

RESUMO

A busca incessante pela igualdade tanto social como, neste caso, profissional, por parte da população feminina através da procura do seu próprio espaço fez surgir um novo tópico de discussão dentro das organizações. Este artigo tem então como objetivo analisar o impacto da liderança feminina nas organizações, abordando as vantagens competitivas trazidas pela visão muitas vezes diferente. Como metodologia, este artigo consistiu numa pesquisa exploratória com a análise de vários artigos científicos e diferentes estudos de caso. Os resultados obtidos deste estudo demonstram diferenças nos estilos de liderança masculino e feminino: a liderança transaccional, mais autoritária e focada nas tarefas, geralmente associada ao homem; contrária à liderança transformacional, associada à mulher e focada nas pessoas, na motivação e no trabalho em equipa para atingir resultados. Esta liderança mais participativa está atualmente associada a resultados mais positivos e colaboradores mais felizes.

Palavras-chave

Liderança Feminina, Organizações, Mulher, Igualdade de Géneros

INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO e OBJETIVOS

A liderança é um tema bastante debatido, seja no prisma académico como social e organizacional. Ao longo das últimas décadas, as empresas têm sido obrigadas a reconsiderar as suas noções de liderança e, inclusive, o papel e atributos do líder, de forma a combater estereótipos e conseguirem adaptar-se ao ambiente moderno. Assim, como as mulheres têm vindo a imergir no âmbito académico, é lógico considerar que viessem a imergir em cargos de chefia e liderança proporcionalmente. No entanto, isto não ocorre ainda na devida dimensão. Neste artigo, iremos analisar o impacto de uma liderança feminina nas organizações, começando por definir o conceito de liderança, distinguindo a liderança transformacional da transaccional, assim como o percurso das mulheres na ascensão ao poder. Analisaremos ainda o conceito e enquadramento da liderança feminina, distinguindo-a da masculina e algumas das barreiras à mesma. Um líder não tem apenas de ser competente e profissional nas suas tarefas, tem também de ser um indivíduo social, já que esta é uma parte importante do seu trabalho. Pode-se até dizer que um líder é tao bom quanto as relações interpessoais que consegue manter.

O objetivo deste artigo é analisar as diferenças entre a liderança dos diferentes géneros, analisando o impacto da liderança feminina no contexto organizacional e expondo situações de desigualdade. O estudo visa contribuir para a pesquisa da relação entre género e a eficácia na liderança.

METODOLOGIA

Este artigo científico foi elaborado através de uma pesquisa exploratória, ou seja, foi feita uma investigação literária através da procura e análise de materiais bibliográficos pertinentes sobre o tema (dados, estudos e informações) já publicados por outros autores. Assim, dos numerosos artigos científicos que foram lidos para a elaboração do atual artigo, 10 estudos de caso foram maioritariamente utilizados e analisados ao longo desta pesquisa.

PROJETO / ESTUDO EMPÍRICO

Autores e Data de publicação	Principais Resultados
(Lima et al., 2020)	Foram encontradas características normalmente associadas à liderança masculina em líderes do género feminino. A liderança feminina foi associada a conflitos devido à orientação para as pessoas e não para as tarefas. Existem barreiras para a gestão feminina, como a conciliação da vida profissional e pessoal, o machismo e a aversão ao risco, para além da resistência por parte dos subordinados.
(Taveira, 2018)	A liderança feminina tem obstáculos como o preconceito de género, mas também oportunidades. Lentamente, as mulheres têm vindo a alcançar cada vez mais presença no mundo organizacional. Existe um apoio à liderança feminina, seja do prisma académico ou profissional.
(Abrahão & Viel, 2018)	Apesar de caminhar para uma sociedade mais igualitária, as mulheres têm ainda bastantes preconceitos e entraves na sua busca pela liderança. É necessário a mulher líder posicionar-se como uma história de sucesso de forma a ser notada. É muitas vezes obrigada a masculinizar-se para ser aceite. As mulheres assumem mais frequentemente uma liderança transformacional. O assédio é ainda um tema pouco debatido.
(Spricigo, 2017)	Os principais impedimentos para a liderança feminina são a falta de reconhecimento das desigualdades, falta de tempo, estereótipos relacionados com o género e o pouco reconhecimento. São necessárias políticas inovadoras nas organizações com valores mais feministas. As líderes femininas destacam-se pela sua inclinação para as pessoas/ liderança transformacional.
(Müller, 2016)	A mulher sofre preconceitos devido ao género, tanto socialmente como no mercado de trabalho. Existem fatores que levam as mulheres a adiar a maternidade para não prejudicarem a sua vida profissional.
(Fernandes et al., 2016)	O estilo de liderança principal das mulheres é o transformacional/carismático, através de liderar pelo exemplo.
(Tonha, 2014)	As mulheres mais novas têm mais tendência a assumir um estilo de liderança transformacional e marcado por aspetos do seu género. A crescente presença feminina no mercado de trabalho tem originado novas formas de liderar.
(Gonçalves, 2012)	As líderes femininas demonstram motivação inerente para o cargo e vontade de permanecer na chefia. A liderança transformacional é geralmente a exercida. As mulheres em posição de chefia apresentam níveis de Bem-Estar Subjetivo altos, o que pode significar um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
(Santos, 2012)	Verificam-se na líder as características de liderança transformacional, também associadas à liderança feminina, virada principalmente para as pessoas. As mulheres têm mais condicionantes à liderança, como o tempo, devido ao preconceito ainda enraizado de que são as responsáveis pela família. É necessário promover medidas que combatam este fenómeno de forma a facilitar ao género feminino atingir posições de chefia.
(Moller & Gomes, 2010)	O que aumenta a implicação organizacional é a tendência para a liderança transformacional e não o género. Existe uma visão estereotipada de que a gestão é um papel maioritariamente do homem. Uma liderança mais eficaz pode ser alcançada através de uma fusão das lideranças transformacional e transaccional. Compreender as diferenças entre a liderança feminina e masculina é importante para aproveitar as mais-valias de cada um.

Tabela 2 – Principais Resultados dos casos de estudo analisados. Elaboração própria.

RESULTADOS (PREVISTOS) E CONCLUSÕES

Tendo em conta os resultados obtidos, conseguimos concluir que apesar das mulheres terem ainda um longo caminho na luta pela igualdade, seja social como organizacional, a tendência é uma sociedade e, conseqüentemente, um ambiente empresarial cada vez mais igualitário e equilibrado para os diferentes géneros, verificando-se um aumento lento, mas consistente da quantidade de mulheres no mercado de trabalho e sucessivamente em posições de chefia. A liderança feminina é maioritariamente marcada por um estilo transformacional, enquanto a liderança masculina está relacionada com a liderança transaccional.

Idealmente, atingiremos um nível de compreensão entre as diferenças de liderança feminina e masculina que permita tirar partido das distintas vantagens competitivas que cada género consegue trazer para as organizações, para além de ultrapassar estereótipos.

Neste sentido, existem questões de investigação que seriam interessantes para complementar o trabalho iniciado neste artigo. Nomeadamente, seria interessante analisar o impacto que teria a junção de líderes dos diferentes estilos, transformacional e transaccional, em prol da mesma organização.

ESTADO DA ARTE / REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”. Os gestores, sendo quem desenvolve e controla todos os processos dentro da organização, têm o papel de melhorar a sua performance. (Fraga, 2018).

Líder Transformacional	
Carisma:	Provê visão e sentido de missão, incute orgulho, ganha respeito e confiança.
Inspiração:	Comunica altas expectativas, usa símbolos para focalizar esforços, expressa objetivos importantes de formas simples
Estimulação Intelectual:	Promove inteligência, racionalidade e resolução de problemas meticolosa
Consideração individual:	Dá atenção individualizada, trata cada empregado individualmente, ensina, aconselha.
Líder Transaccional	
Recompensa:	Troca de recompensas por esforço, promete prémios por boa performance, reconhece feitos
Gestão por Exceção (ativo):	Observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas de correção.
Gestão por Exceção (passivo):	Apenas intervém se os padrões não forem cumpridos.
“Laissez-Faire”:	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Tabela 1 – Características de líderes transformacionais e transaccionais. Retirada de From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision (Bass, 1999)

Existem ainda desafios consideráveis no que se refere à progressão da mulher a nível organizacional, embora venha a aumentar o número de casos de sucesso (Haile et al., 2016). Girion (2001) acredita que em 2030 as mulheres terão já ultrapassado o número de homens em funções de liderança. Isto demonstra a necessidade de investigação continua do tema da liderança feminina (Moller & Gomes, 2010). Naturalmente, as mulheres líderes têm-se mostrado tão ou mais competentes e eficientes quanto os seus companheiros do género masculino para preencher os lugares de chefia dentro das organizações. Assim, vão conquistando reconhecimento e o seu lugar no mercado de trabalho (Fernandes et al., 2016). Segundo Lima et al. (2020), entre as diversas barreiras à liderança feminina, encontramos algumas como: “Cultura organizacional; Conflitos gerenciais; Conciliar trabalho e família; Machismo; Assédio; Aversão aos riscos.”

BIBLIOGRAFIA

Abrahão, J., & Viel, P. (2018). *Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Género Em Posições de Poder*. Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

Bass, B. M. (1999). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.

Fernandes, F., Cupini, S., Camargo, F. B., Camargo, M. E., Fernandes, A. M., & Hahn Bieglmeyer, U. (2016). *Liderança Feminina: Estudo de Caso em uma Empresa do Segmento de Cosméticos*.

Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*.

Gonçalves, R. (2012). *Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho*.

Haile, S., Emmanuel, T., & Dzathor, A. (2016). Barriers and challenges confronting women for leadership and management positions: review and analysis. *International Journal Of Business And Public Administration*, 13(1), 36-51.

Lima, C. A. P. C., de Oliveira Silva, B. C., & Bezerra, J. C. V. (2020). Mulher macho, não senhor! *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 7-21. <https://doi.org/10.20401/rsai.6.3.352>

Moller, M., & Gomes, J. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.

Müller, J. (2016). *Liderança e Género Feminino: Um estudo de caso*.

Santos, A. (2012). *Liderança no Feminino: um estudo de caso*.

Spricigo, C. (2017). *Gestão Empresarial: Estudo de caso em uma empresa da Região Sul do Brasil*.

Taveira, M. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo*.

Tonha, A. (2014). *A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial*.