

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A LIDERANÇA FEMININA EM DESTAQUE NO MERCADO DE TRABALHO
MODERNO**

THALITA MICHELLE BASTOS OLIVEIRA

**RUBIATABA -GO
2020**

THALITA MICHELLE BASTOS OLIVEIRA

**A LIDERANÇA FEMININA EM DESTAQUE NO MERCADO DE TRABALHO
MODERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado a Faculdade Evangélica como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Esp. Ana Cláudia Ferreira de Castro.

RUBIATABA -GO

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

A LIDERANÇA FEMININA EM DESTAQUE NO MERCADO DE TRABALHO MODERNO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado a Faculdade Evangélica como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Presidenta e Orientadora: Profa. Esp. Ana Claudia Ferreira de Castro
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Avaliador 1: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Avaliador 2: Prof. Ma. Gilda Aparecida Nascimento
Faculdade Evangélica de Rubiataba

A meu amigo Lucas Willian Araújo (in memoriam), que sempre me apoiou nos meus
sonhos e projetos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus por, ao longo deste processo complicado e desgastante, me ter feito ver o caminho, nos momentos em que pensei em desistir.

Aos meus pais Maria Aparecida e Lucimar pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações, a minha Irmã Ana Laura pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei, e a toda minha família pelo apoio.

Agradeço imensamente as minhas amigas Eloisa Angélica, e Flavia Resende pelo companheirismo em momentos tão difíceis.

A minha professora orientadora Professora Ana Claudia C. F. Castro, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo e também aos demais professores que ao longo desta jornada contribuíram para meu crescimento. Agradeço aos professores, membros da banca examinadora, pela disponibilidade, gentileza e contribuições, aperfeiçoando este trabalho.

RESUMO

A LIDERANÇA FEMININA EM DESTAQUE NO MERCADO DE TRABALHO MODERNO

No mercado de trabalho é bem observável que existem assinaladas desigualdade relacionadas a empregabilidade e o êxito profissional entre homens e mulheres. Reconhece-se que já aconteceram significativos avanços. As mulheres a frente de cargos de liderança, têm demonstrado valorosos sucessos no que se refere a gestão de equipes. Ainda assim, o abismo profissional entre homens e mulheres é uma questão com raízes históricas e culturais. Motivada pelo paradoxo entre o preconceito que ronda a atuação de mulheres em posições de comando e o excelente resultado que, via de regra, estas alcançam, este trabalho busca responder à questão-problema: quais são as competências mais comuns expressas por mulheres no desempenho da liderança? O principal objetivo do trabalho é fazer um diagnóstico simplificado da aplicabilidade das competências de gestão desenvolvidas pela liderança feminina em seus em seu ambiente de trabalho identificando o estilo de liderança e cultura organizacional dessas mulheres. Para responder à questão-problema, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e exploratória, além da aplicação de um questionário aplicado a mulheres respondido de maneira voluntária. Nos resultados observou-se que a maioria das mulheres mostrou disposição e comprometimento para com sua equipe, além de proximidade em relação às competências da liderança transformacional. Com isso, esta, além de levantar as principais competências da liderança feminina no interior de Goiás e de confirmar a teoria na prática, também contribui para com a propagação da informação, com a quebra do preconceito e a valorização do diferencial feminino no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Liderança feminina. Mulheres.

ABSTRACT

FEMALE LEADERSHIP FEATURED IN THE MODERN LABOR MARKET

In the labor market, it is quite observable that there are marked inequalities related to employability and professional success between men and women. It is recognized that significant advances have already taken place. Women in charge of leadership positions have demonstrated valuable successes in terms of team management. Still, the professional gap between men and women is an issue with historical and cultural roots. Motivated by the paradox between the prejudice that surrounds the performance of women in positions of command and the excellent result that, as a rule, they achieve, this work seeks to answer the question-problem: what are the most common skills expressed by women in the performance of leadership? The main objective of the work is to make a simplified diagnosis of the applicability of the management skills developed by female leaders in their work environment, identifying the leadership style and organizational culture of these women. To answer the question-problem, a descriptive and exploratory research was developed, in addition to the application of a questionnaire applied to women answered voluntarily. In the results, it was observed that the majority of women showed willingness and commitment to their team, in addition to being close to the transformational leadership skills. With this, in addition to raising the main competences of female leadership in the interior of Goiás and confirming the theory in practice, it also contributes to the spread of information, breaking prejudice and valuing the female differential in the work environment.

Keywords: Leadership. Female leadership. Women.

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1: Rendimento médio do trabalho principal, por sexo	17
Figura 2: Escala para avaliação das afirmações do questionário	30
Figura 3: Resultados da questão 01	32
Figura 4: Resultados da questão 02	33
Figura 5: Resultados da questão 03	34
Figura 6: Resultados da questão 04	35
Figura 7: Resultados da questão 05	36
Figura 8: Resultados da questão 06	37
Figura 9: Resultados da questão 07	38
Figura 10: Resultados da questão 08	39
Figura 11: Resultados da questão 09	40
Figura 12: Resultados da questão 10	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos da liderança transformacional e transacional	20
Quadro 2: Competências CHA.....	23
Quadro 3: Questionário de competências de gestão na liderança.....	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE	12
1.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	15
1.3 OS ASPECTOS DA LIDERANÇA	19
1.4 COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR	23
1.5 MULHERES E COMPETÊNCIAS DE DESTAQUE NA LIDERANÇA	25
2. METODOLOGIA.....	28
3. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44

INTRODUÇÃO

Por muitos anos a história das mulheres tem sido contada pelos homens e em um contexto suplementar à história geral que deixa a mostra a ausência de vozes femininas. Contudo, há muitos historiadores que têm buscado uma perspectiva feminina da trajetória da mulher na sociedade. Muitas vezes a historiografia ocidental demonstra que os principais registros sobre a mulher se iniciam no papel de serva do lar, cuidando do bem-estar da família e da organização da casa. O marido, como principal provedor, possuía o poder sobre as decisões da vida de sua esposa e a sociedade patriarcal detinha o poder sobre a participação da mulher no âmbito social.

Mesmo com direitos tolhidos, a mulher sempre desempenhou um papel multidisciplinar na sociedade, abrangendo os universos familiar, doméstico e do trabalho a elas regalado, o chamado papel social. De acordo com Engel (2019), no que se refere a educação, a trajetória da mulher revela avanços significativos. Observa-se uma contextura de exclusão nas instituições e programas de ensino que tem cedido espaços para que as mulheres galguem visibilidade tanto no âmbito educativo quanto no mercado de trabalho. Porém, para esta pesquisadoras, as mulheres se deparam com inúmeros obstáculos e discrepâncias de oportunidades com relação aos homens.

Então, mesmo estudando mais, muitas vezes trabalhando e cuidando do lar ao mesmo tempo, as mulheres precisam provar seu valor todos os dias, chegam em cargos de liderança enfrentando um adicional de desafios e não ganham os mesmos salários que seus colegas homens nos mesmos cargos. O abismo social entre os gêneros é uma questão real, porém os resultados positivos da atuação feminina em todas as esferas em que participa são inegáveis. Com isso, felizmente este tópico tem sido debatido e pesquisado cada vez mais, a exemplo deste trabalho.

Motivada pelo paradoxo entre o preconceito que ronda a atuação de mulheres em posições de comando e o excelente resultado que, via de regra, estas alcançam, este trabalho busca responder à questão-problema: quais são as competências mais comuns expressas por mulheres no desempenho da liderança?

Teve-se como principal objetivo é fazer um diagnóstico simplificado de competências de gestão, bem como identificar o estilo de liderança e cultura organizacional de mulheres líderes inseridas no ambiente organizacional do interior

de Goiás. No mesmo sentido, como objetivos específicos, almejou-se: compreender a importância da liderança feminina na atualidade; refletir sobre os desafios de mulheres frente a cargos de liderança; observar aspectos e fatores relacionados a liderança feminina.

Para sustentação desta pesquisa, o referencial teórico buscou percorrer a trajetória da mulher na sociedade, desde as épocas antigas, até a contemporaneidade, atingindo, como ponto focal o mercado de trabalho. Portanto, o primeiro tópico do referencial apresentou perspectivas acerca da mudança da participação da mulher na sociedade até sua entrada no mercado de trabalho.

A humanidade, no que tange a cultura de inúmeros povos desde seus primórdios, é caracterizada por uma organização patriarcal e o começo disso tudo está relacionado ao senso comum existente antigamente de que o homem deveria ser o único responsável pelo sustento da casa, enquanto as mulheres cuidavam da organização doméstica. Foi-se se assinalando uma cultura de imposição de papéis baseada em representações de gêneros (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013).

É evidente que este cenário está em constante alteração ao longo dos anos pois é insustentável, a mulher representa uma força de trabalho capaz e muito importante para manutenção da sociedade. Como tem mostrado as pesquisas com enfoque voltado para igualdade e equidade, muitas sociedades e nações já se aperceberam a importância de criar políticas públicas que intensifique o equilíbrio entre as oportunidades.

Assim, observado o papel social da mulher, é possível compreender os desafios e escolhas que cercam a jornada feminina no mundo do trabalho. As dificuldades vão crescendo conforme as mulheres avançam em sua carreira, portanto, é importante conhecer a trajetória, para compreender o papel feminino no âmbito do trabalho. Este é o segundo tópico de pesquisa deste estudo: a mulher no mercado de trabalho.

O papel social, ao passo que é necessário e relevante a todos, também auxiliou para a propagação do estereótipo machista de que a mulher seria competente apenas nestas funções, afastando e até mesmo negando a ela o direito de exercer atividades de diferente caráter. Discriminada intelectualmente por séculos, a luta pela igualdade no mercado de trabalho é uma questão histórica muito eloquente para as mulheres.

Indo em contramão ao preconceito, a mulher tem demonstrado através da ação o quanto são competentes, motivando cada vez mais as ações afirmativas em razão da igualdade de oportunidades e remuneração. Mais importante que isso, conquistando os altos cargos e promovendo a diferença no ambiente organizacional através destas posições. Com isso, encerra-se o referencial teórico estudando os aspectos da liderança, as competências importantes para obter êxito em seu exercício e, por fim, a ocupação feminina destes cargos.

A teoria dá suporte para a parte prática, que é o estudo de campo realizado através de um questionário aplicado à população-alvo: mulheres ocupantes de cargos de liderança em empresas de portes variados de diferentes cidades do interior de Goiás, nas cidades de Catalão, Ouvidor, Três Ranchos e Rubiataba. Este questionário que insta como o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, que pode ser classificada como um levantamento social, qualitativo e exploratório.

Para responder à questão-problema, optou-se por utilizar um formulário de pesquisa já testado em trabalhos acadêmicos anteriores, com isso, tendo sua validade comprovada, e aplicá-los em uma população de líderes mulheres da referida região. Tal formulário é o resultado da adaptação do chamado Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão, elaborado pelos pesquisadores portugueses Felício e Lopes (2005) e posteriormente ampliado em um outro estudo empreendido em parceria com outros pesquisadores (LOPES, et al. 2007).

O questionário aplicado nesta pesquisa foi elaborado pela seleção de algumas e adaptação de outras afirmações da versão original, resultando em 10 afirmações às quais as respondentes teriam que avaliar em uma escala de 1 a 4, valores correspondentes a, respectivamente: nunca, algumas vezes, quase sempre e sempre.

Com os resultados, objetiva-se fazer um diagnóstico simples das competências de gestão, bem como identificar o estilo de liderança e cultura organizacional das respondentes. Através deste levantamento, que fornece dados reais e contemporâneos, juntamente com a teoria estudada, pretende-se responder à questão-problema, identificando e compreendendo as principais características organizacionais destas mulheres.

Por fim, este trabalho se justifica, pois, no contexto social atual, é vital desconstruir preconceitos, ainda mais aqueles que não possuem nenhum tipo de fundamento científico. Assim é a discriminação a que estão expostas as mulheres que

dá base para o estudo em perspectiva se demonstrar como uma forma de evidenciar a relevância da mulher em cargos de liderança. Ao longo dos anos, muito se foi conquistado uma afirmação do valor da mulher, mas ainda há um longo caminho a percorrer na luta por respeito e reconhecimento. Portanto, este estudo prova seu valor ao dialogar com mulheres inseridas no mercado de trabalho em uma posição que poucas conseguem chegar.

Mercados competitivos atuais pedem por soluções transformadoras e mulheres liderando equipes tem trazido resultados positivos. Dessa forma, esta pesquisa contribui para com a propagação da informação, a quebra do preconceito e a valorização do diferencial feminino no ambiente de trabalho.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE

A discriminação do gênero feminino é tema tão antigo quanto a própria história da humanidade. Isto pode ser observado na cultura religiosa do ocidente. Iniciando-se pela primeira mulher citada na tradição cristã, Eva, e a primeira mulher grega representada na mitologia helênica, Pandora. Ambas são acusadas de, através de sua curiosidade, causar todos os males do mundo de uma só vez. Assim, é possível se ter uma breve ideia do pesado fardo colocado sobre os ombros das mulheres, da culpa e a demonização histórica às quais estão submetidas no pensamento ocidental (FERREIRA; AMARAL, 2016).

Seguindo mais adiante na história, quando a estrutura social é formada, esta apoia-se na família, a associação entre elas e os indivíduos através do casamento. Neste acordo, homens e mulheres tem seu papel definido: ele, o sustento e o nome, ela, o lar e os filhos. Nascia, assim, o patriarcado que, como lembra Nogueira (2016), não significa o poder do pai, mas sim, o poder e supremacia do homem sobre os demais.

Com isso, em uma sociedade patriarcal, não se pode esperar que o papel social da mulher seja exercido com valor, liberdade e reconhecimento. Ainda de acordo com Nogueira (2016), o patriarcalismo representa automaticamente a desvalorização do ser feminino. A mulher tem a função de procriar, o que a coloca em posição de desigualdade em todas as esferas da vida: familiar, profissional e social, pois ela precisará atuar em todas ao mesmo tempo.

O tempo cronológico pode ser dividido em tempo social e econômico, sendo o primeiro aquele dedicado ao âmbito doméstico, e o segundo a atividades de produção. Através da caracterização do modelo de sociedade que tem predominado ao longo de muitos anos, o patriarcalismo, pode-se concluir que o tempo social da mulher tem sido completamente absorvido. Enquanto a ocupação do tempo econômico das mulheres tem sido uma conquista lentamente consolidada, principalmente por conta da discriminação intelectual que aparece até mesmo no pensamento filosófico antigo (OLIVEIRA; QUEIROZ; DINIZ, 2020).

Tecendo um diálogo informativo sobre a condição social feminina a partir de uma perspectiva histórica sobre mulheres e a Filosofia, para a revista *Faces de Eva*, Ferreira e Amaral (2016), citam alguns pensadores, sobretudo filósofos que corroboraram com o ideário de segregação feminina:

Platão no *Timeu* (41 d-42 d) ameaça os homens que se portaram mal nesta vida com o castigo de reencarnarem num corpo de mulher; Aristóteles sustenta que a fêmea é um macho mutilado (*Geração dos Animais*, 737a 24-25); Espinosa recusa a participação das mulheres num governo democrático e constata a sua “*imbecilidade*” (*Tratado Político*, XI, §4); Kant considera difícil a passagem das mulheres à maioria intelectual (Resposta à pergunta: que é o Iluminismo?); Nietzsche afirma que até na cozinha a mulher é estúpida (*Para Além do Bem e do Mal*, § 23) (FERREIRA; AMARAL, 2016, p. 8).

As autoras ponderam que tais pensadores, de acordo com as limitações intelectuais da época, trataram o tema tal qual a realidade que lhes foi apresentada, ou seja, a cultura da época e a dinâmica social eram aceitas sem questionamento. As mulheres não tiveram voz por muitos anos, conseqüentemente, seus direitos foram sobrepostos pelos dos homens e sua participação em atividades econômicas e intelectuais, quase nulas.

As primeiras mudanças no que diz respeito a reconhecimento da existência e equidade da mulher começaram a acontecer durante o Renascimento, momento ou movimento histórico marcado por uma nova direção no pensamento ocidental norteado pela racionalização e o endosso científico, cultural e filosófico. De acordo com Cohen (2009), a mulher:

Assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença (COHEN, 2009, p. 161).

Ainda assim, avançou-se lentamente na garantia de direitos sociais básicos da cidadã como bem assegura Marques (2018). Como, por exemplo, o direito ao voto que no Brasil só foi concedido a partir do ano de 1933. Segundo a referida pesquisadora muitas mudanças tiveram forte conectividade com o “artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, validada em 1948 proclamou que “todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo”. Assim, teve-se uma maior vi

Também, neste mesmo sentido, segundo Marques (2018), é válido ressaltar que direito ao voto foi o pontapé para as demais conquistas das mulheres e, em grande parte de países, esteve atrelado ao movimento operário e às condições de trabalho. A mulher conquista o direito ao voto através de um movimento chamado: sufrágio universal. O movimento não lutou apenas pelos direitos das mulheres, mas teve por objetivo o reconhecimento dos direitos de todos os cidadãos, independente de quaisquer características de gênero, classe ou raça.

Nas políticas públicas e na democracia brasileira, Machado (1994) lista os seguintes marcos de conquistas femininas: em 1983 são formados os primeiros conselhos estaduais, em São Paulo e Minas Gerais, para a discussão de políticas públicas voltadas às mulheres; em 1997 as mulheres ocupavam 9% das cadeiras da Câmara dos Deputados; em 2014 as eleitoras representavam 52,13% do total de eleitores.

Mais uma vez, ainda assim estas conquistas não garantiram a igualdade social, tampouco a intelectual. A desigualdade começa quando a mulher é praticamente imposta a responsabilidade doméstica solitária. Presume-se que ela será sempre a responsável por cuidar de todos, cozinhar, limpar e estar sempre disponível. A desigualdade é um fator que limita o crescimento em todas as áreas da vida, sendo necessária muita perseverança para sobrepor todos os desafios rumo a um objetivo (MARQUES, 2018).

As lutas sociais são marcos essenciais na história das minorias e não é diferente com as mulheres que, embora em número equiparam-se aos homens, são uma população à margem de muitas oportunidades na área do trabalho. A discriminação intelectual e a divisão desigual do trabalho doméstico atrasaram a entrada da mulher no mercado de trabalho, mas não a impediram. Elas vêm superando os níveis de escolaridade dos homens, subindo nas escalas hierárquicas e alcançando posições de liderança com notáveis sucessos. Portanto, a mulher na liderança como foco deste estudo faz imprescindível o estudo de sua trajetória e relação com o mercado de trabalho (ENGEL, 2019).

1.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), devido ao grande número de seres humanos vitimados, houve falta de trabalhadores para suprir as demandas laborais das sociedades espalhadas pelos cinco continentes. No caso do Brasil, com um cenário ainda mais crítico, tem-se também o processo de industrialização pelo qual o país estava passando após a década de 1940. Assim, com a falta de mão-de-obra masculina, as mulheres passam a ser solicitadas para a movimentação da economia no momento histórico conhecido por Estado Novo (PROBST, 2012 apud SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013).

Mesmo com a ocupação de cargos, a marginalização do trabalho feminino persistiu por muitos anos e isso se deve à discriminação intelectual de gênero. Porém, de acordo com Cohen (2009), com a chegada do Século XXI o Brasil tem mostrado um aumento expressivo no campo de pesquisas sobre a relação da mulher com as esferas da vida e da sociedade, principalmente, no que tange ao mundo do trabalho. A luta do gênero, impulsionada pelo movimento feminista, tornou-se interesse de estudiosos, chamando a atenção da sociedade para a temática da necessidade de igualdade:

De acordo com o Dauphin et al. (2000):

[...] a história das mulheres toma seu impulso em 1970, apoiada à explosão do feminismo e articulada ao crescimento da antropologia e da história das mentalidades [...] esse foi o período chave dessa produção intelectual: [...] as universidades abrem-se aos grupos de pesquisas, reconhecendo seu valor, encorajando trabalhos e temas. (DAUPHIN et al., 2000, p. 2)

Embora as desigualdades e o preconceito de gênero sejam apenas dois dos desafios impostos as mulheres em praticamente todas as dimensões da vida em sociedade, ocorreram mudanças significativas no cenário do mundo do trabalho como pontua Sina (2005). A luta cotidiana empreendida em prol de melhores condições de trabalho, assim como o acesso a programas e cursos de formação, veio concernir mais visibilidade. Aos poucos, a partir de um lento processo, as mulheres foram e ainda estão conquistando espaço e voz nos mais variados setores e seguimentos.

De acordo com Sina (2005), ante esta contextura, relevante é considerar que:

O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vivem e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito (SINA, 2005, p. 10).

Diante da multidisciplinaridade das práticas cotidianas da mulher diante da vida, família e da sociedade, observa-se a que durante toda trajetória histórica, marcou-se muitas vezes por meio do silenciamento. Contudo, a própria História da Humanidade, demonstra que a mulher sempre esteve contribuindo com a contextura civilizacional através da sua presença e representatividade.

Deste modo, Matos e Gitahy (2007), ao pensar na importância da mulher, salientam reflexivamente que:

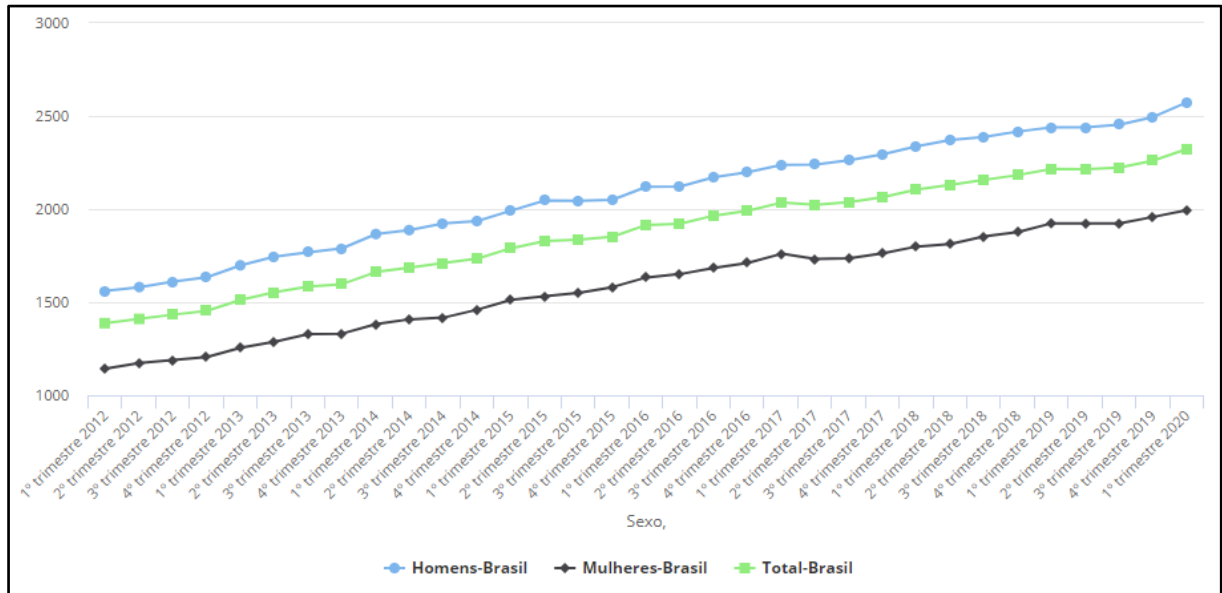
Durante séculos, as mulheres viveram contidas em seus espartilhos tratadas como seres insignificantes. Não tinham direitos, vez nem voz. Aquelas que se submetiam ao autoritarismo do homem eram consideradas mulheres respeitáveis, mas quando se negavam a aceitar o que lhes era imposto, eram tidas como cortesãs, sendo ainda mais marginalizadas. Em milênios de existência, a mulher carregou consigo ricas experiências adquiridas por sua sabedoria e observação, mas tais contribuições costumavam ser rejeitadas pelo homem e pela sociedade. Talvez se a mulher tivesse conquistado, há mais tempo, o lugar que ocupa hoje, poderíamos não estar vivendo num mundo tão violento e tão egoísta. Afinal, a sensibilidade faz parte da sua natureza. (MATOS, GITAHY, 2007, p. 74).

Graças às lutas sociais e às características apontadas por Matos e Gitahy (2007) em sua pesquisa, é possível observar lentamente o aumento da ocupação dos cargos de trabalho por mulheres. Entretanto, ainda se observa que a maior parte das mulheres trabalha em ocupações voltadas ao lar e aos cuidados. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, em 2019 as mulheres ocuparam: 94,1% dos postos de prestação de serviços domésticos, 96,4% na área da prestação de cuidados, e na educação infantil, 97,3% (LOSCHI; PERISSÉ, 2019).

Os salários pagos a elas também são mais baixos, a desigualdade salarial é uma realidade enfrentada nos mais diversos campos de atuação. A Figura 1 ilustra

essa diferença, embora observemos a escalada do rendimento médio de 2012 a 2020, podemos observar, também, a diferença dos valores pagos aos homens (linha azul) e às mulheres (linha preta).

Figura 1: Rendimento médio do trabalho principal, por sexo



FONTE: IBGE (2020)

O abismo social entre os sexos é profundo, os desafios enfrentados pelas mulheres vão muito além da desigualdade salarial:

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (RODRIGUES e SILVA, 2015, p. 4).

Assim, a questão diversidade de gênero no mercado de trabalho é uma questão muito importante na luta pelos direitos das mulheres, pois o emprego significa o sustento, a independência financeira, oferecendo um leque de oportunidades. Este tópico ainda é um desafio para a sociedade, mas a transformação vem acontecendo. Exemplo disso é o fato de que muitas empresas vêm aderindo à luta pela contra a

desigualdade de gênero no trabalho e estabeleceram metas para ocupação feminina de seus cargos (SAFFIOTI, 2013).

Um estudo da agência Grant Thornton realizado no ano de 2018 mostrou que, das empresas pesquisadas, passou de 66% para 75% o percentual de empresas com ao menos uma mulher em cargo de liderança. O mesmo estudo levantou que dentre as principais práticas e políticas de inclusão implementadas pelas empresas estão: igualdade de remuneração entre homens e mulheres que exercem os mesmos cargos, políticas não discriminatórias no recrutamento e seleção e licença maternidade/paternidade remunerada (GRANT THORNTON, 2018).

Os principais motivos levantados para adoção de tais práticas são: atração e retenção de colaboradores, observação de valores organizacionais e a busca da melhoria dos resultados da empresa. Já os desafios encontrados para implementação dessas políticas são: a dificuldade de colocar as ideias em ação, os estereótipos vigentes sobre os papéis de gênero e a falta de comprovação sobre os resultados alcançados na prática (GRANT THORNTON, 2018). Este último fator demonstra o preconceito ainda existente com relação à capacidade da mulher para trabalhos que não os domésticos.

A discriminação intelectual tem sido o maior impeditivo para as mulheres ingressarem no mercado de trabalho, ainda mais para chegar a cargos de liderança. Entretanto, à medida que elas alcançam tal posição, o que se observa não é a constatação do que a cultura machista pregou por muitos séculos, mas sim a melhoria dos resultados das empresas. De acordo com Cohen (2009), as mulheres no mundo do trabalho através de seus empenhos e esforços marcados por lutas e buscas por legitimação e espaço, evoluíram e demonstram sem concorrentes em pé de igualdade com os homens

Silva (2017) cita os resultados da pesquisa do *Peterson Institute for International Economics* em parceria com a *Ernst & Young* (EY), que constatou que “um aumento de 0 a 30% de mulheres em cargos de liderança associa-se a um aumento de 15% da lucratividade.” (p. 9). A pesquisa foi realizada em 21.980 empresas em 91 países. Resultados como esse, aliados ao fato de as mulheres equilibrarem tantas tarefas em diferentes áreas da vida, fazem com elas se destaquem perante o mercado e ocupem cada vez mais o espaço que antes lhes foi negado.

Homens e mulheres são diferentes e estas diferenças devem ser celebradas, pois ambas contribuem à sua maneira. No que diz respeito às particularidades do universo feminino, que antes eram tomadas por fraqueza, hoje tem sido reconhecida como fatores de propulsão de movimentos positivos. Portanto, em seguida este estudo explora a relação entre a mulher e a liderança, suas competências, trajetórias e dificuldades na vivência do cargo (COHEN, 2009).

1.3 OS ASPECTOS DA LIDERANÇA

Ao longo da história de gestão e gestores, o conceito de liderança vem sendo escrutinado nas mais variadas áreas de pesquisa e por grande número de estudiosos. Por ser um tópico amplo e, de certa forma, um tanto quanto subjetivo, há muitas definições disponíveis. De acordo com Bergamini (1994), cada definição diferente carrega referências pessoais do pesquisador que a escreveu. Comprovando a subjetividade do termo, Bergamini consegue destacar, meio a tantos pesquisadores, o que seria liderança por Bennis e Nanus: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir.” (1988, p. 5).

No avanço dos estudos sobre o tema, muitas características já foram levantadas e a principal delas é a cooperação mútua em uma relação de influência e, nessa relação um é influenciado porque o outro permite ser influenciado, é um seguidor natural pois os objetivos envolvidos são mútuos, o líder não precisa buscar ou impor sua influência.

O líder é agente de mudança, sendo principalmente um protagonista na mudança da cultura organizacional. Esta, como uma realidade socialmente construída, oferece aos envolvidos a possibilidade de transformação e esse movimento se inicia, principalmente, na liderança e envolve o restante da equipe de forma orgânica. Porém, é um erro assumir que todos os ocupantes de posições de comando sejam, necessariamente, líderes (MAXWELL, 2008).

A liderança vai além do comando de uma equipe, é um elo de cooperação. Por isso, em 1978, Burns teoriza dois tipos de liderança: transacional e transformacional. A primeira envolve uma troca extrínseca em que o subordinado contribui com sua força de trabalho, o foco é o trabalho e o resultado, podendo ocasionar recompensas ou punições (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

Já a segunda, a transformacional é centrada na relação interpessoal, na valorização do indivíduo, o que se torna fator de sucesso neste tipo de liderança. Envolve uma relação entre líder e liderado de mútua cooperação, de compartilhamento de conhecimentos e aprendizados. O líder não precisa estimular que o sigam, é algo que acontece naturalmente pelo exemplo (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

Em mais detalhes, o quadro 1 relaciona algumas subescalas de cada um dos aspectos das teorias, com a respectiva descrição do estilo de liderança.

Quadro 1: Aspectos da liderança transformacional e transacional

Transformacional	
Influência idealizada (atributo)	Demonstra qualidades que motivam respeito e orgulho
Influência idealizada (comportamento)	Comunica valores, objetivos e importância da missão da organização
Motivação inspiradora	Exibe otimismo e entusiasmo com metas e futuro
Estímulo intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas
Consideração individual	Foca no desenvolvimento dos subordinados e atende a necessidades individuais
Transacional	
Recompensa contingente	Premia performances satisfatórias e atende à correção de erros
Gerência por exceção (ativo)	Foca na correção de erros dos subordinados, de forma a não conseguir metas
Gerência por exceção (passivo)	Espera o problema tomar proporções maiores a se movimentar para corrigi-lo
<i>Laissez-faire</i>	Figura de comando frequentemente ausente, deixando de envolver-se nos momentos críticos

FONTE: Hryniewicz e Vianna (2018)

Apesar do termo 'liderança' ser aplicado a ambos os aspectos, nota-se uma diferença de caráter intrínseco entre eles: o primeiro refere-se mais a pessoas, enquanto o segundo, a resultados. Pode-se dizer que o aspecto transacional se refere ao que comumente se chama de chefe. Liderança e chefia são aspectos assumidos ao longo da jornada desse profissional, moldado pela sua forma de se posicionar frente à sua equipe e, de acordo com Rocha, et al. (2019), a essência do chefe pode ser caracterizada da seguinte maneira:

[...] alguém imperial, que dirige as pessoas as quais lhe foram confiadas e distribui ordens, sempre visando os ganhos e resultados. Comumente não é de sua postura visar o bem-estar coletivo, do todo, desta forma ele enxerga o pessoal o qual está à frente como se fossem vassallos, que deve única e exclusivamente seguir suas ordens da maneira que julgar mais conveniente (ROCHA, et al., 2019, p. 7-8)

Este conceito ainda traz que o chefe tem facilidade em apontar os erros de sua equipe, sem responsabilizar-se por eles, porém, quando os resultados são positivos, tende a buscar colher os frutos sozinho. Observa-se que este perfil se distancia dos demais colegas, principalmente aqueles abaixo na hierarquia da empresa. Dessa forma, é possível concluir que o funcionário tenha dificuldades em sentir identificação com aquele que lhe delega as tarefas, então dificilmente se sentirá inspirado na execução das mesmas.

Porém, antes de se tornar líder ou chefe, a pessoa à frente de uma equipe é, antes de qualquer coisa, um gestor. O gestor, de acordo com Rocha, et al. (2019, p. 7), é “aquele que auxilia de maneira dinamizada no processo de gestão de uma organização”, em outras palavras, é o encarregado de tomar decisões motivando pessoas a sempre buscar os melhores resultados possíveis e significativos para a organização de modo geral. Há a possibilidade também pode ser confundido com o termo 'administrador', que vem a ser:

Alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada [...] O administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado (LAPIERRE, 1989, p. 108)

Uma vez mais, uma definição voltada ao desempenho da tarefa e em busca do melhor resultado. O conceito de líder se distancia do chefe e do administrador por um motivo: características interpessoais. O líder pode ser um administrador de sucesso e vice-versa, já o chefe, porém, terá grandes dificuldades em ser um bom líder.

Isto porque o mercado moderno exige maior pessoalidade nas relações de trabalho, por isso o modelo de chefia não funciona da mesma forma. Surge então, um modelo de gestão inovador, com as mesmas atribuições de um chefe, mas com uma

maneira diferente de se posicionar frente ao processo. São os líderes que, de acordo Rocha, et al. (2019):

[...] vem como aquele que tem a habilidade de envolver as pessoas, isto é, exerce influência sobre estas, sem impor qualquer tipo de poder, tendo, nesse contexto, um papel inovador, visando o crescimento da organização, em todos os aspectos, de diferentes maneiras, tais como: descobrindo as possíveis dificuldades de sua equipe, procurando auxiliar, estimular, apontando em que houve equívocos, para que assim/com isso seja resolvido da melhor maneira para que erros ou enganos não venham ocorrer novamente (2019, p. 8-9)

Este conceito revela que o líder se aproxima de sua equipe, buscando conhecer suas individualidades e trabalhar de forma a fortalecê-las e potencializá-las no trabalho em equipe. Como cada integrante de um grupo que realiza uma tarefa é de extrema importância para o todo, fica evidente que o trabalho do líder, ao focar nos pontos fortes dos indivíduos, traz melhores resultados a curto e a longo prazo.

Isto porque cativa e motiva seus colegas a dar o seu melhor, evoluindo a cada nova missão recebida. Nas palavras de Bergamini (1994, p. 107): “A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados.”. Já na visão de Vergara (2007), o conceito de liderança é oposto ao de chefia, mas também complementar.

Para a pesquisadora, o líder tem a capacidade de “exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos” (VERGARA, 2007, p. 62), unindo as competências de ambos. De acordo com a autora, o ideal a se ter em uma organização é o chefe-líder, um gestor que é:

Capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias (VERGARA, 2007, p. 62).

Observa-se que o ponto chave e que caracteriza as competências de uma liderança eficiente reside nas relações interpessoais, na cooperação mútua, na proximidade entre as pessoas e, diante do mercado em constante evolução, o

aprendizado contínuo se torna ainda mais essencial ao desempenho organizacional. Pode-se agregar à lista, flexibilidade e adaptabilidade, pois auxiliam diante da velocidade com a qual os desafios se renovam.

Por fim, conclui-se que o conceito de liderança está fundamentado no lado humano, no fortalecimento dos pontos fortes e na tratativa dos pontos fracos dos indivíduos através da aprendizagem. Portanto, o líder precisa carregar algumas habilidades interpessoais, valores e competências para obter sucesso em sua empreitada, precisa inspirar para influenciar.

1.4 COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR

Buscando descrever o que é liderança, foi possível constatar que o que compõe as competências para um bom líder variam desde “aspectos legais, de modelagem organizacional, até características de personalidade” (VERGARA, 2007, p. 62). No que diz respeito às competências, de acordo com Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury:

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (2001, p. 185)

As competências podem ser específicas para um determinado cargo, mas de forma geral, são formadas através da seguinte tríade (Quadro 2):

Quadro 2: Competências CHA

Competências CHA	
Conhecimento (C)	Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações
Habilidades (H)	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber
Atitude (A)	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos

FONTE: Rabaglio (2001).

Este conjunto, CHA, é amplamente referenciado nos estudos sobre o tema e Borba et al. (2011) também definem competências como um produto do conhecimento aliado a habilidades e atitude. Os autores explicam que: conhecimento é saber, estar sempre em busca de aprendizado; habilidade significa saber fazer, colocar em prática o aprendizado obtido; por fim, atitude, que significa competência, ou saber fazer acontecer. É a obtenção de resultados positivos com a prática do aprendizado.

Falou-se de flexibilidade, adaptabilidade e do conjunto de competências, justamente porque o atual cenário é dinâmico e exige do profissional novas competências a todo tempo. Como citado anteriormente, as características comportamentais tem tomado cada vez mais espaço dentre os requisitos de vagas de trabalho. Exemplo dentre essas são as *soft skills* que, ao contrário das *hard skills*, que são adquiridas através das formações acadêmicas e cursos, as *soft skills* são habilidades e valores ligados à inteligência emocional e que são adquiridos através de experiências pessoais (SPAGNA, 2017).

Em entrevista à Spagna (2017), Guilherme Junqueira, CEO da *Gama Academy*, listou as principais *soft skills* requeridas pelo mercado atualmente, são elas: comunicação eficaz, pensamento criativo, resiliência, empatia e ética no trabalho. Observando as *soft skills* e conjunto CHA, é possível notar como as competências para o exercício de uma boa liderança são, de fato, diretamente relacionadas à personalidade humana.

De acordo com Bergamini (1994):

A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apoia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a autorrealização (BERGAMINI, 1994, p. 108)

Por fim, é possível concluir que as competências da liderança envolvem o conhecimento dos seguidores para, somente então, poder influenciá-los à utilização de todos os seus recursos pessoais em prol de si mesmo, da perseguição de suas próprias metas. O líder é, antes de tudo, um facilitador, aquele que é capaz de capitalizar sobre as forças pessoais. O ser humano, para ser capaz de extrair o melhor de outro, deve ser empático, apoiar e se importar. Neste trabalho, também, muito se citou o papel social da mulher e, ficou bastante evidente o quanto ela é eficaz nas relações humanas, justamente por sua intensa capacidade de se ligar ao próximo.

Portanto, deve exercer muito bem papéis de liderança, embora os históricos entraves sociais (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013). Este é o motivo pelo qual o próximo tópico estudará essa relação de paradoxos.

1.5 MULHERES E SUAS COMPETÊNCIAS DE DESTAQUE NA LIDERANÇA

Devido ao curso da história, de uma longa jornada de desigualdade de gênero, é quase impossível falar de características de sexo x ou y, sem compará-lo ao outro. Quando o assunto é trabalho, ficou claro neste estudo que a mulher ainda sofre com a discriminação intelectual, além disso, há o estereótipo vigente há anos na sociedade de que os conceitos de força e poder estejam relacionados à masculinidade. Felizmente, com a chegada da mulher, embora ainda enfrentando muitas dificuldades, aos postos de liderança, o que se observa é a constatação de seus talentos naturais e da diferença que podem fazer no ambiente organizacional atual.

Com a observação do mercado e da sociedade atual, percebe-se que a mulher possui, de forma natural, muitas das competências exigidas para a prática de uma liderança eficaz e eficiente. São alguns atributos comuns ao sexo feminino, tais quais: “uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.” (FLEURY, 2013, p. 46).

Neste sentido, Renesch (2003) também acrescenta que as mulheres são criativas, primam pelo raciocínio, enxergam as situações de maneira completa, mas também intuitiva e harmonizadora. A delicadeza, que não é sinônimo de fragilidade, mas sim de sutileza para com o outro, a cooperação, o cuidado, ou seja, características empáticas e que, aplicadas em ambiente de trabalho, podem render bons frutos através do exemplo que arrasta.

A este ponto, Cunha e Spanhol (2014) acrescentam que as mulheres 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 (CUNHA; SPANHOL, 2014, p. 111-112)

É possível observar com base no trecho acima das pesquisadoras supracitadas que, geralmente, as mulheres possuem habilidade para realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo, trabalham bem em grupo, possuem tendência à organização, são capazes de se comunicar com eficiência, negociar e, assim, solucionar problemas, além de delegar tarefas com facilidade. Tudo isso traz à mulher uma grande facilidade em se adaptar em novas realidades, em ser flexível e se adaptar ao que se precisa, essas são grandes vantagens tanto para o mundo organizacional atual, quanto para a vida em si e para a sociedade.

De acordo com Sina (2005), a líder:

Busca relações de trabalho mais harmoniosas e manifesta isso quando em ação. Está pronta para ouvir e considerar, mas também quer ser ouvida e considerada [...] As mulheres querem um mundo de trabalho mais equilibrado e harmônico, onde haja mais espaço para ser. Querem, portanto, abrir cada vez mais o leque de atividades, expandir o conhecimento [...] (SINA, 2005, p. 195)

Nota-se que Sina (2005) fala sobre características consideradas essencialmente femininas e que são capazes de criar um ambiente de colaboração e respeito, o que, de fato, é muito apreciado no mercado de trabalho quando se trata daqueles que lideram equipes, como por exemplo, a capacidade de considerar ativamente a colaboração de seus colegas.

Nesta mesma direção de modo complementar Maxwell (2008) acrescenta uma nova perspectiva ao pontuar que: “Saber ouvir sempre gera bons resultados [...] Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”, assim, admite-se que a escuta ativa faz parte do modelo de gestão feminino.

Fazendo um paralelo com o modelo de gestão masculino, Silva (2017) traz em seu estudo os resultados da pesquisa de Recchia (2007) sobre o perfil da executiva brasileira. Dentre os principais resultados, o pesquisador levantou que as mulheres: agem mais orientadas para o outro, enquanto o homem se prioriza mais; a mulher é capaz de administrar várias tarefas ao mesmo tempo, enquanto o homem consegue se concentrar em uma única tarefa com maior facilidade; mulheres são mais intuitivas,

propensas à emoção, já o homem é mais racional e focado no poder; mulheres são mais pacientes, detalhistas, flexíveis e ágeis.

A lista se estende, porém, no que diz respeito à diferenciação entre os modelos de gestão de homens e mulheres, Fleury (2013) buscou responder em um artigo para a revista *GV Executivo* se essas diferenças realmente existem. A autora cita a psicóloga e pesquisadora Hanna Beloff para trazer ao debate a reflexão:

No caso de homens e mulheres, Halla Beloff coloca como primeira pergunta se há necessidade de um modelo especial. Se a resposta for não, diz a autora, as diferenças entre o masculino e o feminino não são importantes, são psicologicamente irrelevantes e produtos de pressões sociais. Mas se a resposta for sim, as divergências são observadas como positivas, relevantes para o próprio avanço da sociedade. (FLEURY, 2013, p. 48)

Isto não quer dizer que as diferenças não existem, mas sim em que há ocasiões em que não são relevantes, porém há também aquelas em que são essenciais pois se complementam. Não é também uma questão de colocar os gêneros sob uma régua para encontrar o melhor, mas antes de individualizar suas potencialidades, para assim colocá-las para trabalharem juntas. A questão que coloca a mulher como centro deste debate são os longos anos de preconceito e opressão do sexo feminino, fazendo necessário lutar por seu espaço em todas as áreas da vida. Por fim, é importante evitar os estereótipos, mas celebrar as diferenças.

Ao celebrar as diferenças, muitos dos obstáculos que dificultam, tanto a vida pessoal quanto profissional de uma mulher, podem desaparecer. A ascensão em uma carreira já é desafio por si só, anos a fio na escola, graduações, estágios, processos seletivos, um pacote de ansiedade, muitas oportunidades, mas muitos concorrentes, essa é a realidade do mercado de trabalho. Ao adicionar itens como: discriminação intelectual e social, pouco tempo disponível devido a demandas familiares, receber julgamentos por sua personalidade, aparência, palavreado, essa lista aumenta (FLEURY, 2013).

Essa é a realidade a qual as mulheres estão expostas dia após dia, como bem aponta Fleury (2013), isto ocorre por séculos a fio. Ainda assim, permanecem e prosperam. Em seguida, ao apresentar a parte prática deste estudo, entrar-se-á em contato com mulheres exemplo de garra e determinação que, através de um questionário dividiram suas percepções e características em alguns pontos no exercício de sua liderança.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o método de pesquisa escolhido para investigar o tema selecionado. De fato, é uma investigação de caráter científico pois, de acordo com Gil, pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL, 2002, p.17). Em termos práticos: diante de uma questão o pesquisador estabelece um procedimento através do qual levantará dados que deverão ser interpretados e transformados em informação para resolver uma questão-problema. Os dados a serem levantados podem ser quantitativos ou qualitativos.

Dentre os critérios de classificação para os diferentes tipos de pesquisa existentes estão os objetivos do estudo. Deste modo Gil (2002) lista as classificações existentes baseadas nesse critério, são as pesquisas: exploratórias, descritivas e explicativas. Pode-se dizer que os nomes de cada grupo fazem a classificação autoexplicativa e, de certa forma, até uma sequência importante para promover o conhecimento científico. Pois, a primeira, de fato, explora o tema, promovendo familiaridade, a segunda elenca e descreve os fatores que o caracterizam, enquanto a terceira se utiliza dos resultados da segunda para explicar a ocorrência do fenômeno.

Em maiores detalhes, a pesquisa exploratória almeja aprimorar ideias acerca de um tema através de levantamento bibliográfico, entrevistas ou análise de exemplos. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo evidenciar os traços característicos de uma população através da coleta sistemática de dados que serão, posteriormente, analisados. A possível relação entre as variáveis envolvidas fornece informações relevantes para tomada de decisões. Por fim, a pesquisa explicativa busca explicar a razão ou a forma pela qual um fenômeno ou acontecimento ocorre (GIL, 2002).

Há também a classificação pelo procedimento técnico utilizado ou, em outras palavras, delineamento da pesquisa, que agrupa os estudos em: pesquisas bibliográficas, documental, experimental, *ex-post facto* e corte, levantamento, estudos de campo e de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante (GIL, 2002).

Esta pesquisa levantará dados qualitativos através de uma pesquisa exploratória e descritiva utilizando-se de: levantamento bibliográfico e coleta e análise

de dados provenientes de um estudo de caso. Como será estudada uma realidade social, é importante definir o conceito de pesquisa social, que vem a ser um processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 2008, p. 26).

A pesquisa social é um tipo de estudo com maior flexibilidade e menor rigidez metodológica. Por isso, ao explorar qualquer aspecto que envolva seres humanos, é essencial a aplicação de determinados recursos extra científicos, fatores importantes para o sucesso de uma pesquisa deste caráter (GIL, 2002, p. 18). Assim, com base no autor citado, estes são:

- Conhecimento do assunto a ser pesquisado;
- Curiosidade;
- Criatividade;
- Integridade intelectual;
- Atitude autocorretiva;
- Sensibilidade social;
- Imaginação disciplinada;
- Perseverança e paciência;
- Confiança na experiência.

De forma particular, este estudo abordará uma realidade social da qual a autora faz parte e que provocou o questionamento que motivou esta pesquisa e, foi justamente devido sua contemporaneidade e do potencial de aplicabilidade dos resultados em um grande número de contextos sociais que se optou por realizar uma pesquisa de campo.

Estudos e pesquisas com abordagens sociais, de acordo com Gil (2008), são indicados para análises em que o fenômeno é contextualizado na vida real, além disso, o autor também ressalta a aplicabilidade do método a estudos organizacionais e de gestão. Ambos os fatores encontram os pontos focais desta pesquisa, sendo então o estudo de caso a ferramenta ideal para suporte da investigação. O instrumento para tal foi um questionário de auto avaliação aplicado a mulheres e posição de liderança, atuantes no interior de Goiás e apresentado no Quadro 3.

Dentre as etapas do trabalho, iniciou-se pela definição da população-alvo. A realidade da mulher é bastante similar ao redor do mundo, ainda assim, as regiões precisam ser conhecidas em seu detalhe. Por isso, a análise regional é importante e adotada aqui pois, embora de pequena escala, é representativa da realidade dos municípios do interior. Portanto, foram convidadas a participar de forma anônima e voluntária, mulheres com idades entre 28 e 42 anos de idade, atualmente líderes de equipes em áreas tais quais engenharia, administração, educação, agronomia e beleza, com experiência em seus ramos de 3 a 16 anos, atuantes nos municípios de Ouidor, Três Ranchos, Rubiataba e Catalão.

Através do Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão, criado por Lopes e Felício, cuja primeira versão foi criada em 2005 e contava com 73 itens para que o participante se auto avaliasse em determinados fatores, elaborou-se o questionário aplicado às respondentes voluntárias desta pesquisa. O questionário do estudo é composto ao todo por 10 itens (Quadro 3), afirmações as quais a participante deveria avaliar em uma escala de 1 (nunca) a 4 (sempre) (Figura 2).

Quadro 3: Questionário de competências de gestão na liderança

1	Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico.
2	Reconhece os bons desempenhos.
3	Forma equipes eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros.
4	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão.
5	Um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam bem é essencial.
6	Sabe quando deve apoiar e aconselhar.
7	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento.
8	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista.
9	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.
10	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista.

FONTE: Adaptado de Lopes e Felício (2005).

Figura 2: Escala para avaliação das afirmações do questionário

1	2	3	4
Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre



FONTE: Adaptado de Lopes e Felício (2005)

O questionário foi enviado às voluntárias de forma *online*, através da ferramenta *Google Forms*. Obtidas as respostas ao questionário, inicia-se a última etapa experimental, o tratamento de dados. Lembrando que a pesquisa, ainda que social, levantará alguns dados estatísticos através da classificação das afirmações. Com isso, é possível ilustrar de forma gráfica os resultados, obtendo uma imagem representativa desta população de líderes mulheres no interior de Goiás através da relação entre as respostas e o cruzamento com seus perfis sociais. Findo o processo, inicia-se a análise dos resultados e o desenho da conclusão, apresentados nos últimos tópicos deste trabalho.

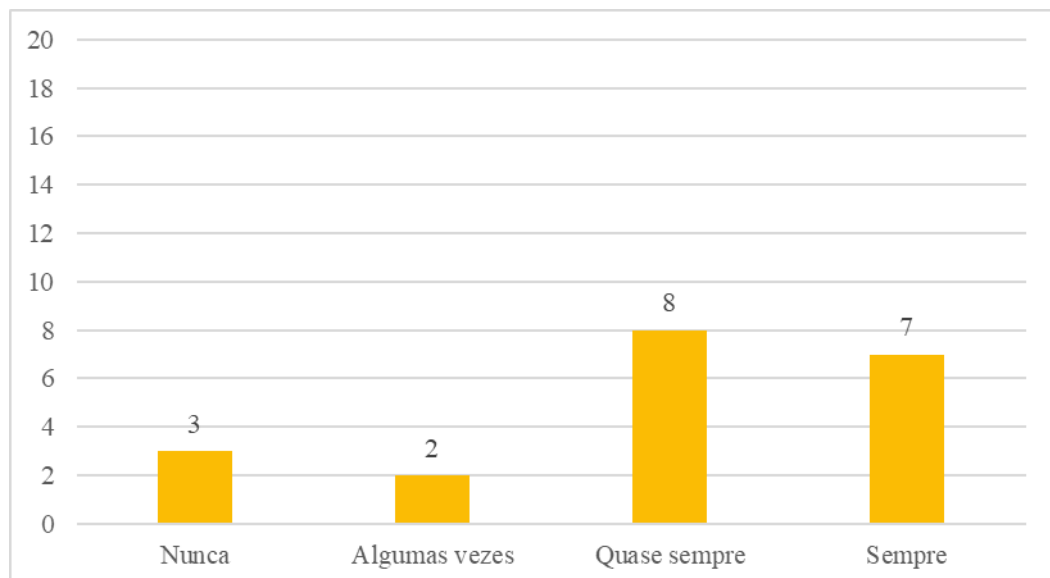
3. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram convidadas 42 mulheres para responder ao questionário deste estudo, entretanto, foram obtidas 20 respostas. As mesmas foram organizadas de forma gráfica, objetivando com isso a facilitação do entendimento do resultado e a conexão entre as respostas.

1 – Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico:

Através das respostas obtidas, foi possível observar que 40% das mulheres (8) avaliaram que, na maioria das situações, conseguem identificar ações a desenvolver que possam trazer maiores vantagens ao negócio. Em seguida 35% (7), apontaram que isto acontece sempre. Por outro lado, 10% (2) e 15% (3), assinalaram respectivamente que algumas vezes e nunca ocorre.

Figura 3: Resultados da questão 01



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

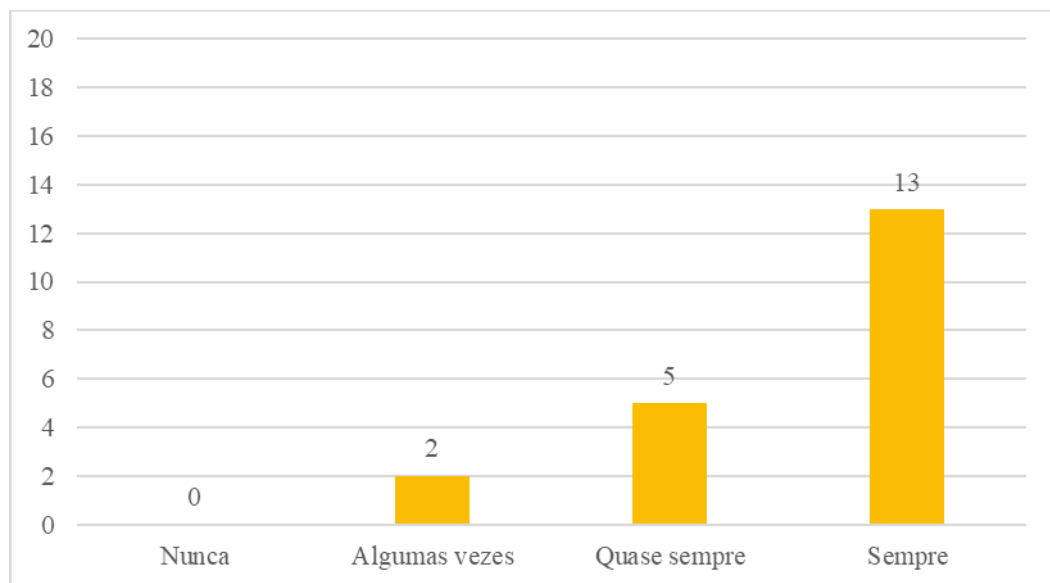
Tais dados revelam que a maior parte das participantes constantemente utiliza habilidade de liderança estratégica em suas atividades, algo de grande relevância para a efetiva funcionalidade de qualquer organização. De acordo com Sina (2005), um dos mais notáveis desafios do mercado de trabalho para as mulheres, em especial,

aquelas que estão à frente de cargos de liderança é buscar ter uma visão ampliada dos processos de gestão que engloba suas práticas.

2 - Reconhece os bons desempenhos:

Esta questão adentra o campo do interpessoal, do relacionamento com a equipe e, como estudado anteriormente sobre as competências da mulher e seu papel social. No cenário analisado, 65% das mulheres (13) sempre reconhecem os bons resultados de sua equipe, seguidamente, 25% (5), alegam que isto acontece quase sempre, por fim 10% (2), afirmaram que acontece apenas algumas vezes.

Figura 4: Resultados da questão 02



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

A informação revelada com a aplicação do questionário, deixa transparecer que a maioria das participantes demonstra uma forte característica que uma líder precisa ter em um cenário altamente competitivo que é a capacidade de reconhecer e estimular o trabalho de qualidade prestado por sua equipe como afirma Rocha *et al.* (2019). Com isso, segundo tais autores, o colaborador se sente valorizado, motivado e inspirado a fazer mais e melhor, primando pelo aperfeiçoamento de suas atividades

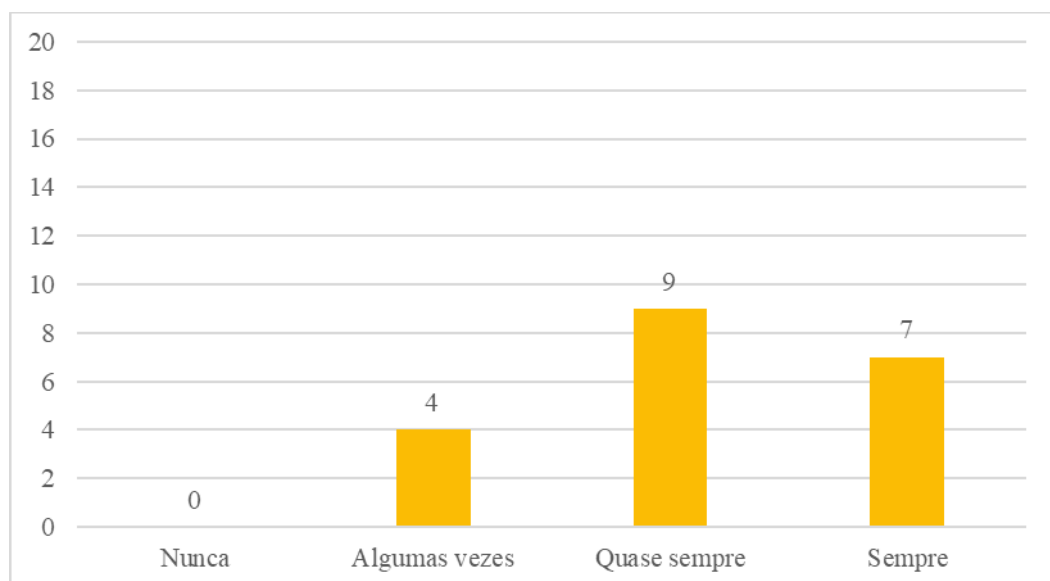
e serviços. Atitudes assim, viabiliza comunicabilidade e interação entre líderes e liderados segundo os autores mencionados.

3 - Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe:

A forma com que o líder conduz a equipe, com atenção às instruções, acompanhamento e suporte à realização de suas tarefas, é essencial para o alcance de objetivos. Dessa forma, o sentimento de equipe se fortalece e acaba por estreitar em maior grau os laços comunicacionais. Através desta questão, percebe-se que 45% das mulheres (9) reconheceram em si este comportamento na maioria das oportunidades. Também, 35% (7), alegam que têm esta atitude sempre. Já o restante, representado por 20% (4), apontaram que apenas algumas vezes ocorre.

Fica nítido que as participantes enquanto líderes, em sua maior parte estão em concordância com as perspectivas de Renesch (2003). O autor salienta que é indispensável que o líder esteja constantemente ciente da necessidade de estabelecer metas e prioridades a serem alcançadas em por meio do trabalho em equipe.

Figura 5: Resultados da questão 03

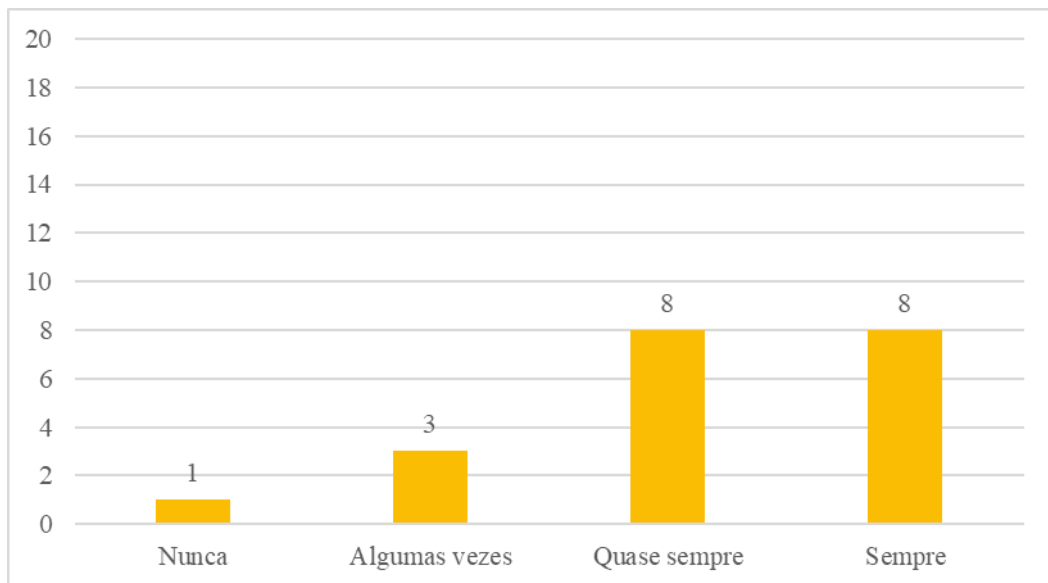


Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

4 - Forma equipes eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros:

Nesta questão, mais uma vez, a maioria das líderes revela ter essa visão estratégica. Mais precisamente, 80% das respondentes (8 responderam quase sempre e 8 sempre) apontaram positivamente que atuam por meio de formação de equipes levando em consideração as múltiplas competências e habilidades de modo que se complemente, fato de extremada importância no que tange a figura e a postura de uma líder de acordo com Rodrigues e Silva (2015). Assim, esta questão revela a visão estratégica aplicada aos recursos humanos. O líder reconhece que o poder está na equipe, na colaboração e na perseguição de um objetivo mútuo, esta é a melhor motivação, perseguir seu próprio objetivo ao lado de outros.

Figura 6: Resultados da questão 04



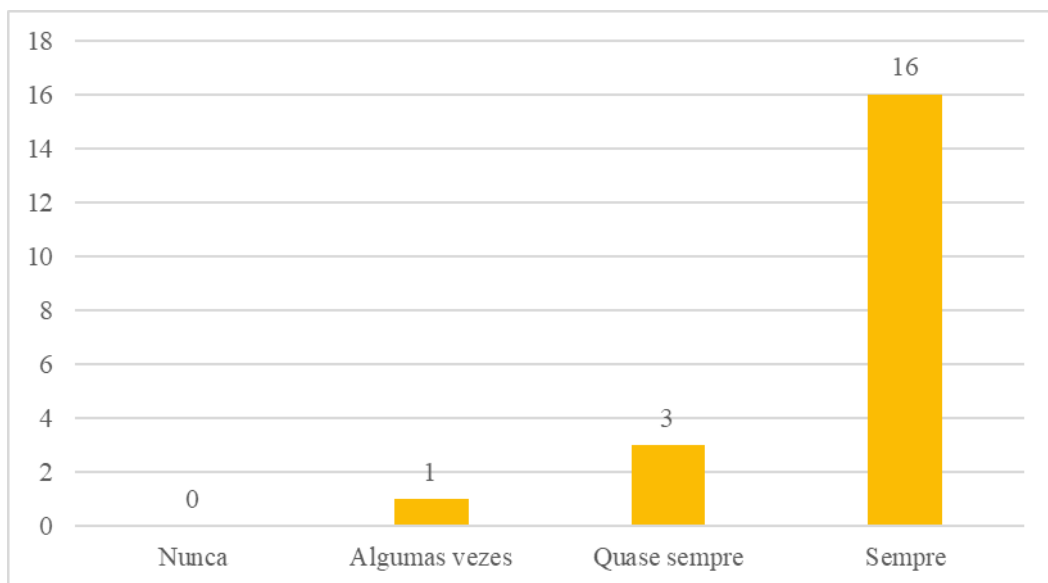
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

5 - Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão:

Nesta questão, a resposta apresentada pela maioria chama a atenção, mas não surpreende, uma vez que confirma a teoria estudada no referencial teórico deste trabalho, como por exemplo as considerações de Renesch (2003), Maxwell (2008) e Rocha et al. (20019). Em praticamente todas as definições estudadas encontra-se que a raiz da liderança está nas pessoas, na colaboração e na inspiração através do

exemplo. Para estes teóricos, o líder, deve saber de maneira reflexiva e estratégica, coordenar a equipe com base em suas características pessoais, habilidades e competências. Também se estudou sobre as características comumente associadas às mulheres sobre o cuidado com o próximo, a empatia e a preocupação com o bem-estar das pessoas e, mais uma vez, a teoria aparece ilustrada em uma pequena amostra no interior de Goiás, 80% das mulheres (16) sempre leva em consideração o sentimento das pessoas nas tomadas de decisão.

Figura 7: Resultados da questão 05



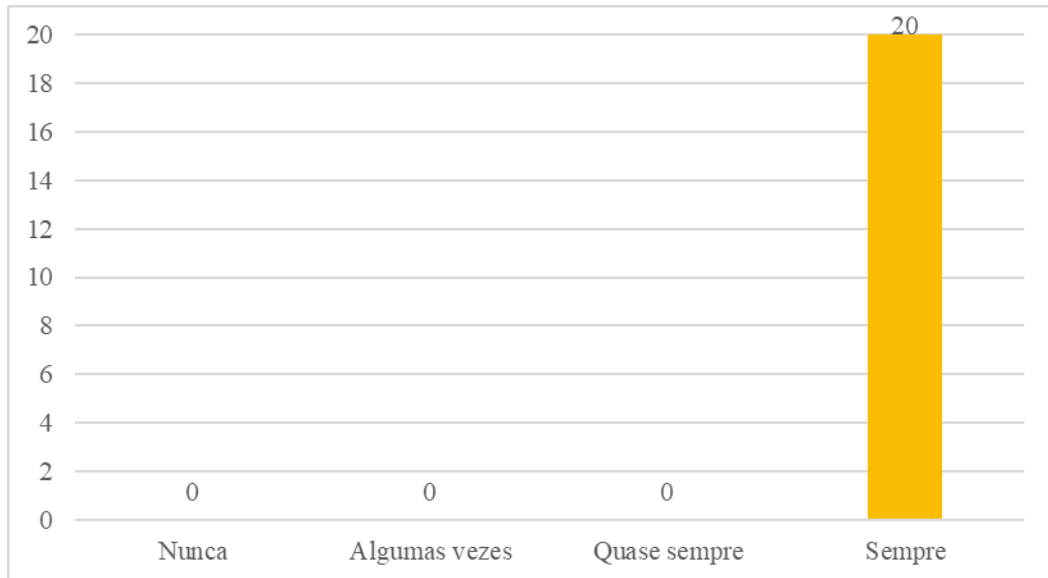
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018

6 - Um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam bem é essencial:

Como se nota, de forma unânime, todas participantes afirmaram que sempre um ambiente de trabalho que propicia confortabilidade é indispensável para a funcionalidade das organizações. Este resultado demonstra pontos realmente significativos que evidenciam a competência das entrevistadas. Segundo Borba *et al.* (2011), o líder também faz parte da equipe, então também deveria preocupar-se com um prolífero ambiente de trabalho. Porém, na prática, não é sempre que isso acontece na realidade organizacional, principalmente nas pequenas empresas. Muitos chefes usam de sua autoridade para forçar bons resultados e trabalhar com seus funcionários no limite, cansados e desmotivados. No caso da pesquisa o resultado foi muito

positivo, com 100% das mulheres preocupadas com a atmosfera da qual são responsáveis.

Figura 8: Resultados da questão 06



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

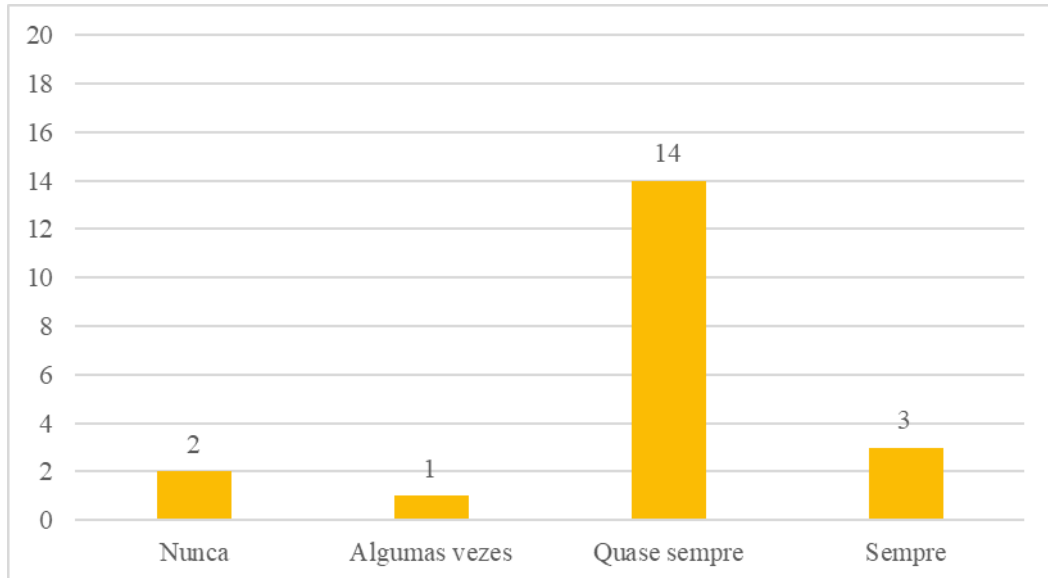
7 - Sabe quando deve apoiar e aconselhar:

De acordo com as perspectivas de Bergamini (1994), liderar é antes de tudo administrar o sentido, ou seja, a direção, rumo ou caminho tomado pelas organizações. Uma vez que as instituições são compostas por seres humanos dotados de sentimentos, valores e subjetividade, o líder deve ter em alta consideração que precisa lidar com os variados aspectos que compõe a realidade humana. Como bem assegura Silva (2010), o suporte emocional também faz parte da atuação da liderança, ainda mais nos tempos atuais, em que ansiedade, depressão, síndromes e fobias sociais, doenças muitas vezes causadas pelo próprio trabalho, acontecem cada vez mais.

Nesta questão, 70% das líderes (14 mulheres) expressam saber o momento de atuar e oferecer o apoio a seus colaboradores. Ainda, 15% (3), assinalaram que sempre saber identificar situações nas quais os colaboradores precisam serem aconselhados e apoiados. Também, 5% (1) aponta que as vezes sabe de tal necessidade e 10% (2), alegou nunca saber. Assim, Silva (2010), analisando grupos

de líderes e liderados, afirma que não é possível que a liderança de uma dada organização gague êxito sem que se dê voz e apoio aos seus colaboradores.

Figura 9: Resultados da questão 07



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

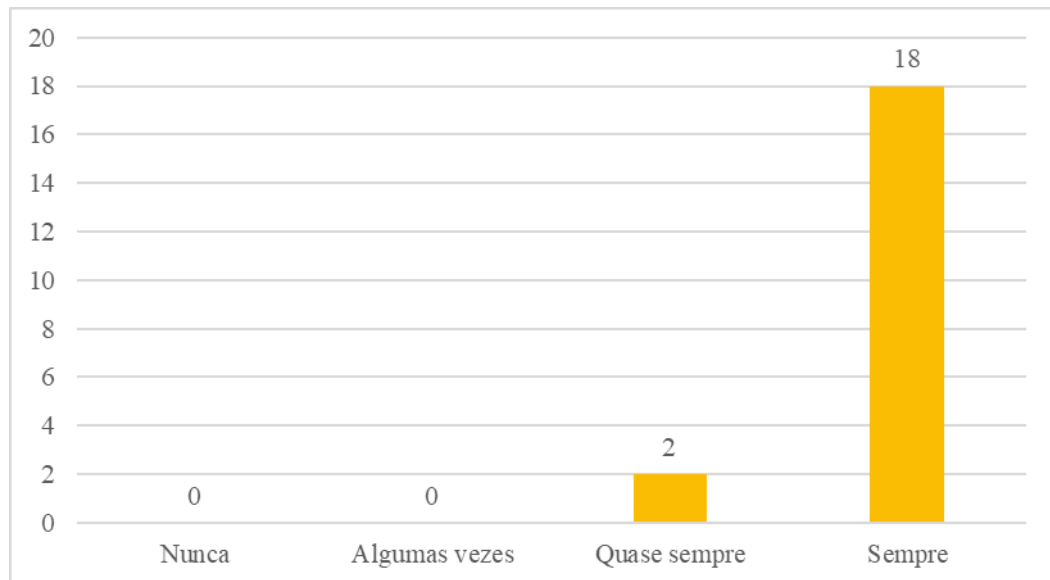
8 - Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento:

Segundo Maxwell (2008), em uma equipe, o sucesso de um deve ser o sucesso de todos, quando o líder apoia o crescimento do liderado e fornece ferramentas para tal, proporciona um ambiente de aprendizado constante e, na troca desse aprendizado, reside muita possibilidade de evolução e crescimento. Ainda para este pesquisador, a troca de conhecimentos deve ser uma via de mão dupla, líder e liderado colaborando e aprendendo juntos. Nesta mesma direção, Vergara (2007), chama a atenção para o fato de que a liderança é uma competência aprendida, ou seja, consta como sendo um processo de construção de conhecimento, saberes e práticas.

As líderes mulheres que participaram da pesquisa realizada neste trabalho, na maioria de 90% (18), interessam-se pela jornada de conhecimento e aprendizado dos membros de sua equipe. Ainda, 10% (2), assentiram que quase sempre se preocupa

com tais aspectos relacionados a trajetória profissional dos colaboradores sob sua responsabilidade.

Figura 10: Resultados da questão 08



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

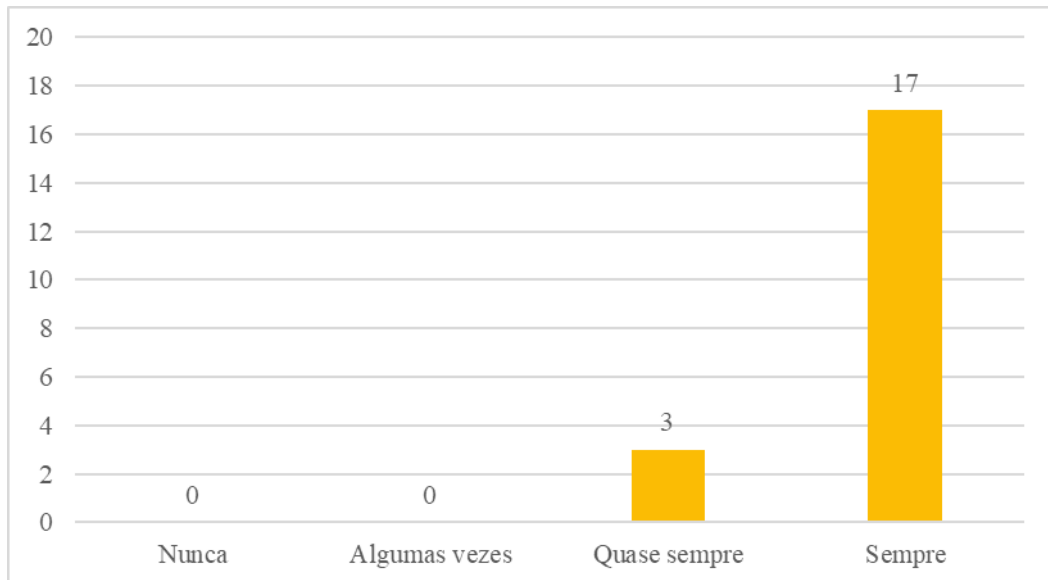
9 - Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista:

Fazer parte de uma equipe é ter liberdade para contribuir com suas ideias, mas, antes disso, ter espaço aberto para tal. Segundo Maxwell (2008), este é um dos papéis que cabe apenas ao líder: proporcionar um ambiente de trabalho aos seus colaboradores pautado na comunicabilidade e na participação coletiva, na qual cada membro é reconhecido por suas potencialidades.

Geralmente, ambientes de trabalho assim, segundo Silva (2010), são produtivos, colaborativos e receptivos a diferenças, ou seja, quem seria um líder melhor do que aquele que entende de minorias e diferenças? A liderança feminina pesquisada neste trabalho demonstrou, na maioria de 85% (17) encoraja o diálogo e a expressividade comunicativa, assim como o restante, 15% (3) afirma que quase sempre agem desta maneira. Fica viável inferir que as líderes participantes do estudo, preconizam uma característica intrínseca ao papel da liderança organizacional que é ouvir e levar em consideração as percepções de sua equipe, uma vez que, os variados

pontos de vistas, podem significativamente contribuir para se alcançar os resultados e metas esperados pela empresa.

Figura 11: Resultados da questão 09



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

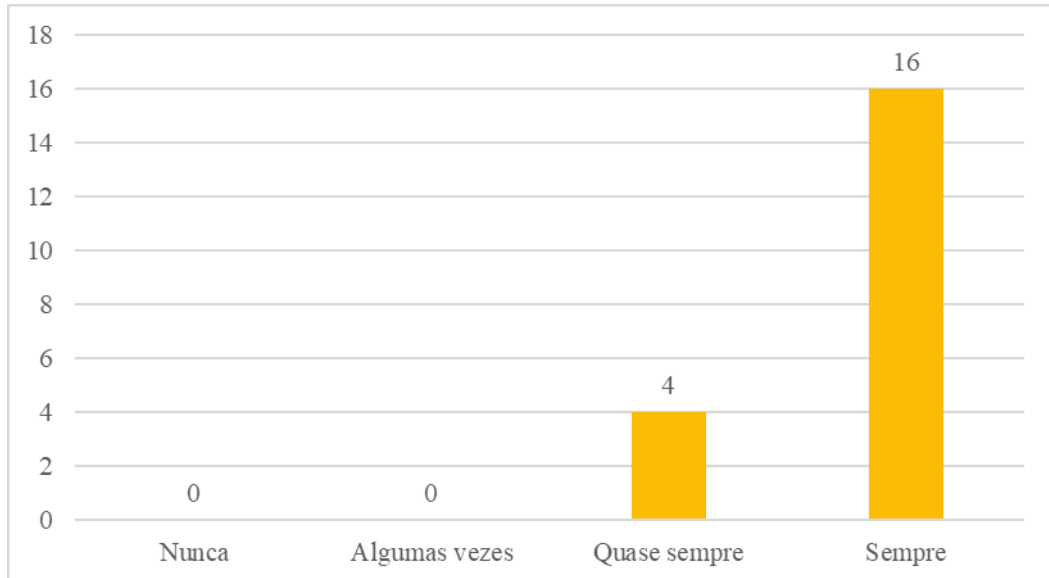
10 - Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores:

Em seu trabalho sobre Psicologia no âmbito organizacional Spector (2002), olhando para os fatores que norteiam a liderança, concluiu-se que o bom líder é aquele que reconhece as necessidades de seu seguidor, com isso, tem propriedade para oferecer as ferramentas ideais para que ele mesmo possa alcançar seus objetivos. Este é o um dos fundamentos da liderança, ela inspira o melhor no liderado, que reconhece a liderança e se deixar influenciar, buscando com isso, atingir objetivos em comum.

Nesta questão, novamente a maioria das mulheres respondentes expressam a competência esperada de uma líder com relação a necessidade de saber identificar pontos fortes e pontos a serem melhor trabalhados em prol do aperfeiçoamento contínuo. Assim, foram 80% das respostas (16) grafadas como sempre, em seguida, 20% (4), apontaram que isto ocorre quase sempre. Nenhuma das participantes

afirmara nunca ou as vezes. Isto denota que todas as líderes participantes do estudo apresentam habilidades relacionada a identificação de pontos fortes e fracos em membros de sua equipe.

Figura 12: Resultados da questão 10



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2018.

Como pôde-se perceber, de maneira significativa, as líderes participantes do estudo, em sua maioria, apresentam notáveis competências relacionadas as práticas próprias da liderança organizacional. A pesquisa demonstrou que não há nada que desabone a liderança exercida por mulheres em detrimento aquela exercida por homens a frente de cargos desta natureza.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão e a liderança organizacional, a pouco tempo assumidas apenas por homens, tem passado por notáveis transformações. A mulher tem amplamente crescido profissionalmente, vindo a se destacar significativamente no mercado de trabalho. O espaço conquistado em um contexto de forte concorrência tem se tornado uma realidade devido às suas habilidades, capacidades e competências. Levando em consideração o fato de que a liderança feminina tem demonstrado ter alta potencialidade no âmbito organizacional, pois através de competências profissionais, as mulheres tem garantido visibilidade o presente estudo buscou analisar alguns aspectos relacionado ao tema.

A pesquisa realizada por meio de um estudo a campo, demonstra que as participantes em sua maior parte e na maioria das situações próprias de sua prática profissional apresentam notáveis características de líderes. Saber dar voz aos membros de sua equipe, distribuir tarefas e idealizar metas e objetivos de maneira dialoga e reflexiva, são alguns dos atributos preconizados pelas participantes.

Neste momento, estudando a liderança um pouco mais a fundo, sua definição, características e as competências requeridas para ser um bom líder, observamos que as características normalmente relacionadas ao sexo feminino são coerentes com as competências de uma liderança transformacional. Como, por exemplo, a essência da relação interpessoal, o cuidado e valorização da relação com o próximo, a colaboração mútua e o espaço aberto de diálogo e aprendizado. Tais aspectos foram bem assinalados no estudo realizado.

Na aplicação do questionário de diagnóstico de competências foi possível observar que, em todas as afirmações que foram avaliadas pelas respondentes, a maioria das mulheres mostrou disposição e proximidade em relação às competências desse estilo de liderança. Este, cujas competências são bem exemplificadas pela colaboração, cooperação, pelo estímulo intelectual, pela motivação inspirada pelo exemplo, foi identificado nos resultados desta pesquisa. Estes mostraram que a maioria (acima de 60%) das respondentes reconhecem os bons resultados de sua equipe, oferecem diretivas claras e define prioridades para a equipe na execução de tarefas.

Elas também planejam a formação de suas equipes, buscando contratar colaboradores complementares entre si, favorecendo o ambiente colaborativo, o que também demonstra o valor que dão a um bom ambiente de trabalho. Sobre a relação com os indivíduos da equipe, as líderes reconhecem o momento de intervir, apoiar e aconselhar, interessam-se pela carreira profissional dos colaboradores, os encorajam a exprimir os seus pontos de vista e identificam eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.

Todas as afirmações eram compostas por situações relacionadas às competências do bom líder, de forma a confirmar que as mulheres, mesmo que em pequenos municípios, longe da realidade globalizada do mercado, mostram as características apontadas pelo estudo da teoria. Com isso, esta pesquisa, além de levantar as competências da boa liderança e com os resultados do estudo de campo, confirma a teoria na prática: a grande maioria das mulheres em cargos de liderança apresentam competências para influenciar e guiar uma equipe de modo a atingir objetivos em comum.

A literatura consultada, assim como os dados levantados com a pesquisa, evidencia que mulheres em cargos de liderança, entre outros pontos positivos que são esperados de líderes, sabem influenciar pessoas de maneira reflexiva e humanizada. Também a capacidade de coordenar equipes com inteligência emocional é amplamente registrada em estudos sobre liderança de mulheres. Assim, as ações de gestão e liderança exercidas por mulheres tem sido vista como pautada nas competências que permitem estas contribuírem profundamente com os processos funcionais das organizações.

A pesquisa ainda demonstrou que no mercado de trabalho quando mulheres ocupam posições de liderança, estas tendem a apresentar competências profissionais que atende as demandas das organizações nas quais estão inseridas. Também se observou que tais mulheres ainda preconizam habilidades para tomar decisões com relação a gestão de equipes que favorecem a funcionalidade da organização.

REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

BORBA, J. S.; et al. A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. In: Congresso Virtual Brasileiro De Administração, 8., 2011, **Anais...** Porto Alegre: COVIBRA, 2011. p. 01-16. Disponível: <https://docplayer.com.br/341910-A-definicao-dos-conhecimentos-habilidades-e-atitudes-na-formacao-de-administradores-na-percepcao-de-gestores-academicos-e-legal.html>. Acesso em: 12 set. 2020.

COHEN, M. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C I. D. Liderança Feminina: características e importância à identidade da mulher. **Revista Saber Humano**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014. Disponível: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>. Acesso em: 12 ago. 2020.

DAUPHIN, C.; et. al. A história das mulheres, cultura e poder das mulheres: Ensaio de historiografia. **Revista Gênero**, v.2, n. 1, p. 7-30, 2000. Disponível: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/30986>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ENGEL, C. L. **Educação e treinamento da mulher**. Brasília: IPEA, 2019.

LOPES, A.; FELÍCIO, M. J. Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 78-93, 2005. Disponível: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/826>. Acesso: 29 de jul. 2020.

LOPES, A. et al. Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 6, n. 3, p. 18-30, jul-set, 2007. Disponível: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642007000300003. Acesso em: 12 ago. 2020.

FERREIRA, M. L. R.; AMARAL, M. As mulheres e a filosofia. **Revista Faces de Eva**, Lisboa, v. 1, n. 36, p. 123-131, 2016. Disponível: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/eva/n36/n36a10.pdf>. Acesso em: 21 set. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, s/v., s/ n., p. 183-196, 2001. Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010. Acesso em: 28 set. 2020.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista GV Executivo**, v. 12, n. 1, p.46-49, 2013. Disponível: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/lideranca-feminina-no-mercado-trabalho>. acesso em: 11 out. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GRANT THORNTON. **Women in Business**: saindo da teoria, para a prática. Março, 2018. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/wib-2018/>. Acesso em: 31 mai. 2020.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, P. 1482-1502, 2018. Disponível: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/12785>. Acesso em: 14 set. 2020.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Revista EBAPE**. v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n3/1679-3951-cebape-16-03-331.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 23 mai. 2020.

LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.29, n. 4, p. 5-16, 1989. Disponível: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v29n4/v29n4a02.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

LOSCHI, M.; PERISSÉ, C. Mercado de trabalho reflete desigualdades de gênero. **Revista Retratos**, v. 1, n. 17, p. 19-26, 2019. Disponível: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25223-mercado-de-trabalho-reflete-desigualdades-de-genero>. Acesso em: 28 ago. 2020.

MACHADO, L. Z. **Campo Intelectual e Feminismo**. Brasília: Editora UnB, 1994.

MATOS, M. L.; GITAHY, R. R. C. A evolução dos direitos da mulher. **Revista Colloquium Humanarum**, v. 4, n.1, p. 74-90, 2007. Disponível: <http://revistas.unoeste.br/index.php/ch/article/view/223>. Acesso em: 19 set. 2020.

MARQUES, T. C. N. **O voto feminino no Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018

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

NOGUEIRA, R. M. A evolução da sociedade patriarcal e sua influência sobre a identidade feminina e a violência de gênero. **Revista Eletrônica Portal Jus**, edição especial, maio, 2016. Disponível: <https://renzomagno.jusbrasil.com.br/artigos/348594945/a-evolucao-da-sociedade-patriarcal-e-sua-influencia-sobre-a-identidade-feminina-e-a-violencia-de-genero>. Acesso em: 12 ago. 2020.

OLIVEIRA, F. A.; MARQUES DE QUEIROZ, F.; DINIZ, M. I. Divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres no contexto da pandemia da Covid-19. **Revista Inter-Legere**, v. 3, n. 28, p. c21486, 2020. Disponível: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/21486>. Acessado em: 2 jan. 2021.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Editora Educator, 2001.

RENESCH, J. E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

ROCHA, C. M.; et al. Chefe x Líder: estudo comparativo. **Revista da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá**, Guaratinguetá, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 2-15, 2019. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/180>. Acesso em: 14 nov. 2020.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G R. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. **Revista digital de Administração**, v. 1, n.2, p.65-79, 2015. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77>. Acesso em: 14 nov. 2020.

SAFFIOTI, H. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, v. 03, n. 01, p. 34-47, 2013. Disponível: <https://silo.tips/download/julho-de-2013-revista-borges-issn-vol-03-n-01-a-evoluao-da-mulher-no-trabalho-um>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SILVA, M. F. P. C. S. **Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios desempenho/eficácia organizacional**: estudo de caso numa empresa multinacional do ramo farmacêutico. 2010. 176 f. Dissertação – (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, Portugal, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/14331>. Acesso em: 30 set. 2020

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 58 f. Monografia – (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

SINA, A. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SPAGNA, J. 6 “Soft Skills” mais requisitadas pelo mercado. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2017/07/6-soft-skills-mais-requisitadas-pelo-mercado/>. Acesso em: 27 mai. 2020.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GV Executivo, FGV – EBAPE**, v. 6, n. 1, p.12-34, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n1.2007.34329>. Acesso em: 25 out. 2020.