

**Liderança Feminina e Gestão de Equipes:
Mulheres Líderes de Equipes e seus Estilos de Gestão de Conflitos**

Keila Rosa Ferreira

RESUMO

Os estilos de gestão de conflitos adotados pelas mulheres líderes para tratar com suas equipes, pode influenciar nos resultados e no clima da organização. A trajetória das mulheres em ambientes corporativos, vem sendo estudada ao longo dos anos e é importante dar continuidade no tema que comporta inúmeros vieses de pesquisa. Seguindo pelo caminho da busca por novos resultados, essa pesquisa tem como objetivo verificar como mulheres líderes de equipes lidam com os conflitos em suas equipes. Para sustentar essa pesquisa buscou-se identificar referências teóricas acerca de, mulheres e carreiras, liderança feminina e gestão de conflitos. O método utilizado foi uma pesquisa descritiva com perguntas estruturadas utilizando como referência o questionário de ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) e com análise quantitativa. Os resultados obtidos demonstram que, as líderes femininas utilizam com mais predominância os estilos de colaboração e dominação para fazer a gestão de conflitos.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Liderança feminina. Mulheres e carreiras.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tanto para homens como mulheres é muito competitivo, ambos buscam se colocar no mercado, se estabilizar, crescer, como uma ordem cronológica, independente do gênero, se tornar um líder de equipe é o reconhecimento ao talento, ao esforço e dedicação dos colaboradores para com a organização a qual ele faz parte. Essa pesquisa tem como objetivo verificar como mulheres líderes de equipes lidam com os conflitos em suas equipes e seus resultados contribuem para se chegar nesse objetivo.

A metodologia de pesquisa foi pesquisa descritiva, através de um questionário com perguntas estruturadas, utilizando a proposta de ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) e com análise de dados quantitativa. O questionário foi adaptado por Jesus (2015), para avaliar como líderes lidam com os conflitos em relação aos subordinados.

A partir da introdução, primeira seção, o estudo está dividido em mais quatro seções. A segunda contempla o referencial teórico: mulheres e carreiras, liderança feminina e gestão de conflitos sob percepção da liderança feminina; a terceira que apresenta a metodologia, a quarta que aborda a análise de resultados em, por fim, a quinta que descreve as considerações finais.

2 MULHERES E CARREIRA

O universo feminino foi deixando de ser restrito e se ampliando ao longo dos anos. Até 1960 esperava-se que as mulheres fossem esposas, mães, fizessem trabalhos voluntários e exercessem atividades relacionadas com educação e saúde e para desenvolver essas atividades, elas deveriam ser cooperativas, solidárias, compreensivas, gentis e servir aos outros. (ROSENER, 1990).

O presente ainda é de adversidade e superação para as mulheres, mas já se observam

diversas conquistas. Por muito tempo elas foram responsáveis pelo lar e pelos filhos, porém os homens também passaram a executar tais tarefas e as mulheres tiveram alguns avanços, deixando de ser submissas e lideradas. Kanan (2010), afirma que os resultados positivos nas organizações, foram independentes de raça, gênero, ou orientação sexual que classificou como minorias.

Segundo Canabarro e Salvagni (2015), as mulheres consideram como elementos de motivação e sucesso a relação com suas equipes, o relacionamento familiar, o compartilhamento de informações e conhecimento e a autonomia na condução de processos. Os autores destacam também que o gênero feminino e a liderança feminina não trazem empecilhos para a condução de sua equipe de liderados. (CANABARRO; SALVAGNI, 2015)

Rosener (1990), Kanan (2010) e Canabarro e Salvagni (2015) descrevem pontos comuns em relação às mulheres, tais como: a dificuldade das mulheres em ocupar postos de liderança; serem as únicas responsáveis pelas atividades domésticas; a necessidade de conciliar o trabalho e a família; e a competitividade com os homens. Neste contexto as mudanças culturais foram essenciais na busca por novas oportunidades. A liderança feminina é uma temática que proporciona diferentes direções ou ramificações de pesquisa e é sobre esse assunto que será a próxima seção.

2.1 LIDERANÇA FEMININA

Hryniewicz e Vianna (2018) comentam que no passado o líder tinha que ser carismático, porém egoísta e de forte personalidade e isso vai contra lideranças atuais, que exigem mais humildade, que prezam por disciplina e concentração e são discretas. As autoras utilizaram como base teórica a pesquisa de Eagly e Carli (2007), e citam que a resistência a liderança feminina se deve ao pensamento sobre mulheres, homens e líderes, pois as mulheres apresentam mais traços de empatia e bondade enquanto os homens de confiança, agressividade e autonomia. (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018)

Eagly e Carli (2007) comentam que não é o teto de vidro que burla ou impede que mulheres cresçam em suas empresas, ou assumam cargos de liderança, mas os vários obstáculos que elas encontram pelo caminho. As autoras defendem que, se as mulheres tiverem a oportunidade de ver os labirintos de cima, com os objetivos e as paredes desse labirinto, elas criam um mapa das barreiras e conseguem sugerir soluções para os problemas que enfrentarão pelo caminho. (EAGLY; CARLI, 2007)

Na década de 80, para a sociedade as verdadeiras mulheres eram mais emotivas e delicadas, e questionava-se se era esse o perfil desejado de um verdadeiro líder, que conforme a pesquisa deveria ter o estereótipo rígido e racional, que seria mais próximo de um perfil de liderança masculina (GRAUMANN; MOSCOVICI, 1986). Os autores, dizem que, nos anos 80 mulheres líderes de sucesso demonstravam um exemplo de mudança social e que o maior desafio era mudar a concepção da sociedade sobre liderança equitativa entre homens e mulheres (GRAUMANN; MOSCOVICI, 1986).

Kanan (2010) menciona que, existe uma falta de lógica na descrição da personalidade de mulheres descritas por empresários e empregadores, para eles falta posicionamento, entretanto eles não veem os elementos de liderança que elas apresentam. O estudo identifica como características gerenciais, agressividade e assertividade que são atribuídas ao sexo masculino e que as mulheres têm um estilo de liderança mais orientado para o relacionamento do que para a execução de tarefas. (KANAN, 2010).

Se as mulheres apresentam mais traços de empatia e bondade (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018) e tem um estilo de liderança mais orientado para o relacionamento (KANAN, 2010), como elas lidam com os conflitos de suas equipes. Desta forma, na próxima seção será abordado a gestão de conflitos sob a visão da liderança feminina.

2.2 GESTÃO DE CONFLITOS SOB PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA

Thomas (1992), define o conflito como um processo que começa quando uma das partes percebe que alguém frustrou ou está prestes a frustrar suas preocupações. Malakowsky e Kassick (2014), dizem que o conflito envolve duas ou mais pessoas com pontos de vistas distintos sobre algum tema, ocasionando discussões e desgastes entre eles.

Korabik, Baril e Watson (1993), afirmam que não encontraram diferenças de gênero nos comportamentos de gestão de conflitos e nem nos resultados obtidos por homens e mulheres enquanto supervisores. Apontam também que fazer a gestão de pessoas envolve gerenciar conflitos e o gestor deve saber identificá-lo e atuar para que seja resolvido entre as partes. (KORABIK; BARIL; WATSON, 1993).

Conforme Robbins (2006, p.331), pode-se identificar cinco estágios para a administração de conflitos, que são:

- a) colaboração: Quando as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, temos uma situação de cooperação e busca de resultados mutuamente benéficos;
- b) evitação: A pessoa reconhece que o conflito existe e tenta suprimi-lo ou livrar-se dele;
- c) dominação: Quando uma pessoa busca a satisfação de seus próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes em conflito;
- d) acomodação: Quando uma das partes procura apaziguar a outra, pode se dispor a colocar os interesses dela antes dos seus;
- e) compromisso: Quando cada parte em conflito abre mão de algo, acontece um compartilhamento, que desemboca em um resultado de compromisso.

A partir desses estágios, a metodologia da pesquisa busca identificar em qual dessas dimensões as mulheres com cargos de liderança se identificam. Na próxima seção será descrito todo o método da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O método da pesquisa utilizado foi o descritivo, com abordagem quantitativa, utilizando o levantamento, por meio de questionário estruturado, para a coleta de dados. Para Prodanov e Freitas (2013), o método descritivo, serve para registrar e descrever os fatos observados, sem que haja interferência do pesquisador.

O questionário selecionado foi o ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II). A versão original desse instrumento foi elaborada em 1983 por Afzalur Rahim e optou-se pela adaptação feita por Jesus (2015), para avaliar como líderes lidam com os conflitos em relação aos subordinados.

A pesquisa foi feita através de um questionário on-line, utilizando a ferramenta do *Google Forms* com 24 questões de selecionar, utilizando a o teste de escala Likert com 5 opções de respostas (1discordo fortemente e 5 concordo fortemente). O link primeiramente foi encaminhado para uma amostra por acessibilidade para um grupo de 76 pessoas em cargos de gestão, e com o baixo número de respondentes, também se divulgou o link em duas redes sociais (LinkedIn e Instagram), convidando gestores para participar da pesquisa.

Dos resultados obtidos, foram 55 respondentes, sendo 37 do gênero feminino e 18 do gênero masculino. A amostra do gênero masculino foi descartada, para não conflitar com o objetivo da pesquisa que tem como público algo mulheres líderes.

A análise dos dados foi feita a partir da estatística descritiva básica (frequência, média). A próxima seção traz as análises dos resultados do estilo de gestão de conflitos e suas

dimensões.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil das respondentes no que se refere a idade demonstra que, 70% da amostra possui entre 30 a 49 anos (14 mulheres têm entre 30-39 anos; 12 mulheres entre 40-49 anos), seguido pelo grupo que tem mais de 59 anos (22%) e, por fim o grupo mais jovem com menos de 29 anos somando 8% das respondentes.

A formação acadêmica apresenta que 16 respondentes têm pós-graduação/MBA, seguidas por 15 respondentes com nível superior, esses dois níveis somam 84% da amostra. O restante do percentual é formado por respondentes do ensino médio e mestrado somando 16%. Quanto ao cargo 15 respondentes têm cargo de coordenação/supervisão, 14 respondentes são gerentes, 5 respondentes atuam na direção e 3 respondentes são encarregadas operacionais. Contata-se, portanto, que 100% das mulheres contempladas no estudo exercem cargos de liderança. Consta-se que, apesar de terem uma formação acadêmica elevada, somente 13,5% possuem cargo estratégico.

Além da análise sociodemográfica, a pesquisa buscou identificar o estilo de gestão de conflitos sob a percepção da liderança feminina. A escala de concordância de Likert (1 representa discordo fortemente e 5 concordo fortemente) foi utilizada para avaliar o estilo predominante de gestão dos conflitos das mulheres contempladas na amostra. Assim sendo, quanto mais a média da dimensão se aproxima de 1 menos as líderes concordam com este estilo e quanto mais se aproxima de 5, mais elas concordam com o estilo de gestão analisado. A análise descritiva a seguir, contempla a média das cinco dimensões avaliadas.

Os resultados das cinco dimensões (colaboração, evitação, dominação, acomodação e compromisso) avaliadas, estão compilados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estilo de gestão de conflitos

(continua)

Dim	Questão	Média	Média
Colaboração	Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	4,30	3,75
	Perante uma situação problemática com o meu subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	4,43	
	Procuro analisar com o meu subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.	4,41	
	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os subordinados	4,05	
Colabo- ração	Procuro não mostrar o meu desacordo com um subordinado para evitar problemas.	2,49	3,75
	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar uma situação de concorrência com um subordinado.	2,81	
Evitação	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu subordinado.	3,54	3,10
	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu subordinado.	2,38	
	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um subordinado, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo	3,59	
(conclusão)			
Domi- nação	Perante uma situação problemática com um subordinado, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	2,89	3,73
	Geralmente atuo como desejam os meus subordinados.	2,70	
	Perante uma situação problemática com um subordinado, a informação que troco com ele é sempre verdadeira	4,38	

	Perante um problema de trabalho com um subordinado, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível	4,46	
	No trabalho tento satisfazer as expectativas dos subordinados	3,38	
Acomodação	Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, geralmente faço-lhe concessões.	3,43	3,10
	Evito confrontos com os subordinados.	3,32	
	Tento não mostrar desacordo com os subordinados.	3,22	
	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu subordinado para evitar problemas.	2,73	
	Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um subordinado.	2,42	
Compromisso	Procuro analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	3,47	3,64
	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	3,78	
	No trabalho e um modo geral acato as sugestões dos subordinados.	3,41	
	Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	3,19	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados do Quadro 1 demonstram que as gestoras possuem um grau de concordância mais elevado (3,75) com a dimensão do estilo de colaboração para a gestão dos conflitos. Esta atitude corrobora com os estudos de Kanan (2010), que diz que as mulheres tem um estilo de liderança mais voltado para o relacionamento, ou seja, para satisfazer os interesses de ambas as partes, as gestoras colaboram na resolução do conflito. Como exemplo dessa atitude de colaboração, as questões que apresentaram maior média (4,43 e 4,41), demonstram que as líderes se esforçam para integrar as ideias e alcançar uma decisão conjunta e procuram junto com o subordinado soluções para a resolução dos problemas.

A dominação é o segundo estilo de gestão de conflitos com maior grau de concordância (3,73). Essa postura demonstra que as líderes se impõem nos momentos necessários, deixando claro para seus subordinados que eles devem respeitar sua posição e que em determinadas situações a decisão será dela.

A próxima dimensão é do compromisso com grau de concordância de 3,64. As partes envolvidas no conflito abrem mão de algo, dá-se um compartilhamento e resulta em um compromisso.

Os estilos de evitação e acomodação apresentaram a mesma média (3,10) de grau de concordância e não são conflitantes entre si. O estilo de evitação admite que o conflito existe, mas tenta eliminá-lo ou fugir dele, enquanto a acomodação procura apaziguar o conflito, colocando os interesses dos subordinados antes dos da liderança.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que o perfil de gestão de conflitos das líderes respondentes dessa pesquisa, tem maior grau de concordância de colaboração, seguido por dominação e compromisso e menor grau de evitação e acomodação, ou seja, elas buscam resolver os conflitos colaborando com seus subordinados e impondo a relação de hierarquia se necessário. Corroborando com Jesus (2015), que diz que, o líder precisa ter habilidade para a resolução dos conflitos e que uma boa gestão pode ser a chave do sucesso na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa era analisar como mulheres líderes de equipes lidam com os conflitos das suas equipes. A sustentação teórica buscou estudos recentes sobre o tema.

Os resultados da pesquisa demonstram que as mulheres líderes tem um estilo de gestão de conflitos mais colaborativo, são firmes enquanto assumem aspectos de dominação, optam pelo compromisso junto com o liderado, e não assumem postura de acomodação e evitação.

Importante destacar que os resultados apresentados aqui estão limitados ao grupo de respondentes contemplado na amostra. Uma pesquisa mais ampla, ou realizada em contextos profissionais específicos, direcionados para uma gestão mais feminina ou masculina, pode gerar resultados diferentes.

Esta pesquisa, não investigou como é a relação dessas mulheres líderes com os seus superiores e nem o nível de satisfação delas, por isso, sugere-se explorar esses temas, para obter mais dados e referências sobre liderança feminina. Além de contemplar um maior número de respondentes.

REFERÊNCIAS

CANABARRO, J. R. DOS S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88–110, 2015.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard business review**, v. 1, p. 62–71, 2007.

GRAUMANN, C. F.; MOSCOVICI, S. (EDS.). **Changing Conceptions of Leadership**. New York, NY: Springer New York, 1986.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, set. 2018.

JESUS, D. I. DOS S. P. **A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho** – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso. n. 81, p. 1–142, 2015.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243–257, jun. 2010.

KORABIK, K.; BARIL, G. L.; WATSON, C. Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. **Sex Roles**, v. 29, n. 5–6, p. 405–420, set. 1993.

MALAKOWSKY, H. F.; KASSICK, C. **O Conflito no Ambiente de Trabalho**: Um estudo sobre causas e consequências NAS. p. 113–128, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSENER, J. Ways Women Lead. **Harvard business review**, v. 68, p. 119–25, 1 jan. 1990.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 265–274, 1992.