



## LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA À IDENTIDADE DA MULHER

### RESUMO

Historicamente, a liderança tem sido apostada como um papel masculino. Com o passar dos anos e com as novas exigências sociais, a mulher foi conquistando espaço no mercado de trabalho e junto se configurou também a liderança feminina. O presente trabalho é de revisão bibliográfica e os objetivos da pesquisa visam descrever o tema liderança, compreendendo estilos e características do líder, contextualizar o cenário da liderança feminina na gestão de diferentes papéis e o resultado desse processo na vida da mulher, bem como rememorar a abordagem e contribuições da escola Ontopsicológica sobre a mulher líder. Consta-se que as mudanças causadas pela participação feminina na esfera administrativa dos negócios vão além das questões relacionadas à liderança, pois representa também a realização pessoal da mulher enquanto inteligência capaz de contribuir com a sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Líder. Ontopsicologia.

CUNHA, Ana Cristina Cassani

[anacristina@agrovect.com.br](mailto:anacristina@agrovect.com.br)

Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
Pós-Graduação em Psicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo – Rússia;  
Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico pela Antonio Meneghetti Faculdade – AMF;  
MBA O Empreendedor e a Cultura Humanista pela Antonio Meneghetti Faculdade – AMF;  
Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Pelotas – UCPel.

SPANHOL, Carmem I. D'Agostini

Professora convidada do Curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF;  
Doutora em Educação pela Universidad del Mar, UDELMAR – Chile;  
Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica – PUC;  
MBA Gestão de Negócios e Intuição pela Antonio Meneghetti Faculdade – AMF;  
Bacharel em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo – UPF.

## FEMALE LEADERSHIP: CHARACTERISTICS AND IMPORTANCE TO WOMAN'S IDENTITY

### ABSTRACT

Historically, leadership has been identified as a male role. Over the years and with the new social demands the woman was gaining ground in the labor market and also configured with the female lead. This paper is a literature review and the research objectives aim to describe the subject comprising leadership styles and leader characteristics contextualize the scene of female leadership in the management of different roles and the result of this process in a woman's life and recall the approach and contributions of Ontopsychological school on woman leader. It appears that the changes caused by female participation at the administrative level of business go beyond the issues of leadership, as also is the private woman performing as intelligence able to contribute to society.

**Keywords:** Female lead. Leader. Ontopsychology.

## INTRODUÇÃO

No decurso da evolução humana, a divisão do trabalho se configurou de modo a reservar à mulher determinadas tarefas ligadas à criação dos filhos e às atividades domésticas como a preparação dos alimentos, cuidar da casa e da saúde da família. Nas populações mais primitivas e de zona rural, coube também à mulher prover e administrar a água, coletar sementes e cultivar hortaliças para o sustento da família.

No decorrer da história da civilização ocidental, o papel da mulher passa por diferentes transformações. Aquilo que a mulher vive hoje é reflexo das construções produzidas ao longo do tempo. Para Fleck e Wagner (2003), o modelo que consagrava de modo claro a divisão de papéis na família, no qual ao homem cabia o trabalho remunerado e a mulher os afazeres da casa e os cuidados com os filhos, “passa a não ser mais tão comum em nossa realidade como no século XIX e início do século XX” (FLECK; WAGNER, 2003, p.31).

Um componente educativo e cultural que buscou transformar as mulheres em cuidadoras, atitude associadas à função materna e de dona de casa, foi se diluindo ao longo do tempo. Com a emancipação da mulher e a busca da igualdade de gêneros, as relações na esfera do trabalho também se modificaram de maneira que, assim como os homens, as mulheres colocaram as suas competências a serviço da sociedade e não apenas da família. Como resultado elas passaram a adquirir autonomia financeira que lhes garantem benefícios como a segurança social, a aposentadoria e uma salvaguarda contra a pobreza, viuvez ou até separação (GONÇALVES, 2012).

Ao longo do tempo, o mundo formal do trabalho foi visto como um espaço masculino. No entanto, com maior ênfase nas últimas décadas, este espaço é assumido também pelas mulheres. O desejo de aproveitar melhor suas possibilidades e desenvolver uma carreira, as mudanças na economia mundial, o fenômeno da globalização, a crescente oferta de consumo que traz como consequência a busca de aumento da renda familiar, favorecem a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Nesse contexto, a mulher assume cada vez mais seu espaço no mundo público do trabalho remunerado – mercado formal de trabalho, quer seja como empregada, profissional liberal, quer como empresaria.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, configuraram-se também novas lideranças e novas formas de liderar. Elas passaram a ocupar cargos e funções até então desempenhadas exclusivamente por homens. Assim, na era da globalização, em que não há limite para a competição na sociedade, é importante que se formem líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado. Liderar

está relacionado em envolver pessoas, incentivá-las de uma forma que coloquem toda sua disposição a fim de realizar as ideias propostas pelo líder. O ato de liderar não deve ser visto apenas como um mecanismo para fazer aumentar o lucro da instituição, mas sim como uma etapa a ser seguida com bastante cuidado para que a empresa se mantenha (CAVALCANTI et al., 2006).

Cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Para um líder é necessário entender as necessidades das pessoas, aspirações e anseios, conciliando aos interesses das organizações e, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Se os líderes não tiverem consciência do seu desafio, a empresa acaba perdendo seu foco, isso porque o desempenho de suas atividades depende do grau de envolvimento com sua equipe de trabalho, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo. Quando qualquer profissional passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. O líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem (CHARAN, 2008).

Estudo realizado por Segabinazi (2013) sobre a inserção da mulher no agronegócio conclui que as participantes da pesquisa expõem que o preconceito ainda é uma barreira enfrentada pela mulher, tendo em vista que este setor é predominantemente masculino. A partir do exemplo descrito pela autora, pode-se inferir que há preconceitos sobre a liderança feminina também em outros setores da atividade humana. Todavia, como aponta Segabinazi (2013) a mulher precisa superar barreiras internas, principalmente as de ordem psicológica para ser protagonista de sua própria identidade.

Procurando harmonizar a vida familiar e o trabalho, diversos autores apontam que esta tentativa de equilíbrio gera estresse para a mulher. Assim, a partir dessas considerações iniciais, o problema que se busca responder neste estudo é: que características podem ser identificadas na liderança feminina e qual sua importância na própria identidade da mulher?

Os objetivos da pesquisa visam: descrever o tema liderança compreendendo estilos e características do líder; contextualizar o cenário da liderança feminina na gestão de diferentes papéis e o resultado desse processo na vida da mulher; recordar a abordagem e contribuições da escola Ontopsicológica sobre a mulher líder.

A pesquisa se justifica tendo em vista que a igualdade de gênero ainda não foi atingida em muitas sociedades contemporâneas, portanto, a liderança feminina ainda é um campo que precisa ser considerado com atenção. Observando este cenário, a Organização das Nações Unidas

(ONU) incluiu como terceiro Objetivo do Desenvolvimento do Milênio (ODMs) *Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres* (ALMEIDA, 2007). Além disso, pelo desenvolvimento do conhecimento, ampliação e uma tomada consciente da atuação pessoal e profissional vencedora dentro do processo de liderança, na qual a autora se encontra na experiência cotidiana da atividade empresarial. Este estudo também é pertinente pelo impacto do tema nos sistemas de ensino, principalmente no não-formal, desenvolvido em empresas e na educação familiar.

Esta pesquisa é bibliográfica a qual, segundo Marconi e Lakatos (2011), abrange todas as fontes que possam somar ao assunto em questão. Nesse sentido, os autores retratam que a pesquisa bibliográfica busca informações em diversos documentos ou fontes secundárias, o que abrange a bibliografia já tomada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica não se constitui na repetição daquilo que já foi escrito sobre o tema em questão. Ela propicia o exame de um tema sob um novo olhar ou enfoque.

O artigo está estruturado em três seções, além desta introdução e das considerações finais. Primeiramente são apresentados aspectos relacionados à liderança de modo geral. Na sequência discorre-se sobre a liderança feminina e, na última seção, aborda-se o tema na visão da Ontopsicologia, tomando-se por base trabalhos escritos sobre a mulher.

## **1. LIDERANÇA, ESTILOS E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER**

Quando se observa alguns conceitos de liderança, é possível visualizar que em quase todas as definições aparecem as pessoas como peça chave para que seja possível o exercício da liderança. Ora elas estão envolvidas individualmente, ora estão trabalhando em conjunto, sendo lideradas para um bem comum na organização. A definição de liderança tem sofrido várias mudanças no decorrer dos anos, isso devido ao ambiente cultural, social e ambiental tanto de quem lidera como de quem será liderado (GONÇALVES, 2012).

As organizações de trabalho estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há, nos tempos atuais, espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas. O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada. O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios. Em tempos de constantes e profundas mudanças, faz-se necessário um novo estilo de liderança. Essa necessidade exige que

os atuais ocupantes desses cargos promovam alterações significativas na sua atitude e no seu jeito de ser (RENESCH, 2003).

Diante desse contexto de modificação na forma de liderar, pode-se dizer que a liderança é considerada em função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional, que somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades (BENNIS; NANUS, 1988; CHIAVENATO, 2003).

Além disso, Motta (2004) acrescenta que a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras. Essas habilidades podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida, pois irão ocorrer na medida em que as ideias vão se desenvolvendo e amadurecendo a partir de quem irá liderar.

Dessa forma, Motta (1996) coloca que a liderança é algo que pode ser aprendido e, portanto, não nasce com a pessoa. O autor aceita a possibilidade de pessoas se tornarem líderes e os conceitua dizendo que são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns. Diante disso, Gardner (1990) apresenta uma lista de atributos que representam as características de um bom líder, na qual, consta a vitalidade física e energia; a inteligência e julgamento em ação; a disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades; a competência para o cargo; a compreensão dos seguidores e de suas necessidades; a habilidade de lidar com as pessoas; as necessidades de realização (determinação para vencer); a capacidade de motivar; a coragem, resolução, firmeza; a capacidade de conquistar e manter a confiança; a capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade; a confiança (segurança); a ascendência, domínio; a adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

A partir dessas características pode-se questionar o exercício da liderança. Stoner, (1985) cita quatro fatores fundamentais para o exercício da liderança efetiva: o desenvolvimento de uma relação estreita com a comunidade, o que implica em participação contínua dentro da mesma; certo ritmo de vida, ou seja, apesar de ter um contato com a comunidade, poder ter momentos de reflexão para desenvolver seus pensamentos, valores e estratégias; uma relação evidente entre histórias e corporificações que têm a ver com a maneira como os líderes se comunicam e são coerentes com seus relatos; a centralidade da escolha tanto do líder quanto dos seguidores em exercerem seus papéis como tais.

Além dos aspectos fundamentais para o exercício da liderança, já especificados, Charan (2008) apresenta três critérios sobre o ambiente que a empresa deve entender quando aloca seus líderes.

O *primeiro* critério refere-se à liberdade do líder para definir metas ambiciosas para si mesmo na redefinição do trabalho. O *segundo* critério discute a liberdade para liderar a equipe que herdou, da maneira que melhor atenda a organização, em harmonia com seus próprios objetivos; e, por *último*, a liberdade de definir como equilibrar melhor as necessidades de curto e longo prazo do negócio. De todas as maneiras, Charan (2008) chama a atenção para o fato de que algumas pessoas se sentem pouco à vontade com tanta liberdade.

De acordo com Charan (2008), os líderes costumam adotar um determinado estilo de liderança de acordo com o momento em que estão vivendo, que pode variar de acordo com a situação e o perfil de seus liderados. Portanto, não existe, segundo ele, um estilo que seja melhor ou pior: existem estilos que são mais ou menos adequados a determinadas situações. Sendo assim, o importante é que, antes de selecionar o estilo de liderança a ser adotado, se leve em conta a tarefa a ser executada; o perfil de seus subordinados; a cultura da organização e experiências anteriores; o contexto social e político do momento, ou, qualquer outro fator que seja importante para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

Quanto aos tipos de liderança, Marinho (2004) cita quatro modelos: *autocrática*, *democrática*, *liberal* e *servidora*.

Liderança *autocrática* caracteriza-se pela ação do líder que decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo. Isto é, investe máxima atenção na produtividade e mínima no fator humano. Liderança *democrática*: as decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder. Este estilo de liderança é adequado para gerentes e chefes porque investe a máxima atenção na produtividade e também no ser humano. Liderança *liberal* quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa. Moscovici (1995) classifica este estilo de liderança como precário uma vez que o há mínima atenção à tarefa e ao fator humano. Liderança *servidora*: caracteriza-se como processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores (MARINHO, 2004).

Portanto, pode-se concluir que a partir de um conceito geral e simplificado, a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados.

Ou seja, é um processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas pertencentes ao seu grupo à realização dos objetivos definidos pela organização. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Os líderes geralmente usam formas não coercitivas de influência, sendo inspirados pelos seus seguidores. Por fim, a liderança exerce um papel muito importante na compreensão do comportamento individual, do grupo ou organização, isso porque o líder é, geralmente, quem proporciona a direção para a realização do objetivo proposto.

## **2. LIDERANÇA FEMININA**

Quando se discute sobre liderança é comum pensar nas imagens de grandes líderes. E, na maioria das vezes, eles são homens. Preconceito ou o resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos e em papéis de liderança? Historicamente, a liderança tem sido apostada como um papel masculino e muitas teorias consideram características masculinas como atributos naturais de um líder (KETS de VRIES, 1997; GOMES, et al., 2009; GARDNER, 1990).

Kets de Vries, (1997) descreve que, ao longo da história da humanidade, temos assistido a um estereótipo de liderança, cujo perfil está na masculinidade como sendo pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, continuam bastante raras, como líderes. O olhar das organizações sobre a sua competência, muitas vezes, ainda é de desconfiança, pois, na maioria dos casos, existe uma tentativa constante de provar que são melhores profissionais que os homens, ou que merecem estar naquele cargo ou função. A autora supracitada prossegue explicando que é muito provável que características femininas, tais como cooperação e colaboração, sejam tão ou mais importantes quando comparadas às masculinas, principalmente em ambientes organizacionais contemporâneos em que a qualidade do relacionamento humano é altamente valorizada.

Evidentemente que a conquista da mulher a cargos de liderança advém de uma série de fatores, sendo eles: o aumento da escolaridade que proporcionou a elas competências necessárias para concorrer com os homens em vários cargos; o adiamento da maternidade e o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional; as legislações mais igualitárias, o autocontrole da natalidade e as novas tecnologias aliviaram as atividades domésticas (GARDNER, 1990).

A partir dessas conquistas, discutir liderança feminina nos dias atuais parece ultrapassado porque somente agora as mulheres começam a ser reconhecidas como líderes eficazes afirmam

Duarte, D'Oliveira, e Gomes, (2009). Somente agora o reconhecimento das vantagens das qualidades femininas dentro das organizações está sendo discutido. Não apenas para as organizações, mas para a sociedade como um todo, a participação da mulher no contexto do trabalho e os reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir sobre os fenômenos evidenciados na complexidade atingem uma dimensão bem maior do que se imagina (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Como estratégia de sobrevivência em um espaço considerado masculino, muitas mulheres acreditavam que tinham necessariamente que incorporar traços típicos do sexo oposto, como a agressividade e a objetividade. Aos poucos, porém, foram encontrando um jeito de liderar diferente dos homens. Há um bom motivo para que o estilo feminino seja valorizado e até incentivado atualmente pelas organizações. A globalização disseminou a incerteza no universo corporativo: o mercado vive um tempo de transformações e a sobrevivência de uma organização está ligada à capacidade de se adequar às mudanças. Com isso, surgiu a demanda por um líder que tenha flexibilidade e rapidez de adaptação. E esse perfil combina com a mulher (RENESCH, 2003).

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar e, conseqüentemente, desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior. Pode-se observar que as mudanças causadas pela participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc. O autor supracitado acredita que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e isso faz com que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

Kets de Vries (1997) argumenta que a entrada da mulher na liderança de muitas organizações já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas. Elas deixaram seus lares para ingressarem no mercado de trabalho e o resultado vem sendo animador para aquelas que almejam o reconhecimento social. Já Carreira, Menchu e Moreira, (2006) explicam que as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores. A mulher tem mostrado que é capaz de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, pois se preocupa com



as pessoas, se interessa pelos seus pensamentos, ideias e opiniões, ou seja, concilia de uma forma inteligente as necessidades da empresa com a necessidade das pessoas, ponderando seus pontos fortes e fracos (CARREIRA, MENCHU, MOREIRA, 2006).

Atualmente, não se pode negar que a presença feminina no mercado de trabalho só tem aumentado, e nada mais natural do que encontrá-las atuando como líderes. Desde posições de líderes de equipes até presidentes de grandes corporações. E, por isso, é importante entender como essa liderança é exercida, afinal, homens e mulheres possuem características diferentes que influenciam no método de liderança de cada um (GONÇALVES, 2012). Para Aburdene e Naisbitt (1993), as empresas tendem a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a sociabilização no lugar da imposição. As mulheres, em sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, o que facilita uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de trabalho (aquele exercido no emprego e aquele dentro de casa), elas conseguem ser mais flexíveis. Assim, mesmo sendo recente a entrada das mulheres na liderança de muitas organizações, esse fato já traz significativas contribuições para um novo perfil de liderança nas organizações.

Em um ambiente de alta competitividade, os relacionamentos estão no foco do desenvolvimento profissional e as mulheres, agora com mais espaço e ênfase, vêm emprestando suas habilidades femininas ao desenvolvimento organizacional (entre outros espaços). As características femininas vão ao encontro do que as organizações contemporâneas estão procurando: pessoas altamente preocupadas com o autodesenvolvimento, que saibam sair da zona de conforto; que pela sua sensibilidade consigam identificar as necessidades dos que as cercam, sabendo cuidar e zelar pelas pessoas e pelo ambiente (DUARTE, D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Assim, a riqueza emocional é outro aspecto importante na atuação da mulher como líder. Essa característica das mulheres possibilita-lhes não serem somente emocionais, mas permitem que os outros também o sejam, fazendo com que as pessoas se sintam compreendidas. Essa capacidade emocional leva a mulher não só a reconhecer as suas emoções, mas também, a captar a emoção e sentimento dos outros. Por isso, permite que se crie empatia no ambiente de trabalho, podendo elogiar seus liderados em momentos oportunos, fortalecer a confiança, a lealdade, comunicar mudanças e desapontamentos, assim, demonstrando a capacidade de colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar. As mulheres devem deixar vir à superfície as suas características, para que essas sejam conhecidas de todos, explorando o seu próprio estilo e não

imitando o modelo de liderança masculino. A sua conquista tem sido lenta, mas persistente e estruturada com inteligência e muita perspicácia (CARREIRA, MENCHU ; MOREIRA, 2006).

As características de encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres. As mulheres se tornam importantes nas organizações, porque suavizam as relações e podem fazer uso da emoção e da sensibilidade feminina. Acrescenta-se ainda, que elas equilibram de forma muito adequada seu lado independente, ou seja, a forma como definem suas próprias prioridades, com o respeito à estrutura da empresa a qual pertencem. Assim, são capazes de seguir direcionamentos e aceitar normas e procedimentos já estabelecidos. Além de equilibrar suas ações com cautela, essa condição favorece o cumprimento de compromissos no local de trabalho (LODEN, 1988).

O comportamento feminino difere muito do masculino, principalmente no exercício de posições de liderança. Valores e crenças aparecem com muita evidência na gestão de pessoas e produzem resultados bem diferentes. Está claro que, no ambiente organizacional, líderes homens e mulheres podem contribuir de maneiras diferentes e agregar resultados também diferentes às organizações. Mulheres têm características que se encaixam perfeitamente em posições de liderança, mas para que se entenda a influência feminina, é importante que se tenha em mente as diferenças, muitas vezes sutis, que regem estes dois gêneros (GOMES, et al., 2009).

Para Gomes et al. (2009), a liderança está estreitamente ligada a dois pressupostos, a competência e a eficácia. A eficácia da liderança, entre outras coisas, é caracterizada pela capacidade de motivar pessoas, construir relacionamentos e influenciar os resultados. O comportamento que é modelado pelo líder, marca profundamente e determina o nível de competência dos seus liderados. Partindo dos estereótipos de gênero, as mulheres desempenham um estilo de liderança orientado para as relações interpessoais e afiliativas e que os homens um estilo mais orientado para a execução da tarefa.

Diante da compreensão das posições estilísticas distintas para homens e mulheres, torna-se notória a importância da percepção e valorização que o estilo feminino de liderança exerce no ambiente organizacional. Acredita-se que um dos fatores de sucesso das organizações passa pelo entendimento da questão de gênero, na compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando lideram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos (LODEN, 1988).

Apesar de esse estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como

sendo exclusivo das mulheres. Isso porque as qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres. Esses traços certamente podem ser encontrados entre os homens. Também é verdade que existem algumas mulheres que se sentem mais à vontade dentro de um estilo de liderança predominantemente masculino, da mesma forma que existem homens que acreditam que a abordagem feminina seja mais natural. Mas a diferença chave é que as mulheres, enquanto uma classe, exibem essas características particulares de liderança de uma forma muito mais acentuada do que os homens (LODEN, 1988). Já os homens que exercem a função de líder, muitas vezes, apresentam um comportamento mais independente, assertivo e competente, enquanto as mulheres tendem a ser amigáveis, expressivas e não egoístas. Com isso, fica bem claro que as características masculinas e femininas, quanto ao comportamento de liderança, diferem em sua essência, exercendo, cada qual, influências distintas na equipe e na organização como um todo (FRANKEL, 2007).

A mesma autora considera que, na maioria dos casos, o estilo feminino é mais efetivo. Não fossem os entraves históricos sobre o posicionamento e aceitação de mulher em ambientes organizacionais, as empresas já estariam muito à frente em relacionamento, desenvolvimento humano, e conseqüentemente, em resultados. Empresas contemporâneas estão focadas em ter líderes comprometidos, engajados e envolvidos no negócio e que, além disso, estejam numa procura constante em atingir relações saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho. A liderança feminina apresenta algumas características únicas, como boa interação e colaboração. Também, possuem outras características que, de forma preconceituosa, eram consideradas como fraquezas: impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias, as quais viraram vantagens no mundo corporativo atual. Além disso, sabe-se que as mulheres são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante (FRANKEL, 2007).

As líderes também possuem bom humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo. Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar às mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. Todas essas são características naturais nas mulheres. Ironicamente, as empresas têm gasto verdadeiras fortunas tentando desenvolver essas características entre seus

dirigentes predominantemente masculinos (DUCKER, 1996).

Em contrapartida a liderança masculina apresenta como característica o comando-controle; envolvendo assertividade em autoridade e acumulação de poder. Assim, geralmente os homens apostam mais em estilos de liderança antigos, os quais não se encaixam mais nas organizações atuais, enquanto as mulheres focam em uma “liderança revolucionária” e demonstram um estilo mais democrático, principalmente nos processos decisórios (FRANKEL, 2007).

É importante ressaltar que quando as líderes femininas trabalham em equipe ou estão administrando um trabalho em grupo, colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem. Encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos. Além disso, a líder feminina, em geral, demonstra um cuidado muito grande com a equipe e consegue perceber o que cada indivíduo necessita para atingir melhores resultados. Ela consegue enxergar os integrantes do seu grupo de uma forma mais holística, resultado da cultura na qual ela foi criada, da ênfase em cuidar e perceber as necessidades familiares (LODEN, 1988).

Desta forma, a mulher simplesmente muda o foco e aplica todo o seu modo de ser nas empresas. A mulher sai à frente nesse ambiente organizacional, pois traz, como características natas e maternais, o dom de ensinar, enquanto o líder masculino, geralmente, precisa aprender essas habilidades. O que a líder feminina faz é adaptar aquilo que há de nato nela ao ambiente corporativo. E, temos que reconhecer: essa adaptação pode trazer muitos benefícios para o clima e o desempenho das organizações que valorizam e aceitam a liderança feminina como um diferencial. Essas características maternas, se usadas na medida correta no ambiente corporativo, tendem a trazer benefícios na qualidade do relacionamento em equipe. Além do mais, à medida que ela ajuda pessoas a se desenvolverem, mais oportunidades terá para ampliar seus conhecimentos e aumentar a sua credibilidade (LODEN, 1988).

Com as diversas mudanças nas exigências do mercado de trabalho e, principalmente nas organizações, entende-se que para uma mulher atingir cargos de liderança, ela precisa estudar e se dedicar muito mais que um homem na busca dos mesmos papéis. Desta maneira, é evidente que teórica e tecnicamente elas estão melhores preparadas do que eles. A mulher como líder demonstra conhecimento abrangente do negócio, do seu pessoal e do seu ambiente. Se esforça muito mais para construir e manter sua credibilidade na equipe e esse esforço proporciona benefícios extra tanto para ela como para a organização (ABURDENE; NAISBIIT, 1993).

Apesar das características do comportamento feminino ser altamente valorizadas em ambientes corporativos, existe forte resistência a ele. Falta credibilidade para a líder feminina pelo simples fato dela ser mulher. Há uma linha muito tênue na decisão de qual o tipo de comportamento deve ser exercido e qual o tipo de comportamento é esperado das líderes femininas por seus pares, seus superiores e subordinados. Um dos maiores obstáculos na trajetória corporativa feminina contemporânea é a crença de que liderança tem mais similaridade com a figura masculina do que com a figura feminina. Considera-se que a chave para uma liderança bem-sucedida está no poder em influenciar pessoas. Nesse aspecto, pode-se dizer que as mulheres levam vantagem, já que elas possuem melhores habilidades para a comunicação se comparadas aos homens o que, sem dúvida alguma, facilita o poder de persuasão e influencia na formação de acordos corporativos (ABURDENE; NAISBIIT, 1993).

O comportamento andrógono, que é a mistura de características do comportamento feminino com o comportamento masculino, pode ser a grande chave do sucesso ao longo do tempo para o ápice irrevogável da liderança feminina nas organizações. A reflexão a ser feita neste momento é: como e em que momento adotar cada característica de comportamento; as líderes femininas que conseguirem alinhar essas questões com certeza terão muito sucesso. As organizações contemporâneas buscam lideranças com visão global, capazes de analisar e perceber o mundo de diversos prismas, que liderem pessoas de diferentes países, com idiomas distintos e que faça negócios em diferentes ambientes culturais. Uma empresa que possui homens e mulheres no comando tem uma visão muito mais ampla do negócio pelas múltiplas visões que os gêneros oferecem (ROBBINS, 2006).

As líderes femininas acabam colocando em prática dentro das organizações tudo aquilo que já vem embutido em seu comportamento do gênero. Elas estão prontas para focar no negócio sem se esquecerem das pessoas que as circulam. Usam o capital humano para agregar. Conseguem resultados arrojados com um jeito carismático e envolvente e, mais uma vez, fazem isso naturalmente. Capacidade de inovar, convencer os outros, de vender ideias e interagir com o sistema psicossocial da organização são atividades que muitas vezes estão sob o domínio das mulheres que exercem o papel de liderança (MOTTA, 2004).

Em um mundo no qual a competitividade está em alta, no qual as pessoas precisam trabalhar cada vez mais e melhor, a capacidade multifocal é um dos pontos mais relevantes da liderança feminina. Permite que ela consiga fazer e resolver diversas coisas ao mesmo tempo com maestria e ainda ver os detalhes que os homens, muitas vezes, não conseguem enxergar. Empresas contemporâneas buscam líderes capazes de inspirar a equipe e ampliar a colaboração, que criem um clima de confiança e de facilitação de relacionamento. As mulheres têm muito a

contribuir, por serem, na prática, mais humanas e mais preocupadas com a qualidade das relações (FRANKEL, 2007).

O equilíbrio entre as características da sensibilidade feminina e a assertividade masculina deve estar presente nas empresas contemporâneas e em seus líderes, independentemente do gênero. Aprender a conviver com a organização em ebulição e a concentrar esforços na busca do reconhecimento do seu trabalho, por clientes internos e externos, através do uso de diversos comportamentos, deve ser o objetivo de todos no mundo corporativo. Neste contexto, percebe-se que os talentos femininos estão cada vez mais perceptíveis, uma vez que na grande maioria das organizações que vêm surgindo na atualidade, o papel de líder está sendo demandado às mulheres. Com isso, elas enfrentam o desafio de mostrar-se centradas, ou seja, encontrar o ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos (GARDNER, 1990).

Consoante ao pensamento do mesmo autor, não se trata de defender uma suposta supremacia feminina na liderança dos negócios, nem se quer dizer que todas as mulheres são melhores líderes que os homens. Na verdade, precisa haver igualdade de escolhas, ou seja, heterogeneidade de percepções que a mistura de gêneros proporciona. Uma empresa com homens e mulheres na liderança tem uma visão muito mais ampla do que aquelas onde apenas os homens comandam. O que de fato acontece é que essas pessoas buscaram um desenvolvimento para se tornarem bons, independente do sexo, cor, raça ou nacionalidade. Não se pode fazer apologia deste ou daquele lado. É necessário escolher nossos líderes por meritocracia e não por qualquer outro motivo.

Por fim, pode-se dizer que, atualmente, ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança, está ocorrendo uma quebra de paradigma no mundo corporativo, pois as empresas estão em busca de estratégias que deem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo. Entretanto, não se deve depositar total responsabilidade sobre o sucesso ou não das ações adotadas pelas empresas somente ao parâmetro de comparação de gênero. Isso porque, homens e mulheres apresentam características particulares; se por um lado as mulheres apresentam certas habilidades comumente não relacionadas aos homens, não há o que impeça que estas sejam desenvolvidas neles, pois percebe-se, ao longo dos anos, que as mulheres, para tentar provar sua competência, optaram por incorporar características particularmente relacionadas ao estilo de liderança masculina (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006).

Com o decorrer dos anos, devido a uma cultura predominantemente masculina, os homens tiveram uma maior ascensão profissional devido ao seu maior tempo de inserção no mercado de trabalho e ao acesso mais acentuado aos níveis de ensino e qualificação. Isso lhes deu

uma maior vantagem de aprendizagem e de tempo no mercado. Além disso, ainda por questões culturais, as mulheres sempre apresentaram responsabilidades pelo cuidado do lar e pela criação dos filhos, fazendo com que, mesmo já inseridas no mercado de trabalho, dele abrissem mão para os cuidados com a família. Essa atitude era vista como o curso natural a ser seguido, enquanto que aos homens, era devido o papel de provedor do sustento e manutenção das condições do lar (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Outro fator que funcionou como um facilitador da retirada, muitas vezes, prematura das mulheres em cargos de liderança e, conseqüentemente, sua possibilidade de ascensão, foi a real diferença nas remunerações, ao comparar-se o exercício de funções similares por homens e mulheres, havendo significativa vantagem na remuneração dos homens. No entanto, o mercado e o mundo dos negócios atualmente estão em busca de soluções alternativas para se tornarem diferenciais e competitivas. Busca-se um ambiente organizacional muito mais receptivo ao exercício da liderança por parte das mulheres. As empresas querem uma gestão mais humana, mais agregadora e que busca incentivar a cooperação, a integração e o engajamento das equipes (CHIAVENATTO, 2003).

Uma conclusão preliminar sobre liderança feminina mostra que atualmente determinadas empresas oferecem melhores condições para ter e manter mulheres líderes em seus quadros. No entanto, observa-se na literatura consultada que ainda não se está creditando às mulheres a supremacia no exercício da liderança. Também é importante compreender que determinados locais de trabalho adotam a heterogeneidade de gêneros na composição de seus cargos de liderança como estratégia de visão mais ampla e complementar. Com isso, as organizações buscam, com a liderança feminina, uma vantagem competitiva que agrega maior delicadeza, intuição e versatilidade aos seus processos de gestão.

Para Charan (2008), no mundo feminino, pode-se contar com o alto potencial que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou característica de um estilo ainda a ser descoberto.

Numa abordagem complementar ao exposto nas duas seções já descritas neste artigo apresenta-se, a seguir, o tema liderança feminina na abordagem da escola Ontopsicológica. Procura-se rememorar conceitos e contribuições desta ciência no campo da liderança feminina com destaque aos sete pontos que toda mulher deve observar para não errar.

### 3. LIDERANÇA FEMININA NA VISÃO DA ONTOPSICOLOGIA

No contexto científico atual, a Ontopsicologia se apresenta como uma mais recente ciência que estuda a atividade psíquica inerente ao ser humano. Apresenta três descobertas: o Em Si Ôntico<sup>1</sup>, Campo Semântico<sup>2</sup> e o Monitor de Deflexão<sup>3</sup> que permitem entender a dinâmica de funcionamento do ser humano, independente do estágio de vida em que ele se encontra. Além das três descobertas e da aplicação prática desses conhecimentos, possui metodologia e instrumentos próprios que auxiliam na compreensão integral do homem. Os conhecimentos desta ciência são aplicados em todos os setores e atividades humanas, entre eles a liderança.

Para os propósitos deste estudo, busca-se apresentar, inicialmente, alguns aspectos relativos à figura do líder e, na sequência, aspectos sobre a liderança feminina para a qual Antônio Meneghetti dedicou uma parte substancial de sua obra.

#### 3.1 Algumas palavras sobre líder

O exercício da liderança está associado com a própria definição de líder, entendido como “aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar as harmonias das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral” (MENEGETTI, 2001, p. 94). Em outra passagem o autor definiu líder como “pessoa-veículo com capacidade de síntese de um contexto de relações; é o centro operativo de diversas operações e funções. Líder é um superior, possui uma vocação ôntica, possui um dom natural.” Líder é aquele que tem a solução para qualquer problema. (MENEGETTI, 2010, p. 339).

Uma vez que delineou a superior capacidade e se individuou o escopo da liderança Meneghetti (2008 e 2010), explica que devem ser considerados três aspectos: *formação cultural, transcendência dos estereótipos<sup>4</sup> e conhecimento ontopsicológico*.

Em sua *formação cultural* o líder deve ter conhecimento geral da cultura de seu ambiente, de seu país, deve, também, ter cultura específica no campo em que opera e, experiência nas relações diplomáticas do seu contexto. É necessário que o líder transcenda, colocando-se acima de certos valores, não se enrijecendo em uma cultura fixa, para realizar seu projeto<sup>5</sup>. Deve transcender os estereótipos, nem combatê-los, nem destruí-los e, sim, superá-los, mudando a si

<sup>1</sup>Em Si ôntico: é um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica. In: Meneghetti, A. Manual de Ontopsicologia, 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica. 2010. p. 157.

<sup>2</sup>Campo Semântico: é um transdutor informático sem deslocamento de energia. In: Meneghetti, A. Manual de Ontopsicologia, 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica. 2010. p. 183.

<sup>3</sup>Monitor de deflexão: é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real à imagem. Altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa prefixado. (MENEGETTI, 2010, p. 172).

<sup>4</sup>Estereótipo: um comportamento típico aprovado e reconhecido, mas indemonstrado. Um comportamento caracterial apreendido do externo. (MENEGETTI, 2012, p. 65-66).

<sup>5</sup>Particularmente três grupos de estereótipos paralisam o ser humano: a) sexo, b) amor, c) vício particular. (MENEGETTI, 2010, p. 340).



si mesmo, realizando um escopo diferente dos modelos. Esta formação não se dá somente com a experiência e, sim, com a consultoria de autenticação. Exige, portanto, maturidade personológica. De acordo com Meneghetti (2010), o ser humano é uma força em projeto contínuo, estabelecendo uma necessidade de iniciativa. O sujeito quando não realiza o seu potencial de natureza, não se responsabiliza, apresenta uma carência no seu íntimo e a causa deve ser procurada nas três primeiras esferas: esfera individual, afetiva e dos colaboradores. (MENEGHETTI, 2010).

Também é fundamental ter conhecimento ontopsicológico, conhecendo sobre o inconsciente, campos semânticos e Em Si ôntico. É com base neste conhecimento que o líder pode ter uma preparação global para atingir seu escopo.

Portanto, para Meneghetti (2008, p.21) “ um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso”. Segundo esse mesmo autor, o líder é a pessoa que através da inteligência sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. O líder “não é uma pessoa que sufoca, inquire ou destrói. O líder é aquele que sabendo servir mais que os outros sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas” (2008, p.16).

O líder age em relação a um escopo definido: sabe fazer as relações com vantagem, busca as pessoas e meios, fazendo esses, funcionais ao seu escopo. O líder deve ter conhecimento de sua inteligência, deve conhecer seu projeto de natureza, para garantir trabalho a todos. (MENEGHETTI, 2010).

Cabe observar que em todas as passagens, o autor se refere à pessoa do líder, sem fazer referência a gênero. No entanto, fica claro em sua obra que o percurso de crescimento e maturidade se alcança por meio da consultoria ontopsicológica. Sobre a figura feminina aponta que o agir da mulher líder é técnica específica da ação, como se descreve no item 3.2.

Estudos sobre liderança feminina, tendo como base a ciência Ontopsicológica, foram desenvolvidos por Schush (2003) e por Baggio (2006). A primeira autora trata da igualdade de gêneros e a autonomia da mulher, a partir da percepção que a mulher tem de si mesma. A segunda autora, com base em sua vivência aborda a trajetória da mulher do contexto familiar ao empresarial.

### 3.2 A mulher líder

As mulheres desde muito cedo aprendem, dentro do grupo social, os modelos de como devem ser quando adultas. A mulher deve compreender a si mesma e mudar. Seguindo as palavras de Meneghetti (2013) constata-se que a primeira coisa que a líder precisa entender “é que a mulher não é complementar ao homem e que não é feita para a família” (p. 267). Por isso, explica o autor, ela deve “*iniciar uma total independência em relação ao homem*” (p. 268, grifo do autor). Desde cedo, a mulher deve ser educada a ser pessoa, a ser ela mesma, a entender que a liberdade não está condicionada ao amor de um homem. Deve também assumir a responsabilidade de construir sua independência econômica e profissional.

A mulher líder não tem uma tipologia fisiológica, mas é um corpo com inteligência ordenada. Essa inteligência é superior e gera uma harmonia que se traduz no “modo de vestir, de impostar o corpo, de gerir a palavra, as mãos, os olhos, os cabelos” (MENEGETTI, 2013, p. 293). Segundo o mesmo autor, “para ser líder, a mulher deve ser de classe” (2013, p. 270). Este é um estilo de personalidade superior que não está vinculada a beleza, juventude ou dinheiro. “*A mulher de classe é uma inteligência liderística que sabe monopolizar todos os seus dotes em ênfase de si mesma e de poder social*” (2013, p. 270, grifo do autor). Para alcançar este patamar, o autor aponta duas condições: “*extraordinária inteligência e uma coerência de vontade*” (2013, p.270, grifo do autor). Disso decorre o poder da mulher que se traduz em graça<sup>6</sup>, realização pessoal e possibilidade de ação num espectro que se amplia.

Meneghetti (2013, p.275) explica que a “atividade-chave está no Em Si ôntico”, que é um princípio formal inteligente que direciona a ação da pessoa para o melhor que pode realizar de si mesma. Com isso se alcança prazer, satisfação, orgulho de si, inteligência porque a pessoa em estado de graça emana uma presença espiritual. Tem uma luz visível, branca, inocente, uma espécie de glória. “A graça é uma luz que não sai para fora, mas que atravessa a partir de dentro, o carisma é erotismo [...]” (2013, p.276). Portanto, afirma o autor “*Toda a beleza e fascínio superior é do íntimo da mulher*” (2013, p.275, grifo do autor). Conclui-se que o estado de graça é sempre um momento para tornar-se função superior e colocar-se a serviço da vida e, disso, advém o sucesso.

Para se alcançar níveis superiores o autor supracitado indica a necessária consultoria de autenticação ontopsicológica. O ontopsicólogo faz a passagem técnica que conduz o sujeito ao interior do seu Em Si ôntico. Desse contato, consegue-se recuperar a identidade, a funcionalidade e utilidade em cada ação. Assim, de acordo com Meneghetti (2013), o reconhecimento da própria

---

<sup>6</sup>Graça: é uma forma de glória que provém do pleno de todas as funções daquela pessoa. In: Meneghetti, A. *Feminilidade como sexo, poder, graça*. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013, p. 276. Maiores aprofundamentos p. 335.

identidade, que dá a unidade de pessoa, e leva ao sucesso, segue três princípios:

*Primeiro: ação congrua:* compreende que toda a ação deve ser útil e funcional à própria identidade, ao próprio egoísmo vital, que está relacionado a vontade de realizar.

*Segundo: relação em seleção temática:* para ganhar a vida, “as escolhas, momento a momento, devem ser convencionadas a esse projeto interior” (2013, p.281). Assim, as coisas, devem ser escolhidas conforme o projeto intrínseco de cada um. Se uma pessoa é mulher, é inútil que se comporte com um homem. Se devemos nos realizar, crescer, é inútil enrolar os outros com teatro.

*Terceiro: fazer verificação:* analisar como administrou a própria vida e as relações com os outros, os negócios, os ganhos e as possíveis perdas.

Meneghetti, 2011, argumenta que diante o mundo da vida, devemos encontrar e realizar a cada um de nós, seja homem ou mulher, trata-se de encontrar a identidade-base de vida, de ser, de inteligência, de ser um mediador funcional e operador de vida. É preciso saber a si mesmo e depois impostar-se no contexto da vida social. É preciso compreender a sua identidade de ação. Depois de ter encontrado a si mesmo, deve-se proceder segundo as conotações psíquicas que possui. Estamos em uma direção em que homens e mulheres, são pessoas, unidades de ação que específica o próprio acontecimento segundo identidade de valores. A inteligência não é homem e nem mulher, se deve relativizar os absolutos, se entra numa psicologia de unissex e se deve verificar se funciona, se produz crescimento, ser excêntrico na gestão da inteligência como função social, libertando-se dos estereótipos de ser homem ou mulher. Somos sozinhos diante da própria vida e cada um deve estar segundo o seu nível de produção, jamais deve aviltar a dignidade da sua força interior; se trata de um protagonismo responsável por uma autoconstrução. Quando se age, se realiza o máximo bem para si mesmo, se reforça a identidade de valor e constitui-se a unidade de ação.

Para a autodeterminação vencedora, que é o momento de fazer “imaculada conceição”<sup>7</sup> Meneghetti (2013, p. 325) indica sete regras para não errar, sumariadas a seguir:

1. *Tudo depende de mim:* a mulher nega a própria identidade quando aceita a mentira porque faz uma adaptação interna contra si própria. O autor adverte que tudo depende da própria pessoa, sobretudo no plano psicológico. Orienta que internamente a pessoa deve permanecer centrada no seu modo e, externamente, pode fingir. Isto corresponde a fazer uso da dupla moral, mas tão logo possa agir como quer, agirá de acordo ao seu “sol” imaculado, com o seu Em Si

---

<sup>7</sup>Imaculada Conceição: é a beleza suprema de uma mulher quando está em forma, é o nascimento de uma ação com vigor, ação com direção (MENEGETTI, 2013, p. 319).

ôntico.

2. *Tudo devo fazer sozinha*: o Em Si ôntico já escolheu, portanto, o eu deve confirmar e esta é uma atitude solitária na decisão histórica.

3. *Não postergar*: não existe amanhã para o Em Si ôntico. A ação se dá momento a momento, no aqui e agora. Para isso, é necessário um ato de vontade consciente para não adiar tarefas que levam a uma acomodação mental e a não realização.

4. *Não transferir* aos outros o meu problema: nesta regra, identifica-se a necessidade de responsabilizar-se pelos fatos relativos a vida pessoal, dos negócios e também sobre a atuação na esfera social. Portanto, não se deve deslocar sobre os outros os próprios problemas.

5. *Não roubar*: o Em Si ôntico não quer aquilo que não lhe pertence, de maneira que roubar emoções, simpatias ou coisas que não são fruto do próprio mérito é um erro que se comete “por possessividade infantil ou complexual”, afirma o autor (2013, p.325).

6. *Ser honesta comigo mesma*: quando a mulher sabe o quanto vale e o que pode ou não fazer, não há razões para mentir. Deve fazer aquilo que pode e reconhecer os seus limites. Melhor é ter a coragem de ser humilde e dispor-se a aprender porque a desonestidade para satisfazer a expectativa do outro, também dá uma vantagem a sua pretensão. Neste ponto já começa a desonestidade. Também, em termos práticos, quando “a mulher insiste em fazer a mamãe, nisto já existe um princípio de desonestidade” (2013, p. 326).

7. *Se peço, devo saber exatamente o que estou pedindo*: o princípio básico desta regra está em ser coerente entre o que se pede e o que se quer. Quando se pede algo, saber que tem consequências, porque a realidade se move de acordo com o que se pediu.

O próprio autor considera que são sete pontos simples, mas que são também sete os pontos do líder. “Esses são os 'pontos-sombra', os pontos da responsabilidade, não são os da criatividade, mas recordá-los é o melhor serviço à identidade daquela 'imaculada conceição' (MENEGHETTI, 2013, p.326). O autor prossegue explicando que esses sete pontos dizem respeito a como não errar desde o início da vida. Alerta que se a pessoa já errou, será necessário pagar as consequências com base na primeira regra: *tudo depende de mim*.

Sobre a mulher líder, o autor diz que ao ouvi-la falar, ouve-se uma inteligência administrativa, uma mente que está dentro do problema e essa é a lógica da ação, a forma de como resolver um problema. A mulher líder é solução porque vai ao ponto, no âmago da questão e resolve. Como efeito, chega à exaltação da própria personalidade. No entanto, o reconhecimento dos outros permanece um fato externo e relativo. Disso se conclui que o

verdadeiro sentido da liderança feminina está em a mulher realizar a si própria conforme o seu projeto de natureza que lhe proporciona identidade, funcionalidade e utilitarismo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever o tema liderança compreendendo estilos e características do líder; contextualizar o cenário da liderança feminina na gestão de diferentes papéis e o resultado desse processo na vida da mulher; recordar a abordagem e contribuições da escola Ontopsicológica sobre a mulher líder foram os principais objetivos deste estudo. A pesquisa permitiu a elaboração das considerações apresentadas a seguir.

Os autores que escrevem sobre liderança apontam como principais atributos do líder vitalidade física e energia, inteligência e capacidade de julgamento em ação, disposição para aceitar responsabilidades, capacidade de compreensão dos liderados e de suas necessidades, habilidade de lidar com as pessoas, necessidades de realização pessoal que pressupõe determinação para vencer, capacidade de motivar e coragem na resolução de problemas, capacidade de conquistar e manter a confiança, capacidade de administrar e estabelecer prioridades, confiança e adaptabilidade ao contexto.

Quanto aos tipos de liderança a literatura indica quatro estilos básicos: *autocrática, democrática, liberal e servidora*. Desses quatro modelos, o que se mostra mais eficiente para a gerencia é a liderança democrática porque as decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder. Neste estilo a atenção máxima está centrada em dois polos: produtividade e recursos humanos. No entanto, a eficácia da liderança envolve além das relações líder e liderados a situação ou contexto da organização.

A conquista da liderança feminina se deu por fatores como o aumento da escolaridade da mulher, o que proporcionou competências necessárias para concorrer com os homens; o adiamento da maternidade; o autocontrole da natalidade; o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional; as novas tecnologias que aliviaram as atividades domésticas e as legislações mais igualitárias.

Os autores consultados mostram que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho. Isso fez com que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações, o que gerou um novo modelo de gestão nas empresas. Em sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, o que permite uma visão ampla da organização. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de

trabalho (aquele exercido no emprego e aquele dentro de casa), as mulheres conseguem ser mais flexíveis.

Na visão da Ontopsicologia, a liderança feminina tem sentido quando realizada de acordo com o projeto de natureza, tendo como critério o Em Si ôntico. Esta é a regra básica para a eficiência da inteligência e construção da própria identidade da mulher. Em base nisso, enquanto líder, a mulher emana força, graça e poder, independente da idade ou classe social em que se encontra. Então, as características de uma mulher líder, enquanto mente de vida, são as mesmas quinze características do Em Si ôntico<sup>8</sup>, sendo básicas a identidade, funcionalidade e utilitarismo. Entre as teorias estudadas sobre liderança somente a Ciência Ontopsicológica dá a passagem vencedora e exata sobre liderança feminina porque remetem ao nexo ontológico<sup>9</sup>.

Portanto, as mudanças causadas pela participação feminina na esfera administrativa dos negócios vão além das questões relacionadas à liderança. Representa também a realização pessoal da mulher enquanto inteligência capaz de realizar a si mesma e contribuir com a sociedade.

Os autores consultados salientam as características externas da mulher, não se reportam à interioridade da mesma. A ciência ontopsicológica possibilita a mulher acessar o íntimo de si mesma e consente a realização através da conexão com o Em Si Ôntico.

A ciência ontopsicológica apresenta as sete regras para a mulher não errar e devem ser utilizadas desde o princípio da vida. Os demais estudos citados nesta pesquisa sobre liderança não apresentam indicativos a este respeito.

Este estudo proporcionou uma aprendizagem e um melhor entendimento e análise de atuação, daquilo que é útil e funcional, reforçando a identidade da autora e sua autorrealização.

## REFERÊNCIAS

ABURDENE, P. ; NAISBITT, J. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

BAGGIO, M. L. **Dalla Donna Famiglia Alla Donna Empresaria**. 2006. Monografia (Especialização) – Faculdade de Psicologia, Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia, 2006.

---

<sup>8</sup>Quinze características do Em Si ôntico: o Em Si Ôntico é o projeto-base de natureza. In: Meneghetti, A. Manual de Ontopsicologia, 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica. 2010. p. 160, apresenta de forma detalhadas estas características e se experimenta como evidência.

<sup>9</sup>Nexo ontológico: é a passagem em que o meu pensamento coincide com o mundo-da-vida. ( MENEGHETTI, 2010, p. 499).

---

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para atingir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CARREIRA, D. ; MENCHU, A. ; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 3. ed., Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2006.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2003.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T. ; GOMES, J. **Imperium Femininis...** Uma liderança de sucesso escondido. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Lisboa, v.8 n.3, jul. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300002](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002) Acesso em: 30 jun. 2014.

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

FLECK, A. C. ; WAGNER, A. **A mulher como a principal provedora do sustento econômico familiar**. Psicologia em Estudo, n. Esp. v. 8, p. 31-38, 2003.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GOMES, A. F. et al. **Trajatória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-87, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36662/39383>. Acesso em: 30 jun. de 2014.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

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

LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MARCONI, M. de A. ; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2011.

MARINHO, R. de M. **Um novo paradigma de liderança**. Estudos em Liderança. São Paulo, v. 6, n.1, p. 55 -74, jul/dez, 2004.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. 2. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3. ed. Tradução Claudia Montenegro e Gabriela Rockenbach. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Tradução Ontopsicológica Editrice. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SCHUSH, M. A. **A Igualdade de gêneros e a autonomia da mulher: percepção da mulher sobre si mesma: abordagem Ontopsicológica**. 2003. Monografia (Especialização) – Faculdade de Psicologia, Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia, 2003.

SEGABINAZI, G. G. T. **A inserção da mulher no agronegócio**. 2013. 30 f. Trabalho Final de Conclusão de Curso (MBA em Agronegócios) - Faculdade Antônio Meneghetti, Restinga Seca, RS, 2013.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.