

LIDERANÇA NO CONTEXTO INDUSTRIAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GÊNEROS EM EMPRESAS DE MORENO E VITÓRIA DE SANTO ANTÃO (PE)

Arthur Vinícius Pereira Pachêco

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Camilly Vitória Gomes dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Hellen Beatriz Ferreira dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Maria Eduarda dos Santos Lima

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Matheus José da Silva

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Mirelly Vitória Pereira dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as diferenças de liderança entre gênero em empresas do setor industrial nos municípios de Moreno e Vitória de Santo Antão, ambos localizados no Estado de Pernambuco. A pesquisa introduz os percalços que mulheres enfrentam para o ingresso no mercado de trabalho até às posições de liderança e como os colaboradores respondem às lideranças. Foi realizado um levantamento bibliográfico para fundamentar a pesquisa, onde debatemos conceitos de liderança, liderança feminina e estilos de liderança. Para a metodologia, adotamos o caráter quantitativo e natureza descritiva, com o uso de um questionário objetivo aplicado aos colaboradores das organizações envolvidas.

Palavras chave: Liderança. Liderança feminina. Liderança entre gêneros. Estilos de liderança. Gênero.

ABSTRACT

This study aims to analyze gender differences in leadership in industrial companies in the municipalities of Moreno and Vitória de Santo Antão, both located in the state of Pernambuco. The research introduces the obstacles women face in entering the job market and reaching leadership positions, and how employees respond to leadership. A literature review was conducted to support the research, where we discussed concepts of leadership, female leadership, and leadership styles. For the methodology, we adopted a quantitative and descriptive approach, using an objective questionnaire applied to employees of the organizations involved.

Keywords: Leadership. Female leadership. Cross-gender leadership. Leadership styles. Gender.

1. INTRODUÇÃO

A presença de mulheres em ambientes de poder tem sido objeto de intensas discussões no decorrer do tempo (Connell, 1987; Acker, 1990). Historicamente restritas às atividades do contexto doméstico e às funções de cuidado, seja ele do lar ou dos filhos, agora, de maneira progressiva, elas têm sido cada vez mais vistas ocupando espaços no mercado de trabalho, assumindo, inclusive, posições estratégicas de liderança. Nesse cenário, observa-se que mulheres e homens respondem de formas distintas às lideranças de gênero.

As mulheres são socializadas para o acolhimento e o cuidado, o que justifica serem mais carinhosas e amáveis que os homens. Segundo Miltersteiner (2020), o feminismo liberal sustenta que a subordinação das mulheres ocorre através de um processo de construção histórico e social, no qual a mulher é, de forma compulsória, sujeita a cuidar da sua descendência e a ser submissa às condições impostas nas relações conjugais, enquanto ao homem é atribuída a função de responsável pela manutenção da autoridade e a responsabilidade econômica. No âmbito do trabalho este estereótipo é aumentado cada vez mais, pois dentro da organização a mulher deve provar constantemente que merece o lugar que ocupa naquele espaço que, tradicionalmente, é liderado por figuras masculinas.

No ambiente corporativo, para Santos e Diógenes (2019), é evidente que, na participação em trabalho em equipe, as mulheres incentivam a comunicação aberta para estabelecer as metas consentidas com os envolvidos, encorajam a criatividade e a autonomia de seus liderados.

Atualmente, as mulheres têm cada vez mais mostrado força, através dos números, na sua participação no mercado de trabalho, estando presentes em diversos cargos. Segundo a subsecretaria de estatísticas e estudos do trabalho, do ministério do trabalho e emprego (MTE), Paula Montagner, afirmou que a participação das mulheres no mercado de trabalho no Brasil aumentou. A taxa de participação feminina cresceu de 34,8% em 1990 para 52,2% em 2023”. Vale ressaltar que no ano de 2019 este número chegou a 54,3% de ocupação de mulheres ocupando em organizações, entretanto os cargos que são ocupados em comparação com os homens são de cargos baixos. Ou seja, apesar do gênero feminino ocupar os ambientes organizacionais, os cargos de liderança ainda são ocupados por homens.

Apesar do grande número de mulheres nas empresas, Kanan (2010) destaca que os cargos de liderança ocupados por elas não são expressivos, isso devido a atos

discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe. Devido a essa situação, como as lideranças masculinas e femininas influenciam, de forma comparativa, o desenvolvimento dos colaboradores em empresas do setor industrial?

Este trabalho propõe uma investigação comparativa entre as gestões feminina e masculina, buscando compreender como as construções socioculturais de gênero e as diferentes percepções sobre o papel do líder impactam o engajamento das equipes. Enquanto a liderança feminina é frequentemente associada a competências interpessoais, como empatia e comunicação horizontal, o modelo tradicional masculino tende a ser vinculado a padrões de autoridade e controle. A análise pretende demonstrar que essas distinções de estilo de liderança não apenas moldam o ambiente organizacional, mas são determinantes na forma como os subordinados se sentem motivados e inspirados a superar obstáculos, atingir metas e resultados esperados pelas organizações.

Portanto, o presente artigo busca analisar comparativamente as lideranças masculinas e femininas no desenvolvimento da motivação dos colaboradores em empresas do setor industrial localizadas nos municípios de Moreno e Vitória de Santo Antão, no Estado de Pernambuco. A escolha dos municípios se justifica devido à expressiva força industrial e logística no Estado, abrigando grandes fábricas e indústrias, permitindo, assim, analisar as lideranças de gênero à frente dos setores envolvidos nas organizações. A importância desse estudo representa um incentivo ao debate de como indivíduos respondem à diferença de gênero em cargos de liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, é apresentado um referencial teórico consistente para embasar o que será abordado neste estudo: Liderança, Estilos de Liderança.

2.1 Liderança

A liderança é, de acordo com Northouse (1999), um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos com o objetivo de alcançar interesses comuns. O autor evidencia que a influência é um pilar essencial para a liderança.

Nessa mesma linha, Robbins (2005) define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Complementando essa visão, JPS Souza, E Espirito Santo (2010) reiteram que a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas tendo um objetivo comum, como metas a serem alcançadas em conjunto pela equipe.

Nessa ótica, a presença de líderes nas organizações desempenha um papel necessário de interferência no desempenho da mesma, conforme argumentam Arruda e Rios (2010).

Há elementos que diferenciam a gestão feminina, como por exemplo, uma maior flexibilidade e a capacidade de enxergar os indivíduos de forma integral, não os restringindo ao ambiente de trabalho, como destaca Fleury (2013). Apesar dessas qualidades, as mulheres ainda apresentam barreiras para alcançar uma função de destaque nas indústrias. Nesse sentido, as mulheres ainda enfrentam preconceitos, estereótipos que reforçam o gênero, na maneira em que agem e nas avaliações das organizações onde estão inseridas, de acordo com Miltersteiner (2020).

Dado a compreensão de liderança como mecanismo de influência, torna-se imprescindível a discussão sobre as formas como esse comportamento é exercido, dando enfoque ao que a literatura classifica como estilos de liderança.

2.2 Estilos de Liderança

De acordo com Barreto et al. (2013), as competências exercidas pelo líder definem a natureza, a direção e o impacto da gestão organizacional.

Cada líder imprime uma identidade na sua forma de liderar. Segundo os estudos de Lewin (1939), foram identificados três tipos de liderança, a autoritária, a democrática e a *laissez-faire*. O autor discorre que, na liderança autoritária, todas as decisões estão centradas exclusivamente no líder, com baixa participação dos liderados; na democrática todas as decisões envolvendo as políticas são definidas em grupos, estimulando a participação dos colaboradores na tomada de decisão; e, por fim, na liderança *laissez-faire*, o líder confere aos liderados total autonomia para a tomada de decisão.

Na perspectiva de Goleman (2000), as lideranças são classificadas em seis estilos: coercitiva, autoritária, afiliativa, democrática, modeladora (*pacesetting*) e treinadora (*coaching*). O autor propõe que os líderes que transitam entre quatro ou mais estilos detêm uma melhor performance organizacional.

A teoria dos traços, defendida por Stogdill (1948) expõe que liderança não é determinada unicamente por traços, mas sim pela maneira com que esses traços se alinham às exigências situacionais.

A liderança carismática, de acordo com Robbins (2005), diz que os liderados atribuem ao líder a capacidade heróica ou extraordinária de liderança quando observam certos comportamentos. O líder, por sua vez, expõe suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que os liderados vão conseguir alcançá-las, despertando a autoestima e autoconfiança dos liderados.

Para Hersey e Blanchard (1988) a liderança situacional é baseada na interação entre a quantidade de orientação e direção que um líder propõe, a quantidade de apoio socioemocional e o nível de prontidão que os liderados demonstram ao executar uma tarefa, função ou objetivo específico. Na linha de liderança situacional, Maximiano (2000) defende que para a liderança ser eficaz, o líder precisa se adaptar à situação.

A liderança autêntica, segundo Avolio (2005), é estabelecida através de autoconsciência, autorregulação e modelagem positiva e, com isso, líderes autênticos contribuem para o desenvolvimento da autenticidade nos liderados. Além disso, o autor argumenta que, pela autenticidade desenvolvida pelos subordinados, colabora para o seu bem-estar e o desempenho sustentável e genuíno.

A liderança transformacional, segundo Burns (1978, apud Calaça e Vizeu, 2013) ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal forma que os líderes e liderados se motivam mutuamente a níveis elevados de motivação e moralidade. Calaça e Vizeu (2013), debatem que nesse estilo de liderança, o elemento que garante a obediência dos liderados é a habilidade do líder de enaltecer um ideal compartilhado em comum pelo grupo, cabendo ao líder estimular o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente o interesse pessoal e individualista. Dias e Borges (2015), argumentam que líderes transformacionais devem ter a capacidade de definir e articular uma visão para as organizações e os liderados aceitar a credibilidade do líder. Khan e Nawaz (2016), expõem que líderes transformacionais valorizam seus relacionamentos com seus liderados e demonstram atenção individual para atender às demandas de empoderamento, realização, maior autoeficácia e crescimento pessoal.

A liderança transacional, para Khan e Nawaz (2016), é baseada na reciprocidade, em que os líderes não apenas influenciam seus liderados, mas também sofrem influências deles. É um tipo de liderança pautado na recompensa, na qual os liderados eram recompensados ou reconhecidos por atingirem seus objetivos previamente estabelecidos. O estilo transacional engloba três componentes: recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por

exceção passiva. Um líder transacional segue os meios de recompensa contingente para explicar a expectativa de desempenho aos seguidores e valoriza o bom desempenho.

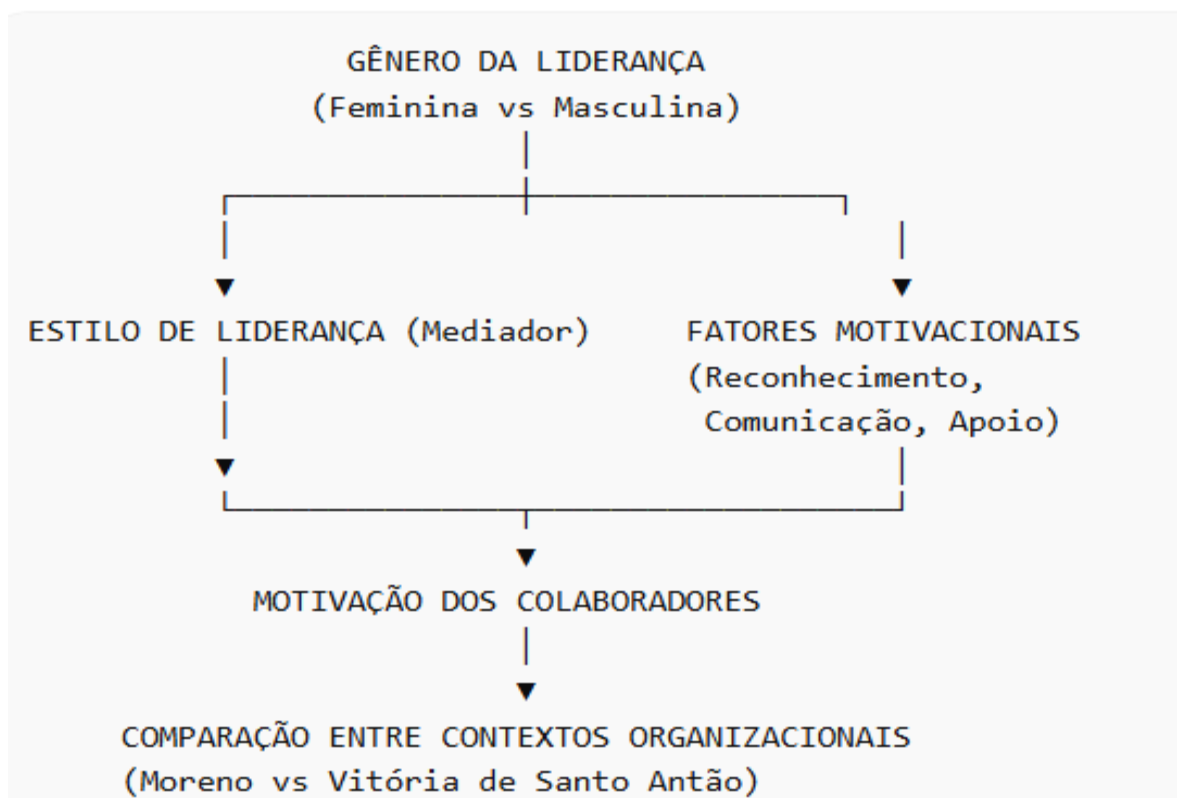
Uma vez discutido os estilos de liderança e como eles se manifestam, faz-se necessário estabelecer a metodologia a ser adotada para a coleta de dados para o estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo é de cunho quantitativo, realizada pela coleta de dados feita através de um questionário estruturado, de maneira objetiva, aplicado aos colaboradores das organizações do ramo industrial dos municípios de Moreno e Vitória de Santo Antão, Pernambuco. De acordo com Kruger (2023), a pesquisa quantitativa se dá por meio da investigação sistemática e empírica dos fenômenos sociais e envolve o uso de técnicas estatísticas, matemáticas e computacionais. No contexto da pesquisa, essa abordagem permite identificar e mensurar a percepção dos trabalhadores mediante à liderança distinta de gêneros.

Para este estudo, foram adotadas as seguintes hipóteses:

- **H1a:** Lideranças femininas estão associadas a níveis mais elevados de motivação dos colaboradores em comparação às lideranças masculinas.
- **H1b:** O estilo de liderança adotado medeia a relação entre o gênero do líder e a motivação dos colaboradores.
- **H1c:** Fatores motivacionais (como reconhecimento, comunicação e apoio) variam de acordo com o gênero da liderança.
- **H1d:** Existem diferenças significativas nos níveis de motivação entre as empresas de Moreno e Vitória de Santo Antão.



Fonte: Autores, 2026.

Nesse sentido, as empresas analisadas neste trabalho são: Capricche S.A, Tramontina Delta, MBRF S.A, Mondelez International, Kingspan Isoeste e Roca Sanitários Brasil Ltda. Todas as empresas mencionadas são do setor industrial, todavia têm segmentos distintos.

Quanto à natureza, a pesquisa tem caráter descritiva. Segundo Fontelles (2009), a abordagem descritiva busca observar, registrar e descrever as características de um certo fenômeno ocorrido em uma amostra da população, sem necessariamente analisar o mérito do seu conteúdo.

Com o objetivo de estruturar a amostra, foram selecionados gestores e colaboradores de setores estratégicos das indústrias que são objetos do estudo, como produção, logística, recursos humanos e administrativo. Os grupos dos indivíduos participantes da pesquisa serão divididos em dois grupos:

- Gestores, composto por homens e mulheres, que ocupam cargos de supervisão, coordenação ou gerência. Para este grupo, serão coletados dados referentes ao tempo de experiência na função e à faixa etária, visando identificar se a idade e a maturidade profissional influenciam a adoção dos estilos de liderança propostos por Goleman (2000).
- Colaboradores: composto por funcionários diretos, das quais as respostas no questionário, visam mensurar a eficácia motivacional da gestão.

Nos dois grupos mencionados, a coleta de dados incluirá variáveis como gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação na empresa, com o intuito de assegurar uma descrição precisa do ambiente industrial dos municípios.

Para a coleta de dados, optou-se pelo uso de questionários, sendo eles estruturados com perguntas abertas e fechadas para os colaboradores das organizações citadas.

4. REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Desenvolvimento de liderança autêntica: chegando à raiz das formas positivas de liderança. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, p. 121-135, 2015.
- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.
- FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.
- GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. In: **Leadership perspectives**. Routledge, 2017. p. 85-96.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Gestão do comportamento organizacional: Utilizando recursos humanos. 1969.
- KHAN, Zakeer Ahmed; NAWAZ, Dr. Allah; KHAN, Irfanullah. Teorias e estilos de liderança: uma revisão da literatura. 2016.
- KRUGER, Juliano Milton. **Metodologia da pesquisa em Administração: em linguagem descomplicada**. Editora BAGAI, 2023.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6a edição. **São Paulo**, 2000.
- MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.
- NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Robbins, Stephen R, 1943- Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, p. 91-102, 2019.

STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.
The Journal of psychology, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.