

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

v. 4, n. 3, Setembro-Dezembro/2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil

Mara Rosalia Ribeiro Silva

mararosalia87@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9878-694X>

<http://lattes.cnpq.br/9678190707754479>

Universidade Federal do Paraná

Curitiba, Paraná, Brasil

RESUMO

Os períodos de crises mundiais – como a que o mundo vive por conta da pandemia do Covid-19 – são relevantes encorajadores da ciência da Administração para conhecer, analisar e identificar novas possibilidades de lideranças. Destacou-se, neste artigo, a liderança feminina. Além disso, o fenômeno da liderança feminina demonstrou crescimento significativo em empresas privadas brasileiras e em trabalhos científicos. Assim, o objetivo da presente investigação é apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre liderança feminina no Brasil no campo do trabalho. Para tanto, este estudo foi realizado sob abordagem qualitativa, busca bibliográfica sistemática e análise de conteúdo. Foram selecionados 20 artigos publicados entre 2016 e 2020. Dentre os principais resultados, identificou-se que: a liderança feminina foi particularmente estudada no nível da média liderança (supervisoras e gerentes), no contexto das organizações privadas e com ênfase nas empresas do setor de serviços; dentre as abordagens teóricas, destacaram-se os estilos de liderança, *glass ceiling*, *pink collar work*, *queen bee*. Foram levantados problemas de pesquisa para orientar futuras investigações sobre a temática, seccionadas em níveis de análise (individual, grupal e organizacional). A maior contribuição deste artigo foi expandir conhecimento sobre o estado da arte da liderança feminina no âmbito do trabalho no Brasil.

Palavras-chaves: Liderança feminina. Mulheres no mercado de trabalho. Revisão da literatura.

Women in charge: A literature review on female leadership in the field of work in Brazil

ABSTRACT

Periods of global crises – such as the one the world is experiencing due to the Covid-19 pandemic – are relevant incentives for the science of Administration to know, analyze and identify new possibilities for leadership. In this article, female leadership stood out. In addition, the phenomenon of female leadership has shown significant growth in Brazilian private companies and in scientific work. Thus, the objective of this investigation is to present the results of a systematic literature review on female leadership in Brazil in the field of work. This study is qualitative, with systematic bibliographic search and content analysis. Twenty articles published between 2016 and 2020 were selected. Among the main results, stood out: female leadership was particularly studied at the level of middle leadership (supervisors and managers), into the context of private organizations and emphasizing services sector companies; among the theoretical approaches, leadership styles, *glass ceiling*, *pink collar work* and *queen*

bee stood out. Research problems were raised to guide future investigations on the theme, divided into levels of analysis (individual, group and organizational). The greatest contribution of this article was to expand knowledge about the state of the art of female leadership in the field of work in Brazil.

Keywords: Female leadership. Women in the labor market. Literature review.

Submetido: 03/08/2020

Nova Submissão - Correções: 03/09/2020

Aceito: 13/09/2020

Publicado: 30/09/2020

1. INTRODUÇÃO

O Covid-19 (*Corona Virus Disease-2019*) foi caracterizado como uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020 (OMS, 2020). Embora o Covid-19 tenha gerado um cenário crítico de mortes e desemprego, seus impactos chamaram a atenção para a relevância da ação feminina no combate à doença. As mulheres estão na vanguarda do cuidado com os pacientes, uma vez que cerca de 70% dos profissionais de saúde e serviços sociais no mundo são mulheres (BONIOL et al., 2019). No campo da liderança política, a maioria dos países que alcançaram os resultados mais eficazes no controle da pandemia até junho de 2020 é presidida por mulheres, por exemplo: Alemanha, Taiwan, Nova Zelândia, Islândia, Finlândia, Noruega e Dinamarca (WITTENBERG-COX, 2020), que figuram como algumas das nações mais igualitárias em termos de gênero no mundo (WEF, 2020).

No que tange ao Brasil, este país está posicionado no 92º lugar no Relatório “*Global Gender Gap Report 2020*” do Fórum Econômico Mundial, documento que classifica 153 países em termos de acesso de homens e mulheres a política, participação e oportunidade econômica, educação e saúde (WEF, 2020). Esse ranking reflete a desigualdade de gênero que o país enfrenta, mesmo tendo a maior parte da população formada por mulheres e também a força de trabalho constituída na sua maioria por mulheres. Ademais, quando se trata de mulheres em cargos de liderança, o percentual da representatividade é, em geral, baixo em comparação ao número de líderes homens. Como exemplo de pouca representatividade da liderança feminina no Brasil, durante o contexto da pandemia de Covid-19, o Ministério da Saúde do Brasil é amplamente dominado por homens. O ministro da saúde é homem, e a maioria de homens forma a diretoria executiva do ministério: 8 dos 21 trabalhadores são mulheres (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020a). Além disso, entre as 27 secretarias estaduais de saúde, havia apenas duas mulheres líderes - até junho de 2020 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020b).

A temática da liderança feminina é ampla e complexa, sendo necessário definir dois pontos principais para avançar nesta pesquisa: o que é aqui considerado como “liderança” e o escopo de liderança feminina que se pretende alcançar. Em primeiro lugar, entre múltiplos de conceitos de liderança (SPICKER, 2012), para os propósitos deste artigo, liderança significa o processo em que o líder influencia e motiva as pessoas para que as metas individuais e de grupo sejam alcançadas (LEROY et al., 2018; MILTERSTEINER et al., 2020; YUKL, 2010). Esse conceito tem raízes na ideia de liderança transformacional, que é a teoria mais pesquisada na literatura sobre liderança (JENSEN et al., 2019). Burns (1978) é o criador desse estilo de gestão de pessoas. O

autor assumiu que a liderança é um relacionamento em que os líderes distribuem tarefas entre os subordinados e, ao mesmo tempo, lhes dão apoio, reconhecimento e possibilidade de crescimento ao realizar essas tarefas (BURNS, 1978).

Em segundo lugar, a temática de liderança feminina abrange a performance e o desenvolvimento das mulheres em posições de liderança nos mais variados setores da sociedade, como na política, nos setores econômicos de base (agricultura, indústria, comércio e serviços), no campo religioso, nas artes, dentre outros. Diante dessa gama de possibilidades, este artigo dará ênfase na liderança feminina no campo do trabalho, sejam em organizações públicas ou privadas no Brasil.

Nesse sentido, considera-se que, embora o contexto histórico e a representação social das mulheres não tenham trazido equidade de direitos entre homens e mulheres no Brasil (MELO; THOMÉ, 2018), o fenômeno da liderança feminina mostrou um crescimento significativo nas empresas privadas brasileiras (EMELIANOVA; MILHOMEM, 2019 ; GPTW, 2019; TALENSES; INSPER, 2019) bem como em trabalhos científicos (MILTERSTEINER et al., 2020; MOLETTA et al., 2020), indicando que ainda há mais a explorar sobre o fenômeno da liderança feminina, especialmente no desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas focado em eficiência e eficácia, atendendo às necessidades do mercado e às demandas dos funcionários internos (LEROY et al., 2018; ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Assim, a fim de aprofundar a compreensão sobre o que foi publicado na ciência sobre as características da liderança feminina e particularidades gerenciais ligadas a esse fenômeno, torna-se pertinente o engajamento da presente investigação científica, que tem como objetivo apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre liderança feminina no Brasil no campo do trabalho. Para tanto, este estudo foi realizado sob uma abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010), e os resultados foram analisados pelos parâmetros da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A maior contribuição deste artigo é conhecer sobre o estado da arte da liderança feminina no âmbito do trabalho no Brasil e levantar possíveis problemas de pesquisa para orientar futuras investigações sobre esse tópico.

Este artigo está dividido nas seguintes seções: após a presente introdução, há o fundamento teórico, que aborda os tópicos da liderança feminina no Brasil. Depois, há a seção dos procedimentos metodológicos, seguida pela apresentação dos resultados e discussão. Finalmente, as considerações finais são sobre o alcance do objetivo da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL: Uma contextualização histórica

É possível contextualizar o cenário atual da liderança feminina no Brasil ao analisar a história brasileira ao longo do século XX e início do XXI. Neste artigo, considera-se que o fenômeno da liderança feminina no Brasil está relacionado às conquistas dos movimentos feministas – que geralmente questionam a disparidade de oportunidades e o papel naturalmente inferior atribuído às mulheres em relação aos homens –, bem como às representações sociais do papel das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho (MELO; THOMÉ, 2018; SIQUEIRA; BUSSINGUER, 2020). Além disso, como a vida da mulher foi vista e interpretada sob a perspectiva masculina (FOLLADOR, 2009), talvez existam mulheres líderes ao longo da história brasileira que não tiveram seu devido reconhecimento e, portanto, seu trabalho não foi amplamente divulgado.

Na primeira metade do século XX, o papel social das mulheres era principalmente manter a união da família e a moral cristã em casa, ou seja, enquanto o espaço público era dominado por homens, as mulheres eram mantidas (e se mantinham) como “rainhas” nos ambientes domésticos (ALMEIDA, 2013). Além disso, as mulheres eram vistas como indivíduos dotados das características católicas de “virgem-mãe-mulher”, como pureza, bondade, generosidade, submissão às regras sociais e falta de liberdade sexual (já que eram consideradas apenas preservadoras raça humana e, portanto, responsáveis pela reprodução da espécie) (ALMEIDA, 2013). Dessa forma, as conquistas mais importantes das mulheres eram geralmente o casamento e a maternidade, as quais, por sua vez, eram as também exigidas pela sociedade.

Além da representação social das mulheres, o estabelecimento da ditadura militar no Brasil (de 1º de abril de 1964 a 15 de março de 1985) representou um obstáculo relevante para o alcance de maiores conquistas sociais para as mulheres, uma vez que o regime militar autoritário não era permissivo a quaisquer reivindicações ou protestos em geral, muito menos para as lutas das mulheres. Na década de 1970, no entanto, diferentes grupos de movimentos feministas se tornaram mais ativos no país e estavam organizados em dois ramos principais: ou buscavam o direito à liberdade individual e à igualdade de gênero, ou lutavam por problemas gerais de toda a população, como a desigualdade social (LOBO, 2019).

Na mesma década, identificou-se um aumento considerável da participação das mulheres no mercado de trabalho, embora ainda fosse considerado bastante tímido: apenas aproximadamente um quinto das mulheres brasileiras estavam engajadas em atividades remuneradas (MAGALHÃES, 1980). Além disso, até a década de 1970, a força de trabalho feminina era composta principalmente por jovens solteiras, sem filhos, com pouca escolaridade, focadas em empregos informais, precários e com salários mais baixos que os homens (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001). Quando chegavam a desenvolver uma profissão, as mulheres geralmente acabavam se envolvendo principalmente em atividades relacionadas ao ensino (professora) e à saúde (enfermagem), funções associadas à chamada natureza delicada da mulher (LOURO, 2004). Mas esse cenário começou a ganhar novos contornos no final da década de 1970, com a inserção de mulheres mais velhas, com responsabilidades familiares e com maior escolaridade no mercado de trabalho (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, juntamente com o crescimento econômico e o período de redemocratização do país (devido ao fim da ditadura militar), as mudanças no posicionamento das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho se tornaram ainda mais visíveis. Tais mudanças refletiram-se principalmente no aumento substancial da força de trabalho feminina e nas leis promulgadas em favor dos direitos da mulher, principalmente por meio da promulgação da Constituição Federal do Brasil, em 1988 (LOPES, 2002).

Esta Constituição Federal é a primeira a estabelecer plena igualdade jurídica entre homens e mulheres no Brasil, expressa em seu 5º artigo: "Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações" (BRASIL, 1988). Essa afirmação removeu legalmente a posição de inferioridade e submissão das mulheres em relação aos homens e, conseqüentemente, poderia influenciar o aumento de possibilidades e oportunidades para as mulheres no âmbito do trabalho. Vale mencionar a intensa participação dos movimentos feministas nos meses anteriores às Assembleias Constituintes em 1987 e 1988, além do trabalho das mulheres deputadas federais durante as próprias

Assembleias, apesar da baixa representação feminina no Congresso Nacional: havia apenas 26 mulheres líderes ($\cong 5\%$ do total de parlamentares) (COSTA, 2018).

As mulheres brasileiras certamente adquiriram importantes direitos trabalhistas por meio de emendas à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tais como: aposentadoria após 30 anos de serviço (5 anos a menos que os homens); licença de maternidade de 120 dias (a partir do 8º mês de gravidez), sem prejuízo do emprego nem do salário; e remuneração igual (em relação aos homens) (BRASIL, 1943). Simultaneamente, tem havido um aumento contínuo da participação feminina no mercado de trabalho: as mulheres representavam cerca de 52,6% da força de trabalho brasileira no primeiro trimestre de 2020 (IBGE, 2020), em comparação com a proporção de cerca de 20% na década de 1970.

No entanto, a atual situação social das mulheres brasileiras ainda é caracterizada pela vulnerabilidade e desigualdade de gênero. Essa situação é refletida em dados censitários recentes. Por exemplo, em 2016, as mulheres passaram mais horas por semana cuidando de pessoas (idosos ou crianças) e realizando tarefas domésticas ($\cong 18,1$ horas) em comparação com os homens ($\cong 10,5$ horas) (IBGE, 2018). Em 2019, a renda mensal dos homens era de R\$ 2.010 reais, enquanto as mulheres ganhavam uma média de apenas R\$ 1.985 reais (IBGE, 2019). Além disso, entre os trabalhadores desempregados brasileiros no primeiro trimestre de 2020, 53,4% eram mulheres, enquanto 46,6% eram homens (IBGE, 2020). Em 2019, uma pesquisa sobre violência doméstica revelou que 82% das mulheres entrevistadas identificaram o aumento da agressão física contra elas, além do aumento da percepção de violência moral, psicológica, sexual e patrimonial (SENADO FEDERAL, 2019). À propósito, nos dois primeiros meses da pandemia de Covid-19 (março e abril de 2020), os feminicídios aumentaram em 22% no Brasil (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2020).

Assim, o contexto histórico e a representação social das mulheres brasileiras no escopo do trabalho tiveram, de fato, implicações diretas na quantidade e qualidade das mulheres líderes em diferentes organizações brasileiras, uma vez que as mulheres enfrentam desafios no campo do trabalho e no estabelecimento de sua própria dignidade na sociedade (MELO; THOMÉ, 2018). Como resultado, a liderança feminina geralmente está sub-representada atualmente (em comparação com a liderança masculina).

No entanto, mais e mais mulheres têm trabalhado em posições de liderança no Brasil, uma vez que elas passaram a assumir vários papéis na sociedade brasileira contemporânea ao mesmo tempo (como trabalhadora, mãe, estudante e esposa) e também se tornaram mais experientes e escolarizadas, duas qualificações relevantes esperadas para profissionais que aspiram posições de liderança. Em termos de educação, as mulheres também se tornaram mais instruídas. Em 2017, 73,5% das mulheres ($\cong 18$ anos) se formaram no ensino médio, enquanto 63,2% dos homens com a mesma idade realizaram o mesmo (IBGE, 2018). Entre a população de 25 anos ou mais, 23,5% das mulheres brancas e 10,4% das negras ou pardas possuem nível superior, enquanto a porcentagem para os homens é de 20,7% e 7,0%, respectivamente (IBGE, 2018).

Em uma pesquisa com 52 empresas brasileiras, o percentual do total de assentos de diretoria ocupados por mulheres aumentou de 5,8% em 2016 para 11,9% em 2019 (EMELIANOVA; MILHOMEM, 2019). Outra pesquisa demonstrou que, em 2017, entre as melhores empresas para as mulheres trabalharem no Brasil, a média liderança (supervisores e gerentes) era composta por 49% de gestoras e apenas 5 mulheres

estavam no cargo de CEO (GPTW, 2019). No entanto, em 2018, a participação feminina aumentou: a liderança intermediária permaneceu semelhante (49%), mas 10 mulheres se tornaram CEO e 26% das mulheres compuseram a liderança sênior (diretores e vice-presidentes) (GPTW, 2019). Além disso, a participação feminina de mulheres no conselho de administração de empresas de capital aberto demonstrou um aumento de 12% em 2018 para 16% em 2019 (TALENSES; INSPER, 2019). Complementando, as empresas de capital fechado têm 20% mais mulheres líderes do que as empresas de capital aberto, e as empresas de gestão familiar detêm 60% mais líderes do que as empresas de gestão profissional (TALENSES; INSPER, 2019).

Quando se trata de estilos de liderança entre gêneros, investir em pesquisas que destacam as diferenças masculinas e femininas na liderança parece impedir mais do que contribuir para mitigar a lacuna existente entre as mulheres em posições de liderança, tampouco auxilia as organizações a explorar o desenvolvimento das habilidades de liderança das mulheres (GIPSON et al., 2017; KIRSCH, 2018). Assim, em vez de aumentar a competição entre homens e mulheres em posições de liderança, o conhecimento gerado neste artigo visa aumentar a compreensão sobre o fenômeno da liderança feminina no Brasil, à luz de artigos publicados em revistas científicas brasileiras. Os aspectos metodológicos que orientaram esta pesquisa serão apresentados na seção a seguir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi construído sob a abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010). Para atingir o objetivo deste artigo, adotou-se como estratégia de pesquisa uma revisão sistemática da literatura, onde foram elencadas pesquisas passadas sobre a temática em estudo e apresentadas as suas características, no intuito de aumentar o conhecimento sobre a liderança feminina no campo do trabalho no Brasil, bem como indicar possibilidades de pesquisas futuras nessa área (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; SOARES, PICOLLI, CASAGRANDE, 2018).

Foram definidos um conjunto de etapas para a realização da coleta de dados secundária (CRESWELL, 2010), descritas a seguir:

1. Quatro bases de dados foram escolhidas para a realização da pesquisa: Periódicos CAPES, SPELL, SCIELO e Google Acadêmico;

2. Com base na literatura já existente acerca da liderança feminina no Brasil, julgou-se pertinente utilizar como descritores de buscas alguns termos que representam as mulheres no contexto do trabalho e em cargos de gestão. Assim, foram utilizadas as palavras-chave “liderança feminina”, “mulheres líderes”, “mulheres em cargos de gerência” e “mulheres executivas”. Essas palavras-chaves deveriam estar presentes nos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos. Também foram incluídos os anos de publicação dos artigos: entre 2016 e 2020, no intuito de captar as constatações mais recentes sobre a temática investigada. Como resultado dessa primeira pesquisa, 127 trabalhos foram encontrados.

3. Os artigos foram lidos na íntegra e houve um processo de exclusão de acordo com os seguintes critérios: duplicidade; não publicado em revistas científicas (mas eram trabalhos finais de graduação, além de teses ou dissertações); não estavam relacionados diretamente à liderança feminina no campo do trabalho (mas estavam no escopo da religião, política, dentre outros); e artigos não diretamente relacionados ao fenômeno da

liderança feminina. Como resultado dessa segunda pesquisa, 20 artigos foram selecionados.

Em seguida, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), conforme está descrito:

1. Pré-análise: as ideias iniciais foram sistematizadas pela leitura e releitura dos 20 artigos encontrados na busca bibliográfica, e foram confirmados 20 artigos para compor a amostra final, expressa no Quadro 1.

2. Exploração do material: o conteúdo foi codificado, classificado e categorizado. Foram estabelecidas 8 unidades de registro, que se acreditava representarem o conteúdo central desta revisão de literatura:

- a) ano de publicação: entre 2016 e 2020;
- b) campo de estudos do periódico;
- c) natureza de organização: pública ou privada;
- d) setor de negócios estudado;

e) nível da liderança feminina estudada, considerando tipologia do *Great Place to Work* (GPTW, 2019): alta liderança (CEOs); liderança sênior (diretores e vice-presidentes); liderança média (supervisores e gerentes);

f) natureza da pesquisa: qualitativa, quantitativa ou mista (CRESWELL, 2010);

g) bases ou abordagens teóricas que embasaram os trabalhos; e

h) principais resultados encontrados.

3. Tratamento, inferência e interpretação: realizado através de uma análise crítica e reflexiva das informações coletadas e sistematizadas.

Quadro 1. Artigos selecionados na busca bibliográfica

| AUTORES E ANO | PERIÓDICO | OBJETIVO DO ARTIGO |
|---|---|--|
| Biasoli (2016) | Revista Indicadores Econômicos (Online) | Apresentar a melhora do mercado para as mulheres, em especial para as que ocupam cargos de gestão intermediária através dos dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). |
| Bueno, Domingues e Bueno (2016) | Revista Alcance (Online) | Analisar a sensibilidade e a sensualidade femininas na percepção de gestoras em uma instituição financeira. |
| Carvalho e Azevedo (2018) | Ciência da Informação em Revista | Demonstrar a liderança feminina nas bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco e sua influência na motivação dos funcionários aplicada à gestão da biblioteca. |
| Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) | Revista Diálogo (Canoas) | Analisar os desafios que as mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como suas percepções individuais sobre a questão do gênero. |
| Cordeiro, Pereira, Durso e Cunha (2018) | Revista Contemporânea de Contabilidade | Identificar as diferenças em termos de complexidade organizacional das empresas auditadas por homens, quando comparadas com aquelas auditadas por, pelo menos, uma mulher. |
| Ferreira, Silva, Silva e Sousa (2018) | Revista Turismo & Desenvolvimento | Compreender os desafios enfrentados por mulheres ocupantes de cargos de média/alta gerência em hotéis de São Luís, Maranhão-Brasil, para conciliar vida pessoal e profissional. |
| Iotte e Lamoglia | Revista Episteme Transversalis | Analisar a trajetória feminina no mercado de trabalho nos espaços públicos e privados. |

| | | |
|---|--|--|
| (2016) | | |
| Milstersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'anna, e Moura, (2020). | Cadernos EBAPE | Objetiva-se melhor compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro, tendo por base barreiras comumente descritas na literatura internacional e nacional sobre o tema do alcance de postos de liderança – “teto de vidro”, “labirintos de liderança” e “abelha rainha”. |
| Moletta, Roberto, Silva Neto, Moro e Oliveira (2020) | Brazilian Journal of Development | Analisar o Guia Exame de Mulheres na Liderança sobre a ascensão das mulheres em cargos de chefia e liderança. |
| Prado e Augusto (2018) | Revista de Ciências Gerenciais | Buscou-se identificar o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas, se as entrevistadas possuem dificuldades em se inserir no mercado de trabalho e identificar se as características típicas da geração Y influenciam as ações das entrevistadas. |
| Rodrigues e Dewes (2019) | Revista de Administração de Empresas Eletrônica | 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. |
| Santos e Diógenes (2019) | Revista RENEFARA | Analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres em alcançar cargos de liderança. |
| Schiavani, Dias e Oliveira (2017) | Revista Combad | Analisar a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres em lojas de departamento no município de Maringá (PR). |
| Silva, Carvalho e Silva (2017) | Revista Educação, Gestão e Sociedade | Estudar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, mais especificamente, o papel da mulher na liderança de grandes organizações brasileiras, apontando suas características, seu estilo e habilidades de comando. |
| Silva, Militão e Grangeiro (2019) | Revista Conhecimento Interativo | Examinar características comportamentais e sacrifícios pessoais de mulheres que ocupam altos cargos em organizações de trabalho. |
| Siqueira e Lazaretti (2017) | Revista Juris Poiesis | Analisar o referido problema através de uma perspectiva histórica das construções sociais enraizadas na sociedade, da inserção da mulher no mercado de trabalho e da grande contribuição dos movimentos feministas para este acontecimento. |
| Siqueira, Miranda e Cappelle (2019) | Revista Gual | Compreender a percepção de docentes gestoras sobre as mulheres na gestão em universidades federais mineiras. |
| Travisan e Augusto (2018) | Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação | Compreender como as mulheres lidam com as barreiras encontradas ao longo de suas carreiras na busca por cargos de liderança em hospitais privados na cidade de Maringá. |
| Versiani, Caeiro, Martins e Carvalho Neto (2019) | Revista de Administração da UNIMEP | Analisar a auto percepção de mulheres empreendedoras acerca de seu estilo de liderança, com o intuito de verificar se é possível referir-se um estilo de liderança dominante neste grupo, à luz das principais abordagens de liderança do <i>mainstream</i> norte americano. |
| Weymer, | Revista Gestão | Verificar a contribuição de mulheres líderes no nível de |

| | | |
|------------------------------------|----------------|--|
| Schuber, Eskenazi e Martins (2018) | Organizacional | comprometimento organizacional, bem como identificar qual é o estilo predominante na liderança feminina a partir da percepção dos liderados. |
|------------------------------------|----------------|--|

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Por último, ressalta-se que o uso dessa técnica de análise foi considerado pertinente, pois facilitou a sistematização do volume de dados apresentados em todos os 20 artigos coletados. A análise e discussão dos artigos serão apresentadas na próxima seção.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, quanto aos anos publicação dos artigos encontrados, foram identificados 3 artigos em 2016, 5 em 2017, 6 em 2018, 4 em 2019 e 2 em 2020. Dentre os periódicos nos quais estes trabalhos foram publicados, identifica-se que a maioria é pertencente ao campo de estudos da Administração, Contabilidade e Turismo, totalizando 18 periódicos diferentes dessa área.

Outros 2 periódicos que publicaram sobre a liderança feminina nos parâmetros desta investigação são do campo do Direito e o outro é interdisciplinar, sendo possível inferir que a liderança feminina no escopo do trabalho é um assunto mais diretamente ligado ao campo de estudos da Administração (e áreas afins), apesar de buscar referências de outras ciências, como a psicologia, a sociologia e o direito.

Uma característica que se ressalta sobre os 20 artigos investigados é que 2 artigos foram publicados em periódicos A2 (Revista Contemporânea de Contabilidade e Cadernos EBAP), entretanto os outros 18 artigos estão presentes em periódicos do estrato B da classificação “Qualis/CAPES”, distribuídos da seguinte forma: B1 (2), B2 (4), B3 (2), B4 (6) e B5 (4).

No que tange à natureza das organizações estudadas nos artigos selecionados, 10 investigaram sobre liderança feminina em empresas privadas, 2 em empresas públicas, 1 artigo tratou de empresas públicas e privadas e 7 não especificaram. Os setores de negócios também foram ora variados (lojas de departamento, hospital, lojas de varejo, universidades, setor bancário, empresa de moda, setor hoteleiro e bibliotecas), ora não especificados por autores de 11 artigos.

No que diz respeito nível da liderança feminina estudada, 11 artigos tratam da liderança feminina no nível intermediário de gestão, colhendo informações de mulheres supervisores e/ou gerentes das organizações, enquanto que 1 artigo estuda mulheres da alta liderança, 2 artigos consideram a alta (CEOs) e média liderança (supervisores e gerentes) e 6 artigos não especificam níveis de liderança.

Sobre a natureza das pesquisas sobre liderança feminina, identificou-se que os artigos foram construídos prioritariamente sob a perspectiva qualitativa: 15 artigos. Dentre as técnicas de coleta de dados utilizadas, usou-se majoritariamente a técnica de entrevistas semiestruturadas. Ademais, 3 artigos são quantitativos e 2 usam abordagem mista.

Em relação às abordagens teóricas que embasaram os trabalhos, notou-se que como a liderança feminina é um assunto que envolve o recurso a referências históricas, alguns autores fundamentam teoricamente seu trabalho unicamente com informações históricas e dados estatísticos sobre a situação das mulheres na sociedade brasileira. São assuntos que giram em torno principalmente de questões de gênero, dificuldades das

mulheres na ascensão na carreira, cenário estatístico sobre as mulheres no mercado de trabalho; feminilidade nas organizações e sobre o histórico do movimento feminista no Brasil.

Dentre os relatórios e estatísticas utilizadas para trazer os dados necessários para a sua argumentação, os autores referenciaram principalmente fontes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e *Great Place to Work* (GPTW).

Outros pesquisadores, por sua vez, além de abordar o contexto histórico, basearam seus trabalhos em diferentes lentes teóricas para analisar a questão da liderança feminina. Cordeiro et al. (2018) utilizaram os conceitos de *glass ceiling* (ou "teto de vidro") e *pink collar work* (ou "trabalho do colarinho rosa"). O *glass ceiling* é um fenômeno que representa uma barreira invisível diferente que impede as mulheres de progredir profissionalmente ou de obter posições de liderança no trabalho (DAVISON; COOPER, 1992). Enquanto o *pink collar work* se refere a campos que historicamente foram ocupados por mulheres, os chamados "guetos femininos", nos quais os estereótipos de gênero não representam uma grande limitação para alcançar posições de liderança. "Trabalhadores de colarinho rosa" geralmente se envolvem em carreiras geralmente ligadas ao cuidado de pessoas ou à educação de pessoas, como enfermagem, assistência social, ensino ou creche (ENGLAND, 1993).

Travisan e Augusto (2018), Versiani et al. (2019) e Weymer et al. (2018) utilizaram as teorias de liderança. Os autores exploraram os conceitos de liderança transacional e transformacional, os quais foram concebidos por James MacGregor Burns (BASS; AVOLIO, 2004), explicando que na liderança transformacional há um relacionamento recíproco com os trabalhadores, e o líder inspira seus seguidores a superar os padrões de desempenho esperados, enquanto que a liderança transacional é baseada em recompensas dadas pelos líderes aos liderados em troca do seu bom desempenho. Schiavani, Dias e Oiveira (2017), usaram como referência os estilos clássicos de liderança autocrática, liberal e democrática idealizados por Kurt Lewin (MANOW, 1969)

Weymer et al. (2018) também trataram sobre comprometimento organizacional. Segundo Meyer e Allen (1991), existem três dimensões de comprometimento: afetivo é quando existe a identificação afetiva do funcionário com a organização; normativo é quando existe um sentimento de dever ou obrigação para com a organização; instrumental é quando o trabalhador avalia os custos sociais, psicológicos e financeiros envolvidos na possível saída da organização.

Milstersteiner et al. (2020) fundamentaram suas pesquisas nos conceitos de *glass ceiling* (ou "teto de vidro"), *leadership labyrinths* (ou "labirintos de liderança") e *queen bee* (ou "abelha rainha"). A metáfora do "labirinto" para o contexto da liderança significa que as mulheres enfrentam uma série de complexidades para alcançar cargos de gerência sênior em suas carreiras, como se estivessem andando dentro de um labirinto real, encontrando dificuldades como discriminação sexual, responsabilidades domésticas e inseguranças pessoais (EAGLY; CARLI, 2007). Por "abelha rainha", foi explicado que esse fenômeno ocorre quando uma mulher obtém sucesso profissional em um ambiente dominado por homens e, quando alcança uma posição de liderança, prefere ficar sozinha com seus outros colegas do sexo masculino e passa a adotar um comportamento distante e sem apoio às outras mulheres que aspiram serem líderes

também (ARVATE; GALILEA; TODESCAT, 2018; DERKS; LAAR; ELLEMERS, 2016).

O Quadro 2 apresenta os principais aspectos tratados como aportes histórico e teórico dos 20 artigos analisados.

Quadro 2. Aportes histórico e teórico dos artigos analisados

| APORTE HISTÓRICO | APORTE TEÓRICO |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> *Questões de gênero no âmbito do trabalho; *Dificuldades das mulheres na ascensão na carreira; *Cenário estatístico sobre as mulheres no mercado de trabalho; *Feminilidade nas organizações; *Movimento feminista no Brasil. | <ul style="list-style-type: none"> *Estilos de liderança: transformacional e transacional; autocrática, liberal e democrática; *<i>Glass ceiling</i>; *<i>Pink collar work</i>; *<i>Queen bee</i>; *Comprometimento organizacional. |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Dentre os principais resultados encontrados, foi possível enquadrar esses achados em 4 diferentes dimensões, como está expresso no Quadro 3, a seguir. Primeiramente, alguns autores deram ênfase ao comportamento e às características da liderança feminina em si, identificando as mulheres como líderes democráticas (SCHIAVANI; DIAS; OIVEIRA, 2017), transformacionais (VERSIANI et al., 2019; WEYMER et al., 2018), assertivas e objetivas (RODRIGUES; DEWES, 2019). No entanto, foram citadas e analisadas diferentes barreiras que impedem as mulheres a subir na sua carreira e obterem êxito como líderes, dentre esses obstáculos, destacam-se: diferentes pressões para mostrarem suas competências, assédios, salários desiguais em relação aos homens, maternidade e dupla (e até tripla) jornada de trabalho (trabalho regular, trabalhos domésticos e trabalhos estudantis) (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017; TRAVISAN; AUGUSTO, 2018; SANTOS; DIÓGENES, 2019).

Em segundo lugar, foram encontrados resultados que estão ligados à relação entre as mulheres líderes e seus colegas de trabalho. Foi percebido que, ao mesmo tempo que são percebidas como boas líderes, os colegas de trabalho dessas mulheres (pertencentes a cargos superiores ou inferiores aos delas) persistem em tendências a estereótipos da liderança feminina, identificando as mulheres como mais minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis (RODRIGUES; DEWES, 2019). Além disso, a liderança feminina não ocorre sozinha, ou seja, por êxito apenas da líder, mas está ligada a fatores extrínsecos à equipe (como os resultados) e a fatores intrínsecos (como as emoções de cada membro da equipe) (PRADO; AUGUSTO, 2018).

Em terceiro lugar, há resultados que concernem ao nível organizacional das empresas onde há mulheres líderes. Notou-se que se faz relevante que as empresas, em geral, passem a incentivar o estabelecimento de uma cultura plural e diversa, necessitando assim romper com as perspectivas machistas, preconceituosas e patriarcais da cultura organizacional que refletem o status quo da sociedade (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017). Essa necessidade é reforçada com a constatação de que quanto maior a empresa, menor se torna a participação de mulheres em cargos da alta liderança (estratégicos) e que quando a empresa é de capital aberto, a proporção de mulheres na alta liderança é menor ainda (MOLETTA et al., 2020).

A quarta dimensão dos resultados encontrados nos artigos analisados é relativa à própria sociedade brasileira, na qual se percebe que há papéis sociais construídos para o homem e para a mulher e estes papéis se relacionam às questões do âmbito do trabalho, muitas vezes desprivilegiando as mulheres aos cargos e posições de liderança. As mulheres acabam concentradas nos próprios guetos femininos, onde a desigualdade de gênero não é amplamente percebida pelas mulheres (SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019). Como resultado desses papéis sociais, ainda que tenha havido uma expansão da presença feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho, não foi possível alcançar a equidade entre gêneros – assim como ocorre na sociedade em geral, onde as mulheres têm tido menos privilégios quanto à saúde, segurança e qualidade de vida (BIASOLI, 2016).

Quadro 3. Síntese dos resultados encontrados nos artigos analisados

| RESULTADOS RELACIONADOS | DESCRIÇÃO |
|----------------------------|--|
| 1) ... às mulheres líderes | <p>*Apresentam características de liderança democrática e ímpeto empreendedor em relação aos homens líderes e, como resultado, os liderados se mostraram mais satisfeitos e motivados no trabalho (SCHIAVANI; DIAS; OIVEIRA, 2017).</p> <p>*Além disso, o estilo de liderança feminina mais percebido foi a liderança transformacional e que o comprometimento das mulheres líderes está significativamente relacionado às dimensões afetiva e normativa (WEYMER et al., 2018).</p> <p>*Algumas mulheres que alcançam cargos seniores nas organizações exibem um conjunto de comportamentos que as aproximam do estereótipo masculino (perfil de liderança mais agressivo) (SILVA; MILITÃO; GRANGEIRO, 2019).</p> <p>*Dificuldades para ascensão na carreira: pressão para mostrarem suas competências, avaliação constante, aceitação dos colegas quanto à sua posição de liderança, assédios, salários desiguais em relação aos homens, teto de vidro, maternidade, agressão física (no ambiente doméstico) e machismo e dupla jornada de trabalho (trabalho regular e trabalhos domésticos) (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017; TRAVISAN; AUGUSTO, 2018; SANTOS; DIÓGENES, 2019), ou ainda a tripla jornada (papeis de trabalhadora, mãe e estudante) (FERREIRA et al., 2018).</p> <p>*Apresentaram características comportamentais: assertividade, objetividade, firmeza no falar e competitividade (RODRIGUES; DEWES, 2019), além de postura inspiradora, transformadora, motivadora e aberta ao diálogo (VERSIANI et al., 2019).</p> <p>*Há aspectos negativos sobre os atributos da sensibilidade e da sensualidade das líderes femininas no ambiente organizacional, principalmente a possibilidade de indução ao erro operacional (por parte dos líderes homens) e descrédito ao trabalho da mulher (BUENO; DOMINGUES; BUENO, 2016).</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>*A liderança feminina no Brasil está relacionada à conquista atual de independência financeira das mulheres por meio do trabalho, com base em sua autoestima e auto realização (IOTTE; LAMOGLIA, 2016).</p> <p>*As mulheres líderes no serviço público ainda sofrem preconceitos validados pelos códigos masculinos, porém a realização pessoal das mulheres está cada vez mais ligada à esfera do trabalho e à independência financeira - enfatiza-se que essas características não afastam o desejo das mulheres de constituir família. (MILTERSTEINER et al., 2020).</p> |
| <p>2) ... à interação entre mulheres líderes e seus colegas de trabalho</p> | <p>*Ao mesmo tempo que são percebidas como boas líderes, os colegas de trabalho persistem em tendências a estereótipos da liderança feminina, identificando as mulheres como mais minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis (RODRIGUES; DEWES, 2019).</p> <p>*A liderança feminina também está ligada a fatores extrínsecos à equipe (como os resultados) e fatores intrínsecos (como as emoções de cada membro da equipe) (PRADO; AUGUSTO, 2018).</p> |
| <p>3) ... às organizações lideradas por mulheres</p> | <p>*As empresas devem incentivar o estabelecimento de uma cultura plural e diversa, necessitando assim romper com as perspectivas machistas, preconceituosas e patriarcais da cultura organizacional que refletem o <i>status quo</i> da sociedade (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).</p> <p>*Quando a organização é mais complexa, diminui as chances de as auditoras serem responsáveis pela equipe de auditoria externa, provavelmente devido ao fenômeno do "teto de vidro". Além disso, de acordo com o fenômeno "trabalho de colarinho rosa", as auditoras podem estar realizando atividades em setores específicos e menos complexos, devido à discriminação ligada ao estereótipo de gênero (CORDEIRO et al., 2018).</p> <p>*Quanto maior a empresa, menor se torna a participação de mulheres em cargos de alta liderança (estratégicos). Quando a empresa é de capital aberto, a proporção de mulheres na alta liderança é menor ainda (MOLETTA et al., 2020).</p> |
| <p>4) ... à sociedade</p> | <p>*Há papéis construídos para o homem e para a mulher na sociedade e estes se relacionam às relações de trabalho, muitas vezes desprivilegiando as mulheres aos cargos e posições de liderança. As mulheres acabam concentradas nos próprios guetos femininos, onde a desigualdade de gênero não é amplamente percebida pelas mulheres (SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019).</p> <p>*Ainda que tenha havido uma expansão da presença feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho, ainda assim não foi possível alcançar a equidade entre gêneros, assim como ocorre na sociedade em geral, onde as mulheres têm tido menos privilégios quanto à saúde, segurança e qualidade de vida (BIASOLI, 2016).</p> |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

O panorama científico até aqui analisado oferece sustentação para afirmar que ainda há mais características e nuances do fenômeno da liderança feminina a serem estudadas. A seguir, serão apresentadas possibilidades de pesquisas acerca da liderança feminina no Brasil, especificamente no âmbito do trabalho, levando-se em conta o contexto da crise econômica e social causada por conta do Covid-19.

Caminhos e questionamentos para futuras pesquisas sobre liderança feminina no Brasil

Neste artigo, argumenta-se que os cenários de crises mundiais – como a que o mundo vive atualmente por conta da pandemia do Covid-19 – representam relevantes encorajadores da ciência da Administração no sentido de conhecer, analisar e identificar novas possibilidades de lideranças e, por conseguinte, podem despertar o interesse para a realização de novas pesquisas. No campo do trabalho, as lideranças organizacionais têm tido papel essencial na condução de conflitos de interesses, na busca por soluções equilibradas para os seus mais variados grupos de *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores e investidores – principalmente levando-se em consideração o grande aumento do desemprego em todo o mundo, a maior parte em setores predominantemente femininos, como o turismo, serviços de alimentação, bebidas e varejo (ILO, 2020).

Assim, ainda que o contexto brasileiro atual seja de turbulências sociais e nas relações de trabalho, ocasionado principalmente pela crise sanitária do Covid-19, compreende-se que é na diversidade das lideranças – e aqui é destacada a liderança feminina – que se pode alcançar uma gestão mais assertiva para as organizações brasileiras, ou seja, que tenha comunicação eficiente, tomada rápida de decisões e demonstrações de empatia (CHERNESKI, 2020; STEINMETZ, 2020). Nesse contexto, pesquisas futuras acerca da liderança feminina podem percorrer por três níveis de análise (SOBRAL; MANSUR, 2013).

No nível organizacional, a ênfase está na organização como um todo, na integração das diferentes atividades e esforços de todos os departamentos para o alcance de objetivos comuns, abrangendo questões principalmente de cultura, clima, mudança, estrutura e aprendizagem organizacionais. O estudo da ascensão das lideranças femininas nas organizações no contexto de crises econômicas e sociais certamente contribuirá para a compreensão desse processo em nível organizacional, revelando especialmente como as organizações criam e implementam práticas que permitem a oportunidade e o acesso de mulheres aos cargos de gestão, bem como possibilitam o desenvolvimento da carreira de mulheres em posições de liderança, avançando pelos níveis gerenciais operacionais, táticos e estratégicos.

Além disso, períodos de crises econômicas, que geralmente vêm acompanhados por demissões de funcionários e acúmulo de tarefas para os trabalhadores remanescentes, também chamam a atenção para o posicionamento das lideranças femininas nas funções de Recursos Humanos, já que o perfil gerencial das mulheres tem sido historicamente mais voltado para práticas democráticas e empáticas para com suas equipes de trabalho, tornando-se pertinente o engajamento de investigações que buscam entender o impacto da liderança feminina na gestão de pessoas e os efeitos dessa gestão no cenário estratégico da organização.

Por sua vez, no nível grupal a análise é baseada nas relações existentes nos grupos formais existentes nas organizações, isto é, a maneira como a mulher líder

interage no comando da sua equipe, como delega tarefas, motiva e lidera pessoas e alcança resultados em grupo. As variadas instabilidades trazidas pelas crises mundiais podem afetar diretamente o desempenho das equipes, tanto por questões internas (diminuição de recursos, redefinição de metas e estratégias, mudança organizacional) quanto externas às organizações (dificuldades de negociação com clientes, fornecedores e credores, problemas de logística, riscos de contrair doenças). Nesse contexto, torna-se oportuno explorar como líderes mulheres desenvolvem seu trabalho com efetividade no âmbito das suas equipes em circunstâncias de tensões e mudança, investigando, por exemplo, como essas mulheres gerenciam recursos e ideias em grupos majoritariamente masculinos, ou de setores predominantemente dominados por homens.

O nível individual, engloba as características, necessidades, desejos, habilidades e comportamentos do próprio indivíduo, ou seja, da mulher enquanto sujeito organizacional que ocupa (ou deseja ocupar) uma posição de liderança. Nesse nível, futuras pesquisas devem enfatizar os aspectos psicossociais das mulheres na dinâmica organizacional. Investigadores podem buscar identificar, observar, refletir e discutir o fenômeno das mulheres líderes no cenário de riscos e incertezas ambientais quanto aos aspectos de sua socialização profissional (especialmente em ambientes que não são comumente dominados por mulheres, como nos setores de tecnologia), do desenvolvimento de suas competências gerenciais, dos seus estilos de liderança e do impacto da sua liderança no despertamento de outras líderes mulheres nas organizações.

Ressalta-se que se torna válido estudar as cognições gerenciais das líderes femininas em períodos de crises no contexto de organizações públicas e privadas no Brasil. Isto porque, embora inseridas em um mesmo contexto social, essas organizações são constituídas por objetivos distintos, ora buscando o bem-estar social (instituições públicas), ora orientando seus esforços para a obtenção de rendimentos e lucros (instituições privadas). Esse conhecimento pode auxiliar gestores públicos e empresariais a desenhar práticas de gestão de pessoas e de gestão da diversidade com foco na inclusão e desenvolvimento de lideranças femininas aplicadas aos diferentes contextos organizacionais, especialmente em situações de intensas crises econômicas e sociais.

O Quadro 4 apresenta os níveis de análise e os problemas de pesquisa propostos. Destaca-se que as perguntas sugeridas no Quadro 4 apenas servem como guias para futuras pesquisas na temática da liderança feminina, que tem se mostrado um promissor campo de pesquisa, principalmente se levado em conta o número de questionamentos aqui levantados.

Quadro 4. Possibilidades de problemas de pesquisa sobre a temática da liderança feminina

| NÍVEL DE ANÁLISE | PROBLEMAS DE PESQUISA |
|------------------|--|
| Organizacional | *Como a organização pode promover uma cultura que permite o desenvolvimento da carreira de mulheres? *Como escolas e universidades podem fomentar a formação de líderes mulheres para o campo do trabalho? *Qual o impacto da liderança feminina na gestão de pessoas da organização? E nas práticas de responsabilidade social? |
| Grupal | *Como lideranças femininas podem estimular o desenvolvimento e o estabelecimento de outras mulheres líderes? |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>*Como se dá o fenômeno da “abelha rainha” em grupos de trabalho que não são comumente dominadas por mulheres? (Esse fenômeno se aplica em grupos de organizações brasileiras?)</p> <p>*Como líderes mulheres gerenciam suas equipes em períodos de mudança organizacional? E em períodos de crises sociais? (Como atualmente, durante a pandemia do Covid-19)</p> |
| <p>Individual</p> | <p>*Como ocorre a socialização profissional de mulheres líderes em ambientes que não são comumente dominadas por mulheres? (Por exemplo, nos setores de tecnologia)</p> <p>*Quais competências precisam ser desenvolvidas nas mulheres líderes em ambientes que não são comumente dominadas por mulheres?</p> <p>*Como se caracteriza a liderança feminina nas organizações públicas e privadas no Brasil? (Existem diferenças e semelhanças de acordo com a natureza da organização?)</p> <p>*Quais características pessoais influenciam no estilo de liderança feminina no Brasil? (Idade? Número de filhos? Formação acadêmica? Dentre outros).</p> |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Por fim, longe de se adotar um posicionamento pessimista com relação às crises de ordem mundial, reconhece-se que a pandemia do Covid-19 não será a única situação crítica na história a afetar diretamente os contextos econômico e organizacional no Brasil. No entanto, o êxito dos exemplos das lideranças políticas femininas demonstrados até agora por meio dos resultados obtidos em seus países, bem como o avanço no crescimento de mulheres em cargos de gestão no Brasil, lança luz para o investimento de ações de inclusão e desenvolvimento na carreira de líderes femininas e, por conseguinte, para o engajamento em pesquisas científicas que investigam o fenômeno da liderança feminina no Brasil. A seguir, serão apresentadas as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre liderança feminina no Brasil no campo do trabalho. Para tanto, partiu-se da ascensão da figura feminina no contexto da pandemia da Covid-19, que assola o mundo em 2020, provocando um cenário de mortes e desempregos. As mulheres têm se destacado como relevante mão-de-obra ativa (na área da saúde) e como líderes políticas de sucesso no controle da pandemia. Quando se volta o olhar para o Brasil, apesar da desigualdade de gêneros, a liderança feminina tem demonstrado maior crescimento na última década, bem como o interesse na publicação de artigos científicos, ambos motivos que justificaram a pertinência da realização desta pesquisa. Assim, por conta dos resultados aqui apresentados, julga-se que o objetivo deste artigo foi alcançado.

Em suma, foram selecionados 20 artigos mediante uma busca bibliográfica sistemática e criteriosa. Os artigos, publicados entre os anos de 2016 a 2020, estão

presentes em periódicos dos estratos A e B da classificação “Qualis/Capes”. Os periódicos pertencem majoritariamente ao campo da Administração, Contabilidade e Turismo: foram 18 diferentes periódicos, indicando que não é necessariamente uma revista científica que esteja interessada especialmente sobre o fenômeno da liderança feminina dentre as opções nacionais. Este cenário é encorajador para que periódicos e pesquisadores se engajem mais em pesquisas voltadas para liderança feminina, contribuindo com o maior conhecimento desse fenômeno no Brasil. A comunidade científica interessada nesse tema pode desenvolver ações como: lançamento de edição especial em periódicos sobre liderança feminina, bem como a abertura de fóruns científicos compostos por pesquisadores, estudantes e profissionais, voltados para discussões abertas sobre a temática e para a aproximação entre os campos acadêmico e gerencial.

Verificou-se ainda que os autores deram ênfase à liderança feminina nas organizações privadas, o que desde já sinaliza que a liderança de mulheres em organizações públicas pode ser alvo de investigações futuras. Quanto aos setores de negócios estudados, houve uma variedade de empresas do setor de serviços, mas não foram investigados os setores da agricultura nem da indústria, levantando o questionamento sobre se há e quais são as características da liderança feminina nesses setores da economia. É relevante ressaltar que os ramos de moda, educação e saúde são os mais familiarizados pelas mulheres. Mas como se dá a liderança de mulheres na agricultura e na indústria? Como ocorre a ascensão das suas carreiras? Quais as barreiras que elas enfrentam? Investigações futuras também podem seguir por esse caminho. Ademais, a liderança feminina foi particularmente estudada no nível da média liderança (supervisoras e gerentes), implicando na possibilidade de focar em pesquisas que estudem o fenômeno da liderança feminina nos níveis mais altos estratégicos, como no nível da alta liderança (CEOs) e no nível sênior (diretores e vice-presidentes).

Dentre as abordagens teóricas que embasaram os trabalhos, destacaram-se os estilos de liderança (transformacional, transacional, autocrática, liberal e democrática), o *glass ceiling*, o *pink collar work*, a *queen bee* e o comprometimento organizacional. A compreensão do fenômeno da liderança feminina no Brasil, no entanto, pode avançar com a utilização de outras lentes teóricas, como institucionalismo, responsabilidade social corporativa, teoria dos *stakeholders*, estratégia como prática e capacidades dinâmicas. O aprofundamento teórico, nesse caso, se torna um elemento essencial em dois aspectos. Primeiramente porque o avanço teórico contribuirá para que os trabalhos sobre a liderança feminina saiam do “lugar comum” teórico (e agora conhecido, como expresso no Quadro 2) para dar um salto analítico, composto de argumentações teóricas cada vez mais consistentes no campo científico. Em segundo lugar, as claras contribuições teóricas expressas nos futuros artigos, podem auxiliar no avanço dessas pesquisas para periódicos de maior extrato na classificação “Qualis/Capes” e, conseqüentemente, valorizar ainda mais esses trabalhos e o próprio interesse para que mais pesquisas sejam realizadas na área.

Com relação aos principais resultados encontrados, foi possível agrupá-los entre questões relacionadas às mulheres líderes, à interação entre as mulheres líderes e seus colegas de trabalho, às organizações lideradas por mulheres e ao fenômeno da liderança feminina e na própria sociedade. A partir desses resultados, foram estabelecidas perguntas de pesquisa como sugestões para investigações futuras. Sem a intenção de esgotar os questionamentos, os problemas de pesquisa foram separados em 3 níveis de análise: individual, grupal e organizacional, agrupadas no Quadro 4. Buscou-se, assim,

não apenas apresentar um retrato puro do que tem sido publicado nos últimos 5 anos sobre a liderança feminina, mas expor uma gama de possibilidades de investigações para pesquisadores que se interessam pelo tema.

A relevância deste artigo está em fornecer informações sobre o estado da arte da liderança feminina no âmbito do trabalho no Brasil, abrindo caminhos para futuras investigações nesse assunto. Os períodos de crises mundiais – como a que o mundo vive por conta da pandemia do Covid-19 – são relevantes encorajadores da ciência da Administração para conhecer, analisar, identificar, verificar e classificar novas possibilidades de lideranças, dentre as quais se destacou aqui a liderança feminina. Além disso, acredita-se que o próprio esforço do campo científico em se engajar em pesquisas com profundidade teórica e metodológica podem contribuir com o avanço da liderança feminina no Brasil, trazendo conhecimentos substanciais para a prática equitativa de gêneros nas organizações.

Reconhece-se, que este artigo se limitou a investigar a liderança feminina somente campo do trabalho e em artigos publicados em periódicos. Como última sugestão, propõe-se que a liderança feminina seja estudada de maneira mais ampla, tanto em diferentes setores da sociedade (como nos campos religioso, político e artístico), como também em outras fontes publicadas (livros, dissertações e teses), além de diferentes métodos de pesquisa (como pesquisa narrativa e *grounded theory*).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. de. As gentis patricias: identidades e imagens femininas na primeira metade do século XX (1920/1940). **Educar em Revista**, v. 28, p. 187–205, 2013.

ARVATE, P.; GALILEA, G.; TODESCAT, I. The queen bee : A myth ? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly Journal**, v. 29, n.5, p. 533–548, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set**. Redwood City: Mind Garden, 2004.

BIASOLI, P. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Revista Indicadores Econômicos FEE**, v. 43, n. 3, p. 125–140. 2016.

BONIOL, M.; MCISAAC, M.; XU, L.; WULJI, T.; DIALLO, K.; CAMPBELL, J. **Gender equity in the health workforce: Analysis of 104 countries**. Working paper. World Health Organization, March, 2019.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. **Consolidação das Leis de Trabalho**. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 1 jun. 2020.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Trabalho feminino no final do século XX: Instruídas e trabalhadeiras. **Cadernos Pagu**, v. 17, p. 157–196, 2001.

BUENO, J.; DOMINGUES, C.; BUENO, G. Feminilidade na gestão: sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, p. 142–154, 2016.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perineum, 1978.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**, v. 5, n. 3, p. 20–29, 2018.

CERIBELI, H. B.; ROCHA, G.; PEREIRA, M. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Revista Diálogo**, v. 36, p. 9–24, 2017.

CHERNESKI, J. Evidence-loving rock star chief medical officers: Female leadership amidst COVID-19 in Canada. **Gender, Work & Organization**, v. 27, p. 900–913, 2020.

CORDEIRO, F.; PEREIRA, F.; DURSO, S.; CUNHA, J. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 31–48, 2018.

COSTA, C. A Constituição Federal de 1988 e o movimento feminista: traços paralelos entre as reivindicações da mulher e os direitos fundamentais. **Revista JurisFIB**, v. 9, p. 213–238, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVISON, M. J.; COOPER, C. L. **Shattering the glass ceiling: the woman manager**. London: Paul Chapman Publishing Ltda, 1992.

DERKS, B.; LAAR, C.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon : Why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456–469, 2016.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, p. 62–71, 2007.

EMELIANOVA, O.; MILHOMEM, C. **Women on Boards Progress Report 2019**, MSCI, 2019. Disponível em: <<https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26-b435d3b6fc08>>. Acesso em: 4 jun. 2020.

ENGLAND, K. Suburban pink collar ghettos: the spatial entrapment of women? In: **Association of American Geographers**, 1993, Anais, p. 225–242.

FERREIRA, L.; SILVA, A.; SILVA, D.; SOUSA, T. Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 1, n. 27/28, p. 2279–2289, 2018.

FOLLADOR, K. J. A mulher na visão do patriarcado brasileiro: uma herança ocidental. **Revista fato & versões**, v. 1, n. 2, p. 16, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Violência doméstica durante a pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://forumseguranca.org.br/wp->

content/uploads/2020/06/violencia-domestica-covid-19-ed02-v5.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2020.

GIPSON, A.; PFAFF, D.; MENDELSON, D.; CATENACCI, L. T.; BURKE, W. Women and Leadership : Selection, Development, Leadership Style, and Performance. **The Journal of applied behavioral science**, v. 53, n. 1, 32-65, 2017.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. **A jornada no mercado**. 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2020.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2020**. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_1tri.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2020.

_____. **Rendimento de todas as fontes 2019 - PNAD Contínua**, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101709_informativo.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2020.

ILO - International Labour Organization. **The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work**. May, 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_744685.pdf>. Acesso em: 5 set. 2020.

IOTTE, T.; LAMOGLIA, C. A trajetória feminina no mercado de trabalho nos espaços públicos e privados. A trajetória feminina no mercado de trabalho nos espaços públicos e privados, **Revista Episteme Transversalis**, v. 10, n. 1, p. 38–61, 2016.

JENSEN, U.; ANDERSEN, L.; BRO, L.; BØLLINGTOFT, A.; ERIKSEN, T.; HOLTEN, A.; WESTERGÅRD-NIELSEN, N. Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. **Administration & Society**, v. 51, n. 1, p.3–33, 2019.

KIRSCH, A. The gender composition of corporate boards: a review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 346–364, 2018.

LEROY, H.; SEGERS, J.; DIERENDONCK, D.; HARTOG, D. Human Resource Management Review Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 3, p. 249–257, 2018.

LOBO, M. O empoderamento feminino: breves noções históricas. **Revista Eletrônica Sapere Aude**, v. 1, p. 26–44, 2019.

LOPES, C. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos Pagu**, v. 26, p. 405–430, 2002.

LOURO, G. Mulheres na sala de aula. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). **História das mulheres no Brasil**. p. 443–481, 2004.

MAGALHÃES, T. Papel da Mulher na Sociedade. **Revista da Faculdade de Direito**, v. 75, p. 123–134, 1980.

MANOW, A. **The practical theorist: the life and work of Kurt Lewin**. New York: Basic Books, 1969.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MILTERSTEINER, R.; OLIVEIRA, F.; HRYNIEWICZ, L.; SANT'ANNA, A.; MOURA, L. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Institucional - Quem é Quem**. 2020a. Disponível em: <<https://www.saude.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/quem-e-quem>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Institucional - Secretarias Estaduais**. 2020b. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/secretarias-estaduais>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MOLETTA, S.; ROBERTO, R.; SILVA NETO, E.; MORO, S.; OLIVEIRA, J. Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32547–32562, 2020.

OMS – Organização Mundial da Saúde. **Coronavirus disease (COVID-19) Situation Report – 144**. 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

PRADO, D.; AUGUSTO, C. A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo em Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 31–40, 2018.

RODRIGUES, P; DEWES, F. Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 11, p. 152–172, 2019.

SANTOS, N; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista RENEFARA**, v. 14, n. 2, p. 91–102, 2019.

SCHIAVANI, C.; DIAS, T; OLIVEIRA, E. Elas no comando: a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. **Revista Conbrad**, v. 2, n. 1, p. 141-160, 2017

SENADO FEDERAL. **Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher: Pesquisa DataSenado**. Brasília; 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SILVA, F.; MILITÃO, M.; GRANGEIRO, R. Mulheres em cargos de liderança: uma análise a partir do filme “O diabo veste Prada”. **Revista Conhecimento Interativo**, v. 13, n. 1, p. 52–65, 2019.

SILVA, C.; CARVALHO, P.; SILVA, E. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1–12, 2017.

SIQUEIRA, C.; BUSSINGUER, E. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020.

SIQUEIRA, D. P., & LAZARETTI, B. F. Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais. **Juris Poiesis**, v. 20, n. 23, p. 45-67, 2017.

SIQUEIRA, R.; MIRANDA, A.; CAPPELLE, M. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.12, n. 2, p. 48–71, 2019.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 1-19, 2018.

SOBRAL, F.; MANSUR, J. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

SPICKER, P. “Leadership”: a perniciously vague concept. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 1, p. 34–47, 2012.

STEINMETZ, C. Covid-19, superdiversity, crisis-communication and leadership: lessons to be learned. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, v. 4, n. 6, p.311-329, 2020.

TRAVISAN, B. C.; AUGUSTO, C. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 4–18, 2018.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. Are we there yet? What’s next for HR? **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188–204, 2015.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M.; MARTINS, M.; CARVALHO NETO, A. Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 1, 2019.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2020**. Geneva; 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

WEYMER, A.; SCHUBER, K.; ESKENAZI, A.; MARTINS, P. A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76–91, 2018.

WITTENBERG-COX, A. **What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders**. 2020. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#2ca6c5523dec>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

YUKL, G. **Leadership in organizations**, Upper Saddle River: Pearson, 2010.