

COMPORTAMENTOS MASCULINIZADOS: LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Marielli Gomes de Oliveira¹
Vitória Bitencourt Segatte¹
Letícia Mirielly dos Santos Oliveira¹
Yasminne Caroline Machado Pereira¹
Victoria Luzia Antunes Grothe²

RESUMO

Embora os direitos das mulheres tenham avançado, ainda é possível identificar uma reprodução de comportamentos masculinos entre líderes mulheres dentro do ambiente organizacional. Portanto, o presente artigo visa compreender o impacto das representações sociais de gênero nos comportamentos de mulheres em cargos de liderança para contribuir em futuras pesquisas científicas. Trata-se de uma revisão integrativa utilizando-se de três bases de dados, sendo elas, BVS, Scielo e Lilacs. Dentre os artigos encontrados apenas 3 correspondiam à temática do estudo. Constatou-se que a reprodução dos comportamentos masculinizados entre as líderes mulheres ocorre devido à imposição de características estereotipadas entendidas como ideais para assumir cargos de liderança, que por sua vez, estão diretamente relacionadas à concepção da masculinidade.

Palavras-chave: Liderança Feminina; Comportamentos Masculinizados; Organização; Estilo de Liderança.

ABSTRACT

Even though women's rights have increased nowadays it is still possible to identify masculine behavior reproduction among female leaders within the organizational environment. Therefore, the present article aims to comprehend impacts of gender's social representations on women's behavior in leadership's position to contribute in the future scientific researches. This is an integrative review using three databases namely BVS, Scielo and LILACS. Among the articles that was found only three of them corresponded to the theme of the study. It was found that the reproduction of masculinized behaviors, among female leaders occurs due the imposition of stereotyped characteristics understood as ideal for assuming leadership positions, which, in turn, are directly related to the conception of masculinity.

Keywords: Female Leadership; Masculinized Behaviors; Organization; Leadership Style.

¹ Graduandas do curso de Psicologia do Centro Universitário do Vale do Ribeira –Registro/ SP

² Psicóloga, Especialista e Docente e Orientadora do Centro Universitário do Vale do Ribeira - Registro – SP

INTRODUÇÃO

De acordo com uma matéria da CNN (KERCHER, 2022) **onde citam dados de uma pesquisa da** “*Global attitudes to gender equality*” no qual relata sobre o fato de que “três em cada 10 pessoas (27%) admitem que se sentem desconfortáveis em ter uma mulher como chefe no Brasil”. Este dado evidencia de forma concreta a discriminação existente neste meio que reflete na percepção de algumas líderes femininas sentirem a necessidade de reproduzirem traços masculinos nas suas funções, como a agressividade e objetividade, para que sejam respeitadas em seu local de trabalho (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Entende-se que pelo homem ocupar primeiramente o cargo de liderança, existe diferenciação nesta posição, de maneira que “pensar em líderes é pensar como homem”, segundo Adler (2002 *apud* Oliveira 2015) o líder homem tem características como trabalhador, independente, menos emocional, agressivo, objetivo, dominante, competitivo, ambicioso, lógico, autoconfiante e competitivo.

Em uma perspectiva cultural, entende-se que mulheres se portam de modo mais recatado, gentil, simpático, empático, acolhedor e religioso. Nesse viés, autores consideram que as mulheres regem liderança no estilo mais democrático adotando mais comunicação e interação com a organização. Enquanto as literaturas verificam que o perfil dos homens, exercem uma função autocrática e diretiva em uma instituição (ADLER, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2015).

Ao falar sobre mulheres em cargos de liderança, é preciso inicialmente contextualizar sua entrada no mercado de trabalho. As ocupações impostas às figuras femininas delimitavam sua atuação aos meios domésticos, pois suas funções eram apenas direcionadas ao âmbito familiar e a submissão da figura masculina (MILTERSTEINER et al., 2020).

De início, os conceitos e definições de sexualidade e gênero descrevem a imagem masculina como a representação da “perfeição” em seu físico, pois suas definições se baseiam no anátomo-fisiológico. Desse modo, a imagem da mulher surge como a de um “homem invertido”, apenas na passagem do século XVIII para o século XIX que ocorrem mudanças. A imagem de perfeição do modelo masculino passa a ser descredibilizada, dando início a uma nova forma de se compreender o masculino e o feminino, com base no político-ideológico imposta pela sociedade capitalista dos países europeus (SILVA, 2000).

Com as pequenas mudanças que vieram a ocorrer, a mulher passou a ter sua figura vista como o oposto do homem, porém a imagem feminina ainda era vista como inferior à masculina, dentro de âmbitos públicos e privados (COSTA, 1995 *apud* SILVA, 2000). Essa ideia se confirmava através do valor que era direcionado às atividades predominantemente masculinas, pois os mesmos serviam ao mundo social, enquanto as atividades femininas eram direcionadas ao âmbito familiar (PARKER, 1991 *apud* SILVA, 2000).

As atividades que ambos os sexos dominavam e a ideia de que a mulher era fisicamente mais frágil do que o homem, surgem apenas para reiterar de que a imagem masculina é superior, sendo assim as concepções se alteraram, mas não tiraram a mulher do posto inferior que vem ocupando desde o começo.

Com a entrada das mulheres dentro dos âmbitos públicos e sociais, em razão das duas Guerras Mundiais, onde ocorreu a industrialização e o início dos movimentos feministas, as mulheres expandiram suas áreas de atuação, não se limitando apenas ao meio doméstico e familiar, os papéis de gênero se redefiniram, e assim a mulher passou a ser vista como um ser social (MILTERSTEINER et al., 2020).

Em razão do contexto histórico previamente apresentado, acredita-se que esta pesquisa promoverá a difusão do tema a fim de incentivar pesquisas futuras para a solução do problema relacionado à desigualdade de gênero dentro das organizações. Dado que, embora os direitos das mulheres tenham avançado, ainda existe uma reprodução de comportamentos masculinizados dentro do ambiente organizacional.

METODOLOGIA

Será utilizado para o estudo a Revisão Integrativa da literatura teórica e empírica, buscando uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. A revisão integrativa é um método de pesquisa que possibilita a melhoria da prática profissional pois é através deste método que se obtêm a síntese do conhecimento de um tópico específico e a possibilidade de através dos resultados incorporar a aplicabilidade na prática (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010). Para tanto utilizou-se os livros de autores clássicos e os artigos seguindo os critérios determinados abaixo:

Sendo aplicado 6 etapas para o processo de uma revisão integrativa da literatura sendo elas: 1) Elaboração da pergunta norteadora; 2) Busca ou amostragem na literatura; 3) Coleta de dados; 4) Análise crítica dos estudos incluídos; 5) Discussão dos

relatos; 6) Apresentação da revisão integrativa (SOUZA, SILVA E CARVALHO, 2010).

Foram utilizadas as seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Biblioteca Virtual de Saúde (BVS). Sendo os seguintes descritores: “cultura organizacional”, "liderança feminilidade" e "psicologia" “estilo de liderança”, “mulher no trabalho”, “comportamentos masculinizados”, “*women behavior*”, “*leadership*” e “*masculinity*”.

Para tanto, foram utilizados como critério de inclusão: a) artigos disponibilizados na íntegra; b) artigos publicados em português e inglês; c) artigos no período de 2016 a 2021. Os critérios de exclusão: a) artigos que não correspondam com a temática do estudo; b) excluídos a partir da reavaliação bibliográfica.

Inicialmente foram encontrados 238.002 artigos, sendo incluídos pelos critérios de inclusão 51.875 artigos, e retirados 51.824 artigos de acordo com os critérios de exclusão, sendo reavaliados 51, e a seleção final permaneceu em 3 artigos. Para vislumbrar todo o percurso deste estudo, representou-se por intermédio do Figura 1, abaixo.

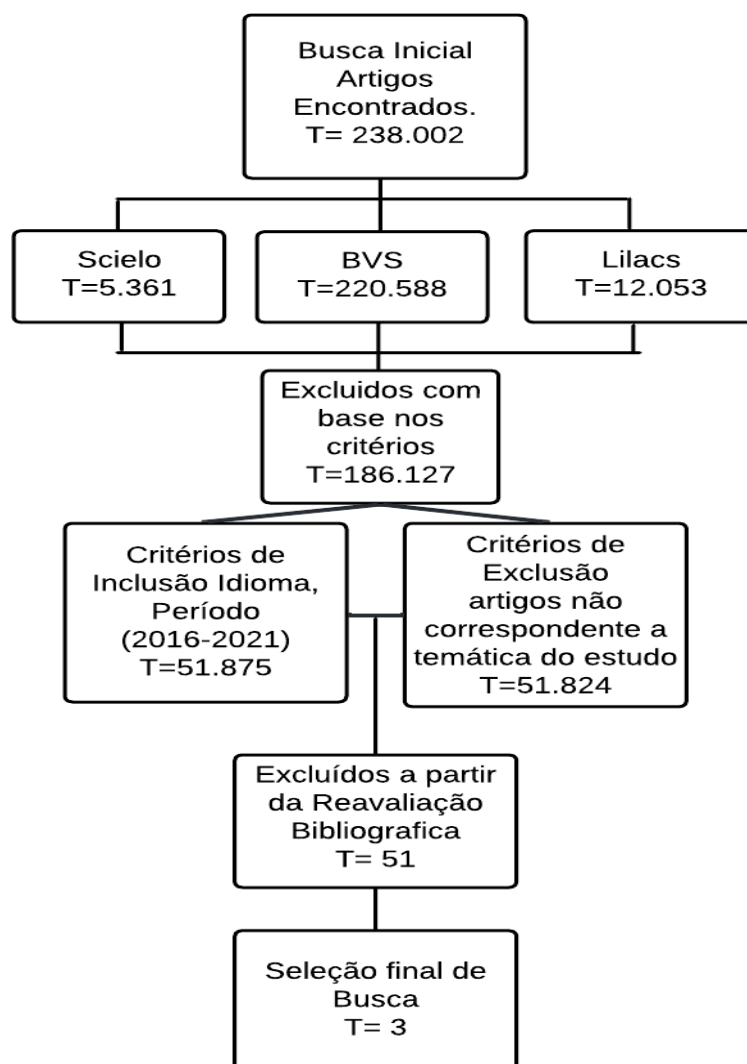


Figura 1: Fluxograma do processo de seleção de artigos. **Fonte:** Elaborado pelas autoras (2022).

RESULTADOS

Nesta revisão integrativa, foi realizada uma análise de três artigos. O atual estudo procurou investigar o motivo de mulheres em cargos de liderança reproduzirem comportamentos masculinizados. Com base na análise textual foram desenvolvidas três hipóteses a respeito das líderes mulheres na sociedade ocidental.

Em 16,67% dos artigos analisados sugerem que as mulheres reproduzem comportamentos masculinizados para serem respeitadas dentro do âmbito

organizacional devido a aspectos culturais implantados historicamente e assim consiga camuflar os preconceitos e estereótipos de gênero implícitos.

Não se tem dados sobre a funcionalidade da reprodução dos comportamentos masculinos em cargos de liderança dentro da organização, porém em 66,66% dos artigos se mostrou benéfico existir a diversidade de gênero nos cargos de poder e no ambiente de trabalho.

A respeito dos comportamentos masculinizados entre as líderes mulheres com o objetivo de facilitar sua atenção profissional e ser favorável ao ambiente organizacional, não foi possível colher dados que comprovem tal afirmação, contudo, em 16,67% dos artigos demonstram que é vantajoso que tanto mulheres líderes quanto homens líderes apresentem ambos os traços em sua liderança.

DISCUSSÃO

1. História da mulher brasileira no trabalho

Em decorrência da Revolução Industrial e do impacto gerado no capitalismo, surgiu a necessidade da inserção da mulher no mercado de trabalho. Essa inserção se deu através da urgência de obter um maior auxílio financeiro ao ambiente familiar, devido aos problemas que o período histórico desencadeou dentro da área, fazendo com que os trabalhadores, homens, em sua grande maioria, não conseguissem prover o sustento da família (MILTERSTEINER et al., 2020).

Como forma de auxiliar seus maridos, as mulheres juntamente com seus filhos passaram a assumir tais afazeres. Segundo Miltersteiner et al. (2020), foi no pós-guerra que o movimento feminino ganhou maior evidência e a levantou questões da divisão de gênero no trabalho, pois ao chegarem nesses novos espaços se depararam com um ambiente insalubre, majoritariamente preenchido e elaborado por figuras masculinas.

Observando o novo cenário que estava se formando, as mulheres passaram a ser cada vez mais necessárias dentro do mercado de trabalho. Isso se deu em razão do Estado não intervir na mão de obra que as mesmas prestavam, fazendo com que elas trabalhassem recebendo um salário baixo, muito menor do que normalmente eram pagos aos homens. Com a chegada da Industrialização e do desenvolvimento de novas possibilidades de trabalho, as máquinas passaram a fazer grande parte do serviço, o que fez com que a mão de obra feminina fosse requisitada para operar esses novos

instrumentos, concomitantemente tornando o trabalho masculino um pouco menos necessário (SOUSA e GUEDES, 2016).

Com a passagem dos anos e a crescente participação das mulheres no trabalho, os movimentos de reivindicação pela melhoria do serviço prestado começaram a ocorrer, como uma forma de alterar a situação precária que as mesmas vivenciam dentro desses locais. As lutas por aumento salarial e diminuição da carga horária eram um dos pontos principais, juntamente com a discussão de gênero em torno das diferenças entre homens e mulheres. A proibição da mão de obra de crianças e jovens também foi algo buscado por essas mulheres, mas seus direitos foram negados, iniciando uma era de desigualdades e desrespeitos relacionados ao trabalho feminino (OLIVEIRA, 1993 *apud* MILTERSTEINER et al., 2020).

No Brasil, apesar das grandes evoluções conquistadas e da presença feminina ser encontrada de forma recorrente em diversos ramos de atividade, ainda não podemos dizer que alcançamos a igualdade de gênero e raça. As mulheres ainda enfrentam grandes dificuldades em sua atuação na área organizacional, tanto para serem respeitadas em seus setores de trabalhos ou para atingirem cargos superiores. Muitas das dificuldades enfrentadas na época Industrial ainda ocorrem atualmente, como a predominância da figura masculina e a diferença salarial (OLIVEIRA, 1993 *apud* MILTERSTEINER et al., 2020).

1.2 Estilos de Lideranças

De acordo com Chiavenatto (2000, p.122-123) “o conceito liderança, tem como definição a capacidade de nortear, através do diálogo, a inserção do grupo perante influência com determinada finalidade”. De tal maneira, o líder por meio de persuasão eloquente, desperta a indução do grupo a alcançar os resultados mediante a realização de ações. Consequentemente, os líderes têm suas importâncias no processo de gerar o ambiente organizacional, visando melhor diligência e progresso, frente a equipe.

Posto isto, é notório viabilizar as diferentes categorias de liderança, lembrando as três principais, autocrática, democrática e liberal ou *laissez-faire* como configura Maximiano (2000, p.344) sobre o estilo autocrático, “de modo que o líder dispõe comportamento impotente contra seus funcionários, tornando assim, a não participação ou consideração entre ideias e decisões em grupo, correspondendo uma conduta autoritária e submissa”.

Já, no estilo democrático o autor Maximiano (2000, p.344) refere se que: “O comportamento do líder é influenciar nas tomadas de decisões prezando o uso do feedback. Portanto, o diálogo em equipe é um processo capaz de fomentar resultados baseados na elaboração de um veredito”.

E por fim, ao estilo liberal ou *laissez-faire*, no que diz respeito ao Maximiano (2000, p.344): “O líder delega sua autoridade e poder de decisão a sua equipe inclinando um comportamento mais liberal e sem interferências aos integrantes”.

2. Características entre liderança feminina e liderança masculina

No decurso do tempo, foi se pensando em liderança reverberando na sociedade e todo sua perspectiva. O termo liderança vem sendo subjugado na medida que a sua aparência vem sendo caracterizada pela figura feminina. Portanto, o reconhecimento empregado em ambas as posições se concretiza numa diferenciação que por parte do corpo social vem sendo descriminalizada e perpetuando somente onde o clima favorece ao homem (MELO; THOMÉ, 2018 *apud* MILTERSTEINER et al., 2020).

Como aponta Miltersteiner et al., (2020) e Sumra (2019) nota-se que quando se menciona um líder masculino é esperado um comportamento assertivo, extrovertido, confiante, agressivo, autocrático sendo um indivíduo de personalidade enquanto na liderança feminina, trazendo todo um viés histórico-cultural, tem uma expectativa de comportamento mais democrático, de compaixão, levando em consideração uma forma de agir mais empática. Em contrapartida a expectativa de uma liderança feminina, a modo que sejam mais respeitadas nos ambientes organizacionais mostra-se uma tendência a reprimir comportamentos que são estereotipados a figura feminina para que sejam aceitas pelo grupo como uma líder.

Contudo, ao passarem a ocupar esses espaços de liderança e se depararem com um ambiente de grande dominância masculina, as mulheres começam a direcionar sua liderança inicialmente democrática para a autocrática, deixando de lado uma atuação mais feminina e passando a incorporar comportamentos masculinos (MILTERSTEINER et al., 2020).

Portanto as características de uma liderança feminina ao mesmo tempo que retratada como oposta a liderança masculina, também tenta se aproximar desse tipo de liderança incorporando consciente ou inconscientemente esses comportamentos tipicamente masculinos.

Mulheres reproduzindo comportamentos masculinizados

Ao conceituar a masculinidade deve-se entender que esta não surge como uma essência biológica do homem, e sim como uma construção histórica desenvolvida dentro do meio social em que o indivíduo está inserido. Sendo assim, a masculinidade pode apresentar diferenças que dependem da cultura em que será retratada (SILVA, 2000).

Logo, a ideia de masculinidade causou prejuízos na vivência do homem, mas também afetou de forma negativa a história feminina, principalmente quando falamos de sua inserção no meio do trabalho. Com essa "masculinidade" impregnada dentro do meio organizacional, as mulheres tiveram suas práticas atingidas por aspectos comportamentais previamente atribuídos à figura masculina (ECCEL; GRISCI, 2011).

Milstersteiner et al., (2020) e Sumra (2019) declaram que é válido dizer que grande parte da estrutura necessária para atingir um cargo de liderança foi desenvolvida com base na figura masculina, uma vez que este espaço foi ocupado por um longo período apenas por homens, dito isso esses espaços passaram a ser gerenciados através de aspectos mais específicos, sendo assim, conclui-se que os homens estão em maior número dentro do campo organizacional, ocupando diversos cargos de poder e dirigindo os mesmos à sua maneira.

Em razão disso, essa imagem de liderança passou a ser preenchida através da ideia de que existiam certos comportamentos que eram indispensáveis dentro de um cargo de poder, como pessoas sérias, autoritárias, fortes, decididas, corajosas e perspicazes (SUMRA, 2019).

Eccel e Grisci (2011) elucidam que os comportamentos machistas geram prejuízo no ambiente organizacional, visto que reproduzem atitudes de preconceito, ocasionando na diminuição da mulher, desta forma ocasionando a estas trabalhadoras um desprestígio profissional, desvalorização em seus cargos. Sendo perceptível vislumbrar que nas organizações que ocupam predominantemente homens, as mulheres tendem a ter comportamentos “masculinizados”, de modo a serem aceitas pelo grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos aspectos apresentados no levantamento de dados para a articulação do presente artigo, foi possível perceber que as particularidades que preenchem os termos “feminino” e “masculino” desenvolveram-se com base no contexto cultural e

social que ambos os gêneros foram inseridos historicamente. Como no início da história as mulheres eram destinadas a limitar suas atuações a cuidar e manter a harmonia do âmbito familiar, já que a imagem do homem foi culturalmente construída para comandar os âmbitos públicos, a mulher se manteve à margem do meio social.

Frente a realidade que se criou dentro da trajetória feminina, a inserção da mulher enfrentou, e ainda enfrenta, dificuldades para incluir-se na esfera social e passar a ocupar cargos de poder dentro das organizações. Considerando que por muitos anos esses cargos foram destinados aos homens, tornou-se natural que características masculinas passassem a ser reconhecidas como “ideias” para as funções de liderança, fazendo com que atributos femininos não fossem atrativos ou requisitados, descredibilizando-as diante a atuação feminina.

Portanto as mulheres percorrem um caminho mais longo para serem direcionadas e passarem a ocupar posições de liderança. Sendo assim, algumas mulheres acabam reproduzindo comportamentos masculinizados em seus ambientes de trabalho na tentativa de reverter os estereótipos de gênero aos quais suas imagens foram atreladas. Embora seja possível identificar o aumento da inserção de mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, através da conquista e do reconhecimento de seus direitos, ainda encontram diversos obstáculos ao ocuparem tais espaços.

Com base nas informações que foram percorridas, é importante evidenciar a escassez de conteúdos que abordem e apresentem embasamento para uma discussão em torno da inserção feminina dentro do mercado de trabalho. Porém, ao destrincharmos os artigos encontrados, concluímos que as características impostas a homens e mulheres foram as causadoras dos estereótipos que definiram a desigualdade de gênero e direcionaram as mulheres para posições sociais inferiores, ocasionando a necessidade da reprodução de comportamentos masculinizados dentro das atuações femininas para alcançar cargos avançados dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

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

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D´A. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S.l.], v. 4, n. 5, p. 91 - 114, abr. 2014. ISSN 2446-6298. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>>. Acesso em: 08 out. 2022.

ECCEL, C.; GRISCI, C. L. L. Trabalho e gênero: a produção de masculinidade na perspectiva de homens e mulheres. **Cad. EBAPE.BR.** v. 9, n. 1. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/5hcddQNvWTbvhcjdV5KgFJc/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 17 set. 2022.

KERCHER, S. Com 34%, o Brasil supera o índice mundial de mulheres à frente de empresas médias. **CNN Brasil**, São Paulo, 08 de março de 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-34-brasil-supera-indice-mundial-de-mulheres-a-frente-de-empresas-medias/>> Acesso em: 14 maio 2022.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILTERSTEINER, R. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR.** v. 18, n. 2 pp. 406-423, 2020. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/#>> Acesso em: 4 set. 2022

OLIVEIRA, F.D.S. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Recife. **ATTENA Repositório Digital da UFPE.** 2015. Disponível em:<<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15653>> Acesso em: 4 set. 2022

SILVA, S. G. Masculinidade na história: a construção cultural da diferença entre os sexos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 8-15, set. 2000. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/pcp/a/7ftQZzgJTGcvJmzWDv7gD5d/?lang=pt#>> Acesso em:
22 set. 2022

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados [online]**. v. 30, n. 87, pp. 123-139, 2016. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/ea/a/PPDVW47HsgMgGQQCgYYfWgp/?lang=pt>> Acesso em: 03 out. 2022

SOUZA, M. T.; SILVA M. D.; CARVALHO R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo) [online]**, v. 8, n. 1, pp. 102-106. 2010 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>> Acesso em: 14 maio 2022

SUMRA, M.K. Masculinity, femininity, and leadership: Taking a closer look at the alpha female. **PLOS ONE**, [s.l], v. 14, n. 4, p. 1-32, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215181>>. Acesso em: 18 agosto. 2022