

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO EMPRESARIAL: OS DESAFIOS ENCONTRADOS POR
MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS**

ANE KAROLINE ROCHA RODRIGUES

Montes Claros - MG
2022

Ane Karoline Rocha Rodrigues

**GESTÃO EMPRESARIAL: OS DESAFIOS ENCONTRADO POR
MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Dalton Rocha Pereira

Montes Claros - MG
Instituto de Ciências Agrárias – UFMG
2022

Ane Karoline Rocha Rodrigues. **GESTÃO EMPRESARIAL: OS DESAFIOS ENCONTRADO POR MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS.**

Aprovado pela banca examinadora constituída por:

Profa. Me. Lucineia Lopes Bahia Ribeiro – ICA/UFMG

Prof. Dr. Helder dos Anjos Augusto– ICA/UFMG



Professor MSc. Dalton Rocha Pereira - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros-MG, 14 de fevereiro de 2022.

Primeiramente, a Ti, meu Deus, agradeço pela minha vida, por me guardar nestes tempos cruéis de pandemia e por me conceder forças para não desanimar, sou grata por mais esta conquista. Dedico a minha mãe, Marli, ao meu pai Luiz, ao meu esposo Adão e ao meu irmão Michael que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho. Saibam que são a fonte do meu esforço incansável de alcançar sucesso em tudo que faço, para me tornar o orgulho de vocês. Agradeço aos meus colegas e professores por terem me ajudado nos momentos de necessidade e correção das falhas. Também aos demais familiares e amigos, que foram cruciais me motivando nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Orientador MSc. Dalton Rocha Pereira pelo incentivo e pela dedicação do seu tempo à minha pesquisa. Agradeço por estar presente nos momentos de necessidade, pois suas correções e ensinamentos permitiram que o desenvolvimento deste trabalho fosse feito da melhor maneira possível. Sou grata pela paciência, incentivo em atender minhas necessidades tão prontamente. Exalto também que a escolha deste tema de pesquisa, partiu-se diante dos debates em sala de aula, em uma de suas disciplinas; assim, obrigada por me dar a oportunidade em lutar por algo que acredito.

Aos meus colegas de curso, com os quais convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências, enfrentando tantas dificuldades, especialmente no ensino remoto, toda paciência, auxílio e a empatia foram necessários.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”.

(Provérbios 16:3)

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar, por meio de questionário, as dificuldades encontradas ou relatadas por mulheres, enquanto líderes, nos seus ambientes de trabalho. A pesquisa foi direcionada às mulheres que atuam em áreas de liderança e gestão, de empresas selecionadas em segmentos de mercado diferentes da cidade de Montes Claros - MG, totalizando 10 tipos, ao final da pesquisa. O questionário foi formulado segundo Gil (2008) e foi enviado ao setor administrativo dessas empresas, sendo respondido tanto por homens quanto mulheres, para que fosse possível identificar e comparar algumas questões levantadas. Assim, esta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. Para tanto, foram coletados dados de 37 respondentes, sendo 24 mulheres, 11 homens e 2 não identificado. O questionário foi aplicado de forma online (Google Forms®), por meio de uma plataforma virtual, uma vez que parte das funções administrativas das empresas se encontravam em funcionamento *home-office* a época da coleta. A gestão moderna valoriza o trabalho, envolvendo os gêneros sem distinção, principalmente porque diferentes visões de mundo e experiências de vida são uma vantagem para as organizações. Os resultados apontaram que; as quatro situações tomadas no presente estudo para mensurar a importância dada ao trabalho, condizem com a expectativa desta pesquisa, assim é possível perceber a evolução no perfil da mulher no mercado de trabalho. Sabe-se que os desafios a serem vencidos ainda são numerosos, porém, muitos são os avanços. A pesquisa reforça que o número de lideranças femininas nas empresas aumentou significativamente. Isso revela as conquistas alcançadas diante dos desafios, além da luta das mulheres por direitos e a busca constante por espaço no mercado de trabalho, assim, é possível confirmar a hipótese. Nessa perspectiva, o presente estudo poderá identificar a realidade da mulher nas empresas que ocupam o cargo de gestão na cidade de Montes Claros - MG.

Palavras-chave: Liderança feminina. Mercado de trabalho. Distinção de gênero. Perfil a liderança. Montes Claros – MG.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre Líder e Gerente.....	16
Quadro 2 - Competências CHAVE.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual seu gênero?	29
Gráfico 2 - Qual sua idade?	30
Gráfico 3 - Você tem filhos?	30
Gráfico 4 - Qual seu estado civil?	31
Gráfico 5 - Qual sua cor ou raça/etnia?	32
Gráfico 6 - Indique a faixa de renda que você possui	33
Gráfico 7 - Qual é a sua situação atual de emprego?	33
Gráfico 8 - Qual é o seu nível escolar?	34
Gráfico 9 - Caso tenha feito curso de graduação, em qual curso de formou?	35
Gráfico 10 a - Se mulher, qual o seu cargo ocupado na empresa?	35
Gráfico 10 b - Se homem, qual o seu cargo ocupado na empresa?	36
Gráfico 11 - A empresa em que trabalha oferece plano de carreira?	37
Gráfico 12 - Você está satisfeita (o) no cargo em que ocupa?	37
Gráfico 13 - Você se sente valorizada (o) no trabalho ou na função que desempenha?	38
Gráfico 14 - Você já passou por alguma situação em que se sentiu discriminada por gênero?	39
Gráfico 15 - Quantas mulheres trabalham na empresa?	39
Gráfico 16 - Você acredita que as mulheres se desenvolvem melhor no trabalho?	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Liderança	14
2.2 A presença da mulher no mercado de trabalho.....	17
2.3 O estilo de liderança feminina	18
2.4 Habilidades da liderança feminina	20
2.5 O perfil da mulher nas organizações	22
2.6 Os principais desafios profissionais das mulheres	23
2.7 Hipótese do estudo	25
3 METODOLOGIA	26
3.1 Caracterização da pesquisa.....	26
3.2 População e amostragem	27
3.3 Instrumento de coleta de dados	27
3.4 Técnica de análise de dados.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 Caracterização das amostras	29
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A	48

1 INTRODUÇÃO

As lideranças femininas se afirmam nas últimas décadas; em busca da igualdade de direitos entre homens e mulheres. Naturalmente, essa em liderança; refere-se à ocupação de posição estratégica, seja dentro das organizações ou na gerência de seu próprio empreendimento (LIMA, 2020).

Ao falar sobre liderança feminina, deve-se contextualizar o tema e observar a história passada, sob a estrutura machista preponderante dominadora da sociedade mundial há décadas. Em alguns lugares, essas ideias ainda existem, reflexo do alto índice de desigualdade de gênero. Até o século 19, não houve qualquer movimento importante da luta por igualdade entre homens e mulheres (LIMA, 2020).

A relação entre gênero e função social era predominante; e os deveres e limitações em relação ao trabalho, foram ensinados na criação desde o nascimento de cada filho. Caso seja menino, as atividades desenvolvidas estavam relacionadas ao poder e receber educação formal, se possível, porque é o sustentador da família. Por outro lado, as meninas seriam preparadas para cuidar dos afazeres domésticos e criar os filhos, sendo estes hábitos incentivados desde a infância, por brincar com bonecas e utensílios de cozinha. Além da falta de liberdade de escolha feminina, precisam realizar tarefas consideradas inferiores, como o trabalho doméstico, geralmente não é remunerado (MACÊDO, 2004).

Segundo a pesquisa intitulada “Perspectiva sociais e de emprego no mundo: tendência para mulheres 2018”, conduzida pela Organização Internacional do Trabalho – OIT (2019), a quantidade de mulheres administradoras de empresas é quatro vezes menor do que homens. Neste mesmo ano, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelou que apenas 38% dos cargos de gestão; no Brasil; são preenchidos por mulheres, que representam 51,8% da população do país. Ou seja, o país ainda necessita evoluir muito; para superar a desproporção de gênero no ambiente de trabalho.

Por aptidões naturalmente femininas pode-se dizer que as competências femininas possuem características favoráveis aos líderes, e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e de responsabilidade dentro das organizações. É comum as mulheres exercerem dupla jornada, desempenhando múltiplas funções e tarefas, dentro de casa e nas empresas, mas, ainda assim, separam um tempo para estar com a família e cuidar da casa (SERRA, 2016).

Pode-se dizer ainda que as habilidades femininas, tais como empatia, sensibilidade, flexibilização, versatilidade, comunicação e relações mais profundas são características que favorecem a mulher ao assumirem postos estratégicos dentro de organizações.

O tema deste trabalho está direcionado à gestão e liderança, sendo a gestão compreendida como administrar, e a liderança como conduzir grupos de pessoas, influenciando-os de maneira a estarem motivados a executar o proposto, para cumprir os objetivos.

Nesse cenário, a presente pesquisa se norteou pelo seguinte problema: Qual os desafios encontrados por mulheres em cargos gerenciais em organizações na cidade de Montes Claros - MG? O objetivo geral deste estudo foi, portanto, identificar as dificuldades encontradas ou relatadas por mulheres, enquanto líderes, no ambiente de trabalho a partir do estudo em 10 empresas da cidade de Montes Claros - MG. Subsidiando o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: Identificar, nas empresas investigadas, situações nas quais as mulheres em cargos gerenciais passaram ou passam por alguma situação de discriminação em razão do gênero; analisar o número de mulheres que trabalham em cargo de gestão nas empresas investigadas; comparar o nível de instrução, conhecimento, formação e experiência entre homens e mulheres nestas empresas; e verificar quais tipos de empresas contratam mais mulheres.

Por muito tempo, "gênero" foi erroneamente usado como sinônimo de "sexo". No entanto, gênero é uma construção social e cultural baseada na masculinidade e feminilidade. Por exemplo, o conceito de "adequado para meninas ou meninos" decorre da combinação de vários fatores é possível determinar como cada gênero deve falar e se comportar (EIRAS, 2019).

Nas atuais circunstâncias, o número de liderança feminina nas empresas aumentou significativamente (PENSER, 2020). Isso revela as conquistas alcançadas diante dos desafios, além da luta das mulheres por direitos e a busca constantemente por espaço no mercado de trabalho.

Conforme Cintra e Cosac (2008), a mulher trabalhadora mudou, e aposta nos valores femininos. Conseguiram espaço no mercado de trabalho, assume lideranças nas grandes organizações antes ocupado somente por homens.

Sendo assim, os diferentes conceitos apresentados para a importância da mulher em cargo de gestão, este estudo se ampara no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, o qual prega a igualdade perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade,

à igualdade, à segurança e à propriedade. Assim, analisar o estilo e cultura de trabalho, abordando os desafios especiais enfrentados por mulheres é necessário.

A seguir, será apresentada a fundamentação teórica do presente estudo, abordando os temas do significado e da importância dada ao trabalho, seguida a hipótese que foram levantadas com respaldo teórico. Logo após, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, tais como a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados. Por fim, serão apresentados os resultados e as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

A liderança é um tema recorrente, não somente no mercado, mas acadêmico, social e político. Ser líder se tornou-se uma exigência/competência que todos devem ter ou adquirir, mas, conforme a globalização se expande e os avanços tecnológicos aceleraram, os processos de mudança para o líder é um fator diferencial no sentido de manter o alinhamento de sua equipe com a estratégia organizacional (HALF, 2017).

Ainda existe quem faça confusão sobre liderança e administrar, trazendo má interpretação, assim, é necessário definir sobre esse assunto tão importante, que contribui para esta pesquisa. Portanto:

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSER; POSNER, 1997, p. 3).

A administração concede meios para alcançar objetivos por vias à elaboração de planos e projetos de estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados, já a liderança, por outro lado, segundo Robbins (2002), pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Para Fonseca (2013), existem várias teorias e definições de liderança, mas existe concordância que a liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar metas estabelecidas e realizar os próprios desejos e ideais. Para liderar, é necessário ter pessoas que queiram alcançar resultados, com os objetivos em comum, inspirar a equipe a crescer, assim, será possível obter bons resultados. Antes de tratar da temática do significado e importância dada a liderança, é fundamental resgatar as origens da palavra e as suas mudanças sofridas ao longo do tempo.

O conhecimento se expande todos os dias, a definição de conceitos também está em constante atualização. Dessa forma, o dicionário de língua portuguesa Aurélio (2009); afirma em seu significado que a liderança seria algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro

lugar em: empresa se mantém na liderança do mercado; o time está na liderança do campeonato. Ofício, lugar ocupado ou natureza de líder: o presidente está na liderança do país. O líder é um agente de mudanças, alguém capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros através do protagonismo e da execução.

Para a Teoria Clássica da Administração, exercer o papel da liderança tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com a finalidade de alcançar objetivos estabelecidos; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1999).

Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar levas de seguidores. A teoria administrativa começou mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional (TOLFO, 2004).

Segundo Stoner e Freeman (1999) na evolução do conceito de liderança, houve uma transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, onde a orientação é voltada para a motivação ao empregado, considerando este, como parte integrante da organização. A partir da ideia de descentralização das decisões e o início da delegação de responsabilidade, o líder torna-se uma figura importante, alinhando a organização a estratégia e estimulando que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto realização.

De acordo com Maximiano (2007) :

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2007, p. 194)

O líder necessita de liderados aptos a executar as tarefas de forma coordenada, para atingir um objetivo final. Maximiano (2007) afirma que, liderança deve ser exercida por administradores.

De acordo com Chiavenato (2004) :

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. (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Segundo Chiavenato (2004) :

A liderança é, de certa forma, poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. (CHIAVENATO, 2004, p. 446).

Dessa forma, pode influenciar pessoas ou grupos, além de orientar e modificar o comportamento ou atitude da equipe de maneira intencional é o trabalho do bom líder. O papel da liderança possibilita que as pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Vergara (2012) assegura que liderança é a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos; sendo essa a influência é necessária para alcançar o propósito e a missão da empresa.

De acordo com Lacombe (2012) :

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 pessoais, 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. (LACOMBE, 2012, p. 245)

Existe a diferença em liderar e gerenciar, é possível distingui-los conforme o envolvimento dos empregados na tomada de decisão os torna mais comprometidos às metas da organização.

Quadro 1. Comparação entre Líder e Gerente

Líder	Gerente	Tipo
Visionário	Racional	Comparação entre Líder e Gerente
Passional	Consultivo	
Flexível	Persistente	
Criativo	Solucionador de problemas	
Inspirador	Firme em seus pensamentos	
Inovador	Estruturado	
Corajoso	Analítico	
Imaginativo	Deliberado	

Fonte: Adaptado de PACHECO, SCOFANO E BECKERT (2006).

Os líderes devem ser capazes de apoiar ambiguidade, incerteza, frustração e dor, saber quando é preciso, saber tolerar os seguidores, orientá-los e incentivá-los a continuar procurando alcançar melhores resultados em ambiente repleto de desafios, riscos e incertezas, agregando novos elementos. (MACEDO, 2011).

Para melhor compreensão da temática, a próxima seção se destina a tratar de questões relacionadas à presença da mulher e o progresso no mercado de trabalho.

2.2 A presença da mulher no mercado de trabalho

Kanan (2010), ao discutir a história das mulheres ao longo dos tempos, enfatizou no século 19, o controle institucionalizado em termos de capacidade produtiva, no qual as mulheres estavam envolvidas com a abolição da escravatura e acesso ao direito de votar. Nos anos de 1970, as mulheres foram conquistando espaço, com mais consistência no mundo produtivo, o qual historicamente era masculino, e no domínio público, mas ainda mantém dupla ou tripla jornada de trabalho, e geralmente os salários são menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens.

Para Kanan (2010), a Segunda Guerra Mundial refere-se à participação das mulheres no mercado de trabalho neste período do conflito, elas foram recrutadas para realizar as mais diversas tarefas; no entanto, foram rapidamente demitidas coletivamente quando os homens retornaram da guerra. O fato de mulheres ocuparem alguma liderança qualquer, era considerado anormal.

No mercado de trabalho, surgiram as primeiras ocupações femininas, tais como: secretárias, digitadoras, telefonistas, professoras do ensino fundamental e o primeiro sindicato que era dirigidos por homens (VARGAS, 2015).

Já no pós-guerra, com o desenvolvimento da economia, as necessidades de mão de obra, aumentaram, e assim, criou-se uma nova demanda de trabalho para as mulheres. Talvez, tenha sido nesse momento que começaram a questionar sobre as limitações de funções femininas e iniciaram os movimentos mais organizados (NOGUEIRA, 2021).

“As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, (Câmara dos Deputados), impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas. A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história (COHEN, 2009, p. 161 - 167).

Para Cohen (2009, p. 161) :

Companheira do homem nas lides do campo, comerciante ou médica no Egito antigo, relegada a um segundo plano entre os judeus e mantida em clausura pelos atenienses, ela assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença (COHEN, 2009, pag. 161).

2.3 O estilo de liderança feminina

SINA (2005), diz que sobre a relação da mulher com o trabalho apresenta muitas vertentes para o mercado:

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

Sina (2005); afirma com toda a discriminação vivida durante milênios, no que se refere às atividades públicas, a mulher sempre desempenhou papéis relevantes e buscou desenvolver funções importantes, além dos convencionais, de esposa e mãe. Assim, é possível evidenciar a trajetória em diferentes tempos na sociedade.

Cohen (2009) reconhece as diferenças entre mulheres e homens e se mostra claramente quando se foca a carreira, pois as mulheres lidam com jornadas dupla, entre a familiar e o profissional, porém os homens desenvolvem o futuro profissional. Assim, as mulheres podem evoluir no universo profissional, deixando de ser consideradas talentosas de segunda categoria ou homens vestidos de saia; são vistas como seres de culturas diferentes entre masculina e feminina, o que não cabe discussão entre em gênero, mas são analisadas outras características e aspectos.

“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” (COHEN, 2009, p. 45). A

liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois as mulheres possuem capacidade como as dos homens quando se trata de gestão, mesmo enfrentando limitações.

Maxwell (2008), dá um parâmetro bem abrangente da definição de liderança, e apresenta as características importantes do perfil ao se assumir a liderança, como a disposição de assumir riscos, o desejo apaixonado de fazer diferença, o ímpeto de sentir incomodado com a estagnação, a característica de assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas, a tendência em visualizar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, visualizar pontos positivos de situações difíceis, a disposição de se destacar no meio da multidão, a capacidade de subjugar o ego em benefício do melhor, de evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar, a característica de capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas, a certeza de ver o sonho transformado em realidade, a coragem para inspirar outras pessoas com visão clara da contribuição oferecida por todos e falar com o coração ao coração dos liderados.

Conforme Kets de Vries (1997), compreendem os talentos nítidos das mulheres, e as empresas que perceberam essas qualidades e oportunidade, conseguem se manter por mais tempo no mercado. É essencial que exista líderes e gestores sob medida, os quais respeitam a cultura, e conseguem se adaptar melhor aos diferentes tipos de público, favorecendo as mulheres indicando-as a assumir essas posições.

Para Oliveira (2006), liderar; desenvolve a visão do possível. Sendo capaz não somente a inspirar outros a se tornar líderes, mas ajudá-los a desenvolver-se a fim de realizar os próprios sonhos e objetivos. Por essa razão, combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais, certamente alcançará o esperado na organização.

Na visão de Maxwell (2008), líderes potenciais demonstram algumas habilidades descritas a seguir:

Entre elas aparecem: 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 e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (MAXWELL, 2008, p. 109).

De acordo com Loden (1988), as mulheres, em sua maioria, são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que tenham uma visão ampla da empresa.

Também em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação.

Para Loden (1988), a vantagem feminina em liderar é a presença de atributos essenciais para a boa liderança, como: delegar tarefas, autoridade, realização de várias atividades ao mesmo tempo, trabalho em grupo, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influenciar, facilidade de comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociação e resolução de problemas. Com base nestas características, nota-se que as mudanças, tornando-se necessário a reestruturação ambiente empresarial valorizando tais aspectos.

Diante disso, segundo Fischer (2001) as mulheres possuem talento natural, desejam o trabalho e demonstram facilidade na negociação. (FARIAS, 2019), completa que a compreensão, a sensibilidade emocional e a empatia, a eficiência de conciliar várias funções e tarefas e a aptidão de comunicação verbal, o dom de comunicar-se com simplicidade e objetividade, relacionam-se ao perfil necessário e estão associados particularmente à sociedade global do século XXI e especificamente ao perfil feminino.

2.4 Habilidades da liderança feminina

Conforme, Rodrigues e Silva (2015):

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9).

Segundo Cohen (2009), as mulheres possuem quociente de inteligência (QI) e quociente emocional (QE) elevados, e se sobressaem aos dos homens. A mulher possui no QI: fluência verbal e na expressão de ideias, bom intelecto e senso estético, tendência à introspecção, ansiedade, culpa e comedimento; e no QE: são positivas em relação a si mesmas, comunicativas e gregárias, com boa adaptação à tensão, espontaneidade, raramente ansiosas ou com culpa. Ainda completa “O perfil da mulher atuante em cargos de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. As líderes estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de

causar inveja”. O autor enfatiza variações entre mulheres que, ainda sim, todas possuem um pouco de cada característica citada anteriormente.

Para Chiavenato (2004), existem três habilidades necessárias técnicas, humanas e conceituais. Estas favorecem a visão total da organização, auxiliam na administração, e no processo de tomada de decisão, nos estabelecimentos de objetivos e na otimização dos recursos ao ser utilizados.

Ainda em Chiavenato (2004) o líder precisa de motivação, portanto é necessário encorajar, demonstrar confiança e ânimo para gerar a transformação de simples palavras em ações. Além disso, são necessárias: a autoconfiança, para conduzir os liderados e fazer estes sentirem mais confiantes e motivados; inteligência com o foco na habilidade do processo de informação, análise de alternativas e descoberta de oportunidades. Assim, podem-se desenvolver alternativas para soluções do negócio, pois as ideias processadas, auxiliarão a organização a sobreviver e obter sucesso. O autor ressalta ainda a inteligência emocional das mulheres, destacando a força da qualidade na sensibilidade e flexibilidade às situações e capacidade de adaptação às circunstâncias sempre que necessário.

Segundo Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização o ambiente, e do trabalho, competência a mulher é mais comprometida e chegou por capacidade ao cargo ocupado, compreensão pois olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional, e flexibilidade. Fleury (2013) ainda afirma que; se os homens são melhores em inovação e manejo de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de modelo feminino ou masculino é algo que está em construção.

Renesch (2003) destaca qualidades que compõem o estereótipo de liderança feminina; como a harmonia; concordância geradora acordos e não conflitos, se os homens são donos do “lado esquerdo”, às mulheres cabe o “lado direito”. Isso implica em capacidade de ver o todo, equilibrar, raciocinar, exercer a criatividade, e pensar por meio pela intuição. A delicadeza; características predominantes às mulheres, pois foram educadas para serem gentis e delicadas com as pessoas. A cooperação; com intuito de colaborar e cooperar com o objetivo maior. Isso provém da personalidade feminina, pois as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância, como pular corda, brincar de casinha ou de boneca, a menina sempre respeitava as outras, exercendo cooperação nos resultados de todas e isso reflete no perfil corporativo. Colocar o grupo em primeiro lugar; presença da sensibilidade intuitiva.

As meninas sempre eram encorajadas a fazerem-se queridas, por tantos quanto possível com o dever de ver o grupo e não o individual. Maternal; sempre a mãe de todos. Fazer

o papel de mãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal, exercer o papel de cuidadora desde pequena. Cuidar de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional, e aprendiam a ter responsabilidades, quando o conceito de habilidade e competência afetiva (SOUZA, 2008).

Em Sina (2005), concorda que a mulher busca relações de trabalho mais harmoniosas e manifesta quando em ação. Está pronta para ouvir e considerar, mas também quer ser ouvida e considerada, assim querem um mundo de trabalho mais equilibrado e harmônico, onde haja mais espaço para ser. Querem, portanto, abrir cada vez mais o leque de atividades, expandir o conhecimento, sem descuidar de sua saúde.

2.5 O perfil da mulher nas organizações

Para Castells (1999), a mulher tem sido cada vez mais promovida a cargos versáteis e multifuncionais, para os quais existe necessidade de proatividade e boa instrução, assim são dotadas de autonomia, força de trabalho com capacidade de adaptação e planejamento de suas próprias ocupações.

Conforme Sina (2005), mulher, até mesmo porque possui o dom de gerar outros seres, quer e precisa ter a identidade muito clara. Parece óbvio, mas não é. Ela é capaz de dividir-se em várias atividades, e entender pontos de vista alheios. Sina (2005), complementa que, quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir do todo aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias. Ela vê normalmente os detalhes, algo muito mais complicado para os homens, formado mais para ver conjuntos. E para os negócios, os detalhes fazem muita diferença.

Para Fonseca (2002), as mulheres valorizam o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são pouco imediatistas e muito capazes de pensar em longo prazo, possuem facilidade de viver em apertos, em tempos difíceis, possuem maior abertura para ideias e sugestões e flexibilidade para aprendizado, fazendo-as líderes de forma natural atendendo as expectativas da empresa adaptando às circunstâncias sempre que necessário.

De acordo com Fleury (2013), o modelo de liderança feminino é direcionado para a promoção da união e cooperação e o masculino é focado na inovação, porém, um não é superior ao outro e as gestões se divergem quanto às características. Desta forma é possível perceber que, tanto o homem como a mulher podem conter qualidades um do outro e se complementarem, demonstrando que são capazes e estão preparados para conquistar seus objetivos.

2.6 Os principais desafios profissionais das mulheres

Marques (1999), entende que o caminho para chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar ‘contrariando a natureza,’ como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras. Desta forma a mulher pôde evoluir no mercado, no meio corporativo e desenvolver cada vez mais.

Segundo Sina (2005), O perfil feminino, encontra vários desafios, uma vez que a mulher espera muito de si mesma, antes de tudo, possuem coragem e energia para ser; portanto, essa necessidade de dar o melhor, demandará fazer e querer sempre mais, intimando-a crescer e evoluir, não se acomodando e criando rumo conquistando sua independência em diferentes aspectos.

Temóteo (2013), aborda sobre o machismo e o preconceito, sendo esses os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Ele aborda outro problema, são alguns homens se sentiram constrangidos quando são liderados por mulheres pois as mulheres, são sensíveis e dóceis, porém, muito firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura. A flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características do perfil feminino de líder.

Para, Rodrigues e Silva (2015):

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

Segundo Tonani (2011), a considera o desejo da mulher à necessidade constante de provar não somente a competência individual, mas submeter-se também, ao “apesar” de ser mulher, além disso, se torna motivo de comentários jocosos, não sendo dado o merecido valor, e coloca em questão a competência, e contesta a capacidade de ser motivada, ágil, comandar, não ser necessário modificar seus atributos inconfundíveis como elementos desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

A liderança feminina enfrenta muitos desafios na liderança empresarial:

Apesar de observarmos números crescentes da participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes. Em artigo publicado em 2008 no Correio

Braziliense, de autoria de Daniela Lima e Edma Cristina de Góis, a pesquisadora Amanda Fellows, doutoranda no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), atesta que de posse das mesmas possibilidades que os homens, as mulheres ainda são alvo de preconceito de gênero (TONANI, 2011, p. 8).

De acordo esse autor, muitas mulheres possuem desafios em consequência da inteligência e capacidade de realização de diversas tarefas, por isso, acabam adicionando muitas atividades a ser realizada ao mesmo tempo e algumas vezes não conseguem desempenhar com precisão ao que se comprometeram, adquirindo diferentes funções, o que, por fim, reverte em muitas dificuldades e novidades durante o dia com o excesso de trabalho diversificado.

As competências do CHAVE (Quadro 2) podem garantir um diferencial competitivo, tanto para homens como para mulheres:

Quadro 2 - Competências CHAVE

	Competências	Definição	Tipo
C – Saber	Conhecimento	Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações, etc.	Competências CHAVE
H – Saber fazer	Habilidade	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	
A – Querer fazer	Atitude	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos.	
V – Vontade	Valores	Afirmar a liberdade no indivíduo e na coletividade.	
E – Emoção	Entorno	Disponibilizar a criatividade, vontade e a inteligência exterior.	

Fonte adaptado de FLEURY, 2002.

Segundo Borba *et al.* (2011, p.4), as competências seriam então um conjunto destes três elementos:

1. Conhecimento = Saber. O conhecer não definitivo, portanto, é uma busca constante em aprender, reaprender, amadurecer e estar disposto a encarar o novo.
2. Habilidade = Saber fazer. Usar o conhecimento adquirido na resolução de problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas ideias.

3. Atitude = Competência = Saber fazer acontecer. É obter os resultados esperado a partir do conhecimento e da habilidade.

4. Valores = Vontade = Um profissional competente sem valores deixa de ser competente.

5. Entorno = Emoção. Fazer se sentir único para a empresa ou que de fato sintam-se extremamente “abraçado” pela organização a ponto de “vestir” a camisa da corporação.

O conjunto destes parâmetros formam as competências, tornam-se as características de uma pessoa que ocupa um cargo de gestão dentro da organização. Utilizando estes conceitos é possível chegar no objetivo final com a postura esperada nas demandas e tarefas impostas.

Dickson (2001) destaca na sociedade e no mercado de trabalho, o desafio enfrentado é a competição e a comparação com outras mulheres. Muitas características são levadas em consideração, e isso constitui concorrência entre mulheres.

Dickson (2001) destaca:

Os atributos usados para avaliar em comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, onde entra aparência, forma do corpo, tom de pele, idade, cabelos e feminilidade; inteligência, que abrange formação, status que ocupa no trabalho, experiência e especialização; condição social, que agrega classe social, status do marido e número de filhos; personalidade, onde visa articulação, confiança, postura e relaxamento e por fim, situação financeira, que engloba roupas e poder aquisitivo (DICKSON, 2001, p. 143).

Dickson (2001), completa que muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico, outras se sentem menos à vontade com o estilo impessoal, preferindo enfatizar valores como cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humano.

2.7 Hipótese do estudo

A hipótese verificada neste estudo é que, a mulher vem ganhando cada vez espaço no mercado de trabalho em Montes Claros - MG, ocupando local de destaque nas lideranças das empresas locais. Sabe-se que os desafios a serem vencidos ainda são numerosos, porém, muitos são os avanços. A gestão moderna valoriza o trabalho envolvendo os gêneros sem distinção, principalmente porque diferentes visões de mundo e experiências de vida são uma vantagem para as organizações.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Neste item, será apresentado a metodologia de pesquisa utilizado no estudo quanto a sua natureza, objetivos e aos procedimentos técnicos, portanto este trabalho descrito teve como intenção aprofundar os conhecimentos sobre o tema abordado na pesquisa.

A elaboração de uma pesquisa sujeita o problema a ser averiguado, sua classe, tempo e localização em que se constata o grau de capacidade bem como o uso de questionário (GIL, 2008). Conforme Gil (2002), a pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002, p. 17)

Quanto à natureza, esta pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa. Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quali-quantitativa permite interpretar as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa, pois se refere ao tipo de pesquisa atentando-se ao significado dos fenômenos e processos sociais. Levando em consideração as motivações, crenças, valores e representações encontradas nas relações sociais (KNECHTEL, 2014).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, a qual consiste na modalidade de pesquisa atuante sobre problema humano ou social, e é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico (KNECHTEL, 2014).

Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é contemplada pela aplicação do questionário, efetivada por meio do Apêndice A, com o objetivo de responder a todas as questões estipuladas. Os resultados permitem subsidiar o desenvolvimento de ações efetivas, colaborando com a gestão de recursos humanos das empresas de Montes Claros.

3.2 População e amostragem

A pesquisa foi direcionada às mulheres das empresas escolhidas, que atuam em áreas de liderança e gestão.

Buscou-se selecionar empresas dos mais diversos ramos de atuação, para se obter uma representatividade de atuação no mercado de trabalho e de acordo com a disponibilidade dos entrevistados das empresas. Por disponibilidade de acesso, foi escolhida empresas nos seguintes ramos de atuação: Educação, Implementos agrícola, Saúde, Estética, Oficina Mecânica, Comércio Varejista, Comércio atacadista, Mineração, Estética animal e Gastronomia.

De acordo com econodata @, até o ano de 2022, última atualização realizada, o número de empresas ativas é de 37.471 na cidade de Montes Claros - MG, por esse motivo, considerando as medidas sanitárias restritivas pela pandemia do Covid-19, torna-se dificultoso acesso a todas essas empresas. Assim, a amostragem não constituirá como probabilística, as empresas foram escolhidas mediante a acessibilidade e disponibilidade de acesso e que representam a maior quantidade de empresas inscritas de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas e que possuem grande demanda de produtos, serviços no município de Montes Claros - MG e que empreguem um número acima de 10 trabalhadores.

O questionário foi enviado a 46 pessoas que estão no setor administrativo dessas empresas, sem direcionamento, desta forma pôde ser respondida por mulheres e homens, para que fosse possível identificar e comparar algumas questões levantadas. A amostra da pesquisa compôs-se por 37 respondentes finais, atingindo 80,43% de retorno, sendo 24 mulheres (64,86%), 11 homens (29,72%) e 2 não identificado (5,40%), com idades entre 18 a 54 anos. Em média, obteve 4,6 respondentes das respectivas empresas.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para a realização desta pesquisa, foi aplicado o questionário misto, caracterizado por perguntas abertas e fechadas. Escolheu-se essa técnica de coleta de dados com o intuito de alcançar o maior número possível de respondentes, bem como resguardar a identidade destes, garantindo o anonimato das respostas (GIL, 2008).

O questionário foi dividido em quatro blocos de perguntas, com vistas à obtenção de dados primários. O primeiro bloco apresentou questões relacionadas a informações sociodemográficas, que permitirão definir o perfil da população de estudo, isto é, obter informações como sexo, baseando-se em aspectos biológicos; idade; se possui filhos ou não; situação conjugal; cor da pele autodeclarada e renda individual.

O segundo, com questões sobre o emprego, para proporcionar conhecimento sobre a situação empregatícia dos sujeitos do estudo, tais como: cargo e setor ocupado atualmente; nível de instrução, e plano de carreira, para que seja possível traçar o perfil dos quais respondem.

O terceiro bloco composto por questões referentes às situações para identificar nas empresas investigadas, casos nas quais as mulheres em cargos gerenciais passaram ou passam por algum momento o qual sentiram ser discriminadas em razão do gênero dentro das organizações.

O quarto bloco composto por questões referentes ao número de mulheres a qual trabalham em cargo de gestão nas empresas investigadas, assim como verificar quais tipo de empresas contratam mais mulheres para ao fim desta pesquisa a ser possível expor o problema e propor medidas a combater a distinção entre gênero nas empresas.

O questionário continha vinte perguntas, seis questões relacionadas a informações sociodemográficas; cinco questões sobre a situação empregatícia, quatro a respeito de ocorrências de discriminação em razão do gênero e cinco para identificar o tipo de empresa com maior número de mulheres contratadas. As perguntas foram baseadas nos estudos teóricos de; Chiavenato (2004), Cohen (2009), Fischer (2001), Tonani (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Dickson (2001).

Com o questionário, a análise dos dados pode trazer mais clareza sobre o assunto e chegar ao resultado parcial para atender aos objetivos deste trabalho. É importante analisar o perfil da mulher entrevistada, suas principais dificuldades de atuação nos cargos de liderança e como fazem para sanar esses desafios enquanto gestoras, para promover o fortalecimento feminino nas organizações.

3.4 Técnica de análise de dados

A análise dos dados coletados, segundo Knechtel (2014), consiste em expor os dados e tratá-los, acarretando na elaboração da aparência e da mente, a fim de oportunizar ao leitor uma clareza com o particular e o geral.

Através do questionário aplicado a análise dos dados foram realizadas mediante a emissão do relatório final através do formulário online (Google Forms®), que em seguida, será apresentado em meios gráficos para melhor visualização dos resultados gerando mais clareza sobre o assunto e chegar a um resultado que atendesse aos objetivos deste trabalho, seguindo a metodologia de BARDIN (2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

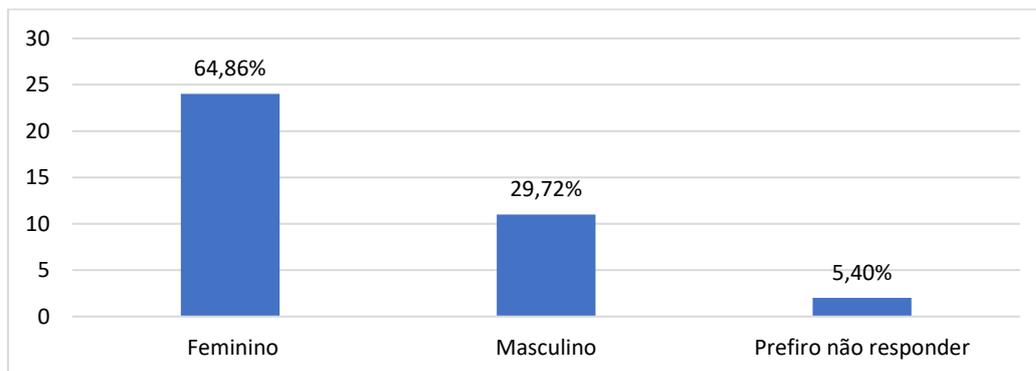
4.1 Caracterização das amostras

As características sociodemográficas dos respondentes e as suas características relativas à importância dada ao trabalho estão sumarizadas nos gráficos 1 a 6 a seguir:

As questões sociodemográficas foram fundamentais para essa pesquisa, pois confirma algumas teorias abordadas, como a de Dickson (2001), e evidencia a realidade da mulher no parâmetro social do mercado de trabalho em Montes Claros, obtendo os números reais, afim de sustentar esse trabalho.

No gráfico 1 demonstra-se os resultados referentes ao sexo dos respondentes.

Gráfico 1 – Qual seu sexo?



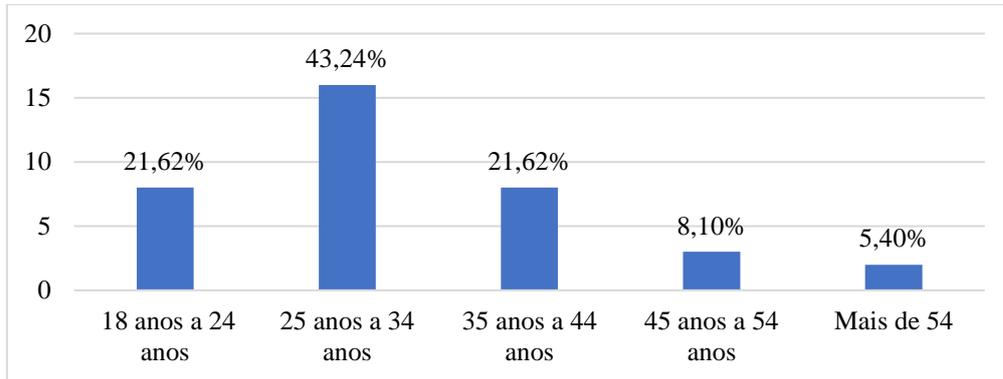
Fonte: Autora; (2022).

Aqui é possível verificar que a maioria dos entrevistados são do gênero feminino (64,86%) e que (29,73%) são masculinos e (5,40%) não definiram. Mas, embora em menor percentual, que a opinião masculina ou dos que preferiram não responder, serviu para contrapor pontos de vistas diferentes das respondentes do sexo feminino, afim de identificar se ainda há discriminação da mulher enquanto líder.

Como pode verificar no gráfico 2 resultados referentes a idade dos entrevistados.

Desenvolver a capacidade de ouvir e buscar um equilíbrio entre os respectivos pontos de vista, são habilidades valiosas para ter no ambiente empresarial. Uma equipe com diversidade de idades pode gerar resultados satisfatório, considerando as características pessoal e profissional afim de agregar ao bem-estar do coletivo.

Gráfico 2 – Qual sua idade?



Fonte: Autora; (2022).

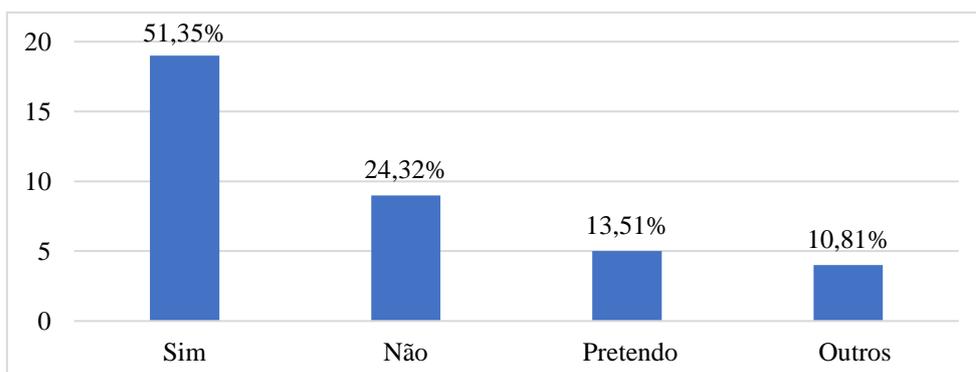
Pessoas em faixas etárias diferentes se comportam de forma diferente no exercício de seus cargos; analisando a segunda questão, o gráfico 2 mostra que, 64,87% dos entrevistados estão na faixa etária de 25 a 44 anos, mas teve uma variação de na idade dos respondentes, com faixas etárias variando de 18 anos a mais de 54 anos, retratando gerações diversas e perspectivas de vida diferentes.

De acordo com FERRAZ (2017), essa variação pode ser entendida como um fator enriquecedor para a instituição, ou como um incômodo e um fardo diário. Mas por motivos práticos, as empresas atuais buscam pessoas proativas e abertas a mudanças independentemente da idade.

No gráfico 3 é possível visualizar os percentuais a respeito do meio familiar focalizando aos filhos.

Essa questão foi abordada a entender como os pais acreditam que as empresas os veem em relação a produtividade no trabalho, uma vez, que para algumas empresas possam ser mau vistas, já para outras com grandes benefícios.

Gráfico 3 – Você tem filhos?



Fonte: Autora; (2022).

Uma gestora da saúde compartilhou a seguinte informação:

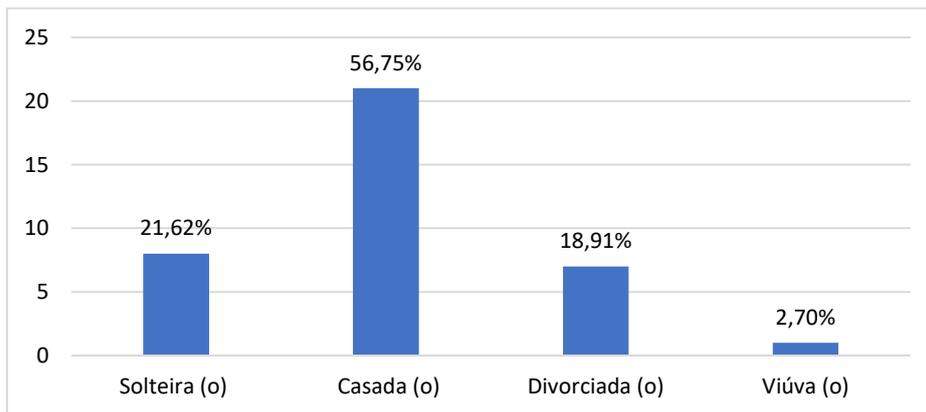
“Positivamente; seria nas habilidades e aptidões que a mulher desenvolve ao se tornar mãe, pois se tornam melhores nas tarefas e focadas a oferecer melhor condição de vida aos seus filhos. Negativamente; seria pela dificuldade de concentração, a dependência que um filho tem pela mãe e não colocar o profissional acima do maternal”.

Embora o relato da gestora ser importante e expressa o sentimento e percepção, em geral; o resultado do gráfico demonstra que, ter filhos não impede se ser bons profissionais.

No gráfico 4, apresenta dados relacionado ao estado civil dos respondentes.

A maioria dos respondentes é casados (56,75%) ou que já esteve em um relacionamento com alguém (18,91%). O percentual de solteiros, entretanto, também é relevante: 21,62%.

Gráfico 4 – Qual seu estado civil?



Fonte: Autora; (2022).

Por meio da observação e experiências compartilhada pelas respondentes, alguns recrutadores utilizam como método de contratação os líderes que possui laços pessoais. Os principais motivos foram:

“Conseguem se estabelecer melhor na empresa e com seus funcionários”.

Coordenadora de RH

“Desenvolvem melhor e cooperam mais, são perseverantes e leais”.

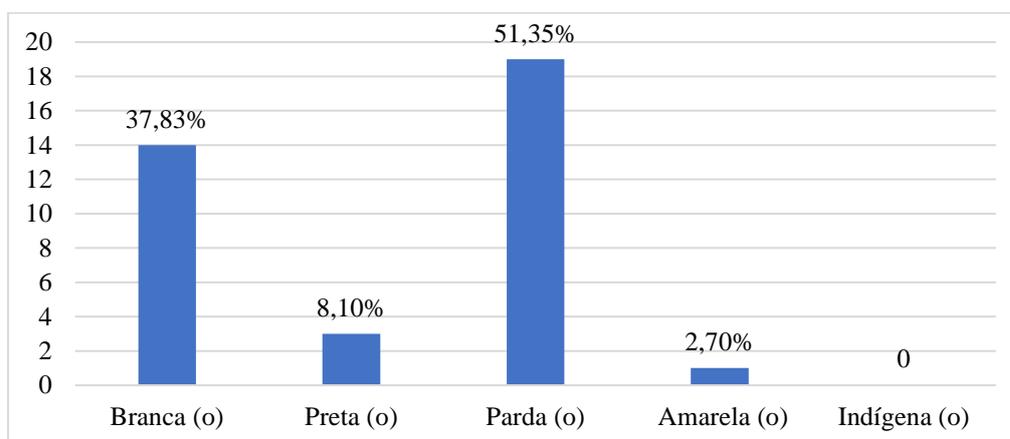
Lider de caixa

Assim, 56,75% de respondentes são casadas (os), estabelecendo uma conexão emocional com as pessoas para motivar e encorajar nos momentos necessários. E essas são características que são a base de um relacionamento estável.

No gráfico 5, apresenta resultados sobre a cor declarada.

Com relação à cor declarada, a maioria dos respondentes se autodeclara pardo com 51,35%, em seguida, branco com 37,83%, conforme se pode verificar no gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 – Qual sua cor ou raça/etnia?



Fonte: A Autora; (2022).

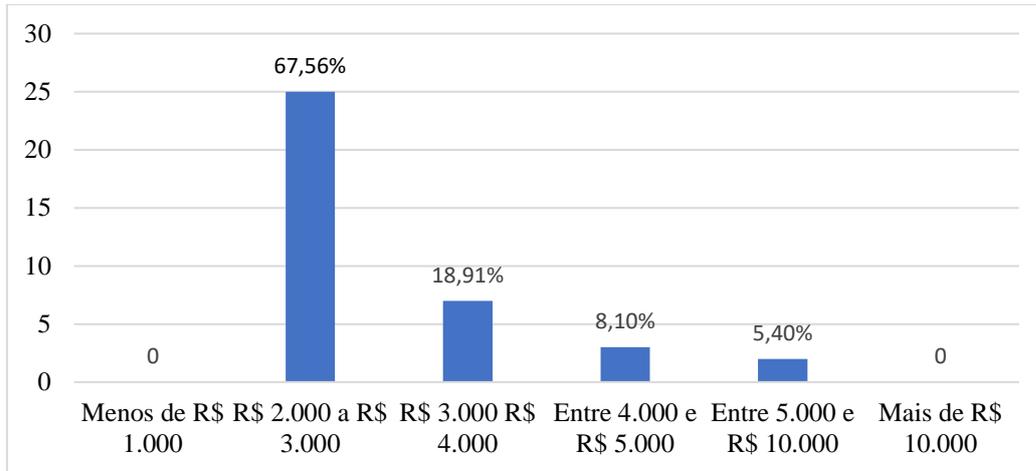
Esta questão permite observar se existe nas empresas investigadas a igualdade racial relacionada ao gênero, o que possibilita conhecer a distribuição das características demográficas dos respondentes. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2019, 42,7% dos brasileiros se declararam como brancos, 46,8% como pardos, 9,4% como pretos e 1,1% como amarelos ou indígenas.

Portanto, com base na informação a cima, fortalece a ideia que a maioria possui a cor parda, não influencia no processo de efetivação de mulheres líderes, sendo condizente com a pesquisa.

A seguir, no gráfico 6 é apresentado resultados referentes a renda pessoal atual.

Saber a renda dos respondentes é uma forma de fazer algumas leituras específicas nos resultados da pesquisa, pois neste momento é possível perceber a realidade salarial dos líderes dentro da cidade e analisar se há discrepância salarial entre mulheres e homens, configurando em discriminação.

Gráfico 6 – Indique a faixa de renda que você possui:

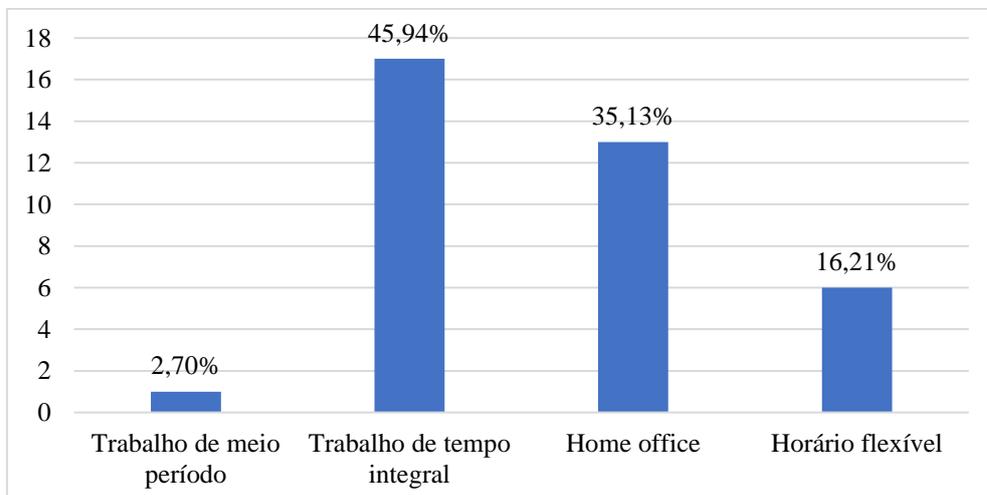


Fonte: Autora; (2022).

A média salarial para estes cargos é de R\$1.501,00 a R\$2.000,00 por mês, acrescido de bonificações ou variáveis ofertado de cada empresa. De acordo com Código Brasileiro de Ocupações é necessário analisar cada registro de contratação, pois somente assim, será possível definir de fato dos parâmetros para media de salários. Visto que, pode haver variações conforme; negociação, tempo de serviço no local, qualificação/certificação e outros. Assim, não sendo possível afirmar ou negar com certeza a respeito do resultado desta questão, ou seja, inconclusiva.

A seguir, gráficos de 7 a 11, será apresentado questões a respeito do alvo da pesquisa.

Gráfico 7 – Qual é a sua situação atual de emprego?



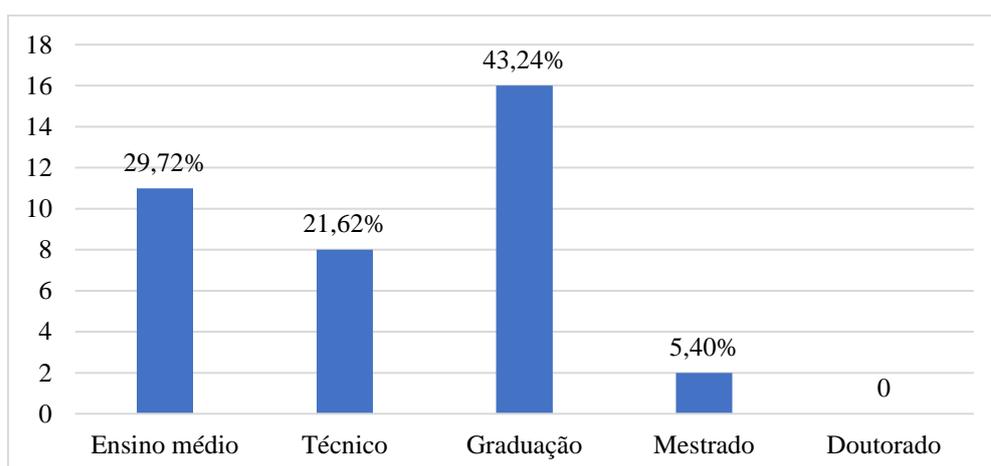
Fonte: Autora; (2022).

A situação empregatícia é importante no quesito identificar a forma de trabalho, neste gráfico, aponta que; o trabalho integral é o mais convencional, em seguida o *home office*, modalidade que se fez mais presente com a chegada da pandemia, com as limitações a frequentar as dependências físicas da empresa e a redução da jornada de trabalho. De acordo com os gráficos, supõe-se que a mulher em sua grande maioria trabalha em tempo integral, podendo exercer dupla jornada; entre casa e trabalho, pois os filhos necessitam do auxílio assim, como seus companheiros.

O gráfico 8, apresenta a formação dos entrevistados.

Entender o nível escolar dos entrevistados, foi necessário, uma vez que; tradicionalmente para exercer a liderança dentro da empresa, necessita de capacitação e qualificação.

Gráfico 8 – Qual é o seu nível escolar?



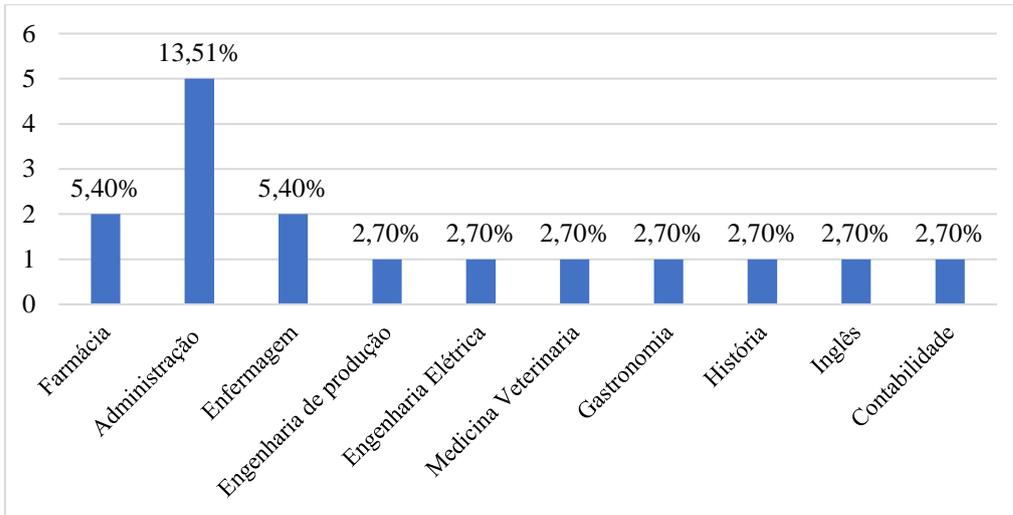
Fonte: Autora; (2022).

Assim, o nível de graduação foi o maior dentre as alternativas, seguindo para a formação do ensino médio, mas com graduação em andamento. Essas informações demonstram que a necessidade de se qualificar é importante e se faz necessário em tempos de ampla concorrência.

No gráfico 9, indica a qual curso de graduação se formou.

O interesse em se qualificar, é vista pela questão 8, onde mostra que a graduação é necessária. E neste resultado, visto pelo gráfico 9, identifica a qual curso os entrevistados são graduados.

Gráfico 9 - Caso tenha feito curso de graduação, em qual curso de formou?



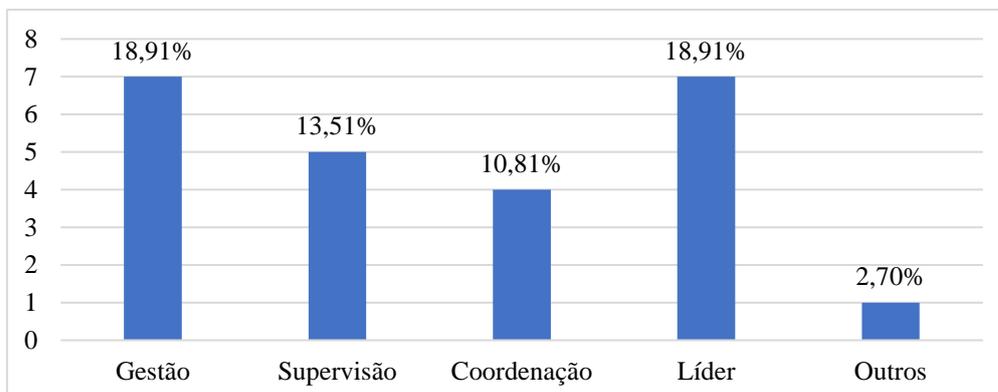
Fonte: Autora; (2022).

Dentre os cursos de graduação a administração foi o mais relatado, visto que, a inserção no mercado de trabalho é exigente e ter conhecimentos administrativos dará vantagem para quem exerce o cargo, e sendo um curso abrangente, é possível atuar em diversas áreas, como visto, os respondentes estão nos mais diversificados segmentos, ocupando os cargos de gestão.

No gráfico 10 a, identifica o cargo ocupado pela mulher na empresa.

Os cargos de gerenciamento em geral é um trabalho que demanda muita dedicação, atenção e disciplina, é a mulher vem conquistando esse espaço cada vez mais, representado por este gráfico. Não somente estão na gestão, mas assumem posições de liderança em geral, o que as tornam fundamentais em suas empresas. Assim, o aumento das mulheres na gestão é um sinal positivo de progresso.

Gráfico 10 a - Se mulher, qual o seu cargo ocupado na empresa?



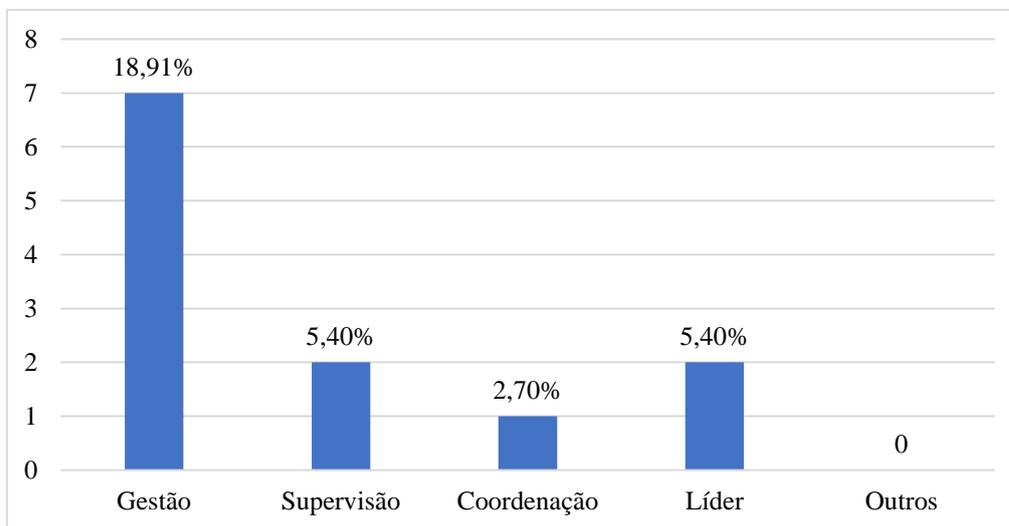
Fonte: Autora; (2022).

Examinando este gráfico é possível perceber que o público alvo da pesquisa foi atingido, sendo que 64,86% respondentes são mulheres, ainda é possível notar que estão inseridas no mercado de trabalho; assumindo cargos de liderança na empresa. É satisfatório saber que a mulher, embora toda a dificuldade que encontram, consegue chegar onde de fato onde querem.

No gráfico 10 b, identifica o cargo ocupado pelo homem na empresa.

É importante compreender que; ocupar o cargo de gestão não deve ser escolhido por gênero e sim por capacidade, qualificação e habilidade; como já citado no texto.

Gráfico 10 b - Se homem, qual o seu cargo ocupado na empresa?



Fonte: Autora; (2022).

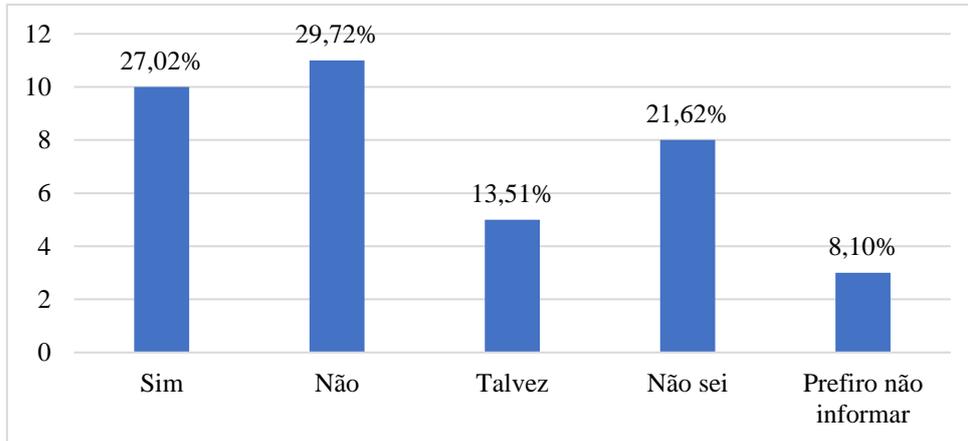
Inicialmente, comparando o resultado deste gráfico e o anterior, nota-se que, a mulher e o homem estão ocupando a mesma posição percentualmente, em relação ao cargo de gestão. Mas em compensação, demais cargos de liderança não atingem os mesmos parâmetros, mesmo que a quantidade de respondentes são se igualaram. Assim, o número de mulheres que estão em cargos de gestão é menor do que se comparado ao homem. Pois a mulher esta subdividida entre os cargos, mas com a quantidade de respondentes, o número de gestoras deveriam ser superiores aos dos homens.

No gráfico 11, apresenta resultados referente as empresas que oferecem plano de carreira.

Segundo o artigo “*Carreira Gestão e Negócios*” publicado em 2017 pela BLB Consultoria; a empresa que oferece plano de carreira consegue em grande parte, manter seus

colaboradores engajados e consegue passar os objetivos de forma clara, sem perder o foco. Dessa forma, não ficam preocupados em buscar oportunidades melhores em outros lugares, já que possuem algo em que se respaldar.

Gráfico 11 – A empresa em que trabalha oferece plano de carreira?

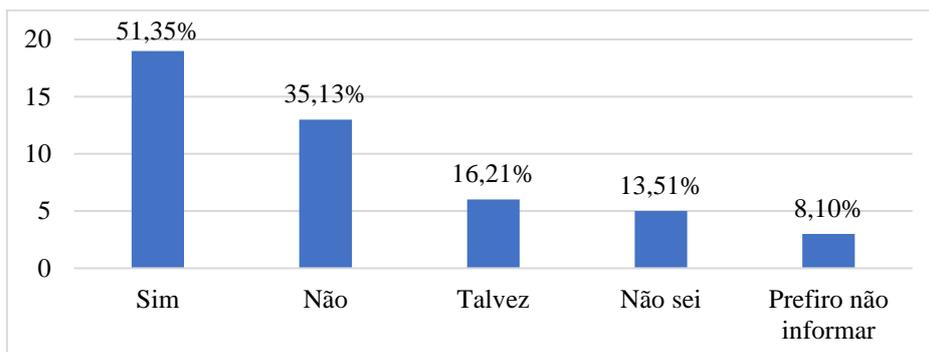


Fonte: Autora; (2022).

O resultado deste gráfico mostra que, supostamente as empresas de Montes Claros estão oferecendo planos de carreira afim de diminuir a evasão de bons funcionários, proporcionalmente, algumas não tem este mesmo propósito acarretando a altos números de desligamentos e contratações, gerando custos para empresa e outras questões prejudiciais. Assim é importante o plano de carreira e divulgar sobre ele, pois mostrará ao funcionário que ele tem um futuro na empresa, com condições de crescer e de receber retorno financeiro compatível com seu desenvolvimento.

A seguir, gráficos de 12 a 16, será apresentado questões a respeito do perfil das empresas.

Gráfico 12 - Você está satisfeita (o) no cargo em que ocupa?



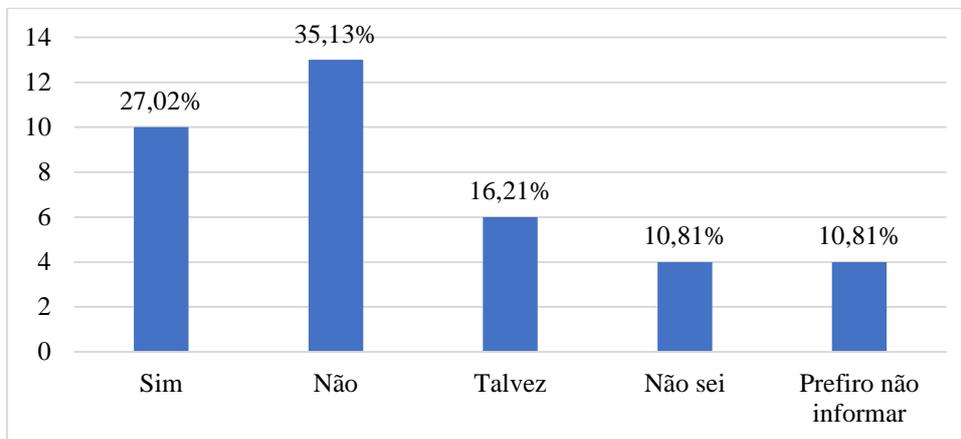
Fonte: Autora; (2022).

Considerando as análises anteriores a comparar a esta; em geral, é possível perceber a satisfação com 51,35% sobre os cargos ocupado nas empresas. Conseguindo manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Observando a não satisfação, é necessário entender qual motivo da insatisfação, pois existem motivos pessoais e a falta de engajamento com a empresa e outros motivos.

O gráfico 13, apresenta resultados referente a valorização no trabalho.

Um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento, e que oferece os meios de crescimento na organização, certamente terá melhores resultados em relação aos objetivos propostos; tornando-se competitiva no mercado em relação aos trabalhadores.

Gráfico 13 - Você se sente valorizada (o) no trabalho ou na função que desempenha?



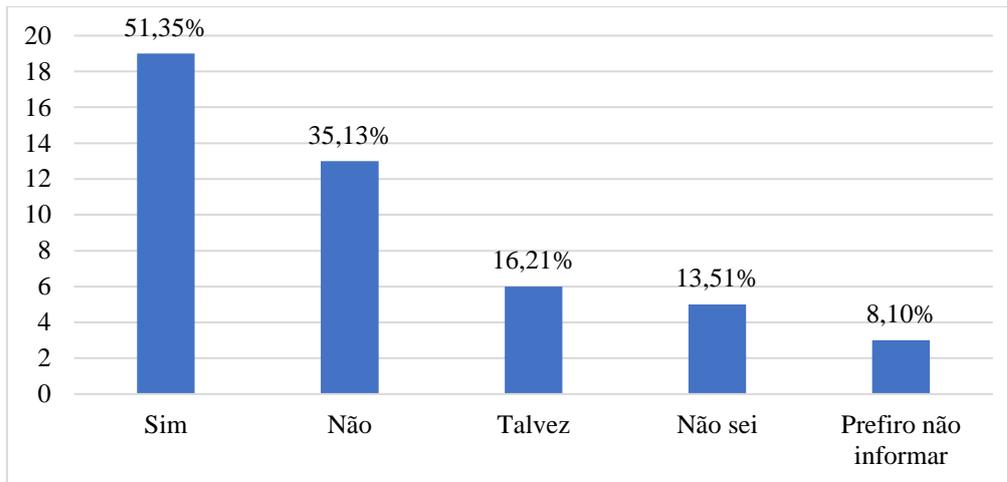
Fonte: Autora; (2022).

Essa questão evidencia que; a desvalorização do trabalho é maior, o que justifica também a questão a respeito à satisfação. Por isso, a plano de carreira é uma metodologia eficaz no trabalho, para assegurar que seus gestores permaneçam nas empresas e sentir o quanto ela (e) é necessário. Embora a questão da insatisfação deve ser analisada mais afundo afim, de compreender essas situações.

No gráfico 14, apresenta resultados em relação a discriminação por gênero.

As discriminações são as mais variadas, essa questão foi abordada para entender essa realidade, e infelizmente, com base nas respostas obtida através do questionário, 51,35% das mulheres passam ou passaram por essas situações constrangedoras.

Gráfico 14 - Você já passou por alguma situação em que se sentiu discriminada por seu gênero?



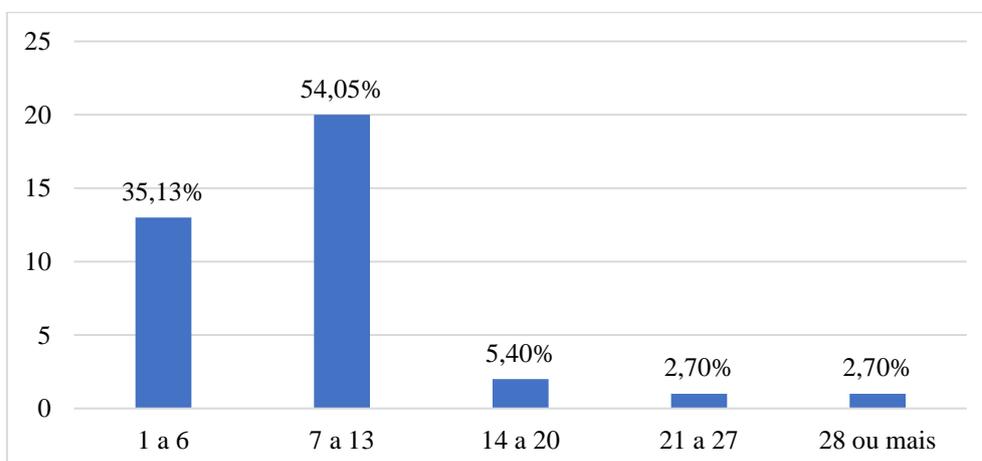
Fonte: Autora; (2022).

Para esta questão, além de ser uma questão fechada, foi disponibilizado um campo para observações, assim as respondentes puderam se expressar e assim compartilhou as seguintes situações: As principais foram; comentários machistas que colocam em dúvida a inteligência, e algumas vezes, por casos mais sérios, de assédio moral ou sexual propriamente ditos. Talvez este é um dos motivos de insatisfação abordado em gráficos passados; problemas empresariais acontecem, e as medidas administrativas são tomadas.

No gráfico 15, apresenta resultados em relação a quantidade de mulheres que trabalham nas empresas dos entrevistados.

Os dados levantados pelo questionário sobre o numero de mulheres que estão na empresa dos respondentes pode ser significativo, uma vez que elas podem estar ocupando a maioria das vagas, pois 54,05% são mulheres.

Gráfico 15 – Quantas mulheres trabalham na empresa?



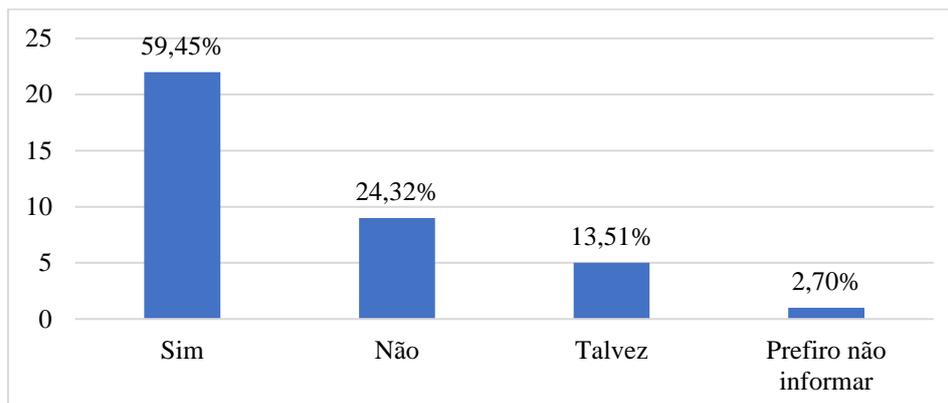
Fonte: Autora; (2022).

Com base neste resultado, a mulher a maior possui espaço no mercado de trabalho. Assim, acredita-se que elas estão firmes em busca de oportunidade e pressupõe que esperam liberdade financeira, mesmo com tantas diversidades, buscam crescimento nas empresas e se qualificam para assumirem cargos de gestão.

No gráfico 16, apresenta resultados em relação a percepção do desenvolvimento da mulher enquanto executam suas funções no ambiente de trabalho.

Conforme alguns autores mencionados no texto, como por exemplo LODEN (1988), a mulher possui algumas habilidades pessoais, isso faz com que reafirma a ideia dos respondentes desta pesquisa, uma vez que; 59,45% pessoas acreditam que a mulher se desenvolve melhor em suas funções, mesmo que tenha dupla jornada e excesso de função.

Gráfico 16 – Você acredita que as mulheres se desenvolvem melhor no trabalho?



Fonte: Autora; (2022).

Este gráfico mostra resultado interessante; a grande maioria acredita que a mulher se desenvolve melhor no trabalho com suas funções, mesmo que; proporcionalmente a quantidade de respondentes do sexo feminino se equivalem. Mas, acredita-se que esse senso se chegou a partir da observação das mulheres desenvolvendo suas tarefas, mostrando habilidades e o desejo de ganhar mais espaço, ser reconhecida e valorizada no que faz, e isso gera uma visão de bom desenvolvimento e entrega para a empresa.

A seguir, questões abertas será apresentado sobre visão pessoal e relatos.

Questões abertas entre 17 e 18, afim de gerar melhor entendimento e oferecer a oportunidade para os participantes desta pesquisa á falar sobre ocorridos.

De acordo com o tópico número 17 que perguntava: Qual ou quais as dificuldades encontradas na empresa ao assumir o cargo de liderança?

A partir da análise das respostas recebidas, observou-se as seguintes situações:

Dificuldade em aceitação dos demais funcionários, principalmente se fossem mais velhos, seja em tempo de empresa ou por idade. Em empresa, consideradas do “universo masculino”, como a oficina mecânica e a mineração, a desvalorização da competência feminina é predominante, termos objetivados a denegrir a mulher, piadas machistas, e o não cumprimento das ordens ditas pelas mulheres e até mesmo à não execução da tarefa, foi relatado; isso mostra que em tempos atuais a discriminação ainda acontece no meio das organizações.

De acordo com o tópico número 18 que perguntava: Compartilhe uma situação a qual passou em que se sentiu discriminada (o), enquanto líder.

Uma mulher respondente compartilhou uma situação na qual, á deixou ofendida, em relação a não confiar na “palavra” dela, como exemplo; fazer a pergunta a ela e depois repetir direcionada a um homem, no sentido de confirmar se foi dito corretamente, ou se entendia do assunto. No comércio varejista, as situações não foram diferentes, como deixar de ser atendido por uma pessoa do sexo feminino que está disponível no momento e aguardar pelo atendimento do homem. Estes foram alguns relatos compartilhados durante a pesquisa, que certamente foram momentos constrangedores, que afetam o trabalho e o pessoal da mulher. O único caso em relação do homem se sentir discriminado a inversão do objetivo da pesquisa, ocorreu quando uma cliente solicitou que o atendimento seja feito por alguém do mesmo sexo, afim de não causar quaisquer problemas no relacionamento dela.

De acordo com os relatos, respostas recebidas e a análise dos gráficos, essa pesquisadora pode observar algumas situações:

Estes casos são “comuns” vividos por muitas mulheres, seja por momentos de assédio ou outros, e por desejo desta acadêmica, esta pesquisa dará continuidade, no intuito de aprofundar estas questões, afim de evidenciar problemas em relação a mulher em seu ambiente de trabalho á promover o empoderamento e conquista do espaço merecido por muitas.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, as mulheres ocupam posições importantes nas organizações. Hoje, muitas são líderes de setores, gestoras, empresárias e assim assumem as mesmas responsabilidades que antigamente era pertencente aos homens, tomando para si funções que geram desafios de conduzir uma equipe a alcançar os objetivos impostos e ainda assim motivá-los a querer seguir o mesmo caminho.

Em um ambiente contemporâneo e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto ao gênero, em algumas vezes, são vistas como o “sexo frágil”, mas não se veem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão; possuem a razão e a emoção características que são evidentes do perfil de um líder, o que as torna mais flexíveis e de fácil comunicação com uma equipe. Assim, como na teoria, percebe-se que as mulheres têm jeito para lidar com negociação, possuem fácil relacionamento e boa comunicação, e isso hoje é um diferencial para as empresas.

O presente trabalho, portanto, permitiu discutir as dificuldades encontrada por mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações e tendo como base teórica de grandes escritores, é possível perceber que este é assunto não atual, mas que até os dias presente é necessário a discursão para entendimento afim de promover a importância que a mulher desempenha nas empresas. A confirmação das hipóteses afirma-se conforme os respondentes desta pesquisa, pois ao analisar aos gráficos, nota-se que a mulher ocupa aproximadamente 65% dos cargos de liderança, preocupam em se qualificar, informação verificada por todas possuem no mínimo graduação, ou estão a caminho de se formar. Possuem vida familiar, assim, “se desdobram” ao exerce dupla jornada, sem misturar as tarefas para atingir suas próprias expectativas e as que a sociedade impõe e espera que elas deem conta de desenvolver diariamente devido a cultura, valores sociais.

Todavia, este estudo se mostra relevante no sentido de salientar que o perfil das mulheres em geral estão mudando, está mais presente nas organizações, atuando em cargos gerencias ou que exerçam a liderança de alguma forma, sendo capaz de colocar seus conhecimentos e habilidade em prática, embora ainda ser em grande parte machista ou em alguns setores não ter disponibilidade para mesmo campo de atuação, a mulher se mostra encorajada a enfrentar estes desafios, quebrando alguns costumes e culturas locais.

O que se resume em que as participantes encontram dificuldades diversas, porém buscam sempre enfrentá-las com seriedade. Todas participantes destacam que os desafios são necessários para crescimento profissional e gerar experiência.

Neste sentido, o objetivo geral do presente estudo foi atingido com êxito, a saber: analisar os desafios que a mulher em cargo gerencia enfrenta no dia a dia dentro das organizações na cidade de Montes Claros – Minas Gerais. A base teórica foi apresentada, apresentado diferentes visões de autores conhecidos sobre o assunto. As questões levantadas foram discutidas em meio a esta pesquisa. Procedeu-se com aplicação de questionário quali-quantitativa, sobre o tema, sendo aplicado conforme os estudos prévios relativos à temática a fim de subsidiar o levantamento de hipóteses com respaldo teórico.

Portanto, este estudo propõe que as organizações devem estar atentas aos funcionários ou colaboradores que estejam preparados, que desejam crescer juntos, que possuem habilidades de lideranças para ocupar esses cargos, e que sejam escolhidos por meritocracia e não por sexo, pois a empresa que valoriza o trabalho sob perspectivas diferentes, considerando as características culturais são capazes de exercer valores fundamentais e ter em contrapartida a lealdade da equipe em geral e proporcionar a mudança do cenário local.

A cidade de Montes Claros, se tornou referência universitária e recebe grandes empresas, nacionais e internacionais localizadas no polo industrial, assim, é motivo de pensarmos que, com a mudança dos processos, a atenção dos setores de recursos humanos, é possível que a cultura local vá se transformando, essa interferência pode ser produtiva em relação ao desenvolvimento profissional das mulheres, uma vez, que gera oportunidade e demanda, desta maneira aquelas que tiverem aptidão a liderança irão se desenvolver afim de ocupar estas cadeiras.

A presença das mulheres dentro das empresas possibilita a visão do todo da empresa, abrindo os ângulos e buscando formas mais eficientes de realizar as funções, pois a mulher é muito detalhista e observadora. As mulheres são vistas como a base do lar, as que provem o bem social, assim, desde sempre e o papel delas perante a sociedade mostra que a desigualdade de gênero não deveria existir, e a cada dia que passa a mulher vem conquistando mais espaço no ambiente em que atuam.

Como limitação da pesquisa, este trabalho focou em utilizar o método quali-quantitativo, aplicando a pesquisa por meio eletrônico, com intensão em alcançar grande quantidade de respostas. Mas considerando as medidas sanitárias restritivas pela pandemia do Covid-19, tornou-se dificultoso o acesso as empresas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de investigações de casos com motivos de desligamentos não identificados, afim de entender, se houve discriminação, coação ou limitações em razão do gênero.

REFERÊNCIAS

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

BLB Brasil. **A importância do plano de carreira para colaboradores e empresas**. Artigo Carreira Gestão e Negócios, publicado em 27 de fev. 2017. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br>. Acesso em 16 de fev. 2022.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. 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.

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

LIMA, D. GÓIS, E. C. **Liderança e motivação**. Correio Braziliense. Brasília – DF, 2008.

DICKSON, A. **Mulheres no trabalho: estratégias de sobrevivência e sucesso**. São Paulo: Editora Globo, 2001.

EIRES, N. **Entenda a diferença entre sexo biológico, gênero e orientação sexual**, 2019. Disponível em <https://www.uol.com.br/universa>. Acesso em 22 de janeiro de 2022.

FARIAS, M. **A importância da empatia nas relações humanas e de convívio**. Bem estar e integração. Publicado em 09/09/2019. Disponível em: <https://blog.laredo.com.br>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

FELLOWS, A. **Liderança e desenvolvimento humano**. Disponível em: <https://www.webartigos.com>. Acesso em: 14 de ago. 2021.

FERRAZ, C. **Diferença de idade gera conflitos no ambiente de trabalho**. Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br>. Acesso em 15 fev. 2022.

FISCHER, H. **O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Editora Presença, 2011.

FLEURY, M. T. L. Conhecimento e impacto em gestão. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV-executivo, vol. 12, n. 1, janeiro-junho 2013. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FONSECA, L. H. F. **O líder nas organizações e a evolução da liderança feminina**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000034, 10/07/2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina>. Acessado em: 10 jun. 2021.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002.

Grant Thornton. *International Business Report*. Publicado em mar. De 2021. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/ibr-primeiro-semester-2021>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HALF, R. **10 competências de um líder que são essenciais**, 2017. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/>. Acesso em: 22 de jan. de 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil>. Acesso em 06 de jun. de 2021.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Cadastro Central de Empresas 2019**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/montes-claros/pesquisa/19/0>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n 53, n.p. jun., 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001> . Acesso em 06 de jun. de 2021.

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

KNECHTEL, M.R. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012

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

LIMA, J. **Feminismo**: origens, conquistas e desafios no século 21, Nexo, 2020. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/>. Acesso em 22 de jan. de 2022.

NOGUEIRA, N. **A participação feminina na segunda guerra mundial**, 2021. Disponível em: <https://historiahoje.com/a-participacao-feminina-na-segunda-guerra-mundial/>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

MACEDO, I. I. de; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P; CUNHA, N. M. M. da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Série gestão empresarial. São Paulo: FGV, 2011.

MACÊDO, G. **As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres**. Rev. Psicol., Organ. Trab. v.4 n.1 Florianópolis jun. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/>. Acesso em 22 de jan. de 2022.

MARQUES, V. **O chefe usa batom**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Perspectiva sociais e de emprego no mundo: tendência para mulheres**, 2018. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasília/noticias/>. Acesso em 08 de jun. de 2021.

OLIVEIRA, J. F. de. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PENSER, B. **Liderança feminina: o crescimento e os desafios**, 2020. Disponível em: <https://penser.com.br/lideranca-feminina>. Acesso em: 22 de jan. de 2022.

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

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. n. 2. N.p. Revista digital de Administração Faciplac, Brasília, 2015.

Salários das Profissões, 2022. Disponível em: <https://www.salario.com.br>. Acesso em: 15 de fev. 2022.

SERRA, M. A mulher e a dupla jornada, 2016. Disponível em <https://www.mundorh.com.br/>. Acesso em 22 de jan. de 2022.

SILVA, C. R.; CARVALHO, P. M. e SILVA, E. L. **Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras**. Disponível em: <http://uniesp.edu.br>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Dezembro de 2017. Disponível em: 2017FernandaBorgesdaSilva.pdf (univates.br). Acesso em: 25 de jun. de 2021.

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

SURGIU. **Número de mulheres em cargos de liderança aumentou mais de 30% no país**. Publicado em mar de 2021. Disponível em: <https://surgiu.com.br/2021/03/04/numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-aumentou-mais-de-30-no-pais>. Acesso em 18 de jun. de 2021.

SOUZA, A. C. T. de. **A Importância da diversidade e os desafios as mulheres executivas numa organização hoteleira do Distrito Federal**. Universidade Federal de Brasília – Programa de pós graduação em Administração. Brasília, 2008.

TEMÓTEO, A. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Publicado em: Correio Braziliense, 2013. Disponível em: https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,3

92132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 18 de jun. de 2021.

TRABALHO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/trabalho>. Acesso em: 03 jan. 2022.

TONANI, A. V. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Publicado em: agos. de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: <http://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.html>. Acesso em 18 de jun. de 2021.

VARGAS, M. S. da. **Direito da mulher à igualdade – Ascensão feminina**. Publicado em abril de 2015 em <https://jus.com.br/artigos/37884>. Acesso em 12 de ago. de 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A**BLOCO A****1. Qual seu sexo?**

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. Prefiro não responder

2. Qual sua idade?

- a. 18 anos a 24 anos
- b. 25 anos a 34 anos
- c. 35 anos a 44 anos
- d. 45 anos a 54 anos
- e. Mais de 54

3. Você tem filhos?

- a. Sim
- b. Não
- c. Pretendo
- d. Outros

4. Qual seu estado civil?

- a. Solteira (o)
- b. Casada (o)
- c. Divorciada (o)
- d. Viúva (o)

5. Qual sua cor ou raça/etnia?

- a. Branca (o)
- b. Preta (o)
- c. Parda (o)
- d. Amarela (o)
- e. Indígena (o)

6. Indique a faixa de renda que você possui:

- a. Menos de R\$ 1.000
- b. R\$ 2.000 a R\$ 3.000
- c. R\$ 3.000 R\$ 4.000
- d. Entre 4.000 e R\$ 5.000

- e. Entre 5.000 e R\$ 10.000
- f. Mais de R\$ 10.000

BLOCO B

- 1. Qual é a sua situação atual de emprego?**
 - a. Trabalho de meio período
 - b. Trabalho de tempo integral
 - c. Home office
 - d. Horário flexível
- 2. Qual é o seu nível escolar?**
 - a. Ensino médio
 - b. Técnico
 - c. Mestrado
 - d. Doutorado
- 3. Caso tenha feito curso de graduação, em qual curso de formou?**
- 4. A) Qual o seu cargo ocupado na empresa?**
 - a. Gestão
 - b. Supervisão
 - c. Coordenação
 - d. Líder
 - e. Outros
- 5. B) Se homem, qual o seu cargo ocupado na empresa?**
 - a. Gestão
 - b. Supervisão
 - c. Coordenação
 - d. Líder
 - e. Outros
- 6. A empresa em que trabalha oferece plano de carreira?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Talvez
 - d. Não sei
 - e. Prefiro não informar

BLOCO C

- 1. Você está satisfeita (o) no cargo em que ocupa?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Talvez
 - d. Prefiro não informar
- 2. Você se sente valorizada (o) no trabalho ou na função que desempenha?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Talvez
 - d. Prefiro não informar
- 3. Você já passou por alguma situação em que se sentiu discriminada por seu gênero?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Talvez
 - d. Prefiro não informar
- 4. Quantas mulheres trabalham na empresa?**
 - a. 1 a 6
 - b. 7 a 13
 - c. 14 a 20
 - d. 21 a 27
 - e. 28 ou mais
- 5. Você acredita que as mulheres se desenvolvem melhor no trabalho?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Talvez
 - d. Prefiro não informar

BLOCO D

- 1. Qual ou quais as dificuldades encontradas na empresa ao assumir o cargo de liderança?**
- 2. Compartilhe uma situação a qual passou em que se sentiu discriminada (o), enquanto líder.**