquista de sua independência profissional e pessoal.

Para Probst (2003, p. 6):

Ao longo do século XIX, o feminismo foi se estruturando enquanto movimento, na medida em que as diferenças de tratamentos entre homens e mulheres no mercado de trabalho e no conjunto da sociedade, foram se tornando cada vez mais evidentes. Além dos salários menores do que as mulheres recebiam, era flagrante sua marginalização dos processos decisórios nos locais de trabalho, nos sindicatos e nos partidos políticos. A dupla jornada de trabalho, a precariedade das leis de proteção à maternidade e a super exploração da força de trabalho feminino era algumas das discriminações que as mulheres sofriam.

De acordo com as pesquisas percebe-se que a diferença entre os gêneros já vem de longas datas, e se hoje o mundo do trabalho vive um processo de transformação e aceitação feminina, não foi sem muita luta, que a princípio era confundida com a busca de igualdade junto ao sexo oposto. A cultura arcaica e ultrapassada enraizada na sociedade preconizando que a mulher por pertencer ao “sexo frágil” não merecia oportunidade em determinadas áreas de trabalho foi cedendo lugar as chances cada vez maiores de exercer cargos antes considerados tipicamente masculinos.

No passado tratada como um ser inferior e submisso cuja função mais importante era ser “rainha do lar”, a mulher lutou para que esse pensamento fosse sendo modificado de forma árdua e persistente. Portanto, é uma conquista bem recente, já que na década de 90 a força de trabalho feminina era notadamente incipiente e cargos de chefia e gestão eram muitas vezes negados sem um esclarecimento devido por tal procedimento.

Nas entrelinhas dos discursos empresariais era possível perceber a crença de que a mulher prejudicaria o trabalho da empresa, ao acumular as tarefas domésticas, os filhos e de funcionária. Dessa forma, as áreas estratégicas sempre

eram destinadas ao sexo masculino. Esse tabu já está derrubado, e é como afirma Gianini (2012, p. 83): “A mulher que comanda orçamentos milionários não é diferente da que cuida do jardim, da que passeia com cães, ou da que gosta de cozinhar para os amigos.” A construção saudável de relacionamento talvez seja a arma mais eficiente para sua atuação.

Para Chiavenato (2008, p. 24) "A carreira é uma sequência de papéis relacionados, isto é, as percepções subjetivas de cada pessoa a respeito de seus cargos - suas aspirações, satisfações, auto concepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências".

Baseado nas afirmações acima se pode dizer que a carreira profissional não é adquirida somente dentro de uma organização, mas na própria experiência adquirida ao longo de uma vida, prova de esforço e determinação de crescimento profissional para o alcance de seus objetivos, razão pela qual se busca aprimorar conhecimentos e habilidades, para obter como contrapartida o reconhecimento pessoal e profissional.

### **2.2.2 Habilidade da liderança feminina**

A entrada da mulher no mercado econômico é um fenômeno irreversível, pois independente de conjunturas recessivas ou expansivas a participação feminina no mercado de trabalho é mais evidente a cada dia.

Estas transformações deram-se principalmente pela mudança na postura e comportamento da mulher que soube aproveitar a abertura criada, em princípio, pela necessidade de mão de obra para suprir trabalhos realizados pelos homens. Com dedicação buscaram uma melhor qualificação de forma que possam competir em condições de igualdade com os demais gestores, criando mais opções para uma salutar convivência no ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2008, p. 24) "A carreira é uma sequência de papéis relacionados, isto é, as percepções subjetivas de cada pessoa a respeito de seus cargos - suas aspirações, satisfações, auto concepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências".

Baseado nas afirmações acima se pode dizer que a carreira profissional não é adquirida somente dentro de uma organização, mas na própria experiência adquirida ao longo de uma vida, prova de esforço e determinação de crescimento profissional para o alcance de seus objetivos, razão pela qual se busca aprimorar



conhecimentos e habilidades, para obter como contrapartida o reconhecimento pessoal e profissional.

De acordo com Hadary e Henderson (2013, p. 10) “com a entrada das mulheres no mercado, causou um imenso impacto econômico, assim apresentado pela McKinsey & Company, empresa de consultoria líder nos estudos referente ao valor da mulher dentro do mercado”.

Atualmente o mundo dos negócios apresenta uma visão competitiva e que busca cada vez mais líderes que consigam compreender e interpretar situações dentro de uma organização, devendo estas se adaptar as mudanças que o mundo competitivo e globalizado impõe.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 555): “As organizações são unidades sociais, intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”, e assim a capacidade de liderar outras pessoas é uma qualidade fundamental buscada pela organização. Essa mesma liderança, jamais poderá ser imposta, mas conquistada no cotidiano de forma ética, solidária, compreensiva.

### **2.2.3 A realidade atual das mulheres**

As mulheres do século XXI não têm mais o seu destino traçado pela sociedade, e sua identidade é múltipla com várias oportunidades de carreira. Hoje elas traçam seu próprio destino redefinindo sua carreira profissional, e sem abdicar de ser mãe e esposa.

O cenário vivido pelo sexo feminino em décadas anteriores está em processo de mudança, e com aceitação pelos homens, podendo este fato ser comprovado na crescente possibilidade das mulheres construírem suas carreiras profissionais em qualquer tipo de organização empresarial. Há quem chegue a afirmar que as mulheres superam os homens em energia mental, pois conseguem manter o pensamento analítico por mais tempo, como também demonstram que mulheres e homens estão da mesma forma sobre pressão e não se frustram facilmente.

Hoje fronteiras entre os papéis atribuídos a homens e mulheres estão mais flexíveis, oportunizando mudanças. O mundo contemporâneo requer novos conceitos, que novas questões sejam discutidas e que igualem as oportunidades na ordem social e econômica entre homens e mulheres. Tem razão Gail Evans (2003) quando afirma que no ramo dos negócios a mulher precisa jogar como homem e

vencer como mulher.

Não é possível negar que no que se refere à carreira e família, que as mulheres se dividem e muitas tentam adaptar seu horário de trabalho as atividades do lar e na maioria chegam a largar sua carreira para atender as obrigações familiares. Os homens em geral não enfrentam esse dilema de escolher entre trabalho e família. A mulher sempre vai ter esse confronto, ao subir degraus na sua carreira.

Não é o status de poder, retorno material e de sucesso que motivam as mulheres, mas sim a oportunidade de realização. As habilidades femininas em relacionamentos humanos é um fator de sucesso para seu crescimento profissional, pois com as transformações e mudanças que o mercado de hoje exige, flexibilidade na liderança é indispensável.

A realidade é que o mundo dos negócios é de domínio masculino, mas o cenário está mudando e para as mulheres é apenas o começo de oportunidades igualitárias. Ressalta-se que o crescimento do espaço feminino no mercado econômico se dá ao fato da elevação de seu nível de qualificação profissional. As mulheres hoje são quase metade da população universitária.

Afirma Gil (2009, p. 68):

Hoje, há um grande número de mulheres nas organizações, mas são poucas que ocupam cargos de chefia e gestão, e chegam ao poder quando herdarem o negócio. Essa visão ainda é uma realidade mesmo com tantas mudanças no mundo, sendo que também ao chegar a um cargo de chefia seu salário é diferente do sexo masculino que exerce o mesmo cargo, criando assim desigualdade salarial e distinção de cargos. A adaptação ao novo cenário do mercado de negócios deve ser o ponto de partida para as organizações visar uma distribuição de oportunidade de igualdade entre os gêneros para o mercado de trabalho.

A mulher do século XXI busca destaque financeiro, profissional e pessoal, e mesmo com sua jornada triplicada, já não aceita comportamentos arcaicos e tradicionais impostos ao seu crescimento profissional. A entrada da mulher no mercado de trabalho vai além de sua vida familiar, pois tem por base a procura da sua identidade e independência financeira.

Segundo Carreira (2004, p. 43).

Mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição,

capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes “não”, apontam que suas personalidades estão em alta e assinala segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança.

A presença de mulheres como representantes máximas de um país (presidentas) é mais uma constatação de que já existe uma consciência ao nível da política, que elas representam uma força de administração e liderança de inigualável significância para uma economia e desenvolvimento de uma nação.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e bibliográfica, com consultas em livros, artigos, revistas acadêmicas e material disponível na internet.

### 4 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho, evidenciando que a mesma vem conquistando cada vez mais seu espaço dentro das organizações. São cargos de lideranças ou chefias, conquistas que foram alcançadas pelo interesse e a preocupação de obter um lugar no espaço econômico do país, um diferencial que as mulheres vêm se preocupando em adquirir no decorrer da sua trajetória profissional. Ainda que seja vista como mandona quando se assume um cargo de chefia por seus colaboradores, atualmente as mulheres vêm mostrando uma evolução profissional e se destacando como grandes líderes, vencendo preconceitos e obstáculos variados, provando que lugar de mulher é na liderança, direcionando sua equipe, assumindo mais responsabilidade e decisões com mais frequência, assim conquistando seu próprio espaço.

### REFERÊNCIAS

CARREIRA, Denise. **Mudando o mundo**: A mudança Feminina no Século 21. São Paulo: Cortez, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional: interação social. **Sociologia**, São Paulo: v. 302, n. 35, 2003.

EVANS, Gail. **Nos negócios jogue como homem, vença como mulher**. São Paulo: Futura, 2003.

GIANINI, Tatiani. **As lições das presidentes**. São Paulo: Abril, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

HADARY, Sharon; HENDERSON Laura. **Manual da CEO**: as estratégias essenciais das mulheres bem-sucedidas. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARQUIS, Bessie L; HUSTON Carol J. **Administração e liderança em enfermagem**: teoria e prática. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PONDER, Randall D. **Liderança Passo a Passo**. São Paulo: M. Books, 2010.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Trabalho de conclusão. Instituto Catarinense de Pós- Graduação. 2003. Disponível em: <<http://ati2.urcamp.tche.br/congrega2010.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 1998.

PENA, Rodolfo F. Alves. "**População Economicamente Ativa – PEA**", Alunos Oline. Disponível em <<http://alunosonline.uol.com.br/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea.html>>. Acesso em 20 de Janeiro 2017.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.