

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIANE SOMENSI**

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE BENTO GONÇALVES**

**BENTO GONÇALVES  
2020**

**DIANE SOMENSI**

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e TCC II: Prof. Me. Nívia Tumelero

**BENTO GONÇALVES**  
**2020**

**DIANE SOMENSI**

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora**

---

Orientadora Prof. Me. Nívia Tumelero

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Valdete Elza Spindler Debenetti

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho a minha filha Júlia, que com certeza será uma mulher grandiosa, com muitas virtudes e caráter, que a levarão a alcançar muitas conquistas ao longo de sua vida, continuando a me dar muito orgulho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Valdir e Adiles e ao meu irmão Sidinei, que são meu porto seguro, que sempre me incentivaram e servem de inspiração para que eu busque melhorar e crescer a cada dia. Sou eternamente grata por todo amor e carinho que sempre me deram.

A minha filha Júlia, que é minha estrela guia, meu anjo sem asas, motivo pelo qual busco ser uma pessoa melhor a cada dia, pela sua paciência nos meus momentos de estudo, e ao meu marido Fabiano, que amo muito e sempre esteve ao meu lado, paciente e dedicado, me incentivando, apoiando e ajudando, o qual considero um exemplo, pela dedicação a família e por ser um homem batalhador e honesto.

Agradeço a professora Nívia Tumelero que me deu todo suporte e apoio para concluir essa etapa, compartilhando o seu conhecimento e suas experiências comigo.

E a todos os amigos, colegas, familiares e professores que de alguma forma contribuíram para minha formação, deixo o meu muito obrigada.

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a inserção e a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho, com foco na ocupação em cargos de liderança. Podendo a partir disso contextualizar a participação da mulher no mercado de trabalho, identificar as facilidades e dificuldades enfrentadas para atingir e permanecer em cargos de liderança, identificar características e estilos da liderança feminina, analisar se a desigualdade salarial especificamente desmotiva a mulher na busca por cargos superiores e analisar se o fato de ser mãe pode ser um entrave ao acesso aos cargos de liderança. Para isso foi utilizada uma fundamentação teórica com ênfase no papel da mulher no contexto profissional e no tema liderança. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza quantitativa, a nível descritivo utilizando a estratégia de enquete (*survey*), os participantes são as mulheres em cargos de liderança nas empresas de Bento Gonçalves, constituindo uma amostra não probabilística por julgamento. Os resultados obtidos revelam que embora a participação da mulher no mercado de trabalho seja crescente e expressiva, as desigualdades ainda existem, o que não as impede de seguirem suas carreiras profissionais, apenas dificulta e atrasa a igualdade entre os sexos. Esta pesquisa contribui para demonstrar a necessidade e a importância da liderança feminina nas organizações.

**Palavras-chave:** Mulher. Evolução profissional. Liderança feminina.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Inserção no mercado.....                                       | 50 |
| Figura 2 – O desejo de ocupar um cargo de liderança .....                 | 51 |
| Figura 3 – Cargo de liderança atual .....                                 | 52 |
| Figura 4 – Tamanho da equipe .....  | 53 |
| Figura 5 – Faixa etária dos liderados .....                               | 54 |
| Figura 6 – Características que facilitam na liderança .....               | 55 |
| Figura 7 – O que dificulta a liderança.....                               | 55 |
| Figura 8 – Estilo de liderança.....                                       | 56 |
| Figura 9 – Maior facilidade em liderar o sexo masculino ou feminino ..... | 57 |
| Figura 10 – Característica da líder .....                                 | 57 |
| Figura 11 – Idade.....  | 60 |
| Figura 12 – Tempo atuação em cargos de liderança .....                    | 61 |
| Figura 13 – Filhos .....  | 61 |
| Figura 14 – Escolaridade .....  | 62 |
| Figura 15 – Renda .....   | 63 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Quadro resumo da fundamentação teórica ..... | 41 |
|---|----|

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Afirmações sobre liderança feminina ..... | 58 |
|--|----|

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                | <b>11</b> |
| 1.1          | TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA   | 12        |
| 1.2          | OBJETIVO GERAL .....                                   | 13        |
| 1.3          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                             | 13        |
| 1.4          | JUSTIFICATIVA .....                                    | 14        |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                       | <b>16</b> |
| 2.1          | A MULHER NA SOCIEDADE .....                            | 16        |
| <b>2.1.1</b> | <b>A desigualdade de gêneros</b> .....                 | <b>17</b> |
| 2.2          | A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....  | 18        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Breve histórico</b> .....                           | <b>19</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>A evolução profissional da mulher</b> .....         | <b>21</b> |
| <b>2.2.3</b> | <b>Mulheres em cargos de liderança</b> .....           | <b>23</b> |
| <b>2.2.4</b> | <b>A diferença de remuneração</b> .....                | <b>24</b> |
| 2.3          | ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS .....                       | 25        |
| 2.4          | LIDERANÇA .....  | 28        |
| <b>2.4.1</b> | <b>Habilidades e características de um líder</b> ..... | <b>30</b> |
| <b>2.4.2</b> | <b>Teorias e estilos de liderança</b> .....            | <b>32</b> |
| 2.4.2.1      | Teorias de traços de personalidade .....               | 33        |
| 2.4.2.2      | Estilos de liderança .....                             | 34        |
| 2.4.2.3      | Teorias situacionais da liderança .....                | 35        |
| 2.4.2.4      | Teorias da liderança transacional .....                | 36        |
| 2.4.2.5      | Teorias da liderança transformacional .....            | 36        |
| 2.4.2.6      | Teorias da liderança carismática .....                 | 37        |
| <b>2.4.3</b> | <b>Liderança feminina</b> .....                        | <b>38</b> |
| <b>2.4.4</b> | <b>Resumo da fundamentação teórica</b> .....           | <b>41</b> |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA</b> .....                               | <b>44</b> |
| 3.1          | DELINEAMENTO .....                                     | 44        |
| 3.2          | POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....                           | 45        |
| 3.3          | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....                  | 47        |
| 3.4          | PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....                 | 49        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS .....</b>  | <b>50</b> |
| 4.1      | RESULTADOS DA PESQUISA .....   | 50        |
| 4.2      | A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MUNDO CORPORATIVO .....                                  | 63        |
| 4.3      | FACILIDADES E DIFICULDADES PARA ATINGIR E PERMANECER<br>EM CARGOS DE LIDERANÇA ..... | 65        |
| 4.4      | CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DA LIDERANÇA FEMININA .....                                | 66        |
| 4.5      | DESIGUALDADE SALARIAL .....  | 67        |
| 4.6      | MATERNIDADE E LIDERANÇA .....  | 69        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>71</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>74</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA .....</b>                         | <b>81</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos grandes transformações ocorreram para o sexo feminino, na sociedade, na família e no mercado de trabalho, até o século XIX o homem era o único provedor da família e a mulher lhe cabia apenas servir ao marido, cuidar da casa e dos filhos, sem ter o direito de exercer alguma atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada. Porém, com as guerras surgiu a necessidade da mulher passar a sustentar a família, já que alguns maridos não voltavam ou então voltavam sem ter condições de trabalhar, submetendo assim, as mulheres a trabalhos fora de casa e com remuneração, fazendo com que a visão da sociedade, incluindo das próprias mulheres, começasse a mudar.

Os lares passaram a ter a divisão das responsabilidades, em alguns até tendo a mulher como única provedora, a mulher se tornou economicamente participativa, e os estereótipos que caracterizavam o sexo feminino como frágil foram deixados para trás, passando a dar espaço a outras características como versatilidade, facilidade na comunicação e na persuasão e capacidade de administrar conflitos. Esta quebra de paradigmas fez com que a participação da mulher no mercado de trabalho aumentasse e conseguisse chegar a ocupar todos os cargos, inclusive os de liderança, que até então eram vistos como cargos masculinos.

A inserção da mulher no mercado de trabalho é um assunto significativo na evolução da sociedade, uma vez que o sexo feminino vem conquistando gradativamente sua igualdade social e profissional, alcançando melhores posições, salários e maior valorização, ocupando cada vez mais cargos importantes dentro das organizações, conseguindo participar mais ativamente da economia. O mercado de trabalho está encontrando na liderança feminina as características que correspondem as necessidades atuais, como a fácil adaptação as mudanças, a flexibilidade nas negociações e a forma mais humanizada de trabalhar.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações da cidade de Bento Gonçalves, identificando as facilidades e dificuldades enfrentadas para atingir e permanecer nestes cargos.

Esta pesquisa está estruturada em capítulos. No primeiro está a apresentação do tema e da definição do problema, além de especificar os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a contextualização teórica com base na revisão literária sobre o tema proposto, abordando desde um breve histórico da

mulher na sociedade até sobre sua participação no mercado de trabalho, mostrando sua evolução profissional e a conquista da inserção nos cargos de liderança, dando ênfase na liderança feminina. No terceiro apresenta-se a metodologia da pesquisa utilizada em todas as etapas do desenvolvimento, juntamente com a definição do delineamento dos procedimentos de pesquisa, a escolha dos participantes do estudo, o procedimento de coleta de dados e o procedimento de análise de dados. No quarto capítulo apresenta-se o desenvolvimento e a análise dos resultados da pesquisa. E no quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais.

### 1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A submissão feminina à sociedade sempre foi presente na história da humanidade, vista como algo natural. Há algumas décadas atrás as mulheres eram consideradas de forma geral apenas como mantenedoras do lar, vivendo exclusivamente para cuidar do esposo e filhos, onde suas funções deveriam ser sempre inferiores em relação ao homem.

Conforme o artigo de DOMINGUES; DA LUZ; QUERINO (2013) a evolução das mulheres no mercado de trabalho teve início na Primeira Guerra Mundial, em que elas tiveram que assumir as responsabilidades e o sustento da família enquanto seus maridos iam para a guerra. A grande necessidade de pessoas produzindo para o capitalismo possibilitou a entrada efetiva das mulheres em espaços predominantemente masculinos, elas trabalhavam em serviços que até então eram executados por seus companheiros. Desde então, começaram a exercer papel no mercado de trabalho, pois com os conflitos, muitos maridos sequer voltavam ou retornavam impossibilitados de voltar ao trabalho, deixando sobre as esposas as responsabilidades de manter a família. Ainda segundo DOMINGUES; DA LUZ; QUERINO (2013) com a consolidação do sistema capitalista após o século XIX, algumas leis foram criadas beneficiando as mulheres e pode-se dizer que representaram um papel mais expressivo do que os homens inclusive na população economicamente ativa. Porém, hoje ainda existem dificuldades de consolidar sua inserção no mercado de trabalho, tentando conciliar a carreira com a família.

Segundo PROBST (2015) a liderança era uma aposta apenas para o papel masculino. Com o passar dos anos a mulher foi conquistando espaço no mercado de trabalho e com isso a participação em cargos estratégicos. Apesar do histórico de

desigualdades de gênero, as mulheres vêm conseguindo superar as barreiras impostas. Nos últimos anos sua presença no mercado de trabalho tornou-se cada vez maior. Embora a maioria dos cargos de liderança ainda sejam ocupados por homens, existe um aumento da participação e também maior valorização da liderança feminina.

Conforme o artigo de KANAN (2010, pág. 244): “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações”. Porém ao se analisar o cenário atual, é fácil perceber que a liderança feminina tende a crescer cada vez mais dentro das instituições, uma vez que as empresas estão buscando líderes que façam realmente a diferença. Para BENNIS (1988), todo líder enfrentará desafios, e é preciso saber lidar com pessoas e mudanças a todo o momento dentro de um ambiente de trabalho.

A presente pesquisa aborda a inserção e a evolução da participação da mulher no mundo corporativo, dando ênfase a crescente ocupação em cargos de liderança, onde sua representatividade vem aumentando ao longo dos anos, mas as dificuldades e obstáculos ainda persistem.

Deste modo, a pesquisa tem por base o seguinte problema:

Qual a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações em Bento Gonçalves?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações em Bento Gonçalves.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Contextualizar a crescente participação da mulher no mundo corporativo;
- b) Identificar as facilidades e dificuldades enfrentadas pela mulher no desempenho de suas funções, para atingir e permanecer nos cargos de liderança;
- c) Identificar as características e os estilos de liderança das mulheres;

- d) Analisar se a desigualdade salarial especificamente desmotiva a mulher a buscar cargos superiores;
- e) Analisar se a mulher enquanto mãe pode ser um entrave ao acesso aos cargos de liderança.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Há muito tempo o sexo feminino vêm lutando por igualdade, buscando oportunidades, melhores cargos, salários, mais respeito social e profissional. A inserção gradual no mercado de trabalho é um aspecto significativo na mudança social, sobretudo, considerando-se a discriminação sofrida pela mulher nos papéis considerados tradicionais que lhe foram impostos e rotulados. Com sua inserção crescente no mercado de trabalho, faz-se importante e significativa uma pesquisa referente a tal assunto.

As mulheres estão ocupando cargos nunca antes pensados, como a presidência por exemplo, na política, como nas organizações empresariais, as mulheres estão alcançando cada vez mais posições de liderança. Essa tendência é comprovação da capacidade de liderança das mulheres em altos níveis hierárquicos, principalmente, pelo comportamento ativo que o gênero feminino assumiu na sociedade nos dias atuais.

SCHLICKMANN E PIZARRO (2013) sustentam que a mulher no meio corporativo é reconhecida pela sua capacidade técnica e gerencial, porém, sempre concilia o crescimento profissional com sua trajetória familiar: casa, esposo e filhos. Segundo CINTRA E COSAC (2008), a mulher vem conquistando seu lugar e apostando nos valores femininos. Elas conseguiram seu espaço no mercado de trabalho, atingindo postos de lideranças nas grandes organizações que antes eram conquistados apenas por homens.

A participação da mulher nas organizações vem sofrendo modificações significativas ao longo do tempo. Por questões culturais, as mulheres mantinham a responsabilidade de cuidar do lar e da criação dos filhos. No entanto, o mundo corporativo atualmente busca um ambiente com gestão mais humana, buscando incentivar a integração entre empresa e funcionário. Para isso, a capacidade emocional da mulher, em captar, reconhecer as emoções e a facilidade de colocar

as necessidades dos outros em primeiro lugar, permite que se crie uma empatia no ambiente, fortalecendo a confiança entre a equipe.

CIROLINI E NORO (2008) ressaltam que a presença da mulher no mercado de trabalho atual é um fato indiscutível e notório, sua ascensão marcou o final do século passado, alcançando posições antes desempenhadas somente por homens, hoje, empreendem e inovam seus próprios negócios ou exercem cargos de liderança, comprovando competência e habilidade na execução de suas funções.

Para MUNHOZ (2000), as mulheres conquistaram o espaço que antes pertencia apenas aos homens nas organizações e têm demonstrado a sua capacidade e competência ao alcançar cargos diretivos, tornando a gestão da empresa mais competitiva na busca de uma gestão mais direcionada para a realidade do mercado moderno.

A mulher tem buscado seu crescimento em algo muito mais sólido do que somente sua intuição, embora, seja considerada como um ponto a seu favor, em alguns momentos de tomada de decisão. Ela vem se aprofundando nos estudos, e chegando cada vez mais às universidades com o intuito de alcançar cargos mais altos nas organizações, quebrando tabus e galgando funções antes ocupadas apenas por homens.

Apesar de uma participação gradativa e pequena, já é notável a presença feminina nas altas posições dentro das empresas, se destacando entre os homens e conseguindo fazer a diferença nos seus respectivos cargos. Devido a esse crescimento, ainda considerado pequeno, mas sólido, as mulheres tem se motivado para continuar na busca de seu crescimento pessoal e profissional, podendo mostrar que elas possuem capacidade para lidar com todos os processos que ocorrem dentro de uma organização, independentemente do setor ou posição hierárquica, exercitando sua criatividade, preparo e dedicação.

Desta forma, é importante contextualizar como se deu a evolução da mulher no mercado de trabalho, suas dificuldades e suas conquistas, destacando sua evolução e seus principais atributos para chegar aos cargos de liderança, mostrando que as habilidades femininas podem ser utilizadas a favor das organizações, contribuindo para que se mantenham competitivas no mundo corporativo atual. Justifica-se assim, a escolha por este tema e a importância desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem do referencial teórico desta pesquisa, trata neste capítulo conceitos relacionados a evolução da mulher na sociedade, questões referentes a participação feminina no mercado de trabalho, utilizando bibliografia de alguns autores, evidenciando o papel da mulher no mercado de trabalho, e como líder dentro das organizações. Buscando entender como ocorreu a inserção no mercado de trabalho, como foram suas lutas e desafios profissionais, que são enfrentados até hoje.

Para tanto, a abordagem se dará inicialmente com um breve histórico de como a mulher era inserida na sociedade, mostrando a desigualdade entre os gêneros. Posteriormente passando a contextualizar sobre a participação da mulher no mercado de trabalho, descrevendo seu histórico, sua evolução profissional, a conquista da inserção nos cargos de liderança, e mostrando a diferença entre a remuneração do sexo masculino com a do sexo feminino. Por fim, será abordada a questão das estruturas organizacionais, a liderança dentro das organizações, comentando sobre as habilidades e características do líder e os estilos de liderança, encerrando com a liderança feminina especificamente.

### 2.1 A MULHER NA SOCIEDADE

Na antiguidade a condição da mulher era ser submissa ao homem, vivendo sobre seus domínios. Conforme SAMARA (2002) a imagem da mulher perante a sociedade era como “rainha do lar”, as famílias eram compostas pelo homem sendo o mantenedor e a mulher cuidando da casa, dos filhos e do marido. Porém esta submissão nunca foi uma escolha, mas uma regra, imposta pela sociedade e pela igreja. O casamento era visto como um negócio, onde a mulher deveria cumprir seu papel de boa esposa e mãe, mantendo uma boa imagem da família.

Para KANAN (2010), as mulheres lentamente iniciavam no século XX, através da luta pelo direito ao voto e pela melhoria na qualidade de vida, um processo de absolvição da condição de acomodação e submissão ao homem, a sociedade e a igreja.

No decorrer dos anos, a mulher vem ganhando espaço na sociedade, num comparativo, entre a antiguidade e o atual, percebe-se que a mulher conseguiu

muitas conquistas, dentre elas o direito ao voto, a independência financeira, o direito de trabalhar fora, de se divorciar, a liberdade de expressão, o direito ao estudo, entre outras. Porém, elas não se desfizeram totalmente das suas antigas práticas, o seu principal dever feminino ainda é visto por muitos, como cuidar da casa e da família, o que vem fazendo com que as mulheres devam ser multifuncionais, conseguindo conciliar a casa e a família com sua carreira profissional.

Conforme GOMES (2017), uma das conquistas mais importantes e influentes das mulheres, foi sua inserção no mercado de trabalho, conseguindo atingir os cargos que eram especificamente para homens. Porém, é necessário ressaltar que essa uniformidade atingida ao trabalho, ainda não foi alcançada aos salários, que na maioria das vezes ainda são menores para o sexo feminino. Onde pode-se dizer que a causa não é especificamente a falta de qualificação por parte das mulheres, uma vez que estas têm se profissionalizado de forma cada vez mais intensa; mas sim a questão cultural, a maneira de ainda ter o sexo feminino como o sexo frágil e inferior.

### **2.1.1 A desigualdade de gêneros**

Definidas como inferiores, as mulheres eram vistas apenas como fonte de reprodução e responsáveis pelos cuidados do lar. As famílias eram formadas com o predomínio da liderança masculina.

Segundo DOMINGUES; DA LUZ; QUERINO (2013) ainda quando criança inicia-se o processo de construção cultural e definição do papel na sociedade. As meninas usam roupas cor de rosa, as brincadeiras infantis comuns e vistas como naturais são brincar de bonecas e de casinha, além disso, desde pequenas são instruídas a serem meigas e dóceis, sem poder ser independentes. Em contrapartida os meninos tem maior liberdade para brincar, tendo como natural a personalidade agressiva e dominadora, onde podem demonstrar força, coragem e independência. O dever dos cuidados e tarefas da casa são deveres exclusivamente das meninas.

OLIVEIRA (2016) destaca que as relações de gênero iniciam desde o nascimento, e a desigualdade existente entre homens e mulheres se intensifica ao longo da vida. É uma questão cultural que acontece no cotidiano de maneira imperceptível, pela família, pela escola, igreja, e pela sociedade de modo geral, refletindo no mercado de trabalho, fazendo com que as diferenças por gênero acabem determinando que homens e mulheres ocupem lugares desiguais, tendo

como natural o homem ser hierarquicamente superior a mulher, favorecendo a discriminação em relação às mulheres.

Sobre a democratização AMAZONAS (2013, p. 60) ressalta:

A luta pela democratização das relações de gênero persistiu e, com a Constituição Federal de 1988, a mulher conquistou a igualdade jurídica. O homem deixou de ser chefe da família, e a mulher passou a ser considerado um ser tão capaz quanto o homem, na Constituição. Isso trouxe impactos na família e na sociedade.

Há muitos anos a mulher luta por igualdade de direitos sem distinção de gêneros, visando ocupar os mesmos cargos, ter o direito a salários condizentes aos cargos exercidos e ter o poder de decisão e liberdade de expressão.

De acordo com TONANI (2011, p. 11) “O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar”.

## 2.2 A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Segundo VIEIRA (2006), a expansão da industrialização contribuiu de forma expressiva à entrada do sexo feminino no mercado de trabalho. ENGELS (1984), ressalta ainda, que a participação da mulher no trabalho na indústria, onde passou a fazer parte do trabalho assalariado, foi de extrema importância para que conseguisse ganhar sua autonomia e começar a se libertar das tradições.

Coube a mulher, por anos, apenas o poder de cuidar do lar, sendo impedidas de desempenhar qualquer atividade fora dele. Para KANAN (2010) a Segunda Guerra Mundial foi o ponto mais forte, o divisor de águas para que as mulheres passassem a trabalhar, e foi a partir do século XX, que elas começaram a reivindicar seu espaço no mercado de trabalho definitivamente.

BRUSCHINI (1998) argumenta que, desde os anos 70, vem ocorrendo, além das transformações em função da necessidade econômica, uma mudança cultural e social, onde as mulheres passaram a reduzir a quantidade de filhos, principalmente nas regiões mais desenvolvidas, e passaram a ter uma viabilização maior ao acesso a escolaridade e as universidades, o que está “libertando-as” ainda mais para o trabalho.

No início a participação da mulher no mercado de trabalho, era principalmente para complementação do sustento da família, hoje em dia, sua participação não está mais ligada somente a necessidade de complementar a renda familiar, mas também para suprir a realização pessoal e a independência financeira.

Para KANAN (2010) foi nos anos 70 que as mulheres atingiram realmente a participação nas atividades produtivas e no meio público, mantinham a jornada de trabalho dupla, conciliando lar e profissão, recebendo salários menores, mas garantindo seu lugar no mercado de trabalho.

A mulher adquiriu habilidades multifuncionais e ao passar do tempo está se aperfeiçoando e correspondendo as necessidades do mercado atual, com empatia e visão de futuro estão prontas e dispostas a quebrar paradigmas, provando que conseguem utilizar suas habilidades nas organizações, conseguindo chegar a cargos importantes, e fazendo a diferença na tomada de decisão e gestão de uma empresa.

TELLES (2013) destaca que na guerra, enquanto os homens lutavam, as mulheres ganhavam espaço e mostravam habilidade com o trabalho nas fábricas, demonstravam que tinham em alguns casos, maior habilidade em operar as máquinas do que os homens. Com aprendizado rápido e estimuladas pela competição, foram conseguindo chegar aos cargos mais elevados.

Para OLIVEIRA (2017) a participação da mulher no mercado de trabalho vem avançando consideravelmente, independente de raça ou instrução, sendo fácil de encontrar características femininas que agreguem ao mundo dos negócios, como relacionamento interpessoal, facilidade de comunicação, multifuncionalidade, humanização, poder de resolução e ampla visão.

### **2.2.1 Breve histórico**

PROBST (2015) defende que foram as guerras as principais responsáveis pela liberdade das mulheres, foi por causa delas que o trabalho feminino foi permitido. Por ter sido longa e com efeitos catastróficos, perdendo muitos homens e deixando muitos mutilados, a Segunda Guerra Mundial, abriu espaço para mulher trabalhar fora de casa, não por reconhecimento, mas por pura necessidade, afinal, a mão de obra masculina estava escassa e havia a necessidade de manter o sustento das famílias, e principalmente as indústrias funcionando.

Segundo BRUSCHINI (1998), os movimentos políticos e sociais ocorridos no mundo nas décadas de 60 e 70, foram fatores importantes para o aumento da porcentagem das mulheres economicamente ativas, fazendo com que as mudanças de padrões culturais impulsionassem as mulheres a estudarem mais, conseguindo participar do mercado de trabalho de forma mais consistente.

Conforme KÜHNER (1977), no século XIX com a consolidação do sistema capitalista, com um intenso crescimento da industrialização, e um acelerado desenvolvimento tecnológico, ocorreram mudanças no trabalho feminino, parte da mão de obra feminina acabou sendo transferida para as fábricas, passando a trabalhar com uma carga horária que chegava a 18 horas diárias.

Ainda segundo BRUSCHINI (1998) o aumento significativo da participação da mulher no mercado de trabalho, vem ocorrendo de forma intensa desde a década de 70, no século XX, o grande crescimento da indústria, concretizou a inserção do trabalho feminino de forma definitiva.

Já para MAGALHÃES (1980), a liberdade feminina começou no século XVIII com a Revolução Francesa em 1789, que igualou a liberdade de homens e mulheres, fazendo com que todas as declarações subsequentes a este período adotassem o mesmo princípio de igualdade perante a lei, surgindo nesta época os movimentos propondo a igualdade dos sexos.

BARROSO e MELLO (1975) evidenciam que foi em 1827, com o surgimento da primeira legislação que autorizava à abertura de escolas públicas femininas no Brasil, que a mulher pode ampliar o seu conhecimento intelectual, tendo o mesmo continuidade através do decreto de 19 de abril de 1879, que permitia a participação das mulheres no ensino superior. Com este acesso ao ensino superior as mulheres cresceram socialmente, trazendo mudanças nas organizações e aumentando a igualdade entre os gêneros.

FÜHRER e FÜHRER (2018), consideram que a Constituição Brasileira de 1988 garantiu as mulheres a possibilidade de ampliação a igualdade, como o salário maternidade, permitindo que as mulheres voltassem aos seus empregos após a gravidez. Os autores ressaltam que após a ampliação do princípio da igualdade, as mulheres puderam passar a trabalhar em ambientes insalubres, no período noturno e ter a jornada de trabalho prorrogada, o que ajudava a aumentar sua renda. A Constituição também deu a mulher a livre escolha de trabalho, assumindo a autoridade de decisão no seu contrato de trabalho, não necessitando mais da

permissão do marido, que anteriormente era quem autorizava, e poderia rescindi-lo a qualquer momento, se alegasse que estavam sendo ameaçados os vínculos familiares.

TONANI (2011) considera que, com a inserção da mulher no mercado de trabalho, novos formatos familiares surgiram, os casais passaram a dividir as responsabilidades e as mulheres passaram a assumir uma postura de liderança dentro das famílias, o que fez crescer a participação feminina na economia e na sociedade.

### **2.2.2 A evolução profissional da mulher**

Segundo PROBST (2015), no início as mulheres que faziam parte de uma classe menos favorecida, na tentativa de conseguir o sustento da família após ficarem viúvas, iniciaram seu papel profissional fazendo doces por encomendas, arranjos de flores e bordados, já as mulheres pertencentes a uma classe mais favorecida, davam aulas de piano. Porém, nenhuma destas atividades eram bem vistas pela sociedade e tão pouco lucrativas, o que fez com que fossem em busca do trabalho nas fábricas.

BRUSCHINNI (1998) relata que a recessão causada pela crise econômica nos anos 80, que causou uma elevação nas taxas de inflação, provocando desemprego, desacelerando o crescimento que vinha ocorrendo na década anterior e causando baixa qualidade de vida dos trabalhadores. Isso fez com que a população se deslocasse dos setores primários e secundários para o setor terciário, do qual pertenciam as áreas das atividades administrativas, comerciais, bancárias, sociais e públicas. Áreas essas em que a mulher sempre se destacou com maior sucesso de inserção, permitindo que continuassem no mercado de trabalho no período da crise.

NOGUEIRA (2004) considera que a mundialização de capital nos anos 80 e 90, ocasionou alterações na estrutura dos setores e nas posições de ocupação do mercado de trabalho, diminuindo a produção de bens e aumentando a de prestação de serviços, provocando modificações nos postos de trabalho em relação ao sexo masculino e feminino. Onde os homens tiveram uma estagnação, e as mulheres um aumento, embora para as mulheres ainda tenham predominado os empregos considerados mais precários e vulneráveis.

VIEIRA (2006) explica que a inserção feminina na classe trabalhadora, foi com remunerações mais baixas, com as mulheres ocupando postos de menor qualificação e conseqüentemente menor remuneração, onde era justificável para a sociedade, já que elas necessitavam menos de trabalho assalariado do que os homens, uma vez que, seriam eles que deveriam sustentá-las.

Para CASTELLS (1999), a promoção das mulheres em cargos que necessitem de versatilidade e multifuncionalidade, atuando com pró-atividade vem crescendo, uma vez que as novas tecnologias exigem um trabalho que acompanhe o ritmo da inovação, com mudanças constantes, capaz de se adaptar e planejar com flexibilidade e rapidez. O que torna a contratação feminina um estímulo a flexibilidade e agilidade como principal força de trabalho.

De acordo com PROBST (2015) as organizações estão apostando nos valores femininos, pois acreditam na sua capacidade de trabalhar em equipe, na sua persuasão ao trabalho cooperativo, compartilhando o seu desejo de crescimento profissional, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados.

SINA (2005) salienta que há espaço para todo tipo de mulher no mercado de trabalho, para aquela que concilia os cuidados da casa com o trabalho, para aquela que se dedica somente a carreira, para a que trabalha no chão de fábrica, em uma loja, que é secretária, médica, advogada, para aquela que vende produtos de porta em porta, para a mulher que conseguiu ser gerente ou uma executiva de uma multinacional. Indiferente de sua profissão, a mulher terá espaço, pois desempenha com afinco seu papel.

CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001) evidenciam que as mulheres levam intrinsecamente para o ambiente corporativo as características do ambiente doméstico, como a capacidade de realizar simultaneamente várias tarefas e prestar atenção nas atividades dos demais sem descuidar das próprias. O que faz com que a inserção da mulher nas organizações traga significativas contribuições para um novo modelo de gestão por competência.

LACOMBE (2012) afirma que para continuar ou alcançar a excelência de mercado as organizações estão transformando a mão de obra em qualidade de serviço, sendo primordial a valorização do capital humano, o que proporcionará maiores oportunidades para o público feminino, ocasionando uma nova maneira de crescimento para o mundo dos negócios.

### 2.2.3 Mulheres em cargos de liderança

Para FRANKEL (2007) o sexo feminino é líder por natureza, pelo simples fato de ter qualidades exclusivas, que o faz ser o diferencial para a liderança buscada atualmente.

No entanto BRUSCHINI (1998) ressalta que não é fácil para a mulher chegar a cargos de liderança, devido a alguns aspectos, como a gravidez, que se não for planejada, pode interromper a carreira, descontinuando seu crescimento, a existência da dificuldade de submeter os homens as ordens femininas, porque as mulheres tem facilidade em trabalhar em equipe, com diálogo, enquanto os homens são melhores em mandar, e seguem o padrão de que ordens são ditadas para serem cumpridas, não negociadas.

COHEN (2012, p.45), considera que “a executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem: quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo”.

SANDBERG e SCOVELL (2013), apontam que criou-se um estereótipo de que a mulher só pode ser bem sucedida se optar por não ter vida pessoal, dedicando-se exclusivamente a carreira profissional, fazendo com que as que conseguem conciliar o pessoal com o profissional, acabem se sentindo culpadas, a autora salienta que esta questão cultural ainda interfere na participação das mulheres em cargos de liderança.

GARDNER (1990) evidencia que a conquista da mulher em cargos de liderança engloba alguns fatores, como leis mais igualitárias; o aumento da escolaridade, que possibilitou a concorrência com os homens em vários cargos; a maternidade mais tardia e o avanço da tecnologia, que possibilitaram conciliar de forma mais fácil a vida profissional da pessoal e auxiliaram na praticidade nas atividades domésticas.

CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001) afirmam que o mundo corporativo está cada vez mais, buscando absorver as características femininas, como flexibilidade, facilidade de trabalhar em equipe, sensibilidade, capacidade de administrar problemas e diversidades, e a preocupação sempre no coletivo, dando espaço a cooperação não a competição, enfatizando a capacidade de liderança da mulher.

DREBES (2017) descreve que houve um grande avanço na participação da mulher no mercado de trabalho, mas que este não se traduziu na ocupação dos espaços de poder, uma das razões é a divisão sexual do trabalho, que culturalmente as mulheres se responsabilizam mais pelo trabalho doméstico, sobrando menos tempo para investirem na carreira.

CHRISTENSEN (2017) alega que as mulheres são mais requisitadas nas funções ligadas as áreas humanas, se diferenciando na hora de realizar várias atividades ao mesmo tempo, possuindo boa visão sistêmica, e sendo boas observadoras em relação a integração e ao ambiente de trabalho, porém, acredita que para ganharem mais espaço em cargos de liderança, ainda devem se desenvolver mais nas áreas relacionadas a estatísticas, números e gráficos.

#### **2.2.4 A diferença de remuneração**

METZ (2014) reitera que, apesar de atualmente existir uma grande quantidade de mulheres economicamente ativas e o crescimento em relação a mulheres que ocupam cargos considerados superiores, ainda assim, a mulher tem como um dos principais fatores de discriminação a desigualdade salarial, levando a moralizar dentro das organizações que elas tem menos capacidade que os homens.

Para BRUSCHINI (1998) uma das possíveis explicações para a discriminação contra as mulheres em relação a diferença salarial, seria a formação profissional, que é mais voltada para atividades como serviço social, saúde e educação, que são pouco valorizadas ainda no mercado de trabalho. Derrubando segundo a autora a hipótese de ser devido aos setores econômicos nos quais se inserem, ao número de horas trabalhadas, ou ao tipo de posição ou vínculo que elas têm com o trabalho.

Já OELZ; OLNEY; TOMEI (2013) consideram o fato das mulheres terem mais períodos de trabalho intermitente do que os homens, uma causa relevante para a diferença salarial. Embora a perda de competências em razão das interrupções ao trabalho penalize tanto as mulheres, que saem do mercado de trabalho por causa das responsabilidades com a educação dos filhos, como para os homens, que enfrentam o serviço militar por exemplo, mas é mais impactante para as mulheres, que quando regressam ao trabalho, tendem a não conseguir voltar aos postos de trabalho que correspondem ao seu nível de competências.

PATEO (2018, não paginado) destaca que:

Apesar da melhora registrada em 2017, ainda há muitos desafios que precisam ser enfrentados, sobretudo no que se refere ao acesso das mulheres a postos de trabalho mais bem remunerados e garantia de recebimento de salários equivalentes pelo desempenho da mesma ocupação.

MADALOZZO (2019) afirma que não é tão simples de resolver a questão das diferenças salariais, pois a disparidade está também nas oportunidades, que fazem com que as mulheres não atinjam as áreas que seriam mais produtivas, chegando apenas as áreas de menor desempenho. MADALOZZO (2019, não paginado) ainda reforça que “não basta participar do mercado de trabalho. Se queremos crescer, é preciso colocar essa mulher onde ela se encaixa melhor.”

De acordo com OELZ; OLNEY; TOMEI (2013, p. 16) “Apesar de lentos, tem havido alguns progressos no sentido de uma maior igualdade nos ganhos entre homens e mulheres, embora se estime que, com o atual ritmo de progresso, serão necessários mais de 75 anos para colmatar a diferença”.

Ainda segundo OELZ; OLNEY; TOMEI (2013) é a igualdade de gênero na sociedade como um todo e no ambiente profissional, que proporcionará a equidade salarial, onde os progressos devem ser contínuos e sustentáveis, atingindo assim, a mesma remuneração para o trabalho de igual valor, para ambos os sexos.

MADALOZZO (2019) conclui que a inferioridade salarial e o desperdício do potencial feminino não tem efeitos ruins só para elas, a economia do país também sofre atrasos e consequências como um todo, até o Produto Interno Bruto (PIB) cresceria se as mulheres tivessem salários iguais aos dos homens.

### 2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Para OLIVEIRA (2013) a estrutura organizacional é um conjunto que define como as atividades são divididas e coordenadas, possibilitando o acompanhamento do desenvolvimento da comunicação, das responsabilidades, das decisões e das autoridades dentro de cada departamento, estando ligada diretamente a estratégia da organização.

Para MINTZBERG (1995) a estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos, tendo como base para sua formulação a definição de missão, visão, valores e estratégias de mercado, onde não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, cada

organização deve desenvolver sua própria estrutura, voltada sempre a atingir os objetivos de forma eficaz. MINTZBERG (1995, p.10) argumenta que a estrutura de uma organização “pode ser simplesmente definida como a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

CURY (2005) salienta que toda organização, pequena ou grande, independente do ramo em que está inserida, deve possuir uma estrutura organizacional, e que a mesma deve atender suas necessidades, funcionando como ferramenta de planejamento e controle, possibilitando a distribuição de cargos.

CURY (2005) afirma ainda, que a estrutura organizacional é importante pois é através dela que será possível delegar funções e poderes, definir processos decisórios, promover a comunicação, seja horizontal ou vertical, proporcionar a participação e especialização e controlar a centralização e a formalização. Sendo possível deste modo, garantir o bom andamento organizacional, fazendo com que as pessoas alcancem seu adequado e eficiente desempenho.

ROBBINS (1990), afirma que a estrutura organizacional é composta pelas diferentes formas de dividir as responsabilidades entre as tarefas a serem desenvolvidas, dando origem aos níveis de coordenação e integração dos processos, garantindo a realização das atividades através da divisão ou da diferenciação do trabalho da organização.

CURY (2005) conclui que no intuito de acompanhar o crescimento da tecnologia e da concorrência, buscando maior desempenho e produtividade, no século XX, as organizações assumiram um modelo estrutural mais moderno e contemporâneo, caracterizado por métodos mais sistêmicos e orgânicos, que valorizam as questões comportamentais, evoluindo da modelagem tradicional de Taylor e Fayol, caracterizada pela hierarquia, autoridade, verticalidade, burocracia e mecanicidade.

MINTZBERG (1995) evidencia que a estrutura organizacional, é a maneira como as pessoas estão alocadas dentro da organização, e é a estrutura que organiza funções, identifica tarefas necessárias e determina responsabilidades, desenvolvendo e controlando níveis hierárquicos, tornando possível uma visão ampla de como os recursos humanos estão distribuídos e de como a empresa deve desenvolver suas estratégias, focando no desempenho e trabalhando com a motivação e a integração.

DAFT (2002) conclui que uma estrutura organizacional bem desenvolvida é o primeiro passo para a excelência na gestão, sendo possível gerenciar e controlar de forma eficaz os indicadores de desempenho, verificando em que áreas existem os excessos e que áreas estão ficando desatendidas.

OLIVEIRA (2012) destaca que a estrutura organizacional de modo geral se subdivide em estrutura formal e informal. A estrutura formal é planejada e controlada dando ênfase as posições, responsabilidades e autoridades, com a presença do líder formal; já a estrutura informal, é instável, se desenvolve espontaneamente com a interação das pessoas, dando ênfase as mesmas e aos relacionamentos, criando sistemas e canais de comunicação próprios, com a presença do líder informal.

DEUS (2011) destaca que todas as organizações apresentam liderança formal e informal dentro das suas estruturas. A liderança formal é exercida por indivíduos aos quais foram atribuídos cargos de hierarquia superior, dando-lhes responsabilidade e autoridade sobre as pessoas, exemplos de líderes formais são gerentes, supervisores, coordenadores e diretores, onde a autoridade que exercem foi atribuída devido a ocupação dentro da estrutura organizacional. Na liderança informal não existe indicação ou atribuição superior, acontece independentemente da organização formal da empresa e o líder não necessita estar ligado a um cargo de autoridade, é eleito pelos demais de forma natural, por apresentar características pessoais, como senso de coletividade e justiça, que passam confiança ao demais para poder representá-los tendo seu apoio, um exemplo de líder informal, é aquele que mesmo não tendo cargo de autoridade, em nome de todos do grupo, reivindica à direção melhores salários e condições de trabalho.

LUIZ (2017) alega que a liderança informal é mais influente do que a liderança formal, evidenciando que o líder formal é escolhido pelos superiores, por méritos, aptidões e competências, mas nem sempre consegue despertar a confiança e o respeito dos seus liderados, pois é impopular e não consegue fazer com que os mesmos atinjam os resultados, não é um líder natural, apenas possui o cargo. Já o líder informal é escolhido pelos próprios colaboradores, sendo mais respeitado e prestigiado pois tem a mesma posição hierárquica, é considerado o herói que está sempre aberto a opiniões, consegue liderar e motivar o grupo, proporcionando o alcance das metas e objetivos, não apenas da organização, mas também deles próprios.

SOARES (2015, p. 43) fala sobre liderança formal e informal, destacando que:

A origem da influência de um líder pode ser formal, dada por um alto cargo na organização, ou informal, quando a influência surge naturalmente de dentro de um grupo de pessoas. Entretanto, nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização dar a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Normalmente a liderança informal é tão importante quanto a influência formal, ou até mais.

JUNIOR (2015) salienta que as organizações estão evoluindo em relação a estrutura e tecnologia, exigindo uma nova postura organizacional voltada para o capital humano e intelectual, compreendendo que as organizações precisam das pessoas para atingirem os seus objetivos. Assim como as pessoas necessitam das organizações para atingirem as suas metas e realizações pessoais. A liderança passa a ser o ponto chave para o sucesso, proporcionando atingir os resultados pretendidos pela organização e alavancando os seus resultados, através da motivação e da satisfação das pessoas em relação ao seu líder.

A estrutura organizacional trabalha com níveis hierárquicos e determina a relação entre líderes e seus liderados, a liderança possui importância significativa dentro das organizações, centralizando equipes, adaptando os setores as mudanças necessárias, direcionando as pessoas, definindo e planejando as estratégias.

## 2.4 LIDERANÇA

A liderança é um conceito difícil de ser definido, existem controvérsias e diferentes pontos de vista em relação ao assunto. Uma perspectiva é de que a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, e que já nascem com traços de liderança na sua personalidade. Outra perspectiva é de que o líder pode ser uma pessoa comum, com capacidade para liderar dependendo do ambiente, e das características necessárias desenvolvidas.

SOARES (2015, p. 43) descreve que “[...] a liderança é a forma mais humana e mais certa a se chegar a um objetivo em comum sem esquecer dos objetivos individuais”.

De acordo com CHIAVENATO (2004), a liderança é um tipo de poder pessoal, tendo ligação com as relações do líder com as demais pessoas. Está ligada à habilidade do líder de levar as pessoas a fazerem de forma natural o que o ele pede.

Para ROBBINS (1990, p. 40), “na função de liderança, conduzimos e supervisionamos subordinados. Esta função desempenha os objetivos estabelecidos

no planejamento. Basicamente, a liderança consiste em supervisão, motivação e comunicação”.

A liderança exerce um papel de extrema importância em toda organização, é necessário direcionar as metas e os objetivos almejados, e para isso, todo profissional busca e precisa de alguém para ter como referencial.

CHIAVENATO (1993, p. 172), destaca que:

*A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.*

Para HUNTER (2004), a liderança não significa somente passar ordens e instruir, um líder deve ser um servidor, uma pessoa que trabalha em conjunto com seus seguidores, dando suporte sempre que necessário, focando no ambiente que deve proporcionar. Ressaltando que o líder não necessariamente deve fazer tudo o que os seus liderados querem, mas sim disponibilizar tudo o que for necessário para a realização das atividades.

CHIAVENATO (2004) destaca algumas competências relacionadas ao exercício da liderança, como a motivação de atingir objetivos, autoconfiança para fazer com que os liderados também se sintam confiantes, conhecimento do negócio, inteligência emocional, capacidade de ser flexível as situações conseguindo se adaptar a diferentes cenários, inteligência, voltada para a habilidade de processar informações e analisar as melhores alternativas e oportunidades.

ALBUQUERQUE (2012) ressalta que a liderança tem o papel de neutralizar atitudes negativas, fazendo com que as pessoas se sintam seguras e autoconfiantes diante das metas, dos desafios e das responsabilidades repassadas a elas, cabendo ao líder a tarefa de eliminar as inseguranças e instalar a firmeza nas pessoas, aumentando as chances de sucesso.

CHIAVENATO (2004, p. 448) argumenta que:

*A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.*

SOARES (2015) relata que a liderança era baseada apenas no trabalho e em como as pessoas o executavam, sendo definida apenas por controle e estabelecimento de metas, hoje em dia a liderança é mais complexa e mais importante, a boa liderança estabelece metas e alcança resultados, conduzindo, influenciando e direcionando o comportamento das pessoas, enfrentando as mudanças de forma natural e eficaz.

Para CARAVANTES; KLOECKNER; PANNO (2005) a liderança ocorre em uma variedade de ambientes e formas e é um processo de influência, utilizado para modelar o comportamento das pessoas.

MAXIMIANO (1990) define liderança como o uso da influência não coerciva do líder na realização de metas e objetivos, onde direciona os membros do grupo induzindo-os a realizá-los, trabalhando com valores e motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas, tanto dos líderes quanto dos seguidores.

Segundo SBC (2018) a liderança é o ato de comandar, orientar e incentivar um grupo de pessoas, buscando atingir metas e objetivos em comum. Pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca e acaba assumindo informalmente o papel de líder ou ser atribuída formalmente através da designação de cargos.

#### **2.4.1 Habilidades e características de um líder**

Cada vez mais as empresas estão em busca de perfis de liderança que realmente façam a diferença. O líder é responsável pelo grupo que lidera e cabe a ele dar as diretrizes e trabalhar juntamente com sua equipe, buscando a motivação constante para o bom andamento das atividades e o alcance dos objetivos.

PROBST (2015) afirma que não há espaço para o antigo chefe centralizador que apenas distribui tarefas, os líderes devem desempenhar competências que os façam se aproximar de suas equipes, motivando-as a trabalhar como equipe, de forma equilibrada e completando um ao outro. O líder atual deve usar mais suas habilidades emocionais do que as técnicas, pois precisa ser um gestor de pessoas não só de negócios.

ALBUQUERQUE (2012) enfatiza que o líder não deve ser bonzinho demais deixando a amizade prejudicar a ordem, mas que também não deve ser grosseiro, as pessoas respeitam quem é firme e não ríspido, é preciso saber lidar com as

situações de forma flexível, mostrando aos liderados que serão advertidos sempre que houver a necessidade, porém de forma imparcial e justa, e que da mesma forma também serão elogiados, pois os elogios são a forma mais simples e mais barata de se motivar.

Para SOARES (2015, p. 44), “no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o estado atual das coisas, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas projeções”.

ALBUQUERQUE (2012) enfatiza que o líder deve saber desafiar continuamente e com tato a sua equipe, fazendo com que as pessoas se sintam impulsionadas e seguras para assumir os desafios e as responsabilidades, otimizando o desempenho do grupo e atingindo o crescimento individual e coletivo.

MAXIMIANO (1990) considera que um grande líder é aquele que tem a capacidade de comandar com sucesso e de forma motivadora os seus liderados dia após dia, continuamente, para que o grupo possa alcançar e superar as situações e desafios sempre que surgirem.

MAXWELL (2008, p. 109), cita algumas habilidades que um líder deve ter:

- Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças;
- Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes;
- Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão;
- Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização;
- Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam;
- Disposição para servir: fazem o que for necessário;
- Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem;
- Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar;
- Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência em longo prazo;
- Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

Para ROBBINS (1990), o líder deve saber conduzir e comunicar-se de forma eficiente e motivadora, caso contrário não conseguirá fazer com que o grupo atinja os objetivos, independente se os planos da organização sejam bons ou não, pelo simples fato de que as pessoas precisam ser estimuladas para chegarem a um bom desempenho.

LACOMBE (2012, p. 245) descreve que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos

personais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.

SOARES (2015) argumenta que o líder deve inspirar e influenciar seus liderados de forma a conseguir engajá-los na mesma direção, mostrando que se todos da equipe trabalharem com paciência, disciplina, humildade, compromisso e respeito pode-se superar os obstáculos juntos, tornando-os mais fortes, tanto individualmente, como equipe num todo.

Para ALBUQUERQUE (2012) um bom líder deve saber conquistar, influenciar e motivar a lealdade, o entusiasmo, a dedicação e o talento dos seus liderados, através da comunicação amigável e da preocupação com o outro, buscando resultados com enfoque no ganho mútuo, com benefícios para todos os envolvidos.

ROBBINS (2005) considera que a confiança seja o ponto principal da liderança, pois as pessoas só seguem e se deixam influenciar por um líder em quem confiem, depositando uma expectativa positiva de que não irá agir de maneira egoísta e oportuna.

Para GARDNER (1990) um bom líder deve ser inteligente no momento do julgamento de qualquer ação, demonstrar empolgação e disposição no cumprimento de suas responsabilidades, saber compreender seus liderados, identificando suas necessidades e competências, motivar e influenciar, deve ter capacidade de conquistar e manter a confiança e ter flexibilidade e adaptabilidade.

SILVA (2019) conclui que as características consideradas essenciais para excelentes líderes, são baseadas na capacidade intelectual e de receptividade e na ética pessoal e controle emocional, pois os liderados se sentem mais confiantes quando o seu líder interage com a equipe o tempo todo, delegando tarefas com comunicação transparente e horizontal e sendo capaz de escutar sugestões transformando-as em missão.

#### **2.4.2 Teorias e estilos de liderança**

ALEXANDRE (2018) aponta que as teorias de liderança foram criadas para explicar como e por que certas pessoas se tornam líderes, concentrando-se em características, comportamentos e habilidades que as pessoas podem adotar em diferentes situações. As primeiras teorias de liderança centraram-se em quais

qualidades distinguem líderes e seguidores, enquanto as teorias subsequentes buscaram entender os fatores situacionais e os níveis de habilidades.

Conforme CHIAVENATO (1993) para melhor explicar a influência da liderança foram desenvolvidas algumas teorias, que podem ser classificadas em três grandes grupos: Teorias de traços de personalidade, Teorias sobre estilos de liderança e Teorias situacionais da liderança.

Para ROBBINS (2005) as teorias recebem a seguinte nomenclatura: Teoria dos traços, Teorias comportamentais e Teorias das contingências. A Teoria dos traços dominou os estudos sobre liderança até o final da década de 40, porém percebeu-se que os estudos dos traços reconheciam o líder, mas não serviam para identificar se este era eficaz ou não, com a ineficiência da Teoria dos traços, surgiram as Teorias comportamentais, que predominaram até a década de 60, porém percebeu-se que o conjunto de comportamentos relacionados a um líder, nem sempre garante o seu sucesso em todos os contextos, ele pode ser bom em uma organização mas não em outra, assim entendeu-se que existia mais coisas além de características e comportamentos que podem explicar a liderança, surgindo então a Teoria das contingências.

Segundo MAXIMIANO (1990) a forma como o líder emprega a sua autoridade nos diferentes contextos e situações estabelecidas é o que define o seu estilo de liderança, podendo ser classificado em autocrático, democrático ou liberal.

Cada um desses grupos apresenta características e abordagens próprias, que serão descritas a seguir.

#### 2.4.2.1 Teorias de traços de personalidade

CHIAVENATO (1993) descreve que para a teoria de traços de personalidade, um líder é aquele que se distingue e influencia os demais através de alguns traços específicos e características marcantes de personalidade, como inteligência, autoconfiança, cooperação, persistência e iniciativa.

CHIAVENATO (1993, p. 175) conclui que:

[...] As *teorias dos traços* partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da *liderança*.

Conforme ROBBINS (2005), essa teoria diferencia os líderes com base nas qualidades e características pessoais e de personalidade, entendendo que alguns indivíduos podem ser líderes e outros não, pelo fato de apresentar algumas características que são inatas, e não seria possível passar por um processo de formação e desenvolvimento.

MAXIMIANO (1990) conclui que os estudos dos traços de personalidade não tem nenhum valor preditivo, apenas foi possível identificar que os líderes tem determinadas características de personalidade, mas não foi possível identificar um conjunto específico de traços comum a todos os líderes e nem demonstrar que os mesmos tem características diferentes de pessoas normais, além disso, existem pessoas que possuem as mesmas características e não são e nem se tornam líderes.

Para MELO (2004) as teorias defendem que os líderes podem ser descritos como pessoas detentoras de traços físicos e de personalidade que os tornam diferentes dos demais e que possuem características de personalidade especiais, que facilitam seu desempenho e os mantêm na posição de liderança.

#### 2.4.2.2 Estilos de liderança

CHIAVENATO (1993) evidencia que as teorias sobre estilos de liderança estudam os estilos de comportamento do líder e suas maneiras de conduta. A principal teoria explica os estilos de liderança sem levar em conta as características de personalidade, dividindo-os em três:

- a) Liderança autocrática: o líder é dominador, apenas ele fixa diretrizes e determina qual tarefa cada um deve executar;
- b) Liderança democrática: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, dividindo as tarefas com liberdade, o líder é objetivo;
- c) Liderança liberal (laissez-faire): a participação do líder é mínima, tendo o grupo liberdade total para a divisão de tarefas e decisões.

Chamadas de Teorias comportamentais, ROBBINS (2005) salienta que estas basearam-se na análise do comportamento exibido por certos líderes, partindo do princípio de que existiriam comportamentos específicos para a liderança, quebrando a visão de que um líder nasce líder e passando a acreditar que um líder poderia ser desenvolvido por meio de treinamentos que estimulassem comportamentos próprios.

Para MAXIMIANO (1990) o líder autocrático usa da autoridade formal para conseguir a participação dos subordinados nas decisões, define antecipadamente as tarefas a serem desempenhadas e utiliza do abuso da sua autoridade para garantir que sejam cumpridas; o líder democrático conta com a participação dos subordinados no processo de decisão, desenvolvendo um processo de participação e envolvimento coletivo, onde a comunicação é essencial; e o líder liberal não utiliza de sua autoridade, apenas delega obrigações aos seus subordinados.

JESUÍNO (1996) salienta que o foco dessas teorias é no comportamento do líder frente a seus subordinados e em como ele age nos grupos de trabalho eficazes ou ineficazes, concluindo que, qualquer pessoa pode ser treinada e adquirir certos comportamentos e se transformar em um líder.

Segundo MELO (2004) as principais críticas feitas às teorias comportamentais são referentes a não levarem em consideração as situações em que a liderança ocorre e nem o grau em que os fatores situacionais afetam o sucesso ou o fracasso de um líder.

#### 2.4.2.3 Teorias situacionais da liderança

CHIAVENATO (1993) argumenta que as teorias situacionais da liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança correto, cada situação requer um tipo de liderança diferente, e será a situação a principal variável para determinar quem será o líder e o que ele deverá desempenhar, devendo se adaptar e se ajustar ao grupo, em relação as condições extremamente variadas, podendo assumir diferentes padrões de liderança para cada subordinado conforme a situação envolvida.

Definidas por ROBBINS (2005) como Teorias das contingências, identificaram que o sucesso da liderança vai além de traços de personalidade e de comportamentos, ampliando a visão de que não existe um líder ou uma liderança perfeita, mas que o ideal é adequar-se a cada contexto.

MELO (2004) ressalta que as abordagens contingenciais constataram que não existe um estilo de liderança ideal e específico, mas situações específicas nas quais os líderes devem adaptar seus estilos e valores, às exigências de uma situação ou grupo para chegarem a eficácia de suas lideranças.

MAXIMIANO (1990) evidencia que a essência da liderança situacional é a capacidade em se ajustar a cada situação, conseguindo identificar qual estilo deve ser usado, porém nenhuma das teorias da liderança situacional consegue explicar de forma definitiva qual é especificamente a eficácia do líder.

#### 2.4.2.4 Teorias da liderança transacional

BURNS (1978 apud MACHADO, 2011) indica que a liderança transacional tem como base de suas ações a legitimidade e autoridade formais, seguindo regras e normas estabelecidas para o cumprimento das tarefas pré-determinadas, onde são possíveis as recompensas pelos méritos e punições pelo não cumprimento dos objetivos ou comportamentos indesejáveis.

Segundo MELO (2004) a liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação de seus subordinados, na distribuição de tarefas, recompensas e punições, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.

BARBOSA (2018) salienta que liderança transacional é focada nos relacionamentos e interações entre líderes e seguidores, baseando-se que a qualidade das trocas entre as duas partes impacta nas decisões e responsabilidades dos liderados e dos líderes.

Segundo FACCIOLI (2008) resume liderança transacional como uma transação, pura e simples, onde existe uma troca entre líder e liderado, que beneficia ambos os lados.

#### 2.4.2.5 Teorias da liderança transformacional

BASS (1985 apud MACHADO, 2011) define a liderança transformacional como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus seguidores para o que é correto e importante motivando-os para um desempenho acima das expectativas.

MELO (2004) considera que a liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder, através da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas para que adotem a mesma visão e tenham os mesmos objetivos, com isso consegue diminuir as taxas de rotatividade e aumentar a satisfação e a produtividade do empregado.

Segundo BURNS (1978 apud MACHADO, 2011) os líderes transformacionais são capazes de inspirar os seus seguidores através da força da sua visão e personalidade, conseguindo alterar expectativas, percepções e motivações, trabalhando para alcançar objetivos comuns.

Para FACCIOLI (2008) na liderança transformacional a consideração é individualizada, o líder treina e aconselha cada liderado individualmente, conhecendo suas necessidades e reconhecendo características potenciais, criando um vínculo de influência mútua, fazendo com que se engajem no intuito de conseguir que líder e liderados aprendem juntos nas situações diárias, elevando os níveis de motivação do grupo.

BARBOSA (2018) indica que a liderança transformacional é um processo que transforma as pessoas, em relação aos seus valores, metas, padrões, emoções e ética, e os líderes transformacionais são motivados pela sua visão e paixão, a proporcionar e inspirar essas mudanças nos seguidores.

#### 2.4.2.6 Teorias da liderança carismática

De acordo com MELO (2004) na liderança carismática os seguidores fazem atribuições de capacidades heroicas e até mesmo extraordinárias a seus líderes, sendo apontados como principais atributos a autoconfiança, a capacidade de dominar as relações, o poder de influência e a convicção das próprias virtudes, ideias e padrões morais, sendo evidenciado pelo autor que poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois são mestres em liderar.

JESUÍNO (1996) destaca a maior facilidade dos líderes carismáticos em emergir em momentos de crise e de maior pressão exercida sobre as organizações, ganhando mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros pelo fato de ajustarem-se mais facilmente e conseguirem apresentar soluções e estratégias inovadoras para resolver problemas significativos, se mostrando disponíveis a introduzir e orientar mudanças radicais, favorecendo-se da sua capacidade visionária e inspiradora que apelam para o lado emocional e afetivo, conseguindo reunir à sua volta um conjunto de indivíduos que acreditam nas suas capacidades de definir o melhor caminho a seguir.

FACCIOLI (2008) argumenta que a liderança carismática, está ligada ao processo dinâmico de atendimento das necessidades dos liderados, o líder

carismático promove revoluções, renova paradigmas e instiga sonhos, sendo visto como um agente de mudanças por conduzir seus seguidores a darem seu melhor no alcance das metas do grupo, sem esquecer do desenvolvimento individual, e induzindo e estimulando-os a mudanças nas percepções e a troca de velhos problemas por novas oportunidades.

LEITE (2014) considera que o líder carismático possui a capacidade de incentivar os seguidores a superarem seus interesses próprios, criando um comprometimento relacionado aos novos objetivos, trabalhando na realização da missão, causa e meta, chegando a este grau de comprometimento, fornecendo atenção especial para as necessidades e potencialidades dos seus seguidores.

### **2.4.3 Liderança feminina**

ROBBINS (2005) coloca que até o final dos anos 80 os homens eram considerados melhores líderes por serem menos emotivos e mais diretos, porém na década seguinte as mulheres passaram a ser melhor avaliadas, e consideradas melhores líderes justamente por terem características contrárias, como uma melhor comunicação e maior capacidade de ouvir e de motivar.

Para LODEN (1988), as mulheres de fato já possuem atributos essenciais para a liderança, a vantagem feminina em liderar está na facilidade de delegar tarefas, de realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo, de conseguir trabalhar em grupo mantendo a disciplina, na sensibilidade e capacidade de admitir seus próprios erros e ajudar na solução dos outros, na sua capacidade de negociar e influenciar, e tudo isso sem perder o carisma.

Já para FLEURY (2013), a boa liderança feminina é caracterizada por alguns elementos considerados importantes no gerenciamento, como o comprometimento e competência, a mulher costuma ser mais comprometida do que o homem, maior organização no ambiente de trabalho, mais facilidade de compreensão, conseguindo ver a pessoa como um todo, e tem maior flexibilidade, se destacando em promover a união e a cooperação de forma natural.

De acordo com FRANKEL (2007), a liderança é a capacidade de influenciar as demais pessoas, que desejam ser mais influenciadas do que simplesmente forçadas e mais recompensadas do que somente criticadas, características que as mulheres desempenham com facilidade e naturalidade desde a infância.

Ainda de acordo com FRANKEL (2007), o trabalho em equipe é mais valorizado pelas mulheres, possuem maior abertura para sugestões e ideias, são mais perseverantes e menos imediatistas, são capazes de pensar a longo prazo e tem facilidade e flexibilidade para aprender, conseguem trabalhar sob pressão, desempenhando o papel de liderança de forma natural.

Segundo METZ (2014) as principais características gerenciais da liderança feminina referem-se ao estilo de liderança e ao processo decisório. A mulher lidera dando ênfase na valorização do indivíduo, e descentralização do poder, com o intuito de respeitar todas as diferenças, e proporcionando a participação dos colaboradores, compartilhando as decisões, e considerando as sugestões sem levar em conta a hierarquia. Na questão financeira, consegue identificar e apostar com maior facilidade nas situações de menos riscos, conseguindo definir estratégias que dão prioridade nos ganhos gerais da empresa, que vão desde a direção aos colaboradores.

Para AMAZONAS (2013) as mulheres lideraram pela inclusão e recorrem a seu carisma e habilidades interpessoais para influenciar os outros, tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, encorajando a participação, a partilha do poder e da informação, buscando aumentar a autoestima dos liderados, conseqüentemente do grupo como um todo.

MUNHOZ (2000) alega que as mulheres tem um estilo de liderança mais inclusivo, participativo, colaborativo e aberto, e esta combinação faz com que sejam mais persuasivas e assertivas, além de serem mais dispostas a se expor a riscos, demonstrando ter mais flexibilidade, empatia e facilidade de se relacionar mais fortes do que os líderes masculinos.

LODEN (1988) conclui que, em sua maioria, as mulheres são mais criteriosas e são profissionais mais atentas aos detalhes das situações, normalmente são bem sucedidas nos processos de comunicação e negociação, aplicando seu instinto maternal, conseguem obter melhores resultados com as pessoas, desenvolvendo um estilo singular de administrar, tendo uma liderança baseada na valorização da cooperação e dos relacionamentos.

KANAN (2010) argumenta que hoje as mudanças são mais rápidas e que as organizações são mais planas e interconectadas, precisando das características como a colaboração, empatia e sensibilidade, que são associadas mais ao sexo feminino, em geral, as mulheres tendem a ser mais participativas para encontrar as

melhores soluções dentro da equipe de trabalho, com maior dinamismo em sua liderança.

CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001) salientam que as mulheres por serem mais criativas, terem facilidade de realizar multitarefas, e levarem em conta as opiniões de outras pessoas, buscando o bem estar de todos, conseguem no comando de empresas, ter mais qualidade no processo de resolução de problemas e de tomada de decisão.

DUARTE, D'OLIVEIRA; GOMES (2009) evidenciam que nos dias atuais, num ambiente competitivo, o que as organizações precisam para o desenvolvimento organizacional, deve estar focado nos relacionamentos, e para isso as habilidades femininas se encaixam perfeitamente, pois as mulheres costumam ser preocupadas com o autodesenvolvimento, tem facilidade de sair da zona de conforto, conseguem identificar as necessidades, não só individuais mas como de todos os que as cercam, facilitando o crescimento coletivo.

CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001) destacam que a capacidade emocional da mulher, que reconhece suas emoções e das outras pessoas que estão no seu convívio, fazendo com que se sintam compreendidas, permite que se crie empatia no ambiente de trabalho, sendo possível elogiar seus liderados e comunicar mudanças e desapontamentos em momentos oportunos, fortalecendo a confiança e a lealdade.

Para LODEN (1988) as mulheres definem de forma cautelosa suas prioridades, com o respeito a estrutura da empresa, sendo capazes de assumir direcionamentos e aceitar normas e procedimentos já estabelecidos, favorecendo o cumprimento de compromissos no ambiente organizacional, de forma equilibrada.

FRANKEL (2007) enfatiza que atualmente as empresas buscam líderes comprometidos, envolvidos no negócio e que estejam procurando constantemente atingir relações saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho, e se não fosse a discriminação e aceitação da mulher em ambientes organizacionais, as empresas já estariam mais evoluídas no que diz respeito a relacionamento e desenvolvimento humano, pois considera que o estilo feminino de liderança é mais efetivo, por apresentar características únicas, como boa interação e colaboração, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias.

Para DRUCKER (1996) as mulheres lideram de forma natural, humilde e humorada, tratando as pessoas com igualdade, são honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras na busca das melhorias, possuem capacidade de

respeitar seus adversários aprendendo com eles, são detalhistas, pró ativas, adaptam-se com facilidade as mudanças do mundo globalizado, desempenhando múltiplas tarefas e conseguindo dar atenção a todos ao mesmo tempo.

LODEN (1988) salienta que é importante que as organizações reconheçam, valorizem e aceitam a liderança feminina como um diferencial, pois a mulher tem características maternas natas, como o dom de ensinar por exemplo, que se adaptadas ao ambiente corporativo de forma correta, podem trazer benefícios na qualidade dos relacionamentos em equipe, além disso, a medida que ajudam outras pessoas a se desenvolverem, também aumentam seus conhecimentos, gerando um ciclo de aprendizagem e crescimento motivador e contínuo, tanto para a equipe como para a organização como um todo.

#### 2.4.4 Resumo da fundamentação teórica

No referencial teórico foram apresentados conceitos relacionados ao tema da pesquisa, evidenciado o papel da mulher na sociedade, no mercado de trabalho e em cargos de liderança. Contextualizando sobre a inserção da mulher no meio profissional e os desafios enfrentados até hoje.

Ao final foi elaborado um quadro resumo (Quadro 1), onde estão sintetizados os conceitos centrais do tema da pesquisa, que se apresenta a seguir:

Quadro 1 - Quadro resumo da fundamentação teórica

(Continua)

| TEMA     | ENFOQUE                 | DEFINIÇÃO SINTETIZADA  | AUTOR (ES)  |
|----------|-------------------------|--|---|
| A MULHER | Na sociedade            | No decorrer dos anos as mulheres ganharam espaço na sociedade, deixando de serem consideradas inferiores aos homens e mudando a cultura da sociedade em relação ao sexo feminino.  | SAMARA (2002); KANAN (2010); GOMES (2017)   |
|          | Desigualdade de gêneros | Embora tenham conquistado a liberdade da submissão ao homem, as mulheres seguem lutando por igualdade de direitos, sem distinção a gênero.   | DOMINGUES; DA LUZ; QUERINO (2013); OLIVEIRA (2016); AMAZONAS (2013); TONANI (2011)  |
|          | No mercado de trabalho  | Por anos coube a mulher apenas o dever de cuidar do lar, mas com as guerras surgiu a necessidade de ajudar no sustento da família, no início era principalmente para complementação da renda, hoje em dia, sua participação está ligada também para suprir a | ENGELS (1984); VIEIRA (2006); KANAN (2010); BRUSCHINI (1998); TELLES (2013); OLIVEIRA (2017); PROBST (2015); KÜHNER (1977); |

(Continuação)

|             |                            |  |  |
|-------------|----------------------------|--|--|
| A MULHER    | No mercado de trabalho     | realização pessoal e a independência financeira, aperfeiçoando habilidades multifuncionais e passando a corresponder com as necessidades do mercado atual.   | MAGALHÃES (1980); BARROSO E MELLO (1975); FÜHRER E FÜHRER (2018); TONANI (2011)  |
|             | A evolução profissional    | A inserção feminina no mercado de trabalho, foi com remunerações mais baixas, e ocupando postos de menor qualificação e menor remuneração. Com a globalização e as mudanças constantes na tecnologia, as organizações estão apostando mais na qualidade de serviços e na valorização do capital humano, passando a valorizar e necessitar mais dos valores femininos, como a versatilidade de adaptação, a habilidade com a comunicação e persuasão no trabalho cooperativo. | PROBST (2015); BRUSCHINI (1998); SINA (2005); NOGUEIRA (2004); VIEIRA (2006); CASTELLS (1999); CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001); LACOMBE (2017)                                |
|             | Em cargos de liderança     | A conquista da mulher em cargos de liderança, inclui fatores que vão desde a criação de leis mais igualitárias e mudança na postura da sociedade até as habilidades intrínsecas que as mulheres tem de liderança, como capacidade de influenciar e administrar problemas, a multifuncionalidade e a preocupação no coletivo.   | FRANKEL (2007); BRUSCHINI (1998); COHEN (2012); SANDBERG E SCOVELL (2013); GARDNER (1990); CHRISTENSEN (2017); CARREIRA; MENCHU; MOREIRA (2001); MOREIRA (2001); DREBES (2017) |
|             | A diferença de remuneração | Apesar de lento, o progresso das mulheres em relação a remuneração está acontecendo, mas a questão cultural ainda precisa evoluir no quesito da distinção dos gêneros, passando a considerar apenas a capacidade e não o sexo.   | METZ (2014); BRUSCHINI (1998); OELZ; OLNEY; TOMEI (2013); PATEO (2018); MADALAZZO (2019)   |
| ORGANIZAÇÃO | Estruturas organizacionais | As organizações apresentam uma estrutura organizacional, formada por cargos que possuem autoridade e responsabilidades, determinando a relação entre líderes e liderados, através da liderança formal ou informal.   | OLIVEIRA (2013); MINTZBERG (1995); CURY (2005); ROBBINS (1990); DAFT (2002); OLIVEIRA (2012); DEUS (2011); LUZ (2017); SOARES (2015); JUNIOR (2015)                            |
| LIDERANÇA   | Conceito                   | Necessária em todo tipo de organização, a liderança vai além de apenas dar ordens, engloba características, comportamentos e habilidades que as pessoas possuem ou adotam perante seus liderados.  | SOARES (2015); CHIAVENATO (2004); ROBBINS (1990); CHIAVENATO (1993); HUNTER (2004); ALBUQUERQUE (2012); CARAVANTES; KLOECKNER; PANNO (2005); MAXIMIANO (1990); SBC (2018);     |

(Conclusão)

|           |   |  |   |
|-----------|---|--|---|
| LIDERANÇA | Teorias e estilos de liderança            | As teorias e estilos de liderança, buscam entender e definir estes fatores, para uma melhor empregabilidade do poder da liderança.   | ALEXANDRE (2018);<br>CHIAVENATO (1993);<br>ROBBINS (2005);<br>MAXIMIANO (1990);<br>MELO (2004); JESUÍNO (1996);<br>MACHADO (2011);<br>BARBOSA (2018);<br>FACCIOLI (2008);<br>LEITE (2014)   |
|           | Habilidades e características de um líder | O líder da atualidade, precisa saber trabalhar mais com habilidades emocionais que o aproximem dos membros da equipe, influenciando e motivando-os constantemente, não há mais espaço para o antigo chefe distribuidor de ordens.  | PROBST (2015);<br>ALBUQUERQUE (2012);<br>SOARES (2015);<br>MAXIMIANO (1990);<br>MAXWELL (2008);<br>ROBBINS (1990);<br>LACOMBE (2012);<br>ROBBINS (2005);<br>GARDNER (1990);<br>SILVA (2019)   |
|           | Liderança Feminina                        | Com o ambiente corporativo mais competitivo, e com a necessidade das organizações focarem mais nos relacionamentos, as habilidades femininas se destacam, favorecendo o alcance e a permanência das mulheres nos cargos de liderança, que por sua vez desenvolvem um estilo de liderar mais aberto, valorizando e dando espaço a participação e a colaboração. | ROBBINS (2005);<br>LODEN (1988);<br>FLEURY (2013);<br>FRANKEL (2007);<br>METZ (2014);<br>AMAZONAS (2013);<br>MUNHOZ (2000);<br>KANAN (2010);<br>CARRERA; MENCHU;<br>MOREIRA (2001);<br>DUARTE; D'OLIVEIRA;<br>GOMES (2009);<br>DRUCKER (1996) |

Fonte: Próprio autor (2020)

### 3 METODOLOGIA

BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) definem metodologia científica como um conjunto ordenado de processos utilizados em uma investigação e na demonstração da verdade, em um modo geral, o método em que serão aplicados os processos para o atingimento de resultados vinculados ao objetivo de uma determinada pesquisa.

Para método científico BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) destacam que este se constitui pelo procedimento sistemático e conjunto de técnicas, onde os objetos da investigação determinam o tipo a ser empregado, concretizando-se em etapas ou passos, tais como a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese de dados, que servem para formular questões ou propor problemas, registrar dados com o intuito de responder perguntas ou comprovar fatos e hipóteses, elaborar explicações e ideias, rever ou estender conclusões e antecipar ou prever certas condições.

Para BARROS e LEHFELD (2007) a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos utilizado para obter conhecimento, onde o que garante a legitimidade científica do que foi obtido é a aplicação correta do método, que é considerado pelos autores como o caminho percorrido, ordenado e sistemático, para se chegar a um resultado, através de técnicas e processos.

BARROS e LEHFELD (2007) argumentam que o método varia em cada situação, não tendo um único que seja considerado correto, definindo-o como sendo as formas de controlar e montar a explicação e a compreensão adequada dos fenômenos pesquisados.

#### 3.1 DELINEAMENTO

Para este estudo foi definido que o mesmo segue uma pesquisa de natureza quantitativa, a nível descritivo utilizando como estratégia a enquete (Survey).

PEROVANO (2016) aponta que na pesquisa quantitativa são coletados dados para posteriormente se medir as variáveis, sendo analisados estatisticamente, envolvendo as previsões contidas nas teorias, permitindo a explicação do comportamento dos fenômenos do estudo em questão.

Para BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) a pesquisa descritiva baseia-se na observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos, procurando a maior precisão possível, sem nenhuma manipulação dos mesmos. Desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, buscando maior conhecimento nos aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo individualmente, quanto em grupos e comunidades.

BARROS e LEHFELD (2007) ressaltam que na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador, ele apenas descreve o objeto da pesquisa, procurando descobrir as características, as causas, relações, conexões e a frequência com que o fenômeno pesquisado ocorre.

PEROVANO (2016) evidencia que o foco da pesquisa descritiva está em especificar e relatar, situações, fenômenos, eventos, características e perfis de pessoas e populações, contextos e processos, de forma mais precisa possível, onde o pesquisador restringe-se apenas ao relato descritivo, medindo de maneira independente as variáveis relacionadas a pesquisa.

Para BABBIE (1999) as pesquisas de *Survey* são semelhantes a censos, diferenciando-se por examinarem apenas uma amostra da população e não o total dela, sendo consideradas investigações quantitativas que coletam dados ou informações, visando apresentar as opiniões das pessoas através de questionários ou entrevistas, podem ser utilizadas sempre que o pesquisador quiser identificar atitudes, atributos, opiniões, percepções e valores.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

BARROS e LEHFELD (2007) salientam que as pesquisas geralmente são realizadas através de amostragem, uma vez que nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos pertencentes ao universo ou a população especificamente pesquisados, ou até mesmo em função do pesquisador não ter recursos ou tempo para aplicar sua pesquisa para todos os elementos.

PEROVANO (2016) define população como um grupo escolhido para um estudo de raciocínio ou estatístico, podendo ser de pessoas, itens, eventos ou um conjunto de aspectos com algo em comum, que estão inseridos em comunidades, sociedades, grupos ou espaços.

Para amostra PEROVANO (2016) tem a definição como a seleção de uma parcela da população a ser pesquisada, um subconjunto de uma determinada população maior que será analisado, mantendo sempre a máxima similaridade com a população total. O autor ainda salienta que a estrutura da amostra de dados pode variar de acordo com o tipo de pesquisa, com os critérios e objetos escolhidos, podendo ser considerados também aspectos como a idade e o gênero dos respondentes, o tempo de atuação em determinado posto de trabalho, as preferências de consumo, faixa salarial, entre outros.

BARROS e LEHFELD (2007) indicam que basicamente existem dois procedimentos de determinação ou seleção de elementos para amostragem: a probabilística e a não probabilística, relacionadas a seguir:

- a) Amostra probabilística: neste tipo de amostragem, os elementos são escolhidos aleatoriamente, existindo uma igual probabilidade de escolha para todos os elementos.
- b) Amostra não probabilística: este tipo de amostragem é composta de forma acidental ou intencional, sendo que os elementos não são selecionados aleatoriamente, a amostra acidental é útil principalmente em estudos exploratórios, onde o pesquisador ainda não definiu as variáveis e a amostra intencional quando as variáveis já foram definidas, sendo possível escolher os elementos que se relacionam especificamente com as características da pesquisa.

Conforme BARROS e SAMARA (2002) as amostras não probabilísticas podem ser subdivididas por conveniência, por julgamento e por cota. Nas amostras não probabilísticas por conveniência a escolha dos elementos é de acordo com a conveniência do pesquisador, que seleciona pessoas que estejam disponíveis e dispostas a participarem da pesquisa, já nas amostras por julgamento a escolha dos elementos parte de um critério de julgamento definida pelo pesquisador, que tem como base buscar certas características nos indivíduos que estejam relacionadas com a pesquisa, e nas amostras por cotas, a seleção dos elementos é feita proporcionalmente, onde deve-se segmentar a população em cotas, como idade, sexo ou escolaridade, selecionando as pessoas com características que se identifiquem a pesquisa, esse tipo de amostra é mais utilizada em pesquisas eleitorais, de opinião pública e de mercado.

Para esta pesquisa os participantes deste estudo foram definidos como sendo as mulheres em cargos de liderança nas empresas de Bento Gonçalves, que foram selecionadas conforme rede de contatos da autora, por meio de contato telefônico, WhatsApp, redes sociais, e-mails e divulgação boca a boca. Constituindo uma amostra não probabilística por julgamento.

Conforme HAIR et al (2009, p. 168):

Uma regra geral é que a razão jamais deve ficar abaixo de 5 para 1, o que significa que deve haver cinco observações para cada variável independente na variável estatística. Apesar de a proporção mínima ser de 5 para 1, o nível desejado está entre 15 e 20 observações para cada variável independente.

Assim, a quantidade desta pesquisa foi definida em 5 respondentes para cada pergunta do questionário relacionada com os objetivos do trabalho, totalizando 75 respondentes como amostra.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) consideram que a coleta de dados inicia após a finalização das etapas teóricas da pesquisa, como a escolha e delimitação do assunto, dos objetivos definidos, da formulação do problema, da revisão bibliográfica, do agrupamento dos dados e a identificação das variáveis, envolve alguns passos como determinação da população, elaboração do instrumento de coleta, programação e definição do tipo de dados a serem coletados, os instrumentos de coleta mais usados são a entrevista, o questionário e o formulário, onde na entrevista e no formulário faz-se necessário a presença do pesquisador para o registro das informações e no questionário a pessoa registra as informações diretamente.

Para BARROS e LEHFELD (2007) a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se examina a veracidade e a realidade dos dados obtidos através da aplicação de técnicas, que dependerão do tipo de informação ou do objeto da pesquisa, sendo que o instrumento mais usado na obtenção das informações é o questionário.

A forma mais usada para coleta de dados para BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) é o questionário, pois possibilita medir com mais exatidão as informações, que definem o questionário de forma simples, como um meio de se obter respostas

para as questões formuladas, podendo por exemplo ser entregue ou aplicado ao respondente, distribuído em locais selecionados e ainda enviado por correio normal/eletrônico, onde consegue-se atingir simultaneamente um maior número de respondentes ao mesmo tempo.

Para BERVIAN; CERVO; SILVA (2007), o questionário deve ter natureza impessoal, ser limitado na extensão e finalidade, onde é necessário estabelecer criteriosamente as questões mais importantes e com mais interesse de conhecimento de acordo com a pesquisa, as perguntas devem conduzir facilmente as respostas, sem induzirem a alguma resposta específica, as instruções de preenchimento devem ser minuciosas e específicas, para que não haja dúvidas que possam interferir na execução correta do questionamento, gerando respostas inconsistentes.

BARROS e LEHFELD (2007) ressaltam que o questionário não tem restrição a quantidade de questões, porém a apresentação do conteúdo deve ser organizada e clara, fazendo com que o mesmo não se torne exaustivo e estimule o respondente para que não desanime, conseguindo responder até o fim com a mesma exatidão nas respostas. A aplicação do instrumento pode ser por contato direto ou através de correio e meios eletrônicos, a vantagem da aplicação direta é a clareza na explicação e esclarecimento de dúvidas e a desvantagem é a menor quantidade aplicada em um mesmo momento, a vantagem da aplicação através dos correios é que permite atingir um maior número na amostragem, porém tem como desvantagem a baixa taxa de devolução das respostas.

Conforme PEROVANO (2016) após ser definido o tamanho da amostra, deve-se construir um instrumento de coleta de dados piloto, também chamado de pré-teste, para corrigir o conteúdo das perguntas realizadas, deixando o questionário claro ao interesse do pesquisador, servindo como um roteiro para a formulação das perguntas definitivas da pesquisa, que serão aplicadas ao total da amostra.

O questionário foi elaborado com perguntas direcionadas especificamente na coleta das respostas dos objetivos desta pesquisa, seu pré teste foi feito com 5 pessoas, das quais 1 delas pessoalmente e 4 através de e-mail, que apontaram suas dúvidas e sugestões de melhorias, a partir destas, foram feitas as modificações e gerado o questionário definitivo, que está no APÊNDICE A.

O questionário foi disponibilizado por meio de link do Google Forms e sua aplicação ocorreu no período de setembro de 2020, através do envio por e-mail, WhatsApp e redes sociais.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) o fator determinante na análise de dados, que interfere diretamente no relatório final da pesquisa, é a definição precisa das categorias, de dados, de informações e das variáveis, que serão determinantes na geração correta das possibilidades de análise.

BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) ressaltam que as pesquisas que manipulam grande quantidade de dados, chamadas de quantitativas, precisam ser analisadas por uma base estatística, que concentra-se principalmente em três pontos, considerados imprescindíveis pelos autores, que são quadros estatísticos, números índices e gráficos, que permitem a concentração de maior número de informações ou dados no mesmo espaço e facilitam a comparação.

Para BERVIAN; CERVO; SILVA (2007) a estatística é considerada atualmente no campo da pesquisa, um dos instrumentos mais úteis, que com o avanço da tecnologia e o alcance mais fácil da mesma, consegue chegar a um padrão mais elevado e preciso.

Após a realização da coleta, os dados foram tabulados e analisados, para a análise foram empregados métodos como, estatística descritiva dos percentuais/índices e média aritmética simples das respostas, e os resultados foram apresentados através de gráficos.

## 4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

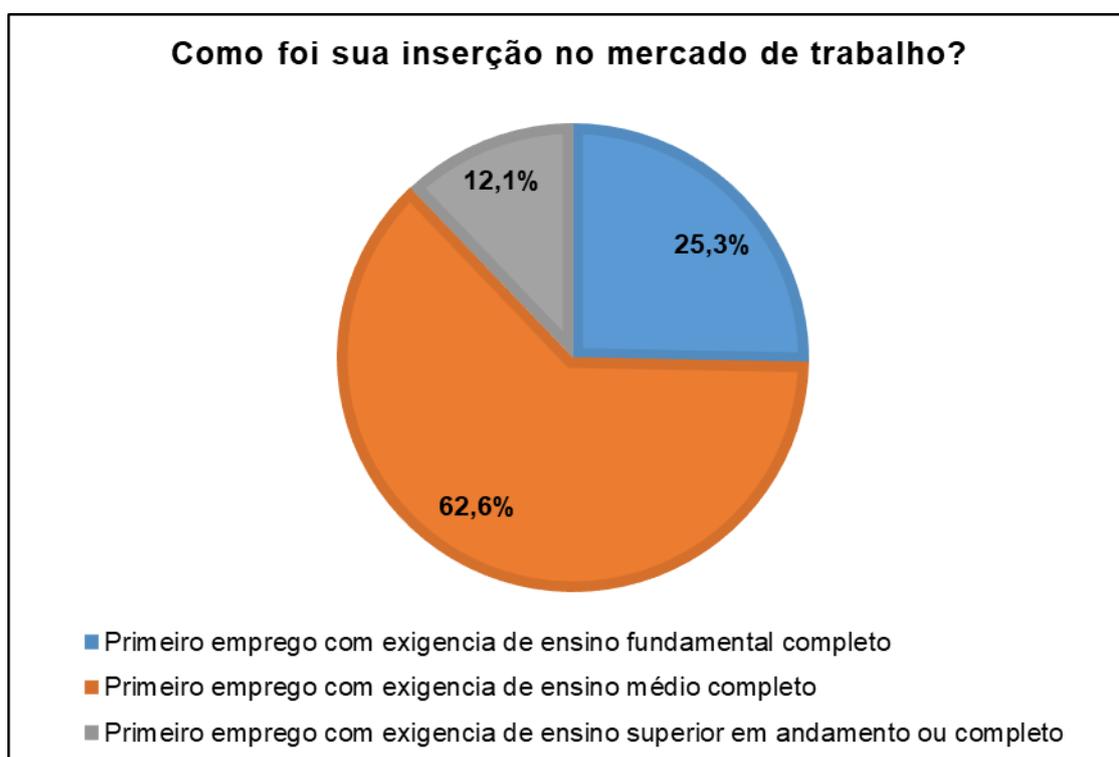
Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa aplicada para as mulheres que atuam em cargos de liderança nas organizações de Bento Gonçalves. A pesquisa foi disparada para 200 pessoas, com o intuito de divulgá-la, fazendo com que chegasse as mulheres que especificamente atuam em cargos de liderança, conseguindo atingir um retorno de 91 questionários respondidos, e que teve como propósito analisar a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações em Bento Gonçalves.

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi disponibilizada por meio de um link criado no Google Forms e sua aplicação foi feita através do envio por e-mail, WhatsApp, e redes sociais. Obtendo um retorno de 91 respostas.

O questionário iniciou com a primeira questão abordando como ocorreu a inserção no mercado de trabalho, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Inserção no mercado

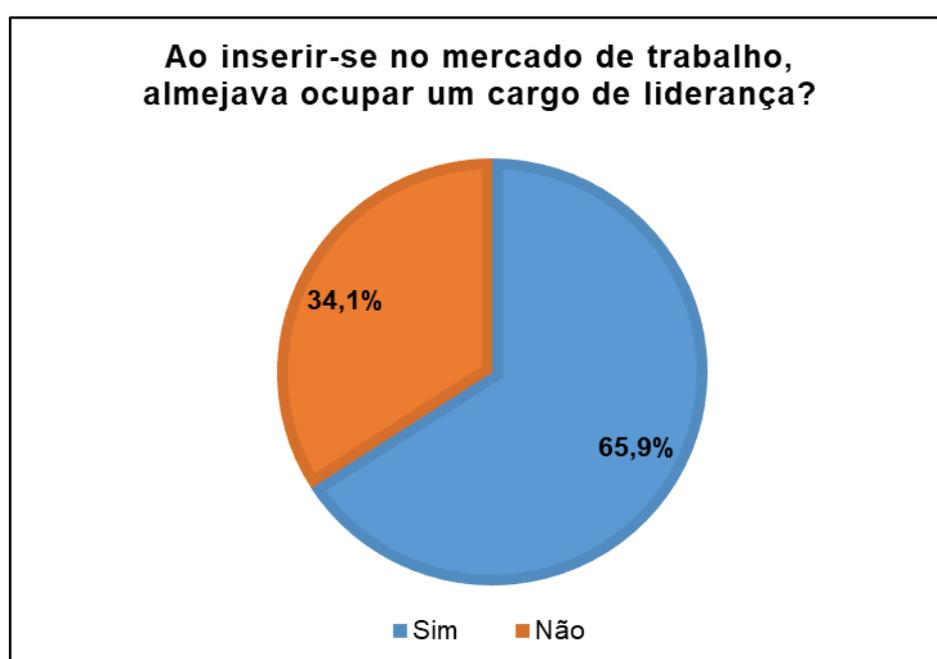


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O resultado do gráfico da Figura 1 indicou que 62,6% das mulheres entrevistadas inseriram-se no mercado de trabalho após concluírem o ensino médio, 25,3% com o ensino fundamental concluído e apenas 12,1% com o ensino superior em andamento ou concluído.

Na segunda questão foi abordado se ao inserirem-se no mercado as mulheres supriam o desejo de ocupar um cargo de liderança, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – O desejo de ocupar um cargo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico da Figura 2 mostra que 65,9% das mulheres que responderam à pesquisa, já possuíam o desejo de alcançar um cargo de liderança ao se inserir no mercado de trabalho, e 34,1% não pensavam naquele momento.

A Figura 3 mostra os cargos ocupados pelas respondentes atualmente.

Figura 3 – Cargo de liderança atual

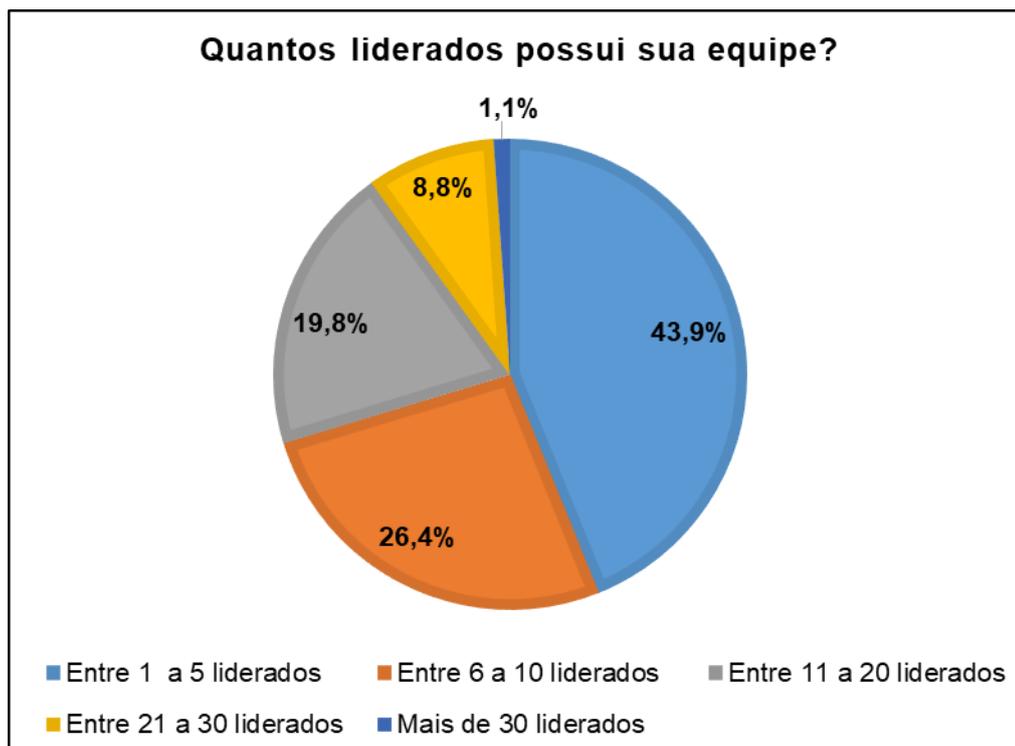


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme análise do gráfico que a Figura 3 mostra, as mulheres estão atuando em cargos de liderança em variadas áreas, das 91 participantes, 23,1% atuam em cargos de gerência na área administrativa/financeira, 16,5% atuam como líderes de processo em cargos como almoxarife, enfermeira, farmacêutica, chefe de cozinha, líder de equipe de faxina, técnica operacional, analista sênior, analista comercial e financeiro e engenheira, 14,3% atuam na coordenação na área administrativa/financeira, 13,2% atuam na gerência na área de vendas/marketing, 9,9% atuam na supervisão na área administrativa/financeira, 7,7% atuam como diretoras na área administrativa/financeira, 6,6% atuam como administradoras, enquadrando-se nestas as proprietárias e presidentes das organizações, 3,3% atuam na gerência do setor de RH e 5,5% estão divididos entre 1,1% cada dos cargos de diretora de marketing, diretora de escola pública, gerente de produção, supervisora de vendas e coordenadora na área da educação.

Na questão 4 foi abordado quantos liderados faziam parte da equipe da respondente, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Tamanho da equipe

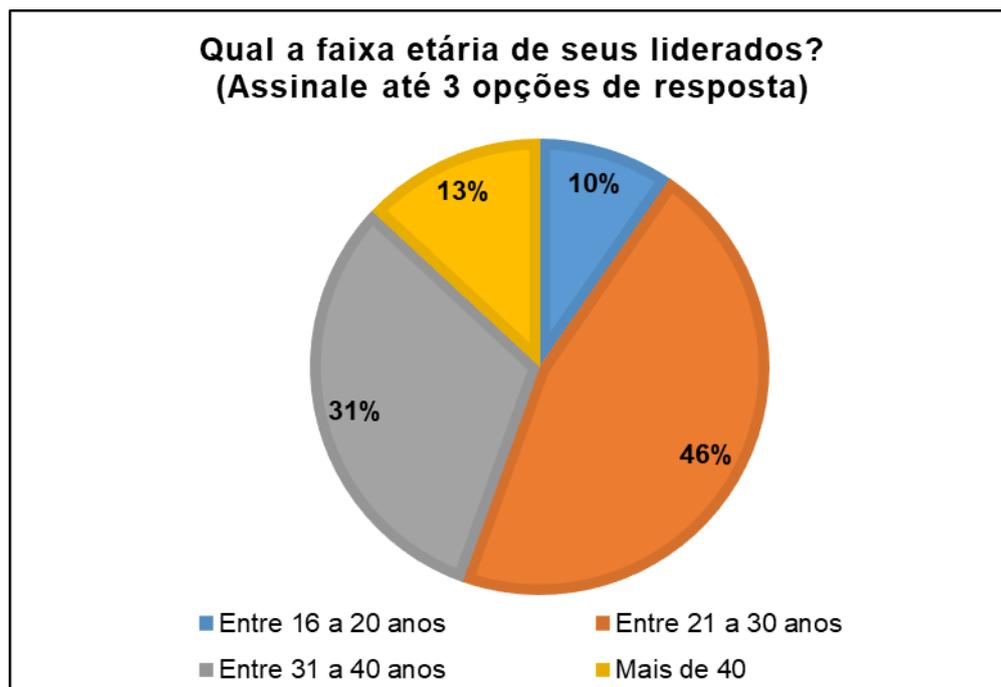


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Em relação ao tamanho das equipes que a respondentes lideram, o gráfico da Figura 4 mostra que a maior parte é composta por equipes consideradas pequenas e médias, onde 43,9% tem entre 1 a 5 liderados, 26,4% tem entre 6 a 10 liderados, 19,8% tem entre 11 a 20 liderados e apenas 8,8% lideram equipes entre 21 a 30 liderados e 1,1% mais de 30 liderados.

Em seguida foi questionado qual a faixa etária dos liderados da equipe, podendo ser selecionado mais de uma resposta para que fosse possível contemplar a idade de todos da equipe, conforme Figura 5.

Figura 5 – Faixa etária dos liderados

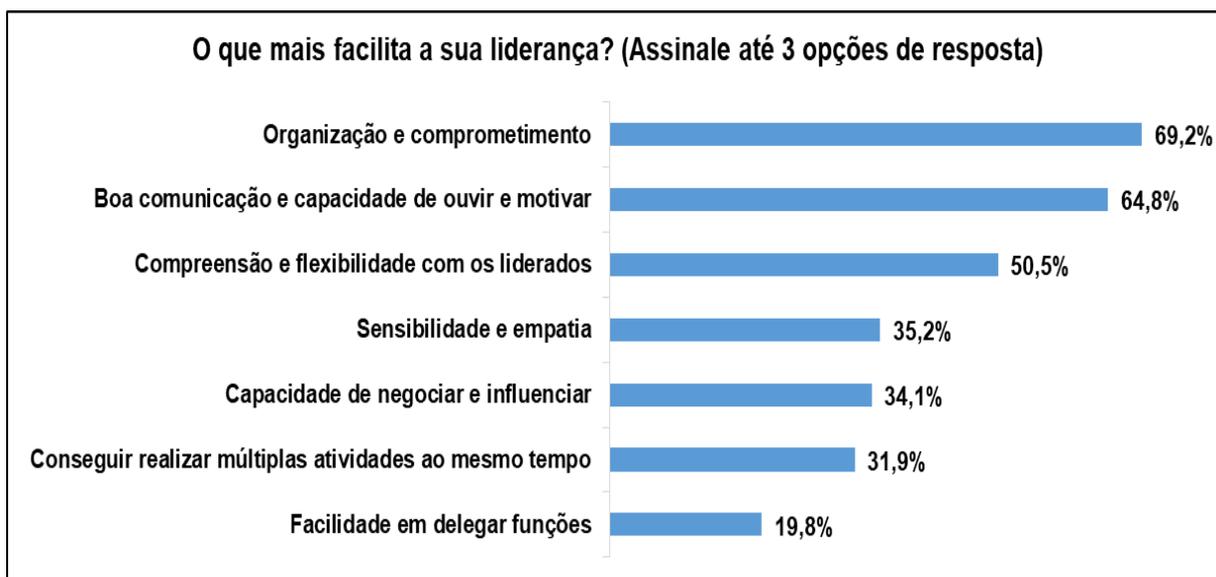


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A faixa etária dos liderados das entrevistadas, conforme resultado da pesquisa demonstrado pela Figura 5, tem em sua maioria, com 46% tem entre 21 a 30 anos e com 31% tem entre 31 a 40 anos, apenas 13% tem mais de 40 anos e 10% tem entre 16 a 20 anos. Portanto, 77% dos liderados estão na faixa etária entre 21 a 40 anos.

Na questão 6 foi questionado para a líder quais as características que mais facilitam na sua liderança, conforme Figura 6.

Figura 6 – Características que facilitam na liderança

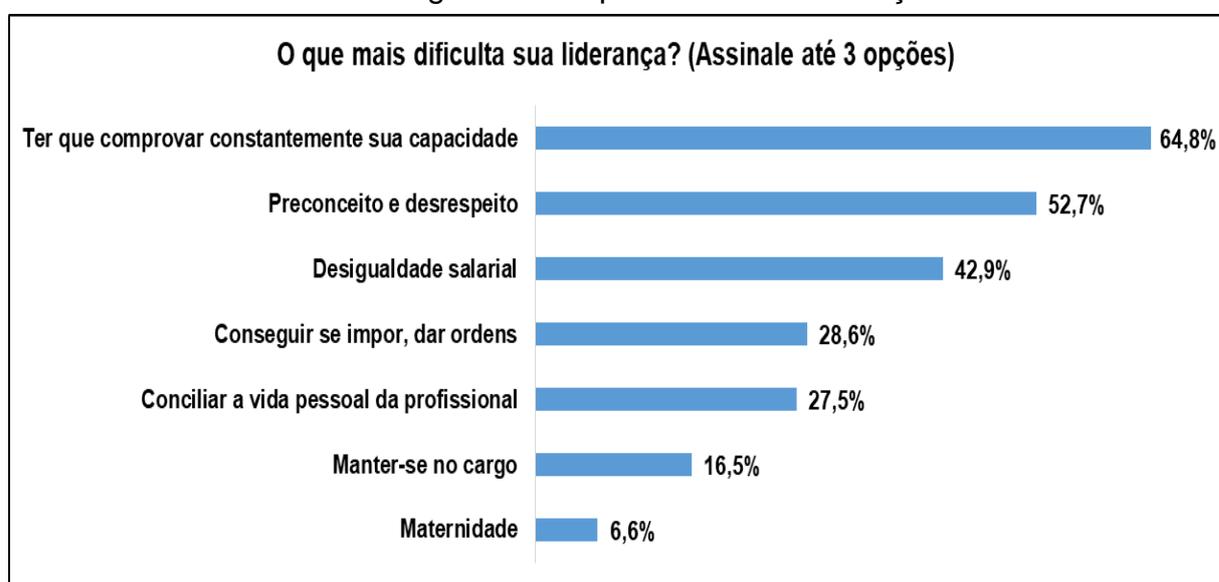


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme resultado da pesquisa, demonstrado na Figura 6, as três principais características que facilitam a liderança feminina são, com 69,2% a organização e comprometimento, com 64,8% a boa comunicação e capacidade de ouvir e motivar e com 50,5% a compreensão e flexibilidade com os liderados.

Em seguida, foi abordado o que mais dificulta na hora de liderar, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – O que dificulta a liderança

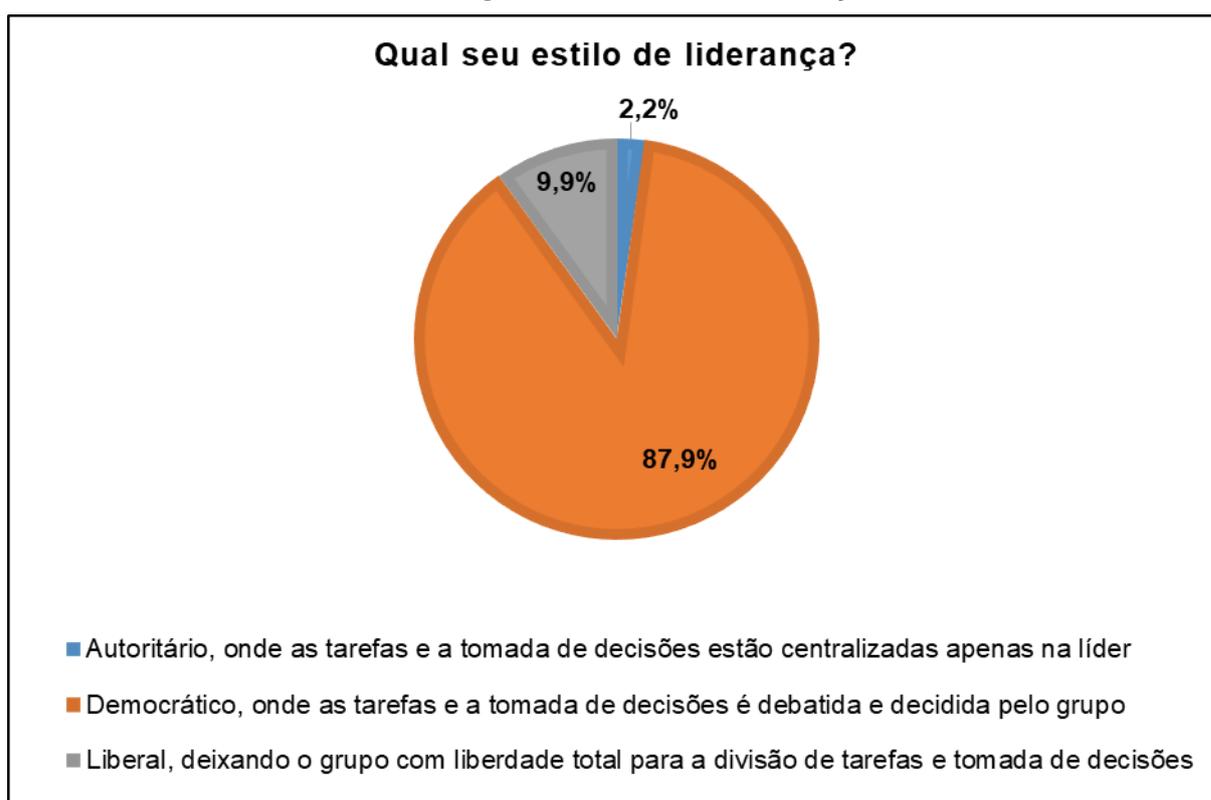


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme resultado da pesquisa, demonstrado na Figura 7, os três principais pontos que dificultam a liderança feminina são, com 64,8% ter que comprovar constantemente sua capacidade, com 52,7% o preconceito e desrespeito e com 42,9% a desigualdade salarial.

Na questão de número 8, foi questionado qual é o estilo de liderança que a respondente se encaixava, sendo comentado um pouco de cada estilo na questão, no intuito de facilitar o reconhecimento das características, conforme Figura 8.

Figura 8 – Estilo de liderança

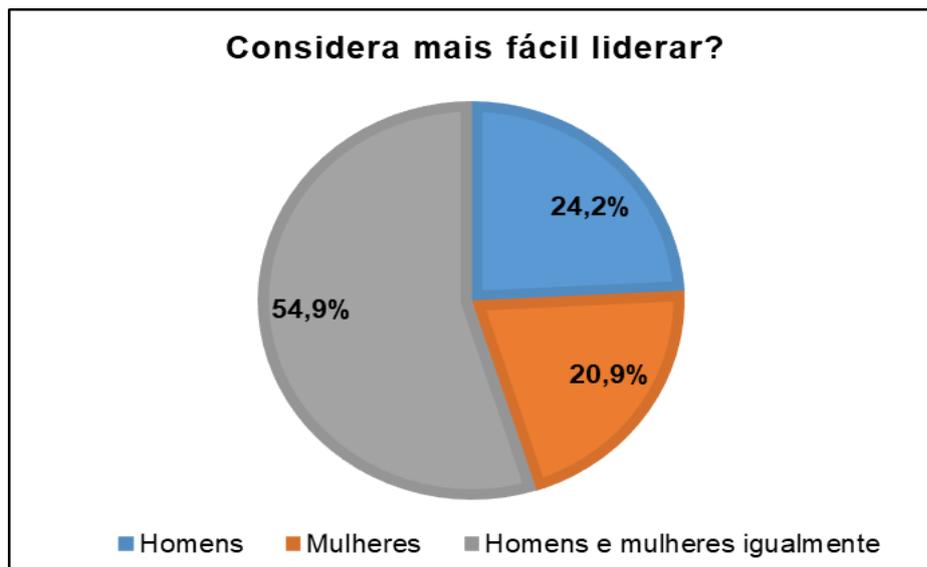


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico da Figura 8 mostra que com 87,9% a maioria das líderes possuem um estilo Democrático de liderança, 9,9% tem um estilo Liberal e apenas 2,2% assumem o estilo Autoritário.

Seguindo o questionário, na próxima pergunta foi abordado se a líder possuía mais facilidade em liderar, homens, mulheres ou ambos, conforme Figura 9.

Figura 9 – Maior facilidade em liderar o sexo masculino ou feminino

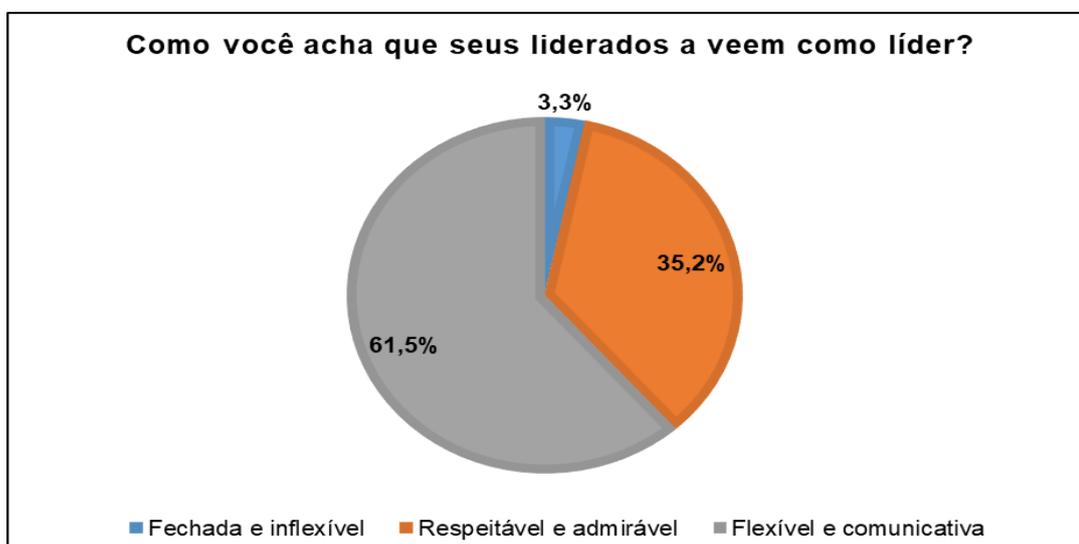


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme análise do gráfico da Figura 9, um pouco mais da metade das respondentes, representadas pelos 54,9%, demonstram ter facilidade em liderar ambos os sexos, 24,2% tem maior facilidade em liderar homens e com uma diferença pequena 20,9% preferem liderar mulheres.

Na questão 9 o questionamento foi sobre como a respondente acreditava que seus liderados a viam como líder, segue Figura 10.

Figura 10 – Característica da líder



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico da Figura 10 mostra que 61,5% das líderes entrevistadas são consideradas flexíveis e comunicativas, 35,2% são vistas pelos seus liderados como respeitáveis e admiráveis e apenas 3,3% consideram ser vistas como fechadas e inflexíveis.

Na questão seguinte, foi apresentado um quadro, com algumas afirmações sobre a liderança feminina, onde a respondente deveria preencher utilizando uma escala, de 1 a 5 (Discordo totalmente (1), Discordo (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo totalmente (5)), sinalizando o grau de sua concordância em relação a afirmação. Segue Tabela 1 demonstrando a média das notas recebidas para cada afirmação.

Tabela 1 – Afirmações sobre liderança feminina

| Afirmações   | Média | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo |
|--|-------|----------|---------------------------|----------|
| A inserção do sexo feminino no mercado de trabalho é mais difícil do que para o masculino                          | 3,9   | 18,7%    | 12,1%                     | 69,2%    |
| Independente do cargo, a mulher tem que estar sempre provando seu potencial  | 4,1   | 16,5%    | 8,8%                      | 74,7%    |
| A mulher leva mais tempo e precisa de mais conhecimento e dedicação para chegar a cargos superiores do que o homem | 4     | 13,2%    | 14,3%                     | 72,5%    |
| A liderança feminina faz a diferença dentro de uma organização   | 4,4   | 2,2%     | 13,2%                     | 84,6%    |
| Você usa intuição, percepção e sentimento para liderar sua equipe  | 4,4   | 4,4%     | 7,7%                      | 87,9%    |
| Manter-se no cargo de liderança, é mais difícil para mulher do que para o homem                                    | 3,9   | 16,5%    | 12,1%                     | 71,4%    |
| A maternidade impede ou atrapalha o acesso aos cargos de liderança   | 2,3   | 57,1%    | 19,8%                     | 23,1%    |
| A remuneração da mulher em cargos de liderança, é inferior à do homem  | 4,2   | 7,7%     | 13,2%                     | 79,1%    |
| A desigualdade salarial especificamente desmotiva na busca por cargos superiores                                   | 3,7   | 15,4%    | 24,2%                     | 60,4%    |

|  |     |       |       |       |
|--|-----|-------|-------|-------|
| O fato de ser mulher dificulta no momento de se impor, de designar as tarefas ou até mesmo de chamar atenção dos liderados | 3,1 | 31,9% | 29,7% | 38,5% |
| Existe a dificuldade em submeter os homens as ordens de uma mulher em cargo superior                                       | 3   | 26,4% | 44%   | 29,7% |
| Existe a dificuldade em submeter as mulheres as ordens de outra mulher em cargo superior                                   | 2,8 | 29,7% | 51,6% | 18,7% |
| Quanto maior a equipe mais difícil liderar   | 4   | 12,1% | 19,8% | 68,1% |
| As organizações estão abertas a recrutar e formar líderes femininas  | 3,8 | 15,4% | 22%   | 62,6% |

Fonte: dados da pesquisa, 2020

Conforme a Tabela 1 mostra, com uma média de resposta de 3,9, 4 e 3,9 respectivamente, as entrevistadas concordam que a dificuldade de inserção do sexo feminino no mercado de trabalho é maior do que para o sexo masculino, que a mulher leva mais tempo e precisa buscar mais conhecimento para chegar aos cargos superiores e que quando chegam a alcançá-los a dificuldade de manter-se nos mesmos é maior para elas do que para os homens, também afirmam que tem que provar constantemente seu potencial independente do cargo conforme sinaliza a média de 4,1.

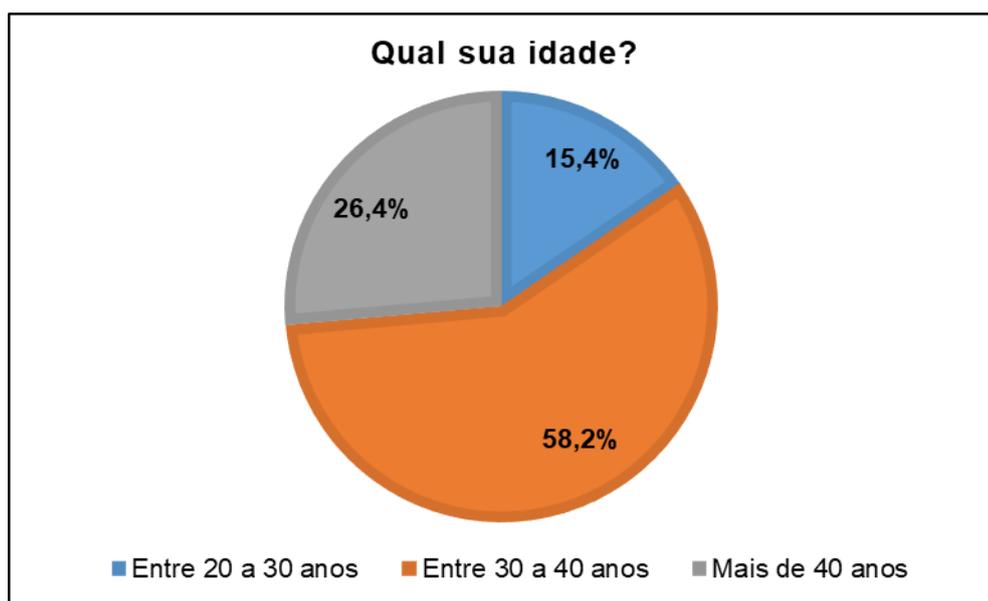
Com uma média de resposta de 4,4 as líderes entrevistadas concordam com ambas afirmações, de que utilizam intuição, percepção e sentimento na liderança de suas equipes, como também acreditam que a liderança feminina faz a diferença dentro de uma organização. Quanto a maternidade, a média de 2,3 mostra que a mesma não chega a atrapalhar ou impedir o acesso aos cargos de liderança, já a desigualdade salarial é confirmada com uma média de 4,2 com a afirmação de que a remuneração da mulher é inferior à do homem em cargos de liderança, esta acaba desmotivando a busca por cargos superiores conforme aponta a média de 3,7.

Na afirmação de que o fato de ser mulher dificulta na hora de se impor, designar tarefas ou chamar atenção dos liderados, as respostas atingiram uma média de 3,1%, mostrando que em alguns casos o fato de ser mulher ainda não impõe o respeito ao cargo que desempenham. Sobre a dificuldade de submeter homens ou mulheres especificamente as ordens de uma líder, as médias de 3 e 2,8 apontam que não há diferença, já a questão do tamanho da equipe, esta tem

relevância, conforme mostra a média de 4 na afirmação de que quanto maior a equipe mais difícil de liderar. Quanto ao fato das organizações estarem abertas a recrutar e formar líderes femininas, na sua maioria com 3,8, as entrevistadas afirmam que sim.

A questão seguinte, questiona a idade da líder, conforme Figura 11.

Figura 11 – Idade

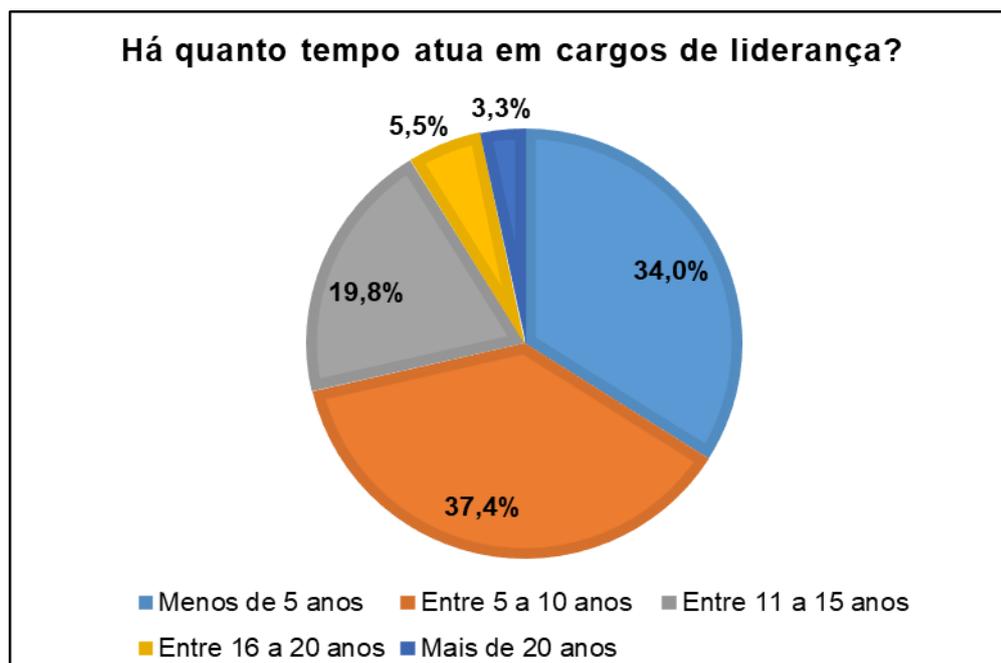


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme gráfico da Figura 11, a pesquisa nos mostra que 58,2% das líderes entrevistadas tem entre 30 a 40 anos, 26,4% tem mais de 40 anos e 15,4% estão na faixa etária entre 20 a 30 anos.

A questão 13, abordou a quanto tempo a líder atua em cargos de liderança, segue Figura 12.

Figura 12 – Tempo de atuação em cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme resultados apresentados no gráfico da Figura 12, 37,4% atuam em cargos de liderança entre 5 a 10 anos, 34,1% a menos de 5 anos, 19,8% entre 11 a 15 anos, com uma porcentagem menor 5,5% entre 16 a 20 anos e apenas 3,2% a mais de 20 anos. Sendo então, que a maioria das líderes 71,5% atua em cargos de liderança de 1 a 10 anos.

Seguindo, foi abordado se a líder havia filhos, conforme Figura 13.

Figura 13 – Filhos

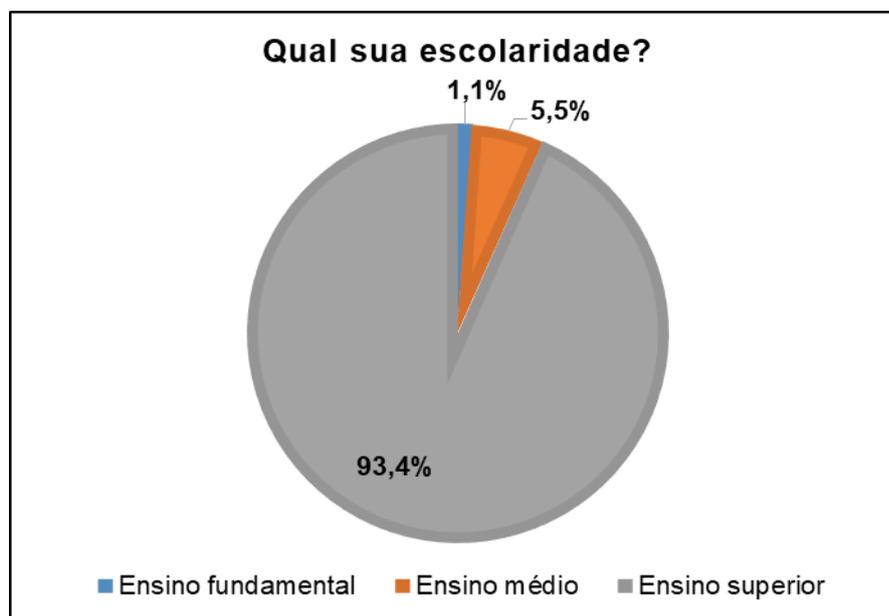


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Quanto a questão de ter filhos, a Figura 13 nos mostra através do gráfico que a maioria das entrevistadas tem filhos, representando 65,9% e 34,1% não tem filhos.

Na penúltima questão, foi questionado qual a escolaridade da líder, conforme Figura 14.

Figura 14 – Escolaridade

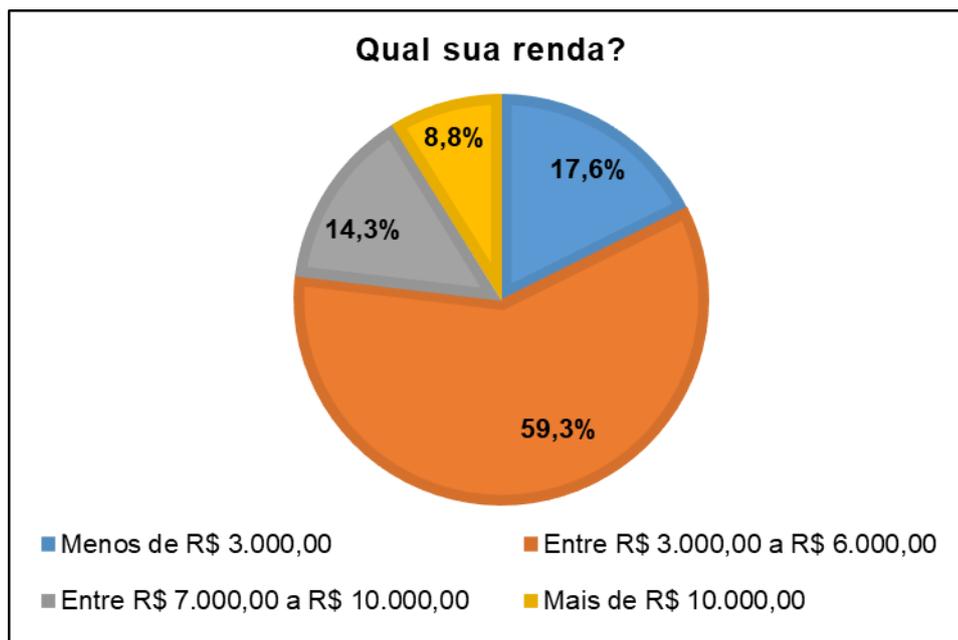


Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme resultados obtidos, com maior percentual de 93,4% as líderes tem ensino superior, 5,5% tem o ensino médio e apenas 1,1% o ensino fundamental.

Ao fim da pesquisa, foi questionado a renda da respondente, conforme Figura 15.

Figura 15 – Renda



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A renda das entrevistadas, conforme o gráfico da Figura 15 mostra, em sua maioria com 59,4% se enquadra na faixa salarial entre R\$ 3.000,00 a R\$ 6.000,00, 17,6% tem uma renda com menos de R\$ 3.000,00, 14,3% se encaixa entre R\$ 7.000,00 a R\$ 10.000,00 e uma minoria com 8,8% tem uma renda que chega a mais de R\$ 10.000,00.

#### 4.2 A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MUNDO CORPORATIVO

TELLES (2013) afirma que foi o aprendizado rápido das mulheres que as levou a conseguir chegar a cargos mais elevados, ainda no período das guerras.

Já BRUSCHINI (1998) conclui que além das transformações em função da necessidade econômica, a mudança cultural e social, fez com que as mulheres reduzissem a quantidade de filhos e passassem a ter maior acesso a escolaridade, deixando-as mais livres e mais preparadas para o mercado de trabalho.

Conforme BEVILAQUA (2020) o número de mulheres em cargos de liderança está crescendo, na última década no Rio Grande do Sul aumentou 59,4%. Em 2019, no estado, somaram 42,6% das admissões em funções de gerência e diretoria, para o sexo feminino.

Foi questionado para as entrevistadas qual o nível de escolaridade que possuíam ao entrarem no mercado de trabalho, e o resultado indicou que 62,6% das mulheres entrevistadas inseriram-se no mercado de trabalho após concluírem o ensino médio, 25,3% com o ensino fundamental concluído e apenas 12,1% com o ensino superior em andamento ou concluído, a pesquisa nos mostra que 58,2% das líderes entrevistadas tem entre 30 a 40 anos, 26,4% tem mais de 40 anos e 15,4% estão na faixa etária entre 20 a 30 anos e atualmente a maioria, representadas por um percentual de 93,4% tem ensino superior, 5,5% tem o ensino médio e apenas 1,1% o ensino fundamental, o que mostra que as mulheres vem se especializando, com o intuito de alcançar cada vez mais cargos superiores e provar seu potencial, que conforme mostra o resultado da pesquisa, 74,7% das entrevistadas afirmam que independente do cargo, a mulher tem que estar sempre provando seu potencial.

Também foi questionado se as mulheres ao inserir-se no mundo corporativo almejavam atingir um cargo superior, sendo que 65,9% das entrevistadas começaram a trabalhar já pensando no seu crescimento profissional e apenas 34,1% buscavam apenas o emprego imediato, quando questionadas se as organizações estão abertas a recrutar e formar líderes femininas, 62,6% das entrevistadas concordaram, sendo que 71,5% atuam em cargos de liderança entre 1 a 10 anos, 19,8% entre 11 a 15 anos, com uma porcentagem menor 5,5% entre 16 a 20 anos e apenas 3,2% a mais de 20 anos, o que reforça a porcentagem de 72,5% de concordância das entrevistadas em relação a afirmação de que a mulher leva mais tempo e precisa de mais conhecimento e dedicação para chegar a cargos superiores do que o homem.

Assim, conclui-se que as questões acima contribuem para mostrar que as mulheres iniciam sua carreira profissional buscando não só a independência financeira ou complemento na renda familiar, mas a realização pessoal e o crescimento profissional, e para isso estão se especializando e inserindo-se no mercado de trabalho pensando não só no momento específico, mas planejando já o futuro.

#### 4.3 FACILIDADES E DIFICULDADES PARA ATINGIR E PERMANECER EM CARGOS DE LIDERANÇA

De acordo com SINA (2005), a mulher é uma líder por natureza, conseguindo gradualmente chegar a liderança sem ter que mudar sua personalidade, uma vez que seus instintos de liderança já estão intrínsecos ao sexo feminino.

Conforme mostra o resultado da pesquisa, atualmente as mulheres estão atuando em cargos de liderança em variadas áreas, das 91 participantes, 23,1% atuam em cargos de gerência na área administrativa/financeira, 16,5% atuam como líderes de processo em cargos como almoxarife, enfermeira, farmacêutica, chefe de cozinha, líder de equipe de faxina, técnica operacional, analista sênior, analista comercial/financeiro e engenheira, 14,3% na coordenação na área administrativa/financeira, 13,2% atuam na gerência na área de vendas/marketing, 9,9% na supervisão na área administrativa/financeira, 7,7% como diretoras na área administrativa/financeira, 6,6% como administradoras, enquadrando-se nestas as proprietárias e presidentes das organizações, 3,3% atuam na gerência do setor de RH e 5,5% estão divididos entre 1,1% cada nos cargos de diretora de marketing, diretora de escola pública, gerente de produção, supervisora de vendas e coordenadora na área da educação.

As entrevistadas foram questionadas sobre quais características facilitam a sua liderança, onde 69,2% consideram a organização e o comprometimento sendo o que mais facilita na sua liderança, 64,8% a boa comunicação e a capacidade de ouvir e motivar, 50,5% consideram a compreensão e a flexibilidade com os liderados, 35,2% a sensibilidade e a empatia, 34,1% consideram a capacidade de negociar e influenciar, 31,9% acreditam que conseguir realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo facilita a liderança e 19,8% consideram importante a facilidade de delegar funções.

BRUSCHINI (1998) considera que não é fácil para a mulher chegar a cargos de liderança, devido a alguns aspectos, tais como a gravidez e a existência da dificuldade de submeter os homens as ordens femininas.

Porém o resultado da pesquisa, demonstra que os três principais pontos que dificultam a liderança feminina são ter que comprovar constantemente sua capacidade, com 64,8%, o preconceito e desrespeito com 52,7% e a desigualdade salarial, com 42,9%, seguidos de conseguir se impor/dar ordens com 28,6%,

conciliar a vida pessoal com a profissional com 27,5% e manter-se no cargo com 16,5%. Quanto a gravidez, apenas 6,6% das entrevistadas consideram que a maternidade dificulta a liderança feminina. Já na questão de submeter os homens especificamente as ordens femininas, 54,9% consideram ter facilidade em liderar ambos os sexos, 24,2% tem maior facilidade em liderar homens e apenas 20,9% preferem liderar mulheres. O resultado da pesquisa mostra também que 68,1% consideram que quanto maior a equipe mais difícil de liderar, mas indefere se os liderados são homens ou mulheres.

SANDBERG e SCOVELL (2013), argumenta que a questão cultural interfere na participação das mulheres em cargos de liderança, onde ainda se considera que a mulher só pode ser bem sucedida se não tiver vida pessoal, tendo que se dedicar exclusivamente à carreira se quiser chegar a algum cargo superior ou até mesmo permanecer nele, porém somente 27,5% das entrevistadas consideram como uma dificuldade conciliar a vida pessoal com a profissional, já 74,7% das mulheres consideram o fato de independente do cargo, a mulher ter que estar sempre provando seu potencial e 71,4% acreditam que manter-se no cargo de liderança, é mais difícil para mulher do que para o homem.

Sendo assim, pode-se concluir que as questões citadas acima contribuem na melhor compreensão e entendimento das facilidades e dificuldades enfrentadas pelas mulheres no alcance e na permanência nos cargos de liderança.

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DA LIDERANÇA FEMININA

Para METZ (2014) a liderança feminina é democrática, onde a mulher lidera visando a valorização do indivíduo e a descentralização do poder, considerando todas as sugestões sem levar em conta a hierarquia, respeitando as diferenças, compartilhando as decisões e buscando proporcionar a participação de todos os liderados.

AMAZONAS (2013) considera que as mulheres lideraram utilizando seu carisma e habilidades interpessoais para influenciar os outros, adotando um estilo de liderança democrático, buscando aumentar a autoestima dos liderados e conseqüentemente do grupo como um todo.

Segundo ROBBINS (2005), a partir dos anos 90 as mulheres passaram a ser consideradas melhores líderes por terem características como boa comunicação e maior capacidade de ouvir e de motivar.

As líderes foram questionadas sobre seu estilo de liderança, onde o resultado confirma a colocação dos autores, sendo que 87,9% possuem um estilo democrático de liderança, 9,9% tem um estilo liberal e apenas 2,2% assumem o estilo autoritário.

MUNHOZ (2000) conclui que as mulheres lideram de forma mais inclusiva, e participativa, valorizando a colaboração e dando abertura para as ideias dos liderados, além de serem mais flexíveis e usarem da empatia, o que facilita o relacionamento entre a equipe, tornando-as mais fortes do que os líderes masculinos.

Foi questionado para as entrevistadas como eram vistas pelos seus liderados, 61,5% das líderes acreditam ser consideradas como flexíveis e comunicativas, 35,2% como respeitáveis e admiráveis e apenas 3,3% consideram ser vistas como fechadas e inflexíveis, também foi abordado a questão da intuição, onde 87,9% das líderes concordam com a afirmação: você usa intuição, percepção e sentimento para liderar sua equipe.

Desta forma, pode-se perceber que as questões citadas acima reforçam a ideia dos autores, concluindo-se que a liderança feminina está voltada para o estilo democrático, dando ênfase no coletivo e conseguindo utilizar de forma assertiva suas habilidades interpessoais, o que torna o ambiente de trabalho mais agradável e facilita o relacionamento entre os grupos, contribuindo para uma postura mais ética e participativa de cada indivíduo, o que é fundamental tanto para os gestores quanto os colaboradores.

#### 4.5 DESIGUALDADE SALARIAL

SINA (2005) acredita que a mulher ganhar mais que o homem é apenas uma exceção, tornou-se uma tradição a remuneração das mulheres ser inferior a dos homens exercendo a mesma função.

METZ (2014) reitera que, mesmo a quantidade de mulheres em cargos superiores estar crescendo, ainda assim, um dos principais fatores de discriminação é a desigualdade salarial.

Segundo OELZ; OLNEY; TOMEI (2013) a igualdade de gênero na sociedade como um todo e no ambiente profissional é o que proporcionará uma maior

igualdade nos ganhos entre homens e mulheres, que embora lentos, os progressos vem acontecendo e devem ser contínuos para que se chegue totalmente a equidade salarial.

Conforme resultado da pesquisa, 59,4% das entrevistadas tem uma renda entre R\$ 3.000,00 a R\$ 6.000,00, 17,6% tem uma renda com menos de R\$ 3.000,00, 14,3% entre R\$ 7.000,00 a R\$ 10.000,00 e uma pequena porcentagem com 8,8% tem uma renda que chega a mais de R\$ 10.000,00.

IKUTA (2020) destaca que segundo dados da DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), o rendimento médio das mulheres no 4º trimestre de 2019 foi de R\$ 1.958,00, e o dos homens de R\$ 2.495,00, para as que possuíam o ensino superior, o rendimento foi 38% menor que o dos homens, que enquanto eles recebiam R\$ 6.292,00 as mulheres em contrapartida recebiam R\$ 3.876,00, e nas ocupações com exigência em formação específica, o salário médio masculino era R\$ 7.781,00 enquanto o feminino era de R\$ 4.774,00. IKUTA (2020) salienta ainda, que no mesmo período, o rendimento mensal médio das mulheres brasileiras em cargos de diretoria e gerência foi 29% menor que o do homem.

BEVILAQUA (2020) argumenta que apesar dos avanços, a diferença salarial ainda existe, a remuneração média em cargos de liderança para homens com 10 anos ou mais de experiência é cerca de 62% superior à das mulheres com o mesmo tempo de trabalho, o que vai de encontro a afirmação colocada as entrevistadas de que a remuneração da mulher em cargos de liderança, é inferior à do homem, que atingiu 79,1% de afirmação. Ainda segundo BEVILAQUA (2020), enquanto 14,4% dos homens atuantes na gerência e diretoria ganham 15 salários mínimos ou mais, a porcentagem de mulheres que ganham essa mesma quantia é de apenas 4,2%.

IKUTA (2020), conclui que mesmo estando em um patamar igual, seja em relação ao cargo ou nível de escolaridade, as diferenças ainda existem, e é importante ressaltar que em sua maioria as mulheres tem mais anos de estudo do que os homens, ressaltando que 60,4% das entrevistadas concordam com a afirmação de que a desigualdade salarial especificamente desmotiva na busca por cargos superiores.

Assim, conclui-se que as questões acima contribuem para mostrar que as mulheres ainda tem como um dos principais fatores de discriminação a desigualdade salarial, e que apenas a formação, a qualificação e experiência profissional ainda

são insuficientes para igualá-las, e que o acesso igualitário de oportunidades de trabalho e a criação de uma cultura inclusiva e flexível, serão grandes aliados para que esta desigualdade diminua, embora gradativa e lentamente.

#### 4.6 MATERNIDADE E LIDERANÇA

SINA (2005) acredita que é possível adequar família e carreira, desde que isso seja uma escolha e não uma obrigação.

Conforme resultado da pesquisa, 65,9% das líderes entrevistadas tem filhos, e quando questionadas se a maternidade impede ou atrapalha o acesso aos cargos de liderança, 57,1% responderam que não concordam com esta afirmação.

Aliar o desenvolvimento profissional com a maternidade ainda é um desafio para muitas mulheres, mas a adaptabilidade profissional e as novas configurações familiares, permitem que as mulheres consigam ser mães e trabalhadoras bem sucedidas, desde que suas metas de vida pessoal e profissional sejam bem pensadas e planejadas.

BADINTER (2011) destaca que a introdução da pílula anticoncepcional concretizou o fato da maternidade ser algo planejado e controlado, podendo-se também planejar e priorizar a carreira, adiando a maternidade para depois dos 35 ou até após os 40 anos, o que é um fenômeno crescente na sociedade atual.

Em entrevista ao Jornal O Sul, em maio de 2018, Cleide Oliveira, Diretora de Talentos, Diversidade e Inclusão do Wal-Mart Brasil, enfatiza que a maternidade pode trazer mudanças positivas para as mulheres em seu comportamento no ambiente corporativo, após a maternidade as mulheres passam a ter mais resiliência e perspicácia, aguçam sua sensibilidade e são mais tolerantes aos erros. Elas também se destacam na produtividade entre colegas que não tem filhos, principalmente se tiver dois ou mais, devido a experiência com a liderança sobre pessoas com personalidades diferentes.

De acordo com FRANKEL (2007), a liderança é a capacidade de influenciar as demais pessoas, característica esta, que as mulheres desempenham com naturalidade desde a infância.

LODEN (1988) conclui que, em sua maioria, as mulheres são mais criteriosas e profissionais mais atentas aos detalhes das situações, pois aplicam seu instinto maternal.

LODEN (1988) salienta também que é importante as organizações reconhecerem, valorizarem e aceitarem a liderança feminina como um diferencial, pois a mulher tem características maternas natas, sendo que a medida que ajudam outras pessoas a se desenvolverem, também aumentam seus conhecimentos, gerando um ciclo de aprendizagem e crescimento motivador e contínuo, proporcionando conseqüentemente ganhos contínuos as organizações também. O que segundo o resultado da pesquisa vem acontecendo, onde 62,6% das entrevistadas afirmam que as organizações estão abertas a recrutar e formar líderes femininas e 84,6% confirmam também, que a liderança feminina faz a diferença dentro de uma organização.

Por tanto, pode-se concluir que atualmente do ponto de vista feminino, é possível conciliar uma carreira bem sucedida com a maternidade, e também chegar e manter-se em cargos de liderança mesmo sendo mãe. Embora ainda seja um desafio diário, é possível conciliar uma vida profissional ativa e com excelência com uma vida pessoal satisfatória, desde que se tenha uma família bem estruturada, e que de apoio, o que fará com seja compensador se submeter aos desafios, conseguindo encontrar uma forma de tirar o melhor de cada situação, dos momentos no trabalho e dos momentos com a família, sempre aceitando o fato de que irão haver perdas em momentos importantes em ambos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos as mulheres vem lutando para provar que são tão competentes quanto os homens, o processo de inserção no mercado de trabalho encontrou e ainda encontra dificuldades, tais como questões culturais e diferenças salariais, que embora venham mudando lenta e gradativamente, ainda impedem o sexo feminino de ocupar os mesmos cargos e posições com a mesma facilidade e rapidez do que o masculino, e obter o mesmo reconhecimento. Uma vez que, se comparada com a presença masculina, a conquista ao mercado de trabalho feminina é ainda relativamente nova e embora sua representatividade venha aumentado ao longo dos anos, as dificuldades e obstáculos ainda persistem.

Atualmente observa-se o avanço significativo na participação do sexo feminino no mercado de trabalho, mais mulheres estão conseguindo chegar a ocupar posições importantes nas organizações, como líderes, gerentes, supervisoras, sócias, presidentes. Podendo desempenhar a liderança feminina, que com suas características específicas, conseguem assumir as responsabilidades de conduzir uma equipe e ajudar a alcançar os objetivos individuais e coletivos da mesma, conseguindo corresponder e suprir as necessidades atuais do mercado de trabalho.

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo principal de analisar a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações da cidade de Bento Gonçalves, identificando as facilidades e dificuldades enfrentadas para atingir e permanecer nestes cargos, abordando a inserção e a evolução da participação da mulher no mundo corporativo. Pode-se concluir que, como mostra o resultado da pesquisa, as mulheres não se veem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão, controlam a razão e a emoção. Mostrando que conseguem se adaptar e conciliar o cuidado com a família, a casa e a vida pessoal e ao mesmo tempo ser uma profissional bem sucedida, derrubando o mito do sexo frágil e atingindo a liberdade financeira e o crescimento pessoal e profissional.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, através de coleta de dados, informações e análises.

Nesse sentido, esta pesquisa possuía como primeiro objetivo específico, contextualizar a crescente participação da mulher no mundo corporativo. Dessa forma, verificou-se que no início a participação da mulher no mercado de trabalho

era principalmente para complementar a renda familiar, porém atualmente, essa necessidade volta-se também para suprir a realização pessoal e profissional. As mulheres passaram a reduzir a quantidade de filhos, e passaram a buscar mais conhecimento, adquirindo habilidades multifuncionais e se aperfeiçoando e correspondendo as necessidades do mercado atual.

Como segundo objetivo específico, a pesquisa possuía a identificação das facilidades e dificuldades enfrentadas pela mulher no desempenho de suas funções, para atingir e permanecer nos cargos de liderança. Dessa forma, verificou-se que as principais características que facilitam a liderança feminina, são a organização e o comprometimento, a boa comunicação e a capacidade de ouvir e motivar, a compreensão e a flexibilidade com os liderados e a sensibilidade e a empatia. Já as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres são de ter que comprovar constantemente a sua capacidade, o preconceito e o desrespeito e a desigualdade salarial.

Como terceiro objetivo específico da pesquisa, estava a identificação das características e os estilos de liderança das mulheres, conclui-se que o estilo de liderança feminino é o democrático, onde possuem fácil relacionamento, boa comunicação, visando a valorização do indivíduo e a descentralização do poder, liderando de forma mais inclusiva, e participativa, além de serem mais flexivas e usarem da empatia, dando ênfase no coletivo, vindo de encontro ao que foi retratado na revisão da literatura.

Como quarto objetivo específico, era analisar se a desigualdade salarial especificamente desmotiva a mulher a buscar cargos superiores, onde pode-se verificar que as mulheres ainda tem como um dos principais fatores de discriminação a desigualdade salarial, o que especificamente desmotiva na busca por cargos superiores.

Como quinto e último objetivo específico da pesquisa estava a análise, se a mulher enquanto mãe pode ser um entrave ao acesso aos cargos de liderança, onde verificou-se que embora ainda seja um desafio diário, é possível conciliar uma carreira bem sucedida com a maternidade, e que a adaptabilidade profissional e as novas configurações familiares, permitem que as mulheres consigam ser mães e trabalhadoras bem sucedidas, desde que planejem ambas as situações.

Desse modo, identifica-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, e que todo o estudo interligou a teoria à prática, e que este estudo para a acadêmica foi de extrema importância, sendo instigante e tão desafiador quanto o tema da pesquisa, pois foi através dele que foi possível vivenciar nas entrevistas, como é importante a presença das mulheres dentro das organizações, frente a um universo atualizado e no qual as organizações buscam constantemente um diferencial para se manterem competitivas. Identificando-se que a participação da mulher no mundo corporativo ainda é consideravelmente pequena, não por falta de capacidade, conhecimento ou competência, mas por uma questão cultural, onde é de extrema importância que a sociedade como um todo, incluindo as próprias mulheres, acreditem e apostem no sexo feminino e nas suas habilidades.

Levando-se em consideração que a presente pesquisa foi baseada apenas nas organizações de Bento Gonçalves, e na auto avaliação das participantes e das suas percepções sobre a liderança feminina, sugere-se que a pesquisa seja feita de forma mais ampla, atingindo as organizações de toda a região Sul, e que não seja apenas aplicada ao sexo feminino, mas também ao masculino, incluindo amostras maiores e mais diversificadas.

Finalmente, conclui-se que através desta pesquisa foi possível conhecer a realidade da inserção e da permanência das mulheres em cargos de liderança nas organizações de Bento Gonçalves. A realização da pesquisa foi de grande importância, pois demonstrou a necessidade de se compreender melhor os aspectos da liderança feminina no município, e seus benefícios para as organizações locais, que por sua vez, poucas vezes teve o olhar voltado especificamente pra si. Que embora seja notório o seu aumento, verificou-se que as desigualdades ainda encontram-se presentes, e que é necessário continuar quebrando paradigmas e rompendo padrões, para que o sexo feminino conquiste a total e real igualdade ao sexo oposto. Com esta pesquisa a acadêmica pode obter um conhecimento que não apenas lhe proporcionou a conclusão de uma etapa importante no seu crescimento acadêmico, mas também a sua evolução pessoal.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2. Ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- ALEXANDRE, Rodrigo. **Conheça as teorias de liderança e saiba como elas ajudam a identificar perfis de líderes**. Webinsider março de 2018. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/teorias-de-lideranca/>> Acesso em: 14. mai. 2020
- AMAZONAS, Ester. **Inteligência emocional feminina em alta: Sabedoria emocional e saúde mental na arte de ser mulher**. 1. Ed. São Paulo: Semente de vida, 2013.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. 1. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BADINTER, Elisabeth. **O conflito: a mulher e a mãe**. Tradução de Vera Lucia Dos Reis. 1. Ed. Rio de Janeiro. Record, 2011.
- BARBOSA, Suria. **Teorias de liderança: 3 definições do que é ser um bom líder**. Na prática.org. Junho de 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/teorias-de-lideranca-definicoes/>> Acesso em 16. Mai. 2020
- BARROS, José Carlos de; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARROSO, Carmem Lúcia de Melo; MELLO, Guiomar Namó de. **O acesso da mulher ao ensino superior brasileiro**. Cadernos de pesquisa 1975. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1813>>. Acesso em: 30. Abr. 2020.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. 1. Ed. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERVIAN, Pedro Alcindo; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BEVILAQUA, Juliana. **Aumenta a presença feminina em cargos de liderança em Caxias do Sul: Em volume absoluto, número de homens em postos de liderança ainda é maior**. Março de 2020. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2020/03/aumenta-a-presenca-feminina-em-cargos-de-lideranca-em-caxias-do-sul-12192067.html>>. Acesso em: 08.Out. 2020
- BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** Preparado para entrega na reunião de 1998, da

Associação Latino Americana de Estudos. Chicago, USA. 1998. Disponível em <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>> Acesso em: 22. Abr. 2020.

CARAVANTES, Geraldo R; KLOECKNER, Mônica C; PANNON, Cláudia C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005.

CARREIRA, Denise; MENCHU, Ajamil; MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: A Liderança Feminina no Século 21**. 1. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. Ed. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Cláudia Maria Daher. **As melhores empresas para as mulheres trabalharem: O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, 25 a 28 de agosto de 2008. Disponível em: <[http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/fg8/sts/ST25/Cintra-Cosac\\_25.pdf](http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/fg8/sts/ST25/Cintra-Cosac_25.pdf)> Acesso em: 30. Mar. 2020

CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. **A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, v. 4, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1483>> Acesso em: 30. Mar. 2020.

COHEN, Marleine. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo o poder no feminino**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHRISTENSEN, Daniele Pilau. **Elas também são a cara da administração**. Revista Master. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, março-abril 2017. Edição 150. ISSN 2236-5737. Elas são a cara da administração. Disponível em: <[http://crars.org.br/img\\_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf](http://crars.org.br/img_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf)> Acesso em: 16. mai. 2020.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução de Cid Knipel Moreira. 1. Ed. São Paulo: Thomson, 2002.

DEUS, Bruno. **Líder formal e informal**. Portal Recursos Humanos. Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://portalrecursoshumanos.blogspot.com/2011/12/lider-formal-e-informal.html>> Acesso em: 08. mai. 2020.

DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; DA LUZ, Rosangela Cardoso; QUERINO, Luciane Cristina Santos. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 2, número 2, agosto de 2013. Disponível em: <<http://e-faceq.blogspot.com.br>> Acesso em: 30 mar. 2020.

DREBES, Margareth Rucks. **Elas também são a cara da administração**. Revista Master. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, março-abril 2017. Edição 150. ISSN 2236-5737. Elas são a cara da administração. Disponível em: <[http://crars.org.br/img\\_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf](http://crars.org.br/img_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf)> Acesso em: 16. mai. 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. Ed. São Paulo: Futura, 1996.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa; GOMES, Jorge. **Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em: 16 mai. 2020.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Tradução de Leandro Konder. 9. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

FACCIOLI, Cintya. Teorias de liderança. Administradores.com. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>> Acesso em 16. mai.2020.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV-executivo, v. 12, n. 1, janeiro-junho, 2013. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_46-49.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf)> Acesso em: 30. Abr. 2020.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FÜHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de direito do trabalho**. Coleção Resumos dos Maximilianos v. 9. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

GARDNER, John William. **Liderança: Sucesso e influencia a caminho da modernidade**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GOMES, Gabriela. **O papel da mulher: da antiguidade à contemporaneidade**. (En)Cena – A saúde mental. 7 de maio de 2017. Disponível em: <<https://encenasaudemental.com/post-destaque/o-papel-da-mulher-da-antiguidade-a-contemporaneidade/>> Acesso em: 17 abr. 2020.

HAIR, Joseph F. Jr., BLACK, William C., BABIN, Barry J., ANDERSON, Rolph E., TATHAN, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IKUTA, Camila Yuri Santana. **Mulheres ganharam 22% menos do que os homens em 2019, aponta Dieese**: Entre trabalhadores com ensino superior, diferença chega a 38%. Elas também são mais afetadas pelo desemprego, trabalham o dobro em casa e se aposentam com benefício menor. Março de 2020. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2020/03/mulheres-diferenca-salarial-dieese/>>. Acesso em 10. Out. 2020

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de liderança**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 1996.

JUNIOR, Jânio Bianchi. **Liderança em contexto organizacional**. Portal Recursos Humanos. Setembro de 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-em-contexto-organizacional/>> Acesso em 12. mai. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista O&S, Salvador, v. 17, 2010. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/A\\_mulher-e-o-mercado\\_de\\_trabalho/017%20-%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf)> Acesso em: 30 mar. 2020.

KÜHNER, Maria Helena. **O Desafio atual da mulher**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, Júlio. **Liderança carismática**. Administradores. com. Dezembro de 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-carismatica>> Acesso em 16. mai. 2020.

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

LUIZ, Emanuel. **Liderança formal x Liderança informal**. Administradores.com. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-formal-x-lideranca-informal>> Acesso em 07. mai. 2020.

MACHADO, Luís Antonio. **Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais**. Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente, v. 2, n. 1, p. 69-85, 29 maio 2011. Disponível em: <<http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/view/33>> Acesso em: 15. mai. 2020.

MADALOZZO, Regina. **Desigualdade salarial cresce no Brasil e mulheres são primeiras a sentir impacto da crise:** Pesquisa mostra que, diferença de remuneração entre os gêneros aumentou pela primeira vez em 23 anos. Estadão – Capitu – economia. 3 de abril de 2019. Disponível em: <<https://arte.estadao.com.br/focas/capitu/materia/mulheres-sao-as-primeiras-a-sentir-impacto-da-crise-enquanto-desigualdade-salarial-cresce-no-brasil>> Acesso em 05. mai. 2020.

MAGALHÃES, Teresa Ancona Lopez de. **O papel da mulher na sociedade.** Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo. v. 75, p. 123-134, 1980. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66895>> Acesso em: 29. Abr. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança:** o maior treinador de líderes da atualidade apresenta como Grandes Lições de Liderança Que Aprendeu na vida. Tradução de Ornar de Souza. 4. Ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG):** desenvolvimento e validação. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S19846657200400020003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19846657200400020003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16. mai. 2020.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão feminina:** a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>>. Acesso em: 22. Mar. 2020.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?** Anais do I EGEPE, p. 164-176, out./2000. Disponível em: <[http://www.josewilker.com/material\\_didatico/lideranca/lideranca\\_feminina.pdf](http://www.josewilker.com/material_didatico/lideranca/lideranca_feminina.pdf)> Acesso em: 21. mar. 2020

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **A Feminização no Mundo do Trabalho.** 1. ed. São Paulo: Autores Associados, 2004.

OELZ, Martin; OLNEY, Shauna; TOMEI, Manuela. **Igualdade Salarial:** Um guia introdutório. BIT, Departamento de Normas Internacionais do trabalho, Departamento de Igualdade e Condições no Trabalho - Genebra: BIT, 2013. Disponível em: <[http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/igualdade\\_salarial.pdf](http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/igualdade_salarial.pdf)> Acesso em 05. mai. 2020.

OLIVEIRA, Ana Lucia. **Elas também são a cara da administração**. Revista Master. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, março-abril 2017. Edição 150. ISSN 2236-5737. Elas são a cara da administração. Disponível em: <[http://crars.org.br/img\\_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf](http://crars.org.br/img_system/Master%20-150%20%20-%20Web.pdf)> Acesso em: 16. mai. 2020.

OLIVEIRA, Cleide. **Mulheres passam a ser mais produtivas e têm liderança aguçada após a maternidade**. Por redação O Sul – 10 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.osul.com.br/mulheres-passam-a-ser-mais-produtivas-e-tem-lideranca-agucada-apos-a-maternidade/>> Acesso em 12. Out. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Paola Amaral. **Retrato das desigualdades de gênero nas relações de trabalho**. Unoesc & Ciência - ACET, v. 7, n. 1, p. 129-138, 6 jun. 2016. Disponível em <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acet/article/view/7594/0>> Acesso em: 21 abr. 2020.

OLIVEIRA, Veridiane. **Estrutura Organizacional: Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo**. Administradores.com. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo>> Acesso em: 07. mai. 2020.

PATEO, Felipe. **Diferença salarial entre homens e mulheres diminuiu de 2016 para 2017**. Publicado em 22/10/2018 - Por Kelly Oliveira - Repórter da Agência Brasil – Brasília. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-diminuiu-de-2016-para-2017>> Acesso em 05. Mai. 2020.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2016

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. RH Portal, 2 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 30 mar. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. Tradução de Wiktor Wajntal e Isabel Corduan Weippert. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade**. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-330986>> Acesso em: 17. abr. 2020

SANDBERG, Sheryl; SCOVELL, Nell. **Faça acontecer:** mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SBCoaching. **Estilos de Liderança:** O que são, tipos e como funcionam. Junho de 2018. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>> Acesso em 14. mai. 2020.

SCHLICKMANN, Eugenia; PIZZARO, Daniella. **A evolução da mulher no mercado de trabalho:** uma abordagem sob ótica da liderança. Revista Borges, Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, nº 1, julho de 2013. Disponível em: <<http://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/43>> Acesso em: 27. Mar. 2020.

SILVA, Daniel Andrei Rodrigues da. **Liderança de equipes sob situação de estresse:** uma comparação entre destacamento de operações especiais e equipes de TRA. CRA-RS Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul – artigos – janeiro de 2019. Disponível em: <[http://crars.org.br/artigos\\_interna/lideranca-de-equipes-sob-situacao-de-estresse-uma-comparacao-entre-destacamento-de-operacoes-especiais-e-equipes-de-tra-68.html](http://crars.org.br/artigos_interna/lideranca-de-equipes-sob-situacao-de-estresse-uma-comparacao-entre-destacamento-de-operacoes-especiais-e-equipes-de-tra-68.html)> Acesso em: 16. mai. 2020.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho:** O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.

TELLES, Lygia Fagundes. Mulher, Mulheres in: **História das mulheres no Brasil.** 10. ed. São Paulo: Contexto, 2013

TEIXEIRA, Vanessa. **O fenômeno do teto de vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho:** a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado. Portal do Administrador, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/61094/>> Acesso em: 17 abr. 2020.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina:** Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf)> Acesso em: 02. maio.2020.

VIEIRA, Andreza. **A expansão do trabalho feminino no setor de serviços:** uma análise nas cinco regiões do Brasil. 2006. 69 f. Monografia (Conclusão de graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de graduação em ciências econômicas. Florianópolis, 2006.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Prezada líder, meu nome é Diane Somensi, sou acadêmica no curso de graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Este questionário faz parte do trabalho final de conclusão de curso e tem o objetivo de analisar a inserção da mulher em cargos de liderança nas organizações em Bento Gonçalves. O questionário é anônimo e sua colaboração é de extrema importância. Agradeço sua contribuição.

### **1- Como foi sua inserção no mercado de trabalho?**

- ( ) Primeiro emprego com exigência de ensino fundamental completo
- ( ) Primeiro emprego com exigência de ensino médio completo
- ( ) Primeiro emprego com exigência de ensino superior em andamento ou completo

### **2- Ao inserir-se no mercado de trabalho, almejava ocupar um cargo de liderança?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

### **3- Qual cargo de liderança exerce dentro da organização?**

### **4- Quantos liderados possui sua equipe?**

### **5- Qual a faixa etária dos seus liderados? (Assinale até 3 opções de resposta)**

- ( ) Entre 16 a 20 anos
- ( ) Entre 21 a 30 anos
- ( ) Entre 31 a 40 anos
- ( ) Mais de 40 anos

### **6- O que mais facilita a sua liderança? (Assinale até 3 opções de resposta)**

- ( ) Organização e comprometimento
- ( ) Facilidade em delegar funções
- ( ) Boa comunicação e capacidade de ouvir e motivar
- ( ) Conseguir realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo

- ( ) Capacidade de negociar e influenciar
- ( ) Compreensão e flexibilidade com os liderados
- ( ) Sensibilidade e empatia

**7- O que mais dificulta sua liderança? (Assinale até 3 opções de resposta)**

- ( ) Preconceito e desrespeito
- ( ) Manter-se no cargo
- ( ) Conciliar a vida pessoal da profissional
- ( ) Desigualdade salarial
- ( ) Maternidade
- ( ) Conseguir se impor, dar ordens
- ( ) Ter que comprovar constantemente sua capacidade

**8- Qual seu estilo de liderança?**

- ( ) Autoritário, onde as tarefas e a tomada de decisões estão centralizadas apenas na líder
- ( ) Democrático, onde as tarefas e a tomada de decisões é debatida e decidida pelo grupo
- ( ) Liberal, deixando o grupo com liberdade total para a divisão de tarefas e tomada de decisões

**9- Considera mais fácil liderar?**

- ( ) Homens
- ( ) Mulheres
- ( ) Homens e mulheres igualmente

**10- Como você acha que seus liderados a veem como líder?**

- ( ) Fechada e inflexível
- ( ) Respeitável e admirável
- ( ) Flexível e comunicativa

**11- Utilize a escala abaixo para responder as questões:**

Discordo totalmente (1)

Discordo (2)

Não concordo nem discordo (3)

Concordo (4)

Concordo totalmente (5)

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| A inserção do sexo feminino no mercado de trabalho é mais difícil do que para o masculino                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Independente do cargo, a mulher tem que estar sempre provando seu potencial  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A mulher leva mais tempo e precisa de mais conhecimento e dedicação para chegar a cargos superiores do que o homem         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A liderança feminina faz a diferença dentro de uma organização   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Você usa intuição, percepção e sentimento para liderar sua equipe  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Manter-se no cargo de liderança, é mais difícil para mulher do que para o homem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A maternidade impede ou atrapalha o acesso aos cargos de liderança   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A remuneração da mulher em cargos de liderança, é inferior à do homem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A desigualdade salarial especificamente desmotiva na busca por cargos superiores   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O fato de ser mulher dificulta no momento de se impor, de designar as tarefas ou até mesmo de chamar atenção dos liderados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe a dificuldade em submeter os homens as ordens de uma mulher em cargo superior                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe a dificuldade em submeter as mulheres as ordens de outra mulher em cargo superior                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe maior concorrência com líderes do sexo oposto   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quanto maior a equipe mais difícil liderar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| As organizações estão abertas a recrutar e formar líderes femininas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**12- Qual sua idade?**

- Entre 20 a 30 anos
- Entre 30 a 40 anos
- Mais de 40 anos

**13- Há quanto tempo atua em cargos de liderança?**

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**14- Tem filhos?**

- Sim
- Não

**15- Qual sua escolaridade?**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior

**16- Qual é a sua renda?**

- Menos de R\$ 3.000,00
- Entre R\$ 3.000,00 a R\$ 6.000,00
- Entre R\$ 7.000,00 a R\$ 10.000,00
- Mais de R\$ 10.000,00