

A AUTENTICIDADE DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UM VIÉS DA PSICOLOGIA POSITIVA

Laís RAYCIK¹

Kareem Tathiany Teixeira SANTUCCI²

Luisa Eduarda TIDRES³

Natália PULIDO PERES⁴

lais@fag.edu.br

RESUMO

Até meados do século XX, era comum haver maior presença de homens no mercado de trabalho, com pouco espaço para as mulheres se desenvolverem nesse ambiente de forma benéfica. Conforme o tempo foi passando e a população evoluindo, as mulheres conquistaram seus direitos lentamente por meio de práticas ativas na sociedade, e, hoje em dia, a presença feminina cresce cada vez mais nas organizações, inclusive em cargos de liderança. Com isso, observou-se a necessidade de compreender se as mulheres que estão à frente de um time possuem características da Liderança Autêntica em suas atuações profissionais, tendo em vista que um Líder Autêntico objetiva manter os colaboradores motivados - por meio de atitudes autênticas como a transparência, e observar as pessoas de modo subjetivo, a fim de entender a realidade de cada um. Para esse estudo, caracterizado como qualitativo e quantitativo, foi aplicado um questionário composto por treze questões, três descritivas e dez objetivas, com o intuito de entender a Liderança Autêntica, em vinte e uma mulheres de trinta a cinquenta anos, que ocupam cargos de liderança em suas organizações de trabalho há três anos ou mais. Este trabalho foi desenvolvido com base nos estudos da Psicologia Positiva e como esses aspectos podem influenciar no cotidiano da mulher no contexto organizacional. A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa para as questões fechadas e de forma qualitativa para as descritivas. Como resultado, foi possível observar que todas as mulheres possuem características da liderança autêntica em suas atuações profissionais.

Palavras-chave: Liderança Autêntica. Psicologia Positiva. Mulheres. Mercado de Trabalho.

¹ Orientadora - Psicóloga, Mestre em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho - UFSC (2012). MBA em Gestão Empresarial - FAG (2018). Graduada em Psicologia - FAG (2010).
lais@fag.edu.br.

² Professora auxiliar - Psicóloga, Especialista em Gestão de Pessoas - PUC (2008). Graduada em Psicologia - Anhanguera Educacional (2016).

³ Acadêmica de Psicologia - FAG (2021).

⁴ Acadêmica de Psicologia - FAG (2021).

THE AUTHENTICITY OF FEMALE LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONS: A BIAS FROM POSITIVE PSYCHOLOGY

Laís RAYCIK¹

Kareem Tathyany Teixeira SANTUCCI²

Luisa Eduarda TIDRES³

Natália PULIDO PERES⁴

lais@fag.edu.br

ABSTRACT

Formerly, until the 20th century, the labor market was more present in men's lives, with little space for women to develop themselves in this environment in a beneficent way. As time went by and the population evolved, women slowly conquered their rights by means of active practices in society and nowadays the female presence grows increasingly in organizations, including leadership positions. Therewith, people observed the necessity of comprehension if women that are ahead of a team have characteristics of Authentic Leadership in their professional performances, aiming that a Authentic Leader have as a goal to maintain the collaborators motivated by authentic attitudes like transparency, perceive people in a subjective way, understanding each one's reality. For this study, qualitative and quantitative characterized, was applied a questionnaire composed of thirteen questions, which three are descriptives and ten are objectives, in order to understand the Authentic Leadership in women, the way the job is developed by Positive Psychology and how these aspects can influence the routine in the organizational context. It was applied to twenty-one women of thirty to fifty years old that occupy leadership positions in the work organizations for at least three years. The data analysis was made in a quantitative way to the objective questions, with charts and the excel program and in a qualitative way to the descriptive ones, using the Bardin's (2011) content analysis technique. With the answers, it was possible to observe that all participants have characteristics of Authentic Leadership in their professional performances.

Keywords: Authentic leadership. Positive psychology. Women. Labor market.

1 Advisor - Psychologist, Master in psychosocial process on organizations and work - UFSC (2012). MBA in bussiness managment - FAG (2018). Graduated in Psychology - FAG (2010)

2 Auxiliar advisor - Psychologist, Specialist in People's management - PUC (2008). Graduated in Psychology - Anhanguera Educacional (2016)

3 Psychology student - FAG (2021)

4 Psychology student - FAG (2021)

INTRODUÇÃO

De acordo com a pesquisa “*Woman in Business 2020*”, realizada pela empresa Grant Thornton, em 2020, as mulheres ocupavam no Brasil 34% dos cargos de alta liderança, um avanço de 9% em relação a 2019, colocando o Brasil em 8º no ranking entre 32 países. Já em escala global, mulheres em cargos de alta administração ganharam espaço e, em 2017, tiveram um aumento percentual de 25%. (GRANT THORNTON, 2017). Nos primeiros meses de 2021, essa marca foi de 31%. (GRANT THORNTON, 2021)

Entende-se que a representação social do feminino vem de uma sociedade machista. Dessa forma, características relacionadas a Liderança Autêntica, tornam-se cada vez mais indispensáveis para mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações de trabalho, uma vez que é necessário coragem e autenticidade para se inserir em uma sociedade que pratica, de forma estrutural, a misoginia. Analisar as características da Liderança Autêntica presente em mulheres que estão à frente de uma equipe e cuidando de pessoas no ambiente organizacional torna-se relevante para ressaltar como o perfil feminino pode agregar positivamente no mercado de trabalho.

Este estudo tem como objetivo geral identificar componentes da Liderança Autêntica em mulheres que ocupam cargos de gestão nas organizações de trabalho. Esse é orientado por meio dos objetivos específicos de analisar o que as líderes mulheres entendem por Psicologia Positiva e Liderança Autêntica e identificar o conceito de Liderança Autêntica feminina com o viés da Psicologia Positiva para as mulheres que ocupam cargos de liderança.

Com o viés da Psicologia Positiva, a Liderança Autêntica visa a estudar as características de pessoas que trabalham além de seu próprio interesse no meio organizacional, com visão que ultrapassa a alta produtividade, para focar em cuidar da qualidade de vida dos colaboradores. Diante dessa perspectiva, a problemática deste trabalho perpassa por entender se os componentes da Liderança Autêntica estão presentes em mulheres líderes em organizações e, a partir dos resultados obtidos, beneficiar o cotidiano do trabalho desenvolvido por essas pessoas, apontando possíveis melhorias que podem ser aplicadas no ambiente organizacional, proporcionando o bem-estar de cada liderado, promovendo um clima organizacional favorável.

A AMPLIAÇÃO DO PAPEL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

No início do século XX, os provedores do lar eram exclusivamente os homens, aos quais as mulheres deveriam servir com serviços domésticos e boa desenvoltura nas então descritas como “atividades femininas”. Quando uma mulher se atrevia a sair deste padrão ditado pela sociedade patriarcal, sofria preconceito, além de seus serviços serem mal pagos e desvalorizados (PROBST; RAMOS, 2013). Consequentemente, a liderança nas residências das famílias era ocupada pela figura masculina que, mesmo que muitas vezes inconveniente, deveria ser respeitada por todos que faziam parte daquele ambiente.

Na Revolução Industrial, entre 1760 e 1840, as mulheres conseguiram ter mais visibilidade. Com as I e II Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945, respectivamente), os homens assumiram as frentes de batalha, o que deu espaço para que as mulheres pudessem estar mais à frente dos negócios da família, com maior visibilidade para o mercado de trabalho (PROBST; RAMOS, 2013). Girão (2001) menciona que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho aumentou de forma intensa com o capitalismo.

Adams (1990) aponta que as mulheres dominam algumas competências melhor que os homens, como a forma de lidar com o outro, empatia, criatividade, dentre outras. O autor também afirma que atributos ditos femininos, como a flexibilidade e a atenção, vêm ganhando importância no atual contexto das organizações, mas alerta para a “armadilha da paixão”, referindo-se ao risco de a mulher, ao assumir o papel de cuidadora, desconsiderar outros atributos que possui, reforçando sua posição de inferioridade na sociedade.

A pesquisa *Women In Business*, da empresa Grant Thornton, é desenvolvida anualmente com o objetivo de acompanhar o crescimento da mulher no mercado de trabalho e, segundo as estatísticas, em 2016, os cargos de *Chief Executive Officer* (CEO) ocupados por mulheres aumentaram de 11% para 16% (GRANT THORNTON, 2016). Já em 2019, o Brasil atingiu a marca de 93% de mulheres que ocupam cargos de liderança, o que representou um aumento significativo, visto que era apenas de 61% em

2018 (GRANT THORNTON, 2019). Em 2021, mesmo em um momento atípico, em que a pandemia da Covid-19 alterou a realidade de muitas empresas e gerou uma reflexão sobre como é importante a liderança em tempos de crises, os dados apontam que em 9 de cada 10 empresas no mundo há uma mulher nas equipes de liderança. (GRANT THORNTON BRASIL, 2021).

A Liderança Feminina Autêntica pode se tornar relevante para o aumento de resultado do time como um todo, além de promover a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida (CUNHA; ESPER, 2017). Identificando a ampliação do papel da mulher no mercado de trabalho e os estudos sobre Psicologia Positiva e a Liderança Autêntica, é possível considerar essas teorias como fomento para contribuir com o crescimento do papel da mulher no ambiente profissional, o que torna relevante abranger cada um desses temas para maior compreensão de como são abordados nas organizações.

PSICOLOGIA POSITIVA

Boehs e Silva (2017) citam que o propósito central da Psicologia Positiva é alterar o objetivo de resolver ou consertar o que está ruim na vida dos seres humanos, para a construção de qualidades, virtudes e forças positivas. Desse modo, o objetivo de seus estudos passa a ser o viés da potencialidade humana, para desenvolver o bem-estar e a felicidade em todos os âmbitos da vida.

Seligman (2004) propôs os três pilares da Psicologia Positiva. O primeiro é mencionado como o estudo da emoção positiva; o segundo, como o estudo dos traços positivos, excepcionalmente das forças e virtudes dos indivíduos; e, por último, o estudo das instituições positivas, sendo elas a democracia, a família e a liberdade, que apoiam as emoções positivas de cada ser humano. Os resultados desses estudos apontam que esse estado de felicidade é subjetivo e pode ser alcançado por todos os indivíduos que buscam sair do “estacionamento da vida”, termo utilizado para se referir a uma vida com poucos prazeres. Dessa forma, busca-se compreender a realidade e a perspectiva de cada ser humano, entendendo conceitos de sofrimento e de felicidade que habitam nas realidades subjetivas (PALUDO; KOLLER, 2007).

O bem-estar subjetivo é um importante componente para colocar a Psicologia Positiva em prática. Isso porque é um aspecto que muda a forma de representação dos acontecimentos da vida de cada indivíduo, resultando em um maior prazer ao vivenciar situações cotidianas interpessoais e intrapessoais (PASSARELI; SILVA, 2007). Observa-se que o bem-estar subjetivo também pode ser entendido como a própria felicidade, no sentido de que cada indivíduo irá alcançar essa satisfação de uma maneira única, com suas próprias experiências biopsicossociais. A Psicologia Positiva aplicada pode transformar todos os espaços, desde familiar, relações interpessoais, até organizacional.

No Brasil, em setembro de 2015, foi instituído formalmente, no departamento de Psicologia e no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, o Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações de Trabalho (LAPPOT), pelo professor Narbal Silva (BOEHS; SILVA, 2017). Desde então, acadêmicos vêm desenvolvendo estudos sobre a Psicologia Positiva e sua inserção no mercado de trabalho, com o objetivo de promover o bem-estar e a felicidade dentro das organizações.

Considerando as perspectivas da Psicologia Positiva e das características da Liderança Autêntica, quando aplicadas nas organizações, o líder obtém resultados satisfatórios, além de um time saudável e um clima organizacional favorável. Atuando a partir dos componentes da Liderança Autêntica, ele consegue realizar a análise do que é melhor para os liderados e também para o negócio (CUNHA; ESPER, 2017).

A LIDERANÇA AUTÊNTICA NO CONTEXTO DA PSICOLOGIA POSITIVA

Segundo Maxwell (2008), liderar é a habilidade de influenciar e desenvolver pessoas por um objetivo comum. Com base nos estudos da Psicologia Positiva, originou-se a Liderança Autêntica, que pode ser considerada como uma experiência pessoal, visto que a palavra “autêntico” se refere a tudo aquilo que é original (ÁGORA-ENTERTRAINING, 2018). A Liderança Autêntica tem como conceito agir de acordo com os próprios pensamentos e crenças, e com ir de acordo com o próprio eu. Sua aplicação tem por objetivo evidenciar como podem ser estabelecidas as relações entre líder e liderados de uma forma mais positiva (ESPER; CUNHA, 2015).

Luthans (2002), sob a influência da Psicologia Positiva, estuda o comportamento organizacional positivo (*POB - Positive Organizational Behavior*), a fim de comprovar que o desempenho humano e o capital psicológico, se bem desenvolvidos e trabalhados, podem influenciar no ambiente de trabalho de um modo eficaz. Em decorrência das atitudes de um líder autêntico, não só os resultados de cada indivíduo, seja no que tange ao autodesenvolvimento ou a questões psicológicas, são influenciados de maneira positiva, mas também os comportamentos organizacionais, o que permite que a equipe cresça de uma forma eficaz e alcance grandes resultados (BOEHS; SILVA, 2017).

Segundo Avolio e Walumbwa (2014), a Liderança Autêntica vem despertando interesse tanto nos estudantes como nas organizações, desde a primeira década do século XXI. Em decorrência das situações em que as instituições se encontram nos dias de hoje, percebe-se a necessidade de aprimorar o desenvolvimento das lideranças, com vista a ampliar discussões que permitam melhorar a saúde e bem-estar dos indivíduos (CAMPOS, 2018).

Gardner *et al.* (2005) e Walumbwa (2008) apresentam quatro características de um líder autêntico: a autoconsciência, por meio do reconhecimento de suas forças e fraquezas e de entender o impacto que pode causar em cada um; processamento equilibrado, antes de tomar qualquer decisão, saber analisar a relevância de cada ponto; transparência relacional, em busca de sempre ser o mais transparente possível com a sua equipe, expondo os seus pensamentos, sentimentos e dificuldades; por fim, utiliza sempre da moral, agindo de acordo com a ética e seus valores. Dito isso, Pioli *et al.* (2019) apresenta que os Líderes Autênticos são conscientes de seus comportamentos e

se importam com a impressão que causam nas outras pessoas, principalmente os liderados, então estão sempre preocupados em transmitir o que acreditam.

Considerando as principais características de um líder autêntico, observa-se que a participação feminina no mercado de trabalho vem se destacando. Segundo a pesquisa *“Research: Women Are Better Leaders During a Crisis”*, realizada por Zenger e Folkman (2020), as mulheres estão focadas no seu próprio desempenho, não colocam as limitações à frente de suas funções. Em situações em que se encontram desafios, as mulheres têm facilidade em buscar soluções, desenvolver a resolução do problema, agir com resiliência, iniciativa, alta integridade e honestidade e, com isso, conseguem atingir resultados positivos (RODRIGUES; DEWES, 2019).

Priorizando a importância desses estudos para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a presente pesquisa foi realizada para contribuir com o desenvolvimento da Liderança Feminina de forma favorável no ambiente organizacional. Entende-se que o crescimento do papel feminino nas organizações em cargos de liderança e a aplicação dos estudos da Psicologia Positiva são fatores que, unidos, podem trazer resultados extremamente benéficos tanto financeiramente para as empresas quanto com uma melhor qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores envolvidos.

MÉTODOS

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de identificar os componentes da Liderança Autêntica, a partir da Psicologia Positiva, em mulheres que assumem cargos de liderança nas organizações. A pesquisa é de natureza básica, pois envolve fatos científicos para gerar conhecimento, com vista ao avanço do conhecimento científico sem aplicação prática (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a realização do estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas a partir de livros, publicações científicas e dissertações para entender e conceituar questões sobre o mercado de trabalho para o feminino e a Liderança Autêntica, com o viés da Psicologia Positiva. Trata-se de uma pesquisa de campo com levantamento de dados, que segundo Gil (2002), constitui-se como aquela que busca compreender mais profundamente um fenômeno de um único grupo.

Sendo assim, os objetivos do presente estudo são de caráter descritivo, que é uma pesquisa caracterizada pela aplicação de questionários, com a finalidade de realizar um levantamento de dados, para identificar características de um determinado grupo, (GIL, 2002). Para a análise dos dados foi utilizado o método quantitativo para as questões objetivas e o método qualitativo, pela análise de conteúdo de Bardin (2011), para as questões descritivas.

A pesquisa foi realizada de maneira *online*, com vinte e uma mulheres, de trinta a cinquenta anos, que ocupam cargos de liderança há pelo menos três anos em organizações. Foram utilizados como critérios de exclusão pessoas que não se identificam com o gênero feminino, idade menor do que trinta anos ou superior a cinquenta anos, experiência como liderança por tempo mais curto que três anos. Para atingir os objetivos deste estudo, foi produzido um questionário com treze perguntas que abordaram a Liderança Autêntica, dez questões objetivas e três descritivas, com base no instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), criado em 2018, por Bruce J. Avolio, William L. Gardner e Fred O. Walumbwa.

Inicialmente, foi realizado o recrutamento das participantes, por meio de técnicas de *hunting* e *networking*, e foram selecionadas cinquenta mulheres para realizar o encaminhamento do formulário. Após aprovação do trabalho pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), foi encaminhado um convite para cada participante por meio das redes

sociais *LinkedIn* e *WhatsApp*, no qual constava o link do *Google Forms*, com a descrição do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e as treze questões a serem respondidas. Foi delimitada a quantidade de respostas na plataforma, para que não houvesse mais participantes do que o proposto no projeto de pesquisa, que foi entre vinte e vinte e cinco mulheres. As questões do questionário não exigiam respostas obrigatórias, pois se alguma mulher não se sentisse à vontade ao responder alguma das perguntas, poderia pular para a próxima questão e continuar participando.

Quando alcançado o número de vinte e uma participantes, deu-se por encerrada a fase de coleta e iniciou-se o processo de análise dos dados. Para tal, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin para as três questões qualitativas, que constitui-se por três etapas: pré-análise, exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011). Para os dados quantitativos foram utilizados gráficos e tabelas realizados na plataforma *Excel*, em que foram tabuladas todas as informações coletadas pelo *Google Forms*, além dos próprios dados que a plataforma disponibiliza.

RESULTADOS

Tiveram vinte e uma mulheres participantes de diferentes cidades, idades, escolaridades e organizações, com o intuito de entender a percepção de suas respectivas singularidades. Observam-se os dados sociodemográficos na Tabela 1.

Tabela 1: Dados Sociodemográficos

IDADE	%
30 – 39	57,0
40 - 49	38,2
50	4,8
CIDADE E ESTADO	%
Cascavel/PR	66,4
Palotina/PR	9,6
Cafelândia/PR	9,6
Camboriú/SC	4,8
Guarapuava/PR	4,8
Joinville/SC	4,8

ESCOLARIDADE	%
Pós-Graduação	67,0
Graduação	14,4
Ensino Médio	9,0
Mestrado	4,8
MBA Completo	4,8
ESTADO CIVIL	%
Casada	52,3
Solteira	23,8
Divorciada	14,3
União Estável	9,6

Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

A partir desses dados, observa-se que a maior parte das participantes tem entre 30 e 39 anos, são casadas, residentes de Cascavel e possuem pós-graduação.

Com o objetivo de verificar o entendimento das mulheres participantes em relação às características da Liderança Autêntica nas Organizações, foi questionado a respeito do conhecimento do termo. Dezesete das respondentes afirmaram que já conheciam e se identificam com esse tipo de liderança. Algumas falas retratam essa identificação, por exemplo: “Gosto muito dessa abordagem e procuro colocar em prática em minha liderança”; “Gosto do conceito de liderança autêntica, pois implica diretamente em autoconhecimento e disponibilidade de reflexão sobre saberes e fazeres.”

Quatro descreveram que não conheciam o termo “Liderança Autêntica”, mas dessas quatro, duas mulheres relataram que, apesar de ainda não terem conhecimento sobre a nomenclatura, agem de acordo com esses princípios, escutando o time e potencializando as competências de cada liderado. Mesmo sem conhecer o termo “Liderança Autêntica” de estudos teóricos, essas mulheres, por meio de suas respostas, demonstraram que aplicam no dia a dia com seus colaboradores as técnicas de agir de acordo com suas crenças, visando à ética e à moral no contexto organizacional, sempre motivando o desenvolvimento e a saúde dos trabalhadores. As outras duas apenas relataram que não tinham conhecimento sobre Liderança Autêntica.

No que se refere às perguntas quantitativas, foram abordados os principais aspectos da Liderança Autêntica, com intuito de identificar os atributos em mulheres que ocupam cargos de liderança e gestão nas organizações, os quais são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Características da Liderança Autêntica

Característica	Sempre	Frequentemente
Desenvolve os liderados conforme as habilidades de cada um	8	13
Atua de forma transparente com a sua equipe	18	3
No ambiente de trabalho, procura agir de acordo com o que pensa e acredita, seguindo os princípios da ética e moral	17	4
Pergunta a opinião do restante da sua equipe, mesmo sabendo que pode ser divergente da forma que pensa	12	9
Busca um olhar mais positivo e entende a importância disso quando se fala no desenvolver da equipe	13	7
Considera-se uma pessoa resiliente diante de sua equipe	10	11

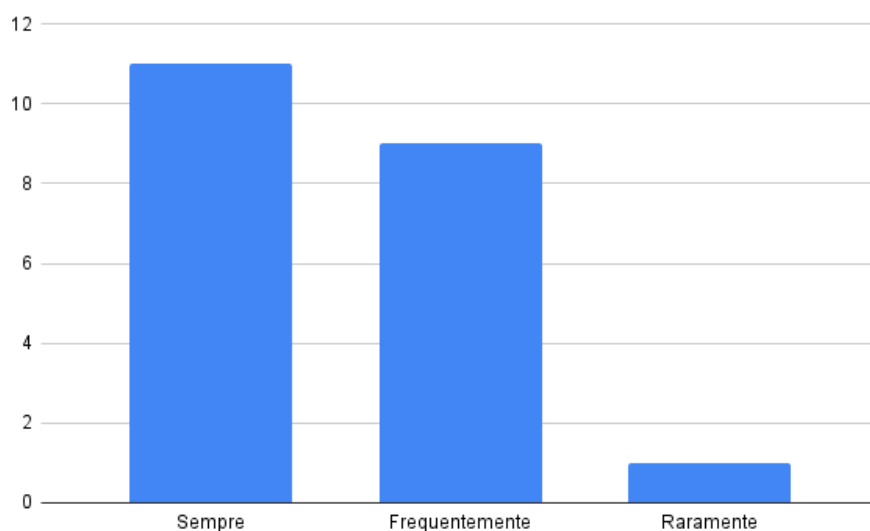
Fonte: Elaborada pelas autoras (2021)

Identificou-se que a maioria das participantes da pesquisa desenvolve os seus liderados a partir das características da Liderança Autêntica e Psicologia Positiva. De acordo com a Tabela 2, é possível verificar que as respostas mais obtidas foram “sempre” e “frequentemente”, quando questionadas sobre cada característica praticada em seus respectivos grupos no cotidiano das organizações. Esses dados demonstram a existência das características da Liderança Autêntica nas participantes. Na questão que se referia ao olhar positivo, uma mulher optou por não responder a pergunta, ao qual tiveram vinte respostas.

Uma das habilidades inerentes à Liderança Autêntica refere-se à prática do *feedback* com a equipe, tanto positivo para motivação, quanto corretivo para orientação

e melhoria. Quando questionadas sobre essa característica, a maioria das mulheres respondentes afirmou utilizar essa ferramenta, como é possível observar no Gráfico 1:

Gráfico 1: Realização de *feedbacks*

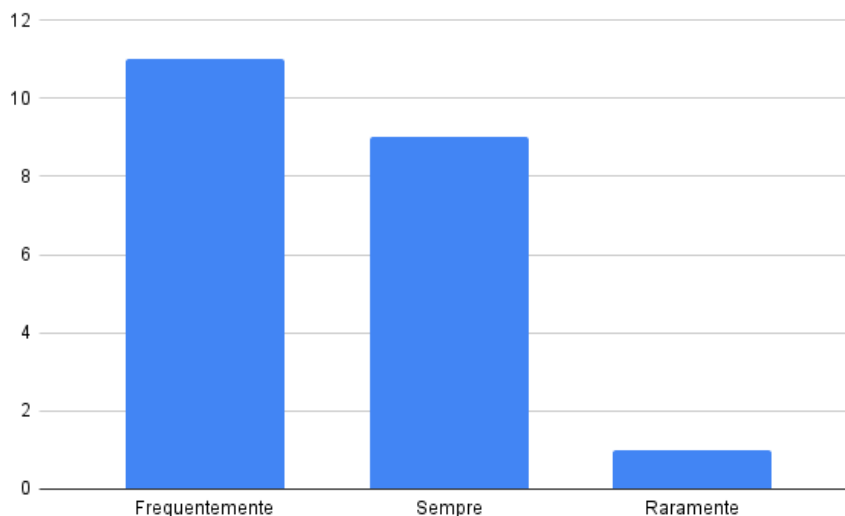


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Observa-se que 52,4% (11) responderam que sempre realizam *feedback*, 42,9% (9) praticam frequentemente e 4,7% (1) escolheram a opção “raramente”. Entende-se que a maioria das participantes utilizam ferramentas de *feedback* para valorizar e orientar os colaboradores.

Tendo em vista o levantamento realizado na fundamentação teórica, os líderes positivos agem de acordo com seus valores e crenças para proporcionar um ambiente de trabalho saudável com objetivo de motivar os colaboradores. Assim, quando questionadas sobre essa característica, obteve-se as respostas apresentadas no Gráfico 2:

Gráfico 2: Agir de acordo com valores e crenças



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Percebe-se que 52,4% (11) responderam “frequentemente”, 42,9% (9) “sempre”, e 4,7% (1) “raramente”, quando indagadas se incentivam o time a agir de acordo com os seus valores e crenças.

Para entender a forma como as participantes lidam com as divergências que acontecem no dia-a-dia da equipe, foi realizada uma pergunta descritiva, com o objetivo de compreender o cotidiano dessas mulheres em suas respectivas singularidades. Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011) para identificar as estratégias semelhantes entre as respostas de cada uma, sendo possível agrupá-las nas seguintes categorias para análise: (1) Conversas e Diálogos | (2) Fazer o uso da empatia | (3) Reflexões | (4) Agir de forma natural e espontânea.

As respostas obtidas refletem a atitude de conversar com o time, estar disposto a ouvi-los, realizando discussões em grupos. As participantes ressaltam a importância de entender cada colaborador, considerando a subjetividade de cada indivíduo. Pode-se observar nas respostas, como: “Conversando com cada um” e “Reunindo os envolvidos no assunto, apresentando o problema, sugerindo e solicitando opiniões para resolver o caso.” A respeito do ato de ouvir, foi descrito o quanto dar voz aos liderados pode fazer uma diferença positiva. Quanto à estratégia de mesa redonda, indica promover um momento em que todos possam ser ouvidos e as ideias compartilhadas, conforme observa-se na resposta: “Cada um traz uma solução, não foco em problemáticas”. A

mesma conotação aparece na estratégia de discussão em grupo, com o único objetivo de promover resolução.

Outra categoria identificada nos relatos, refere-se a empatia, conforme as seguintes respostas: "Conversando abertamente com empatia e sinceridade, buscando que todos entendam e respeitem o espaço e opinião do outro", "Tendo empatia, procuro me colocar na situação do outro", O discurso versa sobre se colocar no lugar dos colaboradores antes de realizar um julgamento, respeitando e entendendo a individualidade e dificuldades que cada ser humano possui. Reforçando esse ato, mantém-se um clima mais agradável com a equipe, evitando conflitos e divergências, como apresentado nessa resposta "Procuro sempre fazer com que um entenda, ou pelo menos aceite a opinião do outro, agindo com empatia e tentando resolver o problema com menos impacto possível".

Já a estratégia de reflexão tende a promover pensamentos referentes ao time para que os colaboradores possam se desenvolver, conforme consta nas seguintes respostas: "Procuro avaliar cada ponto divergente e conversar primeiro individualmente, a fim de chegar a melhoria, apontar o ponto onde queremos chegar e auxiliar a chegar nele."

Na categoria intitulada como "agir de forma natural" destaca-se os relatos: "as diferenças podem gerar novas formas de fazer as coisas", que também se relaciona com a intenção de entender a dinâmica do time e que engloba a paciência, sabedoria e respeito na hora de tomar um partido.

No campo aberto do questionário de pesquisa, disponibilizou-se um espaço para observações, e neste o maior destaque foi para as pontuações sobre o fato de a Liderança Autêntica ser extremamente relevante para o desenvolvimento de um time. Da mesma forma, foi explanado que pode causar um impacto nas empresas conservadoras, as quais tem um modelo mais fechado de lideranças. Por ser uma prática ainda nova, essa situação pode ser exemplificada nos relatos: "infelizmente a liderança "tradicional" ainda está muito presente, mas creio que podemos evoluir neste aspecto e o papel da psicologia é fundamental neste processo", e também "a liderança autêntica ainda é um tema sensível na área de gestão. Onde expressar pontos fracos, admitir erros é ainda visto como gestora não adequada."

Os dados obtidos a partir da pesquisa realizada, na sequência, serão analisados e discutidos por meio da literatura utilizada para fundamentar a pesquisa, com intuito de

relacionar as teorias sobre Liderança Autêntica com a prática das mulheres que possuem cargos de liderança nas organizações de trabalho.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Frente aos resultados obtidos, pode-se observar que dezessete das vinte e uma mulheres respondentes conhecem a Liderança Autêntica e a aplicam com suas respectivas equipes. O fato de conhecerem o termo pode evidenciar a presença de uma liderança positiva na atuação, uma vez que, de acordo com Esper e Cunha (2015) um dos objetivos da Liderança Autêntica é mostrar como podem ser estabelecidas as relações entre líder e liderados de uma forma mais positiva.

Apesar de quatro mulheres não conhecerem essa nomenclatura, duas delas puderam ter a percepção de que é a maneira como agem com o time, entendendo cada pessoa em sua singularidade, a partir da breve descrição sobre o conceito que foi apresentado no questionário. Essa percepção conecta-se com o que Adams (1990) aponta ao dizer que as mulheres dominam algumas competências melhor do que os homens, como a forma de lidar com o outro, empatia, criatividade, dentre outras.

Ao analisar o Gráfico 1, é possível identificar que 95,3% (20) das participantes realizam *feedback* com as suas equipes (sempre ou frequentemente). Tal constatação conecta-se com os pressupostos da Liderança Autêntica, que tem como objetivo incentivar o autodesenvolvimento dos colaboradores, possibilitando que os liderados se tornem conscientes de seus próprios desempenhos, reforçando a autoconfiança e a autonomia da equipe (KUHN *et al.*, 2015).

Identificou-se que 61,9% das mulheres “frequentemente” fomentam o desenvolvimento das pessoas a partir das habilidades individuais e 38,1% “sempre” realizam dessa maneira, colaborando com os estudos propostos por Luthans (2002), enfatizando que a Liderança Autêntica tem como principal objetivo a expansão das competências do indivíduo de acordo com as habilidades e com a valorização da subjetividade de cada um.

Na pesquisa, 13 mulheres (85,7%) responderam que “sempre” buscam a transparência com os seus liderados, e 8 mulheres (40,9%) responderam que o fazem

“frequentemente”. Entende-se, dessa maneira, que a transparência existe nas suas equipes, fato que corrobora os estudos de Gardner *et al.* (2005) e Walumbwa (2008). Os autores sustentam que quando um líder passa a ser transparente com a sua equipe, incentivando a confiança e sinceridade com seus liderados, ele demonstra também os seus desconfortos e dificuldades, o que possibilita uma melhor relação com todos.

Conforme exposto na Tabela 2, evidencia-se que 80,95% (17) das mulheres “sempre” buscam a autoconsciência e agem de acordo com o seu próprio eu, levando em conta os princípios morais e éticos, e 19,05% (04) “frequentemente” agem dessa forma, destacando a autoconsciência proposta por Gardner *et al.* (2005). O autor defende que por meio da utilização da autoconsciência, o líder reflete sobre os seus valores e princípios e como ele se vê e identifica a sua identidade. Diante disso, o líder passa a ter uma melhor compreensão de si mesmo e, então, a tomada de decisões se torna mais fácil, quando se faz necessário.

O líder autêntico tem como habilidade o processamento equilibrado, em que de forma justa ele vai avaliar todas as informações que os liderados passam e balancear juntamente com a sua opinião (GARDNER *et al.*, 2005). Na Tabela 2, também é possível identificar que 57,1% (12) das mulheres “sempre” perguntam e consideram a opinião da sua equipe, mesmo sendo divergente da sua e 42,9% (09), “frequentemente”. Assim é possível perceber a presença do processamento equilibrado proposto por Gardner *et al.* (2005) nas líderes mulheres.

Quando questionadas a respeito de buscar uma visão mais positiva no dia a dia da equipe frente às adversidades e divergências, constatou-se que 61,9% (13) das mulheres “sempre” agem dessa forma e 38,1% (07) “frequentemente”. Pode-se compreender que a atuação positiva e autêntica das mulheres possibilita a influência de uma maneira assertiva, tanto sobre os resultados de cada indivíduo, seja no autodesenvolvimento ou em questões psicológicas quanto sobre os comportamentos organizacionais. Essa atuação permite que a equipe cresça de uma forma eficaz, alcançando grandes resultados (BOEHS; SILVA, 2017).

Ao serem questionadas a respeito de agirem de acordo com seus valores e crenças, 95,3% (20) das mulheres responderam que agem dessa forma “sempre” ou “frequentemente” e 4,7% (1) “raramente”, de acordo com o exposto no Gráfico 2. Tal

fato está alinhado com os estudos de Gardner *et al.* (2005), que retrata que um líder autêntico utiliza sempre da moral, agindo de acordo com a ética e seus valores.

Em relação às estratégias para lidar com as divergências, é possível perceber que as participantes utilizam algumas estratégias para melhorar o clima organizacional. Besen, Tecchio e Fialho (2017) apontam que as características da Liderança Autêntica proporcionam o alinhamento ético e moral, gerando um clima organizacional mais positivo, com base na confiança e na participação. As principais categorias identificadas no discurso das participantes, refletem sobre a importância do diálogo e de escutar cada colaborador antes de tomar uma atitude, com o objetivo de dar apoio à equipe e trazer a melhor resolução diante de um problema.

Esses resultados reforçam os estudos de Rodrigues e Dewes (2019), que apontam que, diante de desafios, as mulheres têm facilidade em buscar soluções, desenvolvendo a resolução do problema, agindo com resiliência, iniciativa, alta integridade e honestidade e, com isso, conseguem atingir resultados positivos. O uso da empatia em momentos de divergência, está alinhado com o que Adams (1990) ao falar que as mulheres dominam algumas competências melhor do que os homens, dentre elas está a empatia.

A resiliência, destacada por Rodrigues e Dewes (2019), é evidenciada novamente na pesquisa, especificamente na Tabela 2. Pode-se observar que as mulheres possuem a percepção de serem resilientes, visto que 52,39% (11) das mulheres “frequentemente” se consideram resilientes e 47,61% (10) “sempre” se percebem dessa forma, o que corrobora os apontamentos dos autores.

Na última questão, as mulheres ressaltaram que o olhar humanizado, voltado para a saúde do colaborador, ainda é dificultado por organizações conservadoras, em que os empregados apenas aceitam os papéis formalmente estabelecidos e os líderes tendem a agir de forma burocrática em relação a problemas. Nesses ambientes, é importante que as pessoas estejam alinhadas com as crenças, valores e pressuposições estabelecidos por via de regra, para que as mudanças não ocorram de forma radical (BARRETO *et al.*, 2013). A Liderança Autêntica é extremamente relevante, Campos e Rueda (2021) falam que as atitudes de um líder que pratica a autenticidade é repetida pelos liderados, fazendo com que cada vez mais pessoas tenham ações mais empáticas e

positivas nas organizações, isso facilita o processo de valorizar as pessoas no ambiente organizacional.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que a vivência das mulheres está em alinhamento com as referências bibliográficas a respeito da Psicologia Positiva e Liderança Autêntica, e isso permite entender que as participantes aplicam as práticas desses estudos com seus respectivos liderados no contexto organizacional. Agir de acordo com essas características pode acrescentar diversos resultados positivos, até mesmo em colaborar para que as pessoas desenvolvam uma melhor percepção do significado do trabalho, de modo a promover o comprometimento, deixando de lado a preocupação apenas com o poder e o dinheiro (BESEN, TECCHIO; FIALHO, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, levando em conta os referenciais teóricos, foi possível constatar que os atributos da Liderança Autêntica estão presentes em mulheres que assumem cargos de liderança nas organizações. Em sua rotina, a mulher age promovendo saúde e qualidade de vida no trabalho de seus liderados por meio de atitudes que compõem as características da Psicologia Positiva, ao incluir os traços positivos (forças, virtudes e habilidades) e das instituições positivas (democracia, família e liberdade) (PIOLI *et al.*, 2019).

As mulheres estão cada vez mais presentes no espaço organizacional e, com isso, têm desenvolvido suas habilidades de liderança, tornando-se mais independentes na sociedade como um todo. Nesse sentido, a Liderança Autêntica com o viés da Psicologia Positiva pode contribuir para o autoconhecimento em todos os espaços da vida, como as técnicas de *feedback* e a inteligência em momentos de divergência, que tendem a promover a melhor interação entre a equipe.

Antigamente, o lucro financeiro era fortemente destacado como o principal objetivo das organizações, e essa situação, muitas vezes, colocava as pessoas em posições inferiores aos gestores e líderes, o que impactava diretamente na saúde biopsicossocial dos colaboradores. Levando em consideração que Liderança Autêntica está presente na maioria das mulheres respondentes, é possível analisar que esse fator

está em crescimento nas organizações, pois, hoje em dia, já se valoriza mais as pessoas no meio organizacional, uma vez que pessoas motivadas e felizes com seus respectivos trabalhos são muito mais produtivas.

No momento do *hunting* realizado por meio da plataforma *LinkedIn*, observou-se que a maioria das mulheres que ocupam posições de liderança nas organizações atuam na área de gestão de pessoas e/ou recursos humanos. Essa situação pode ter contribuído para a constatação de que praticamente todas conhecem as práticas da Psicologia Positiva e da Liderança Autêntica e agem de acordo com essas características.

Destaca-se, por fim, a importância de que os estudos relacionados à Liderança Feminina sejam cada vez mais explorados, uma vez que o papel da mulher no mercado de trabalho é uma atividade recente nas últimas décadas, mas que vem ocupando espaço de maneira substancial nas organizações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ADAMS, M. A Armadilha da Compaixão. **Revista de Serviço Social e Sociedade**, ano XI, n.33, p. 109-131, ago. 1990.

ÁGORA-ENTERTRAINING. 2018 **Desenvolvendo uma Liderança Autêntica**. 2018. Disponível em: <https://agoraentert.com.br/insights/desenvolvendo-uma-lideranca-autentica/>. Acesso em: 09 maio 2021

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

BARRETO, L. M. T. S. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kboxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 maio 2021.

BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9BJBHPcQqRmyfMs6TQtymLv/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 27 jun. 2021.

BOEHS, S. T. M.; SILVA, N. **Psicologia positiva nas organizações e no trabalho**: conceitos fundamentais e sentidos aplicados. São Paulo: Vetor, 2017.

Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2021). **Escala de Avaliação do Líder Autêntico**: Confiabilidade e Diferenças entre Grupos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*.

CAMPOS, M. I. **Liderança Autêntica**: Desenvolvimento e Validação de um Teste de Julgamento Situacional. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade São Francisco, Campinas, 2018. Disponível em: <https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/1226732086579964.pdf>. Acesso em: 09 maio 2021.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança Autêntica: Uma Revisão Integrativa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34926/lideranca-autentica--uma-revisao-integrativa>. Acesso em: 17 nov. 2021.

ESPER, A.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: impacto nos resultados individuais. In: BOEHS, S. T. M.; SILVA, N. **Psicologia positiva nas organizações e no trabalho**: conceitos fundamentais e sentidos aplicados. São Paulo: Vetor, 2017. p. 79-98.

GARDNER, W. *et al.* “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343- 372, jun. 2005. Disponível em:

<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1167&context=managementpub>. Acesso em: 17 nov. 2021.

GIRÃO, I. C. C. **Representações Sociais de Gênero: Suporte Para as Novas Formas de Organização do Trabalho**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GRANT THORNTON. **Women In Business 2021**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

GRANT THORNTON. **Women In Business 2019**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

GRANT THORNTON. **Women In Business 2016**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2016/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

GRANT THORNTON. **Women In Business 2017**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2017/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

KUHN, I. N; BERWIG, A.; PINTO, R. C. F. O *feedback* como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15. 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** 2015, p. 1-11. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136046/101_00152.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 ago. 2021.

LUTHANS, F. **The need for and meaning of positive organizational behavior**. Journal of organizational behavior, v. 23, n. 6, p. 695-706, set. 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/189476517.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2021.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil; 2008.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: Uma Nova Abordagem para Antigas Questões. **Paidéia**, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v17n36/v17n36a02.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia, Campinas**, v. 24, n. 4, p. 513-517, out./dez. 2007. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2007000400010. Acesso em: 12 abr. 2021.

PIOLI, B. L. T. *et al.* Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 1-31, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/RfMCWT6WCmDDbrk8sj5SSpk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação** v.1, n.1, p.1-8, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Universidade Feevale – RS, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2021.

RODRIGUES, P. A. M.; DEWES, F. Percepções de Gestores Masculinos Sobre Liderança Feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 11, p. 152-172, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572/1029>. Acesso em: 09 maio 2021.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade Autêntica**. Rio de Janeiro: Ponto de Leitura, 2004.

WALUMBWA, F. *et al.* Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, fev. 2008. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>. Acesso em: 17 nov. 2021.