

## PERCEPÇÕES DE GESTORES MASCULINOS SOBRE LIDERANÇA FEMININA

Patrícia Aparecida Matos Rodrigues<sup>1</sup>

Fernando Dewes<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo apresenta os resultados de um estudo realizado por meio de uma abordagem quantitativa, que teve como objetivo identificar e analisar as percepções de 15 gestores e/ou proprietários de empresas, do sexo masculino, no que se refere a mulheres no exercício de liderança. Foi aplicada uma escala no formato Likert, contendo itens sobre características de personalidade, estilos de liderança e fatores restritivos ao exercício da liderança feminina. Os resultados indicaram a presença de estereótipos dirigidos a mulheres líderes, mas, ao mesmo tempo, sugeriram uma evolução nas percepções e crenças relativas à liderança feminina, que podem revelar uma compreensão mais realista e menos estereotipada, por parte de executivos/proprietários de empresas, com relação às mulheres no exercício de papéis de líderes.

**Palavras-chave:** Questões de gênero. Liderança feminina. Igualdade.

### ABSTRACT

*The article presents the results of a quantitative study that aimed to identify and analyze the perceptions of 15 managers and/or business owners, male, regarding women in the leadership exercise. A Likert scale was applied, containing items on personality traits, leadership styles, and restrictive factors in the exercise of female leadership. The results indicated the presence of stereotypes directed at women leaders, but at the same time suggested an evolution in perceptions and beliefs related to female leadership, which may reveal a more realistic and less stereotyped understanding by executives/business owners, with respect to women in the exercise of leadership roles.*

**Keywords:** Gender issues. Women's leadership. Equality.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara–Faccat – Taquara/RS. *E-mail:* patriciamatosrodrigues@gmail.com

<sup>2</sup> Professor doutor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. *E-mail:* fdewes@faccat.br

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo dos tempos, as mulheres lutam por igualdade e aceitação, tanto no mercado de trabalho, como na sociedade em geral. No passado, os homens eram os responsáveis pelo sustento de suas famílias, cabendo às mulheres o papel de dona de casa, mãe e esposa. Mas com o passar dos anos este cenário está se modificando, e do mesmo modo ocasionando mudanças na cultura das organizações.

No entanto, mesmo com o crescimento no mercado de trabalho, as mulheres ainda sofrem preconceitos, mas assim mesmo, a maioria das mulheres busca a harmonia entre os serviços de casa, filhos, marido e trabalho (STAWINSKI; FROM, 2016). Embora as mulheres ocupem cada vez mais espaço, algumas áreas ainda são dominadas pelos homens e, nos cargos mais altos; praticamente em todas as áreas, as mulheres ainda são minoria (ABREU, MEIRELLES, 2012).

Visando identificar a percepção dos homens, este estudo levanta como problema de pesquisa a seguinte questão: como as mulheres, no exercício do papel de líderes, são percebidas por executivos e/ou proprietários de empresas instaladas em municípios da Região do Vale do Paranhana, Rio Grande do Sul?

Nessa problemática, o artigo tem como objetivo geral, identificar e analisar as percepções de gestores e/ou empresários, relacionadas a mulheres no exercício de liderança nas empresas. Como objetivos específicos identificar, a partir das percepções masculinas, supostas qualidades e limitações das mulheres para o exercício da liderança no contexto do trabalho e ainda, constatar a possível existência de estereótipos relacionados à liderança feminina.

O artigo está estruturado, além dessa breve introdução, por uma fundamentação teórica composta por tópicos relativos ao tema, por uma apresentação do método, pela apresentação e análise dos resultados e as suas considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, serão apresentados os principais fundamentos teóricos que sustentam a presente pesquisa.

## 2.1 Conceitos e algumas considerações sobre liderança

Liderança vai muito além de uma posição à frente de uma empresa. De acordo com Robbins (2005, p. 258), “[...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Liderança é a condução deste grupo de pessoas para realizar determinadas ações dentro de uma empresa.

Para Jordão (2004, p. 20), “[...] liderar é fazer com que os outros façam voluntariamente o que precisa ser realizado”. Fazer com que os colaboradores trabalhem por simples vontade de realizar determinadas tarefas, sem ser imposto e sim por saber que precisa ser feito.

Ao analisar alguns conceitos de liderança, é possível visualizar que na maioria das definições as pessoas destacam-se como peça fundamental para que seja possível praticá-la. Em alguns momentos estão envolvidas individualmente, em outros estão realizando trabalhos em conjunto, sendo lideradas para um objetivo comum da empresa. A interpretação de liderança tem passado por muitas mudanças ao longo dos anos, isso devido ao ambiente cultural, ao ambiente social e ambiental, tanto para quem lidera quanto para quem será liderado (GONÇALVES, 2012).

As empresas estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois hoje não existe mais espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas (RENESCH, 2003).

Maximiano (2000, p. 326), destaca:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

As empresas procuram encontrar nos seus líderes as competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, onde um completa o outro. Em complemento, Chiavenato (2003) destaca que a liderança é fundamental em qualquer lugar. Em todos os segmentos sempre há um líder e os seus liderados.

De acordo com Daft (2010), em um ambiente bastante competitivo é necessário ter uma boa liderança, para que sejam divididos valores capazes de motivar os

membros de uma equipe, sendo exemplo para seus liderados, pois uma empresa sem liderança está destinada ao fracasso.

Jordão (2004, p. 22) diz que liderar “[...] é como em qualquer esporte coletivo: uma equipe pode ter vários craques, mas se não existe alguém que mantenha os objetivos comuns e a motivação do time, a vitória nunca chega [...]”. Um bom líder é aquele que direciona, que orienta e foca no bem comum, investindo suas energias para que toda a empresa se beneficie.

Pode-se dizer que liderança é um processo que pode ser percebido em vários lugares e que ocorre em diversas situações de interação humana, quando fica clara a influência praticada por alguma pessoa sobre as outras. Com base nesse conceito, a liderança é necessária em todos os tipos de organização (ROBBINS, 2010).

Deste modo, o líder tem de estar atento às necessidades de seus liderados e da sua equipe, contornando situações que poderão prejudicar diretamente a execução e o desenvolvimento das tarefas e também dos resultados da empresa.

## **2.2 Mulheres na liderança**

Os conceitos aqui apresentados sugerem que funções de liderança são complexas e desafiadoras, exigindo da parte de quem as exerce competências desenvolvidas através de investimento de muito esforço, persistência e oportunidade. Nesse aspecto, observa-se que ao mesmo tempo em que a participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo, o número de mulheres ocupando cargos de liderança nas organizações de trabalho também experimenta crescimento equivalente. No Brasil, dos 42.276 cargos de diretoria computados pela RAIS no ano 2000, 23,6% eram ocupados por mulheres. Já, em 2010, pesquisa da Great Place To Work, empresa global especializada em ambiente de trabalho, aponta que nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 36% dos cargos de liderança, inclusive presidência, eram ocupados por mulheres (MARQUES, 2011). Esses indicadores apontam um crescimento expressivo da presença das mulheres em cargos executivos.

Através de um levantamento realizado pela Catho (2008) foram observadas as seguintes distribuições percentuais de mulheres nos diversos cargos de liderança em empresas: Presidente / Gerente Geral - 21,04%; Vice-Presidente - 17,40%; Diretor - 26,20%; Gerente - 34,10%; Supervisor - 47,50%; Chefe - 42,00% e Coordenador -

55,60%. Por esses dados, percebe-se que elas estão abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nas empresas.

Entretanto, os dados mostram também que esses cargos se concentram em áreas tradicionais femininas, como a social, a cultural e a da saúde. Ou seja, mesmo nos níveis mais elevados da carreira, as executivas brasileiras marcam presença sobretudo em cargos tradicionais como enfermagem e magistério (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Além disso recebendo rendimentos inferiores aos de seus colegas executivos, sugerindo que após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, ainda persistem, mesmo que de forma velada, questões de gênero que dão origem a discriminações e barreiras ao exercício de funções de liderança pelas mulheres (COUTINHO; COUTINHO, 2011; ARAÚJO; SCALON, 2005).

De origem inglesa, o termo “gênero” significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo, referindo-se a uma construção social desigual, baseada na existência de uma hierarquia entre os sexos e suas consequências decorrentes. Para Fonseca (2005), gênero é o sexo social historicamente construído. Corresponde a um atributo social do sexo biológico e que determina a construção histórico-social das matrizes masculinas e femininas vigentes. A questão de gênero fortaleceu-se como tema de pesquisa a partir de 1977, quando a ONU oficializou o Dia Internacional da Mulher. De lá para cá, muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher. Remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas e funções, qualificação e o exercício da liderança, são alguns dos temas pesquisados e discutidos no âmbito acadêmico e da sociedade em geral (DANA, 2016).

Para Chu (2003, p. 97), “[...] toda mulher já assumiu em algum momento o papel de líder”. No dia a dia, na vida familiar, as mulheres se veem em tomadas de decisões simples, em uma menina liderando seus irmãos, em uma brincadeira ou em uma mãe que influencia seu filho a agir de forma correta.

Coutinho e Coutinho (2011) relatam um paradoxo da liderança feminina, apontando que quando uma mulher em cargo de liderança apresenta traços culturalmente determinados como femininos, elas são vistas como inadequadas para exercer tais funções, no entanto, se ela age de acordo com os padrões masculinos de liderança, também é incriminada por ser pouco feminina, ou seja, há um conflito declarado entre feminilidade e liderança.

De acordo com Kets de Vries (1997), os talentos femininos estão tão perceptíveis, que a grande maioria das empresas que surgem parecem estar sendo

moldadas para as habilidades das mulheres. Desse modo, entra o grande desafio das mulheres de encontrar o equilíbrio entre a firmeza e a feminilidade, competitividade e delicadeza, fatos e emoções.

De acordo com Drucker (1996, p. 205), as mulheres líderes se dividem em características como:

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações – sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró-ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo [...].

As mulheres, naturalmente, conseguem se adaptar às mudanças e desempenham inúmeras tarefas ao mesmo tempo, não deixando de se preocupar com tudo e com todos, sendo exigentes e atenciosas.

Segundo Chu (2003, p. 17), algumas mulheres ainda preferem ocupar cargos de menos destaque, em consequência de que “[...] preferem conviver em harmonia a tentar dominar egoisticamente e adotar atitudes de enfrentamento. Ao contrário da mulher, o homem é mais competitivo e centrado em si mesmo”.

Conforme Meneghetti (2013, p. 267), “[...] é que a mulher não é complementar ao homem e que não é feita para a família”. A mulher deve ser educada para ser uma pessoa, a ser ela mesma, ser responsável por construir sua independência econômica e profissional.

### **2.3 A presença feminina no mercado de trabalho**

No cenário internacional, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, a inserção das mulheres no mercado de trabalho teve seu início com a primeira e segunda guerra mundial, pois com os homens convocados para o combate coube às mulheres se direcionarem a indústrias, comércios e prestadoras de serviços, para dar continuidade ao processo produtivo (VIEIRA; SILVA, 2013).

Assim sendo, diante da ausência dos maridos, as mulheres tiveram de tomar a frente em todas as decisões em suas casas, sendo responsáveis pelos negócios e cuidando de atividades antes exercidas pelos homens, deste modo conseguindo suprir as necessidades da casa. Por consequência, a mulher acabou modificando sua

estrutura familiar e assumindo uma nova postura perante a sociedade (VIEIRA; SILVA, 2013).

No século XIX, no Brasil, com a industrialização crescente houve um enorme aumento da demanda por trabalhadores, que acabou por levar um grande contingente de mulheres a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas. O recenseamento de 1872, realizado em São Paulo, por exemplo, apontou que dos 10.256 operários da indústria de algodão, 9.514 eram mulheres. Mas foi somente no início do século XX que as mulheres brasileiras da classe média começaram a trabalhar nas empresas exercendo funções de apoio, como secretárias, por exemplo (COUTINHO; COUTINHO, 2011). Esse cenário não mudou muito até meados do século passado, quando uma série de fatores, tais como a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho.

Segundo Montana e Charnow (2003), os cargos ocupados por mulheres não mais se limitaram aos tradicionais, como o de recepcionista ou secretária, mas também às profissões especializadas e à administração de linha. Com as transformações demográficas, culturais e sociais ocorridas nas últimas décadas do século XX, o trabalho feminino sofreu um grande impacto. Indicadores gerais revelam que no período 1990-1998, a população feminina economicamente ativa passou de 22,9 milhões para 31,3 milhões (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Os números continuaram mostrando crescimento da participação feminina no mercado de trabalho — de 34,85% em 2001 para 44,01% em 2009, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016).

Todos esses fatores explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil da força de trabalho desse sexo. As trabalhadoras, que até o final dos anos de 1970, em sua maioria, eram jovens, solteiras e sem filhos, passaram a ser mais velhas, casadas e mães (BRUSHINI; PUPPIN, 2004). Assim, além de conquistar novas posições na sociedade, a mulher passou a exercer funções de liderança nas empresas (VIEIRA; SILVA, 2013).

À luz da literatura sobre o tema, pode-se constatar que a presença da mulher no mercado de trabalho foi uma árdua conquista, mas que ainda persistem discriminações, preconceitos e desvalorização originados por questões de gênero e o presente estudo visa a contribuir para a melhor compreensão deste fenômeno.

## **2.4 Barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres na conquista e exercício da liderança no trabalho.**

Sabe-se que desde o início do processo de inserção da mulher no mercado de trabalho, ela vem enfrentando preconceitos, discriminações e desafios. A experiência no trabalho mudou a vida das mulheres dando-lhes mais liberdade, autonomia e independência. Mas há muito ainda ser conquistado. Chu (2003, p.155) ressalta a ideia de promoção e valorização do trabalho feminino, salientando:

As mulheres que serão promovidas são as que se concentram no trabalho; as que não veem discriminação; as que transmitem energia positiva; as que usam estratégias para progredir rapidamente – as que vencem as próprias jogadas.

As mulheres realizadas em suas funções não enxergam o preconceito existente para com elas, estão focadas no seu próprio desempenho, em fazer com que sua capacidade profissional seja percebida. Em complemento, de acordo com Beauvoir (1999), o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência. Já, a mulher, não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porém na administração dos negócios, mostra-se cautelosa e precisa.

Para Sina (2005, p. 156), “[...] as mulheres também demonstram maior facilidade para transformar dificuldades em oportunidades”. Em situações difíceis a mulher tem atitude de buscar soluções, possibilidades de criar.

Coutinho e Coutinho (2011, p. 65) afirmam que, “[...] apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos [...]”. Espera-se, assim que as mulheres se modifiquem para se adaptarem aos padrões masculinos. As empresas oferecem benefícios às mulheres trabalhadoras, como creche, para poderem trabalhar tranquilas. Se elas conseguirem se adaptar, terão mais possibilidades; por outro lado, se não conseguirem se enquadrar a esses requisitos acabam por aceitar trabalhos com menor poder.

A dominação masculina está tão entranhada na civilização que nem é mais percebida, salienta Bourdieu (1999). É tão natural homens liderando, que não se torna de forma alguma algo novo, porém a mulher seria algo desafiador aos líderes e aos liderados.

### 3 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2009) interpretam método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo com maior economia e segurança, contribuindo para identificar o caminho a ser seguido.

Deste modo, para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, utilizou-se como procedimentos metodológicos um referencial teórico baseado nos principais aspectos do estudo. Após essa contextualização, foi desenvolvido o que se caracteriza como um estudo exploratório. A pesquisa foi aplicada em sete empresas dos ramos calçadista, moveleiro, metalúrgico (multiferramentas), alimentos, comércio de grande porte (supermercado), localizadas nos municípios de Rolante e Riozinho, no vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica. Quanto ao levantamento dos dados, o presente estudo seguiu o método também conhecido como *survey*, que obtém dados sobre as características ou opiniões/percepções de determinado grupo de pessoas, que constituem a amostra de uma população (FONSECA, 2002).

A pesquisa segue uma abordagem quantitativa que, segundo Creswell (2010, p. 26) “[...] a pesquisa quantitativa é meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Richardson (1999) explica que a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta das informações, quanto no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas.

O universo da pesquisa constituiu-se de 15 gestores e a amostra contemplou 15 gestores, proprietários ou não, os quais representam as sete empresas dos ramos: calçadista, moveleiro, metalúrgico (multiferramentas), alimentos, comércio de grande porte (supermercado). A amostra foi não probabilística de conveniência e acessibilidade, que de acordo com Marconi e Lakatos (2009), nesta forma de amostragem o pesquisador está interessado na opinião, na ação ou na intenção de determinados elementos pesquisados. Para melhor caracterização da amostra, os participantes apresentaram as seguintes características, conforme Quadro 1.

### Quadro 1 – Caracterização da Amostra

Variável	Níveis de Variáveis	Número de respondentes
Faixa Etária	De 21 a 30 anos	3
	De 31 a 40 anos	4
	De 41 a 50 anos	4
	De 51 a 60 anos	4
Cargo	Gestor	8
	Gestor e proprietário	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Para a coleta dos dados foi utilizada uma escala no formato *Likert*, consistindo de 41 afirmações referentes a características supostamente atribuíveis a mulheres no exercício da liderança. O conteúdo dos itens foi baseado na literatura referenciada neste artigo. Os itens foram submetidos a uma avaliação semântica prévia, realizada com 05 participantes que apresentavam características semelhantes à amostra. Itens, cujo conteúdo não foram interpretados de forma unívoca pelos participantes da validação, foram excluídos do instrumento. A escala foi composta por cinco graus, sendo o grau 1 = discordo totalmente; grau 2 = discordo parcialmente; grau 3 = neutro, isto é, não concordo, nem discordo; grau 4 = concordo parcialmente e grau 5 = concordo totalmente. Conforme Costa (2011), uma escala de *Likert* consiste no desenvolvimento de um conjunto de afirmações para as quais os pesquisados facilmente irão manifestar o grau de sua concordância ou discordância.

O instrumento foi aplicado de forma impressa, individual e anônima, no período de 24 de julho a 01 de agosto de 2018. O seu preenchimento levou cerca de dez minutos para ser respondido integralmente. O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi assinado pelos respondentes e trouxe informações e esclarecimentos, auxiliando os respondentes na tomada de decisão em participar ou não do estudo, assumindo, dessa forma, responsabilidade pela pesquisa e garantindo que os seus direitos fossem preservados.

Após a realização da coleta, os dados foram tabulados e analisados. Os resultados são apresentados em forma de quadros, a fim de facilitar a visualização das informações coletadas.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Para efeito de apresentação e análise, os dados foram agrupados em blocos, de acordo com o conteúdo dos itens. Dessa forma, foram identificados três blocos, assim nomeados: (1) Personalidade; (2) Estilo de liderança e (3) Características restritivas.

O bloco *Personalidade* reúne itens descritivos de traços de personalidade que supostamente poderiam ser atribuídos, pelos homens às mulheres líderes. O Quadro 2 apresenta as respostas dos participantes do estudo, em termos de seu grau de concordância com relação a cada item relativo a esse bloco, expressas em termos de médias e desvios padrões (N=15). A primeira coluna à esquerda refere-se à posição relativa, em ordem decrescente, de cada item.

Para efetuar a análise dos dados colhidos estabeleceu-se, como ponto de corte, o grau 4, ou acima, que significam, na escala utilizada, concordância com a afirmação. Médias abaixo do ponto de corte foram, para efeitos de análise, desprezadas, por não caracterizarem claramente posição de concordância com o conteúdo do item em questão.

**Quadro 2 - Bloco 01 – Personalidade de mulheres líderes**

	Afirmações	Média	DP
1	São minuciosas e detalhistas.	4,60	0,63
2	São diretas e objetivas no falar.	4,13	0,83
3	São firmes e competitivas.	4,07	1,10
4	São delicadas e sensíveis.	4,07	0,96
5	São flexíveis.	4,00	0,93
6	São mais diplomáticas e conciliadoras.	3,93	0,88
7	São disciplinadoras e duronas.	3,40	1,06
8	Têm forte atração para o poder.	3,20	1,26

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O traço de personalidade mais consistentemente atribuído às mulheres diz respeito à tendência para serem minuciosas e detalhistas no exercício do papel de líderes (M=4,60). Essa atribuição, além de apresentar o maior grau de concordância

entre os homens, mostra um baixo desvio padrão ( $DP=0,63$ ), sugerindo que essa percepção masculina está muito próxima da unanimidade.

No entanto, essa percepção dos homens em relação às mulheres não encontra apoio nos estudos empíricos. Davlins e Berstein (1995), por exemplo, em um estudo sobre a relação entre habilidade espacial e gênero, verificaram que os homens são mais precisos na percepção de detalhes e cometem menos erros na reprodução de ambientes do que as mulheres, denotando melhor capacidade espacial.

Todavia, havendo ou não diferenças de habilidades entre homens e mulheres, estudos sobre diferenças entre os gêneros sugerem que em muitos casos, elas são produzidas pelo meio sociocultural, no qual estão inseridos homens e mulheres. Isto é, os ambientes produzem e reforçam tais comportamentos e características diferenciados (JAMES, 1997). Ainda assim, as diferenças comportamentais observadas entre homens e mulheres são estatisticamente pouco significativas e não aparentam ter grande influência nos comportamentos observados, o que sugere a possível influência de estereótipos (BRANNON, 1999).

Segundo Ferreira (1999), o termo estereótipo deriva de duas palavras gregas: *stereo* (rígido) e *tipo* (traço), referindo-se a tornar algo fixo, inalterável. Na terminologia psicológica, este termo designa um sistema de crenças compartilhadas acerca de atributos, geralmente traços de personalidades ou comportamentos costumeiros, atribuídos a pessoas pertencentes a determinados grupos (WANG; JABLONSKI; MAGALHÃES, 2006). Diante da quantidade de informações a que as pessoas estão submetidas, tenderão elas a agrupar os objetos sociais em categorias que permitem, pretensamente, um melhor controle ambiental e uma interação mais eficaz com o meio. Uma das consequências desse processo é o de simplificar aquilo que é naturalmente complexo e distorcer a realidade, especialmente das pessoas. Todo estereótipo é também uma construção sociocultural e os padrões culturais de masculinidade e feminilidade perpassam as mais variadas esferas, influenciando inclusive a liderança. Desse modo, traços pertinentes à feminilidade, como delicadeza e sensibilidade são atribuídos, com frequência, às mulheres (MELLO; GIAVONI; TRÓCOLLI, 2004; RENESCH, 2003), o que parece ser confirmado, também, nesse estudo.

Contudo, não deixam de ser instigantes as elevadas médias apresentadas nos itens relativos à firmeza, à objetividade e à competitividade. Tais traços são, ordinariamente, atribuídos aos homens (WANG; JABLONSKI; MAGALHÃES, 2006).

Essa composição de estereótipos leva a crer que os homens tendem a perceber as mulheres como mais flexíveis e capazes de combinar características pessoais de delicadeza e firmeza, ao mesmo tempo. Essa observação pode sugerir uma tendência dos homens atuais em categorizar as mulheres líderes de forma mais fluida, menos estigmatizada.

O bloco *Estilo de liderança* agrupa itens pertinentes a um estilo feminino de gestão ou liderança, possivelmente reconhecido ou atribuído pelos participantes às mulheres em posição de liderança. O Quadro 3 apresenta os itens relativos a este bloco e os seus resultados:

**Quadro 3 – Bloco 2 – Estilo de liderança**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
1	Conseguem administrar inúmeras atividades ao mesmo tempo.	4,40	0,51
2	Podem liderar setores da área administrativa.	4,40	1,06
3	Comunicam-se facilmente com os seus subordinados.	4,33	1,05
4	Têm mais habilidades para administrar conflitos.	4,20	0,86
5	Promovem a união e a cooperação dentro da equipe.	4,13	0,74
6	Fortalecem o diálogo dentro da equipe.	4,0	1,00
7	Fazem com que todos sejam ouvidos.	3,87	0,83
8	São ágeis e têm maior facilidade na tomada de decisão.	3,80	0,68
9	Seu temperamento combina com liderar a área de produção.	3,80	0,94
10	Preocupam-se com as pessoas e com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.	3,73	1,03
11	Têm um estilo de liderança mais participativo.	3,53	0,92
12	Têm paciência para buscar resultados a longo prazo.	3,53	0,99
13	Pensam estrategicamente.	3,47	0,99
14	Priorizam mais os relacionamentos e menos os objetivos do trabalho.	2,13	1,25

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como se observa no Quadro 3, seguindo o critério do ponto de corte, os itens que apresentam médias iguais ou superiores a 4 referem-se a um estilo de liderança mais voltado à comunicação, ao diálogo e à integração, supostamente alinhado à natureza das atividades administrativas, mais do que à produção. A razão da compatibilidade do estilo de liderança feminina com a área administrativa, conforme a percepção masculina, pode ser averiguada e uma delas poderia ser encontrada na condição de que as pressões sobre a área de produção apresentam maior frequência

e intensidade, do que as pressões incidentes sobre a área administrativa. Dessa maneira, a liderança feminina, por ser mais *suave e humanizada*, não reuniria recursos pessoais para responder adequadamente às pesadas demandas da produção. Se assim for, poder-se-ia presumir que tais percepções se afigurariam como mais um estereótipo sobre a liderança feminina, o de que ela é mais apropriada às demandas administrativas, do que da produção.

Por fim, o bloco relativo a *Características Restritivas* reúne itens que poderiam se configurar em obstáculos encontrados pelas mulheres para o exercício da sua liderança, sejam eles de natureza psicológica ou circunstancial. O Quadro 4 demonstra os resultados nesse bloco e nele se pode observar que nenhuma das afirmações alcançaram média igual ou superior ao grau 4.

**Quadro 4 – Bloco 3 – Características restritivas**

Afirmações		Média	DP
1	São emotivas.	3,67	1,11
2	Sofrem descontinuidade na sua carreira por gravidez, parto e cuidados com os filhos.	3,40	1,45
3	Preocupam-se demais com sua aparência.	3,40	1,24
4	A maioria dos homens se sente desconfortável sob o comando feminino.	3,20	1,37
5	Adotam um estilo maternal de liderar.	3,07	1,16
6	Falam demais.	2,93	1,10
7	São exageradas nas suas reações.	2,73	1,16
8	Têm dificuldades na hora de negociar.	2,60	1,24
9	São submissas no exercício de seu cargo de liderança.	2,40	1,45
10	Faltam-lhes audácia e o gosto pela aventura.	2,40	1,12
11	Acomodam-se facilmente.	2,40	1,30
12	Deixam de tomar decisões para não parecerem agressivas.	2,33	1,29
13	As melhores líderes são menos femininas.	2,20	1,01
14	Têm dificuldades para se impor perante a equipe.	2,20	1,08
15	Tomam decisões baseadas mais na intuição do que na razão.	2,00	0,93
16	Têm dificuldades em dar ordens.	1,93	1,03
17	Deixam a carreira profissional em segundo plano.	1,87	0,74
18	Possuem temperamento menos apropriado para o exercício de cargos de liderança.	1,80	0,94
19	Falta nelas aptidão para o exercício de cargo de chefia.	1,67	0,82

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como se observa no Quadro 4, o conteúdo dos itens referentes às características restritivas foram formulados na direção negativa, indicando que, quanto menor a média, menor a concordância dos respondentes com cada item. Mesmo que alguns itens tenham apresentado médias superiores ao grau 3 (ponto neutro da escala), os dados colhidos na amostra desse estudo não autorizam, de acordo com o critério adotado, a detectar ou deduzir a presença de estereótipos relacionados à liderança feminina. Essa cautela também se justifica pelos elevados desvios padrões apresentados nos itens de maior média, indicando maior divergência nas percepções dos participantes do estudo.

A média mais elevada refere-se à emotividade das mulheres, que foi de 3,67. Estudos de gênero, como o realizado por Nogueira (2006) apontam que traços de personalidade como sensibilidade e emocionalidade surgem como caracterizadores da “natureza” feminina, enquanto os traços como rispidez e agressividade caracterizam o lado masculino. A média apresentada nesse item, não deixa, portanto, surpresa embora não se caracterizando, ao menos no critério seguido por este estudo, como um estereótipo. De modo semelhante, a questão da preocupação com a aparência. Mesmo apresentando a média de 3,40, ela se encontra abaixo do ponto de corte (4,0). No entanto, ainda se pode questionar quanto à existência de pressões sobre as mulheres, pois como cita Goldenberg (2005), de um lado o corpo feminino se emancipou amplamente de antigas servidões, tais como, sexuais, procriadoras ou indumentárias, mas de outro, ainda se encontra submetido a fortes coerções estéticas, geradoras de ansiedade na mulher. Os homens pressentem isso, atribuindo a elas maiores preocupações com a sua aparência física no trabalho.

Observa-se ainda que a tão citada atribuição à liderança feminina, de que ela sofre descontinuidade na sua carreira devido a sua condição de mãe, nesse estudo não encontra suporte. A média apresentada nesse item também está posicionada abaixo de 4,0 e apresenta o mais alto desvio padrão (1,45). Esses dados sugerem que as supostas limitações na carreira de líder, impostas pela maternidade, pertencem ao século passado, conforme já apontavam pesquisas relativas àquela época (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Com referência ao item relativo a não aceitação ou desconforto experimentado pelos homens sob uma liderança feminina, observa-se que sua média se posiciona próximo ao ponto neutro da escala, sugerindo que essa questão se encontra superada. Se em algum momento do passado, os homens sentiam-se constrangidos

por estar sob ordens femininas, a conquista pelas mulheres de posições de liderança nas empresas trouxe essa mudança nas crenças ou sentimentos masculinos, fazendo-os perceber a liderança feminina como algo natural, independente do gênero ou do papel ligado à maternidade, como é o caso do item que apresentou média 3,07, o qual diz respeito a um suposto estilo maternal de liderar.

Já para os demais itens, seus índices apresentam-se abaixo do ponto médio da escala, não revelando, portanto, indicadores sugestivos de estereótipos. Ao contrário, mostram discordância quanto às características supostamente atribuídas às mulheres. Nessa categoria enquadram-se várias percepções de natureza negativa. Todas elas mais rejeitadas pelos participantes do que aceitas. Crenças de que elas falam demais, são exageradas nas suas reações, se acomodam facilmente, e várias outras de conteúdo negativo, alcançaram valores mais próximos da discordância total do que com a concordância, como se pôde observar no quadro 4. Estes valores confirmam o cenário de mudanças positivas e desejadas nas atitudes masculinas relativas à liderança feminina.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar as percepções de gestores e/ou proprietários de empresas, relacionadas à liderança feminina. Para isso foi utilizado um instrumento em formato de escala, cujos conteúdos dos itens se referiram a possíveis percepções dos homens com relação às mulheres no exercício de papéis de líderes nas empresas. As características e manifestações comportamentais descritas nos itens do instrumento foram extraídas da literatura sobre o assunto, conforme referenciada neste estudo.

Observou-se que ainda persistem tendências a estereotípias quanto à liderança feminina, especialmente no que se referem à personalidade das mulheres. Elas ainda tendem a ser percebidas pelos homens como minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis. Mas por outro lado, o que não deixa de ser surpreendente, elas também tendem a ser consideradas como diretas e objetivas no falar e firmes e competitivas no agir. Traços esses de personalidade, como já indicados, mais tipicamente atribuíveis aos homens. Essa constatação pode sugerir que se está diante de uma evolução, rumo à superação de uma das questões mais inquietantes e injustas, que são as questões de gênero. Essa evolução reforça a conclusão de estudiosos que

sustentam que a constituição biológica não é suficiente para explicar as diferenças entre os sexos, atribuídas pelos homens, mas sim as diferentes culturas e épocas (WANG; JABLONSKI; MAGALHÃES, 2006).

Já com relação ao estilo de liderança, verificam-se também indícios da crença de que as mulheres são mais afeitas e preparadas para o exercício da liderança em áreas administrativas do que na produção. E essa poderá ser uma das razões pelas quais a renda das mulheres equivale a 76% da renda dos homens (IBGE, 2016).

Também persiste a crença de que as mulheres são capazes de administrar inúmeras atividades ao mesmo tempo. Essa atribuição é, possivelmente, mais um mito em relação a características femininas, já que estudos realizados na Warwick Business School revelam que as mulheres têm tanta dificuldade quanto os homens para realizar tarefas simultaneamente (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO – CFA, 2013).

Os dados colhidos sugerem, também, que as mulheres são percebidas pelos participantes do estudo como tendo mais habilidades para administrar e promover o diálogo e a cooperação dentro da equipe.

No que diz respeito à influência do gênero nos padrões de relacionamento interpessoal e de liderança, há indícios de que as mulheres são mais comunicativas ao negociarem nas situações de conflito, buscando a união e a cooperação, entretanto, essas diferenças variam de acordo com as normas socioculturais vigentes (ROTHMANN; COOPER, 2009). Uma dessas normas pode se referir às pressões sofridas pelas mulheres para se ajustarem ao ambiente social, mais do que os homens, o que as fazem agir de forma mais diplomática e cooperativa, inspirando seus liderados a seguirem um padrão de conduta mais harmônico e pacífico.

Quanto às características restritivas à liderança feminina, não foi encontrado, no presente estudo, suporte empírico suficiente para confirmar supostas limitações atribuídas às mulheres no exercício de liderança nas empresas. As médias, como já observado, posicionaram-se abaixo do ponto de corte (4,0), sugerindo que os gestores e/ou proprietários participantes não empregam estratégias perceptivas a ponto de atribuírem ao gênero feminino características que limitem ou dificultam o exercício da liderança.

Assim, com base nos achados desse estudo, pode-se concluir que ainda permanece o emprego de estratégias perceptivas conducentes a estereótipos de gênero, através das quais são atribuídas às mulheres pelos homens, características

de personalidade e estilos de liderança específicos, próprios da condição feminina. Todavia, percebe-se uma evolução positiva, pois as características atribuídas às mulheres não impedem que elas exerçam a liderança das empresas, mas também dão a elas recursos e habilidades que configuram um modo feminino de liderar. E isso já pode ser considerada uma evolução.

No entanto, o reduzido tamanho da amostra e o universo desse estudo, limitam a generalização dos achados por ele proporcionados, ao mesmo tempo em que se recomenda a realização de novos estudos, com amostra mais representativa e considerando outras populações.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A; MEIRELLES, R.L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. (EPPGG)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.nr/bitstream/11058/1000/1/TD\\_1797.pdf](http://repositorio.ipea.gov.nr/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf)>. Acesso em 10 abr. 2018.

ARAÚJO, C.; SCALCON, C. **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**: a experiência vivida. 9. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRANNON, L. **Gender**: psychological perspectives. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. Disponível em: <[http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho-pr/trabalho\\_de\\_mulheres\\_execut.pdf](http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho-pr/trabalho_de_mulheres_execut.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2018.

CATHO. **Mulher aumenta presença na escala corporativa**. 2008. Disponível em: <[www.uol.com.br/canalexecutivo/notas](http://www.uol.com.br/canalexecutivo/notas)>. Acesso em: 04 ago. 2018.

CHU, Chin-Ning. **A arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Mulheres não são mais multitarefas do que homens, diz pesquisa. **Notícia Diária**, [online], ano I, n. 71, 11 mar. 2013. Disponível em: <[http://www.cra-ba.org.br/Adm/FCKimagens/Informativos/noticia\\_diaria\\_11\\_mar\\_13.pdf](http://www.cra-ba.org.br/Adm/FCKimagens/Informativos/noticia_diaria_11_mar_13.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2018.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.1, abr. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442011000100005](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005)>. Acesso em: 26 out. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DANA, Lorena. Qual a origem do Dia Internacional da Mulher? **Super Interessante**. [online], mar. 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-a-origem-do-dia-internacional-da-mulher/>. Acesso em: 8 jul. 2018.

DAVLINS, A. S.; BERSTEIN, J. Interactive way finding: Use of cues by men and women. **Journal of Environmental Psychology**, v. 15, n.1, p. 23-38, 1995.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, M. C. Identidade de gênero e atitudes sobre a mulher. **Psicologia: teoria e pesquisa**, [online], v. 15, n. 3, p. 249-255, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v15n3/08.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_-\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA%281%29.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2018.

FONSECA, R. M. G. S. da. Equidade de gênero e saúde das mulheres. **Rev. da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 39, n.4, p.450-459, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n4/11.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2018.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre liderança feminina**: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012. Disponível em: <[https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lideran%C3%A7a%20Feminina\\_%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho\\_Final.pdf](https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lideran%C3%A7a%20Feminina_%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho_Final.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2018.

GOLBENDERG, M. Gênero e corpo na cultura brasileira. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 65-80. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais** - Uma análise das condições de vida da população brasileira entre os anos de 2005 e 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2018.

JAMES, J. B. What are the social issues involved in focusing difference in the study of gender. **Journal of Social Issues**, v. 53, n. 2, p. 213-232, 1997.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. 2. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Roberto. **Liderança feminina**: agora é que são elas! 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-feminina-agora-e-que-sao-elas>> Acesso em: 04 ago. 2018.

MAXIMIANO, Antonio, C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, G. F.; GIAVONI, A.; TRÓCCOLI, B. T. Estereótipos de gênero aplicados a mulheres atletas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [online]. v. 20, n. 3, p. 251-256, set./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722004000300006&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722004000300006&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em: 26 out. 2018.

MENEGUETE, Antonio. **Feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Rio Grande do Sul: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOW, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 57-72. 2006.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS. **Informações**. 2000. Disponível em <<http://www.rais.gov.br/sitio/tabelas.jsf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo. São Paulo: Cultrix, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHMANN, S.; COOPER, C. L. **Fundamentos de psicologia organizacional do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SINA, A. **mulher e trabalho** – O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Saraiva, 2005.

STAWINSKI, D.; FROM, D. A. Liderança feminina nas organizações: desafios e oportunidades. **Vitrine Prod. Acadêmica**, Curitiba, v.4, n.1, p.159-170, jan./jun. 2016. Disponível em:

<<http://www.vitrineacademica.dombosco.sebsa.com.br/index.php/vitrine/article/view/155>> Acesso em: 10 abr. 2018.

VIEIRA, Graziella Ferreira Neves; SILVA, Thaysa Danyella Lira da. Como elas veem o mundo dos negócios? Lutas, Conquistas e Estereótipos da mulher no mercado de trabalho a partir da percepção de alunas concluintes do curso de Administração. *In*: 10º CONVIBRA, 10, 2013, [online]. **Anais Eletrônicos Convibra**, 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7275.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_7275.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

WANG, M.; JABLONSKI, B.; MAGALHÃES, A. S. **Identidades masculinas**: limites e possibilidade. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 12, n. 19, p. 54-65, jun. 2006.