AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MT

Autora: Meire Silva Miranda

Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

JUÍNA/MT

2015

AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MT

Autora: Meire Silva Miranda

Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Trabalho apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

JUÍNA/MT

2015

AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Nádie Christina Ferreira Machado Spence

Prof. Me. Wilson Antunes Amorim

ORIENTADOR

Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

AGRADECIMENTOS

Agradeço sempre em primeiro lugar a Deus, por colocar pessoas que possam contribuir para meu aprendizado. Ao professor, mestre e meu orientador Prof. Me. Ariovaldo L. Carvalho, que acreditou no meu potencial, minha perseverança em tratar de um assunto delicado e de fundo sentimental e pessoal meu. A professora Cristiana Carvalho, que muito me norteou nos rumos que deveria tomar na pesquisa e que esclareceu muitos mitos que bloqueavam meu progresso na pesquisa.

Agradeço a todos que tiveram paciência, sempre me trataram com muita atenção e presteza na biblioteca. Agradeço claro, as mulheres que responderam ao meu questionário e contribuíram para que essa obra fosse construída, a cada uma delas minha admiração eterna. E ao meu irmão Idevan que sempre acreditou em meu potencial, e meus pais, que cuidaram dos meus filhos para que eu pudesse concluir meus estudos.

Dedico essa obra primeiramente a Deus, que colocou em minha vida duas preciosidades, meus filhos: Eloisa e Luiz Fernando, minhas grandes razões de perseverar nesse caminho. Pela compreensão de minha ausência e compartilharem agora de minha vitória. Agradeço a todos da minha família que contribuíram e torceram pelo meu sucesso.

“Nosso grande medo não é o de que sejamos incapazes. Nosso maior medo é que sejamos poderosos além da medida. É nossa luz, não nossa escuridão, que mais nos amedronta”.

Harriet Rubin – A Princesa - Maquiavel para mulheres

RESUMO

Os estudos sobre a liderança associada ao gênero feminino são cada vez mais pertinentes, na medida em que as mulheres têm vindo, ainda que lentamente, a se destacar em cargos de liderança nas organizações. Apesar disso, as mulheres ainda permanecem ligadas a responsabilidade com a família e ao lar, o que implica, na maioria das vezes, um maior esforço para conciliar família e trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo conhecer a percepção de mulheres em cargos de liderança sobre as suas características e desafios na gestão de organizações no município de Juina - MT. Para isso, foi desenvolvido o "Questionário sobre características e desafios da liderança feminina em cargos de gestão" (Miranda & Carvalho, 2015), que procura avaliar os desafios percebidos pelas mulheres líderes na área familiar, profissional e pessoal. Participaram desta pesquisa 15 mulheres em cargos de liderança, sendo a maioria casada, com filhos e na faixa etária acima dos 30 anos. Os resultados obtidos indicam que a maioria das mulheres procura conciliar o trabalho com a vida familiar, de forma a garantir que o companheiro/marido e os/as filhos/as não sejam atingidos pela falta de tempo e disponibilidade resultante do cargo que ocupam. Em termos profissionais estas mulheres sentem-se reconhecidas pelas chefias e respeitadas pela sua equipe de trabalho, incluindo os colaboradores homens. Sentem-se igualmente confortáveis para liderar um grupo de homens e mulheres e não se sentem, na generalidade, alvo de discriminação pelo fato de serem mulheres. No entanto, importa salientar que a maioria reconhece que as suas competências profissionais são postas à prova no local de trabalho e que têm de demonstrar constantemente as suas competências de líder. É na área pessoal que as mulheres deste estudo revelam sentir-se mais prejudicadas. A maioria considera ter pouco tempo para si própria e percebem que abdicam de outros aspectos da vida pessoal para atingir objetivos fora de casa. Sentir que precisam mudar aspectos pessoais para melhorar a sua qualidade de vida foi o mais referido por todas as mulheres do estudo.

Palavras Chave: Liderança feminina, Gestão de empresas, Juina-MT.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária 34
Gráfico 2 – Estado Civil 35
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade 35
Gráfico 4 – Número de Filhos 35
Gráfico 5 – Satisfação salarial 36
Gráfico 6 – Características de Líder 37
Gráfico 7 - Sinto que as funções que exerço me preenchem de tal forma que tenho pouca disponibilidade para estar com o companheiro/marido. 38
Gráfico 8 - Sinto dificuldade em exercer (com a qualidade que desejo) o papel de mãe. 38
Gráfico 9 - Sinto dificuldade em desempenhar o papel de companheira/ esposa 39
Gráfico 10 - Sinto que tenho pouco tempo para estar em família. 39
Gráfico 11 - Sinto que minha família fica prejudicada pelo cargo que desempenho no meu trabalho. 40
Gráfico 12 - Sinto que tenho pouca disponibilidade para os/as amigos/amigas 40
Gráfico 13 - Sinto que estou sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho) 41
Gráfico 14 - Sinto que tenho pouco tempo para mim. 42
Gráfico 15 - Sinto que abdico de outras áreas da minha vida (pessoal) para poder alcançar os objetivos fora de casa 42
Gráfico 16 - Sinto que preciso mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida 43
Gráfico 17 - Sinto que o cargo que ocupo tem provocado desgaste emocional e físico. 43
Gráfico 18 - Sinto que minha saúde é afetada pelo meu trabalho. 44
Gráfico 19 - Sinto que estou constantemente em stress por causa do meu trabalho. 44
Gráfico 20 - Sinto que por me focar tanto no trabalho, não tenho percebido os "anos passarem". 45
Gráfico 21 - Sinto que tenho de demonstrar constantemente as minhas competências de líder no trabalho. 45
Gráfico 22 - Sinto que as minhas competências profissionais são frequentemente postas a prova no local de trabalho pelo fato de ser mulher. 46
Gráfico 23 - Sinto que meu papel de gestora e líder é pouco reconhecido entre as chefias. 46
Gráfico 24 - Sinto, de modo geral, discriminação no local de trabalho por ser mulher 47
Gráfico 25 - Sinto discriminação salarial pelo fato de ser mulher (um homem exercendo a mesma função, tem um salário superior ao meu). 47
Gráfico 26 - Sinto dificuldade que os colaboradores homens respeitem as minhas posições/sugestões/indicações/orientações 48
Gráfico 27 - Sinto dificuldade que as colaboradoras mulheres respeitem as minhas posições/sugestões/ indicações/orientações. 48
Gráfico 28 - Sinto que tenho mais dificuldade em gerir e liderar um grupo de homens. 49
Gráfico 29 - Sinto que se fosse homem seria mais bem aceita entre os colaboradores homens. 49
Gráfico 30 - Sinto-me mais à vontade em liderar um grupo de mulheres. 50
Gráfico 31 - Sinto que por ser mulher as minhas capacidades intelectuais não são tão valorizadas como as dos homens. 50
Gráfico 32 - Sinto que tenho mais dificuldade no meu papel de gestora e líder por ser mulher (comparado com os homens) 51
Gráfico 33 - Sinto que sou respeitada pela minha equipe de trabalho. 51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Liderança..... 18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Liderança 17
Quadro 2 – Estilos de Liderança 20
Quadro 3 – Numero de mulheres acadêmicas da faculdade AJES – Juina-MT 29
Quadro 4 – Dimensão Familiar 52
Quadro 5 – Dimensão Pessoal 53
Quadro 6 – Dimensão Profissional 54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO 12
1.3 OBJETIVOS 13
1.3.1 OBJETIVO GERAL 13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 13
1.5 JUSTIFICATIVA 14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 16

2.1 LIDERANÇA 16
2.2 TIPOS /ESTILOS DE LIDERANÇA 18
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS LIDERES 21
2.4 LIDERANÇA FEMININA 22
2.4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA FEMININA 23
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA 24
2.4.3 PROBLEMAS E DIFICULDADES DA LIDERANÇA FEMININA 26
2.4.3.1 DESAFIOS DA CONCILIAÇÃO TRABALHO/FAMÍLIA 26
2.4.3.2 DESIGUALDADES DE GÊNERO NO CONTEXTO PROFISSIONAL 27

3 METODOLOGIA 31

3.1 COLETA DE DADOS 31
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA 32
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO 33
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 33

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 34

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 34
4.2 CARACTERÍSTICAS DE LIDER 36
4.3 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO FAMILIAR 37
4.4 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO PESSOAL 41
4.5 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO PROFISSIONAL 45
4.6 ANÁLISE INDIVIDUAL DO QUESTIONÁRIO 55

CONCLUSÃO 67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

APÊNDICES 74

ANEXOS 80

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desenvolvimento das organizações, principalmente, após a Revolução Industrial, tem levado, não apenas a evolução dos processos de trabalho, mas também das formas de gestão das organizações. A teoria administrativa através dos estudos de Frederick Taylor e Henry Fayol inicialmente focava-se na melhoria das tarefas e na estrutura das organizações. No entanto, através dos estudos da escola das relações humanas passou a ter-se como foco as pessoas. A escola das relações humanas foi fundamental para que estudos ligados à motivação e a liderança começassem a ser aplicados às organizações (CHIAVENATO, 2014).

Por outro lado, o processo de abertura das economias e de globalização tem tornado o mercado cada vez mais competitivo, mostrando a necessidade das organizações terem gestores capacitados e preparados para tomar decisões em ambientes cada vez mais diversificados. Nesse contexto, torna-se importante que os gestores possuam, além de habilidades e conhecimentos sobre a gestão das organizações, a capacidade de liderança, pois um dos mais importantes fatores nas organizações são as pessoas. Como sugere Castro, Ramos e Melo (2011) o tema liderança ganha foco, sendo as características e as qualidades dos líderes fundamentais para a administração de empresa. Abre-se então espaço para que tanto homens como mulheres possam qualificar-se para ocuparem cargos de liderança nas organizações.

Simone de Beauvoir (apud Fisher, 2001) “considerava que as mulheres, ao longo da história, tinham sido subalternizadas, tendo, agora, que passar por um processo de ascensão aos direitos atribuídos aos homens durante séculos”. A luta das mulheres pelos seus direitos tem envolvido questões como a igualdade salarial e de oportunidades no mercado de trabalho. Apesar das mulheres terem conquistado o seu espaço e galgado posições antes ocupadas exclusivamente por homens, podem enfrentar ainda algumas barreiras, que envolvem o preconceito em relação a sua competência e capacidade, e menor valorização do seu trabalho. Bruschini e Puppin (2004, p. 109-110) enfatizam que “ainda que essas mulheres estejam ocupando novos e promissores espaços de trabalho, nos quais sua inserção tem características bastante similares às dos homens, elas permanecem submetidas a uma desigualdade de gênero presente em todos os escalões do mercado de trabalho: ganham menos do que seus colegas de profissão”. Castro, Ramos e Melo (2011) identificam ainda que as mulheres possuem o desafio de gerir “o tempo para administrar e gerenciar suas tarefas da vida profissional e da

vida pessoal". Assim, apesar de observarem-se evoluções em termos de direitos e na conquista de espaço, a mulher líder ainda sofre barreiras e tem como desafio conciliar carreira e vida pessoal.

Segundo Blay (2001, p.84) as "diferenças sexuais foram pretexto para impor relações hierárquicas, homens nas posições de dominação e mulheres nas subordinadas". No entanto, essa realidade tem sido gradualmente mudada, pois percebe-se um aumento do número de mulheres em cargos de liderança, sejam em empresas privadas ou órgãos públicos. Segundo dados da RAIS (2015), das 133.071 pessoas que ocupavam cargos formais de direção[1] no Brasil em 2002, aproximadamente 47,02% (cerca de 62.566 pessoas) eram mulheres. Em 2014 o número de mulheres em cargos de direção foi de 113.776 mulheres, representando cerca de 50,87% do total (223.178 diretores). Se comparados ambos os anos nota-se um aumento de cerca de 81,83% no período. Vale destacar que pelos dados de 2014 verifica-se que a preponderância de mulheres em cargos de direção ocorre principalmente em empresas dos setores educacionais e de serviços de saúde.

Em 2014, das 40 pessoas em cargos formais de direção no município de Juina - MT 18 eram mulheres, sendo que a maioria (15 mulheres) ocupava o cargo de diretora administrativa e financeira (RAIS, 2015). Como referido anteriormente, os lideres podem possuir características e utilizarem-se de estilos diferentes de liderança, ao passo que se forem do sexo feminino ainda podem enfrentar barreiras ou desafios ligados a família, a vida pessoal e profissional. Neste contexto, torna-se importante identificar quais seriam as características e os desafios das mulheres em cargos de liderança no município de Juina.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Cervo (2002), a problematização é a questão que envolve intrinsecamente um enigma em materiais teóricos ou práticos, na qual busca uma resposta ou solução para esse problema observado.

Neste contexto surge como problema de pesquisa: Como um grupo de mulheres em cargos de liderança e gestão no município de Juina - MT se percepcionam em relação às suas

[1] Diretores de produção e operações (em diversos ramos); Diretores de pesquisa e desenvolvimento; Diretores de manutenção; Diretores de suprimentos e afins; Diretores de serviços; Diretores de RH e relações de trabalho; Diretores de marketing, comercialização e vendas; Diretores e gerentes de serviços pessoais, sociais e culturais; Diretores e gerentes de operações em empresa de serviços de saúde; Diretores gerais; Diretores e gerentes de serviços educacionais;e Diretores administrativos e financeiros.

características de líder e aos desafios e dificuldades em termos pessoais, familiares e profissionais?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral conhecer a percepção de uma amostra de mulheres em cargos de liderança e gestão no município de Juina-MT, sobre as suas características de líder, bem como seus desafios e dificuldades.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma pesquisa bibliográfica em relação a liderança, com ênfase na mulher.
- Analisar a percepção de uma amostra de mulheres em cargos de liderança e gestão no município de Juína sobre as suas características de líder.
- Analisar a percepção de uma amostra de mulheres em cargos de liderança e gestão no município de Juína acerca dos desafios e dificuldades em termos pessoais, familiares e profissionais.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como foco conhecer a percepção de mulheres em cargos de liderança em empresas do município de Juína, no que se refere aos desafios e dificuldades em termos familiares, pessoais e profissionais. Esta pesquisa ainda, não visa fazer um retrato completo de todas as lideres no município de Juina. Isto porque a dificuldade em aceder dados que indiquem a quantidade e quem seriam as mulheres em cargos de liderança dificulta a identificação e o acesso as mesmas. A mesma, tem como foco apenas mulheres que ocupam cargos ao nível estratégico na organização, não sendo incluídas mulheres em cargos de nível tático ou operacional, como gerentes e supervisoras. Não visando realizar uma discussão exaustiva sobre o conceito de liderança, bem como suas relações com poder, sendo este conceito apenas tratado como base inicial para que seja abordado mais especificamente o tema liderança feminina.

1.5 JUSTIFICATIVA

O atual cenário em que as organizações atuam faz com que as mesmas procurem pessoas capacitadas e preparadas para ocuparem cargos de liderança e participarem na tomada de decisões. Nesse contexto, tanto homens como mulheres podem habilitar-se e capacitar-se para ocuparem esses cargos. No Brasil, verifica-se um aumento no número de mulheres no mercado de trabalho, bem como em cargos de liderança (RAIS, 2015). No entanto, apesar de abrirem-se oportunidades para ambos os sexos, as mulheres ainda lutam para conseguirem a igualdade salarial e de oportunidades no mercado de trabalho (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004). Desta forma, o tema liderança feminina faz-se relevante por ser um assunto contemporâneo e ainda a ser discutido no meio acadêmico.

No município de Juina cerca de 45% dos cargos formais de liderança a nível estratégico são ocupados por mulheres (RAIS, 2015). No entanto, existe uma lacuna em relação a estudos sobre o tema liderança feminina no município, e especificamente, em relação às próprias mulheres em cargos de liderança. Desta forma, este trabalho pode trazer uma abordagem inicial sobre um tema ainda pouco abordado no município de Juina e fornecer material à acadêmicos e futuros profissionais de um assunto contemporâneo. Esse estudo também pode ser considerado como um material relevante às organizações de classe, órgãos de fomento ou mesmo públicos, de modo a que possam a partir dele ter maior foco sobre as mulheres líderes no município, ou mesmo em políticas de promoção da igualdade de gênero.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos dispostos da seguinte forma:

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução composta pela contextualização, objetivo geral, objetivos específicos, problematizarão, delimitação da pesquisa e justificativa.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, que discorre sobre os seguintes temas: Liderança e seus conceitos, tipos e estilos de liderança, Características dos lideres, Liderança feminina, Problemas e dificuldades de liderança feminina, Evolução histórica da liderança feminina, Desafios de conciliação entre trabalho e família e Desigualdade de gênero em um contexto profissional.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa, identificando quanto sua tipologia e o enquadramento do trabalho, bem como os meios para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados do estudo e a discussão.

O quinto capítulo traz a conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo Bergamini (1994, p. 103) “embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300”. Fiedler (1963, p.3 apud BERGAMINI, 1994, p.103) por sua vez afirma que “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos ”.

A liderança vem sendo investigada há muito tempo e isso faz com que apresentem-se inúmeras interpretações (BERGAMINI, 1994). A liderança é um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008). Como afirma Robbins (2005, apud AMORIM; MARTINS, 2007, p. 1) “a literatura sobre liderança é constituída principalmente pelas contribuições da psicologia e, em segundo plano, da sociologia”. A liderança também pode ser analisada tendo como base a ciência política. Como apontam Amorim e Martins (2007, p.1) “o exame de parte da obra de Maquiavel (1973), Gramsci (1992), Foucault (1995) e Hayek (1977) levanta pontos relevantes para o debate sobre liderança” visto que estes autores abordam as relações entre os conceitos de liderança e poder[2]. Em administração o conceito de liderança aparece relacionado à administração científica sendo considerado como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle (AMORIM; MARTINS, 2007). Dado a multiplicidade e a complexidade das abordagens, esse trabalho vai focar somente as teorias discutidas no âmbito do nível de graduação em administração, não estendendo essa revisão a literatura mais avançada sobre a relação entre liderança e poder. Uma discussão mais aprofundada sobre o tema pode ser encontrada em Amorim e Martins (2007).

A liderança é um tema que está diretamente ligado ao comportamento humano, que sofre transformações e novas situações vão surgindo com o tempo. O conceito inicial de liderança tem ênfase no poder de influenciar pessoas e multidões, como algo que é nato da pessoa. Como afirma Ferreira (2010) a liderança foi percebida como um traço de personalidade que dependia tão somente das características pessoais e inatas dos indivíduos.

[2] MAQUIAVEL, N. O Príncipe. 1ª ed. SP: Abril, 1973.; GRAMSCI. A. Obras escolhidas. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.; FOUCAULT, M. Microfísica do poder. 11ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.; HAYEK, F. O caminho da servidão .4ª ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1987.

Porém, a liderança tem a possibilidade de ser treinada e aperfeiçoada. Nesse contexto, Gil (2011, p.221) destaca que "o processo de liderança é bem complexo. Por isso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas". Conforme GIL (2011, apud NOVA; CRUZ, 2011, p.4) estas três abordagens são:

> 1. A abordagem dos traços pessoais: que acreditava que a pessoa já nascia líder. Embora esta teoria seja questionada, hoje em dia, diversas empresas ainda adotam na prática esta premissa. [...].
> 2. A abordagem do comportamento: quando perceberam que a eficácia do líder não estava ligada aos traços pessoais do mesmo, mas sim ao comportamento dele diante das situações, os pesquisadores passaram a analisar sua forma de agir e de se comportar. Uma vez identificado que o comportamento pode ser ensinado, treinar os comportamentos dos líderes seria uma forma de obter melhores resultados.
> 3. A abordagem situacional: percebe-se que não existe um estilo de liderança perfeito, e sim que os líderes tem que ter a sensibilidade de perceber em quais situações determinado estilo de liderança se adapta melhor (GIL, 2011, apud NOVA; CRUZ, 2011, p.4).

Ferreira (2010) complementa dizendo:

> Afinal, o que é liderança? A capacidade de liderança está relacionada com competências de comunicação e transmissão de ideias, mas há várias definições de liderança. Liderar significa influenciar o comportamento de outros; ter a capacidade de promover uma atuação coordenada para atingir os objetivos da organização; ter a capacidade de conduzir as pessoas e envolver-se com entusiasmo, e até voluntariamente, em atividades para concretização de objetivos. (FERREIRA, 2010, p.155).

De forma complementar Hunter (2014, p.30) destaca que "Liderança não é um cargo – é uma responsabilidade" e ainda aponta que " Liderança = Habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum". Bergamini (1994) apresenta uma revisão das definições sobre liderança de diferentes autores que foram então organizados no Quadro 1.

Autores	Definição
Hemphill e Coons (1957 p.7)	Liderança é uma questão comportamental do indivíduo quando este está dirigindo atividades grupal rumo a um objetivo comum**.**
Janda (1960, p.35)	Liderança tem uma tipologia especial de relacionamento de poder que se caracteriza pela percepção dos componentes do grupo em relação a qualidade da atividade realizada pelo membro do grupo.
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)	Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, numa situação dirigida utilizando-se do processo de comunicação, no intuito de atingir um objetivo específico.
Jacobs (1970, p.232)	Liderança é uma interação entre as pessoas, onde um apresenta uma informação de tal maneira que faz com que os outros se convençam de seus resultados, influenciando em seus comportamentos, fazendo-os agir conforme sugerido e desejado.
Stogdill (1974, p.411)	Liderança é o inicio e a manutenção da estrutura em relação a expectativa e a interação do grupo.
Katz e Kahn (1978, p. 528)	Liderança é o desenvolvimento da influência acerca e acima de uma submissão rotineiras da organização.
Rouch e Behling (1984 p.46)	Liderança é a ação de influenciar as atividades do grupo que está organizado para realização de objetivos.

Quadro 1 – Conceitos de Liderança
Fonte: Elaborado pela autora com base em Bergamini (1994).

Bergamini (1994) destaca que se pode observar que dois elementos são comuns nessas definições: as definições abordam que liderança é um fenômeno grupal, que envolve pessoas; e o fato evidente de que se trata da influência que um indivíduo exerce de forma intencional. Mesmo que pessoas sejam diferentes uma das outras em sua personalidade e comportamento, a liderança consegue fazê-los seguir seus comandos a fim de atingir seus objetivos em comum. O relacionamento deve ser recíproco entre líder e seguidores.

> É possível, ao se percorrer a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança, descobrir que, embora todos eles falem a respeito de um mesmo assunto, cada um tenha destacado um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si (BERGAMINI, 1994, p.17).

Como sugere Nova e Cruz (2012):

> Muitas pessoas acreditam que todo chefe é um líder, muitos acreditam que líder é que "sabe mandar", outros acreditam que a pessoa nasce líder, há ainda aqueles que pensam que um bom líder pode ser construído. Bom, dentro deste universo de crenças populares sobre liderança, percebe-se que não existe um conceito tido como verdade absoluta sobre o que de fato significa liderança (NOVA; CRUZ, 2012, p.2).

Vale ressaltar que a diferença de interpretação não significa necessariamente pontos de vista opostos, mas sim propõem complementos uns aos outros. Portanto, não se pode resumir liderança em um único conceito sendo que a junção de todos pode oferecer uma visão mais completa sobre liderança.

2.2 TIPOS /ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Bergamini (1994) a capacidade de administrar o sentido que as pessoas dão à atividade que estão desempenhando implica conhecimento e domínio das características culturais de cada organização. Nesse contexto de cruzar essas informações é que se faz mais necessário um líder nas organizações. As escolas de pensamento em liderança investigaram diferentes tipos e estilos de liderança. Nesse contexto, Maximiano (2006) aponta quatro tipos de liderança estudados desde a antiguidade (Figura 1).

TIRANIA	AUTOCRACIA	DEMOCRACIA	DEMAGOGIA
Abuso de autoridade; excesso de poder.	Centralização de poder de decisão no chefe.	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.	Busca da popularidade com os liderados.

Figura 1 – Tipos de Liderança

Fonte: Maximiano (2006, p. 286).

De acordo com Ferreira (2010), apesar de existirem diversos estudos acerca dos estilos de liderança, a teoria mais utilizada foi desenvolvida por Lewin, White e Lippitt, que sugerem que um líder pode adotar diversos estilos de liderança, que vai do mais autoritário até aos participativos. De acordo com esses autores, existem três tipos básicos de liderança: autoritário, liberal e democrático.

Para Ferreira (2010) o líder autocrático é o que segue um protocolo de execução de trabalho, não procura pela participação dos colaboradores e nomeia pessoas para tarefas na construção do grupo. Ele é dominador, diretivo, faz elogios e críticas pessoais e impositivas, barrando a criatividade, espontaneidade e iniciativa dos colaboradores e seu objetivo é a obtenção de resultados. O clima torna-se tenso, agressivo e com pessoas frustradas. Para Maximiano (2006) quanto maior a concentração do poder de decisão estiver com o líder, mais autocrático é seu estilo. Para Aguiar (2005) a liderança autocrática não ajuda no crescimento do grupo, o líder é o centro das atenções e enfatiza a obediência de seus subordinados, trazendo uma dependência paternalista. A saída do líder do grupo resultará no caos, pois sem ele o grupo não funciona devido não terem sido desenvolvidos neles a criatividade nem iniciativa.

Para Ferreira (2010) o líder liberal ou laissez-faire parte da premissa de que não há imposição de regras. O líder não se impõe aos colaboradores ou seu grupo, somente intervém em extremos de pânico ou quando seja obrigado, mas sempre evitando conflitos. Os próprios colaboradores se organizam em grupo, dividem as tarefas e raramente consultam o líder. Aguiar (2005) observa que a única participação do líder liberal é apresentar ao grupo materiais, opções variadas e se dispor a fornecer informações se solicitarem. Tem como característica a absoluta falta de participação nas tarefas do grupo. Sem nenhuma tentativa de avaliar ou regular as tarefas, somente comenta espontaneamente e ainda irregularmente, quando lhe é perguntado algo. O tipo liberal pode funcionar em equipes maduras, com pessoas pró-ativas, comprometidas e que assumam a responsabilidade, sendo utilizada por alguns lideres que precisam se ausentar frequentemente.

Para Ferreira (2010) o Líder Democrático baseia-se na cooperação e no debate entre os colaboradores, de forma que a equipe planeje como atingirá seus objetivos, como serão executadas as tarefas e como serão compostos os grupos. Para Aguiar (2005) o tipo de liderança democrática é contrário ao autocrático e indicam características, como o envolvimento e a participação de todos os membros do grupo nas atividades e na definição dos objetivos. A responsabilidade é distribuída, evitando assim a concentração em uma única

pessoa. O relacionamento pessoal e interpessoal com os membros do grupo é incentivado a fim de tornar o grupo mais forte, reduzindo os conflitos e tensões. Com esse modelo de liderança, a motivação vem das recompensas positivas, esse tipo de líder evita punições. O papel do líder democrático é essencialmente o de orientar e apoiar o grupo de modo a conciliar o interesse individual do colaborador com o coletivo e criar condições mais produtivas.

ESTILO ORIENTADO PARA AS PESSOAS (DEMOCRÁTICA)	ESTILO ORIENTADO PARA A TAREFA (AUTOCRÁTICO)
• Estilo pessoas	• Estilo tarefa
• Liderança orientada para as pessoas	• Liderança orientada para a tarefa
• Liderança orientada para as relações humanas	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	• Liderança orientada para o planejamento e a organização

Quadro 2 – Estilos de Liderança
Fonte: Maximiano (2006, p.288)

Para Maximiano (2006) apesar de não haver um estudo que comprove o melhor tipo de liderança, dado tratar de seres humanos e suas diversidades, os comportamentos de autocracia e democracia, como pontos opostos, são os mais utilizados. Assim tem-se um estilo de liderança orientado para pessoas (democrática) e outro para a tarefa (autocrática) ver Quadro 2.

De acordo com Ferreira (2010), como a equipe é de suma importância para o sucesso da empresa, então cabe ao diretor escolher o estilo de liderança que atenda as necessidades do projeto, de sua equipe, do contexto, dos prazos e trabalhar da forma que lhe proporcione um maior conhecimento como líder. Necessita monitorar como os colaboradores e os demais membros da empresa o enxergam como líder. Observa-se que os líderes não possuem um único estilo de liderar, tem em si características de um ou de outro estilo, podendo assim adaptar-se ao que melhor aplica-se na empresa em todo seu contexto.(FERREIRA, 2010)

Os líderes eficazes tem a capacidade de adaptar-se tanto seu estilo quanto seu comportamento às necessidades dos liderados e a situação que o cerca, e essas são inconstantes, o uso apropriado do estilo e seu comportamento de líder é um desafio constante ao líder eficaz. Ferreira (2010), um líder deve dirigir, guiar, apoiar e delegar. Nesse contexto deve-se reconhecer as competências e motivar os liderados.

Ferreira (2010) ainda diz que em geral equipes formada com pessoas mais jovens, com pouca experiência pode necessitar de um líder mais autoritário e diretivo, devido as competências dessa equipe serem mais fracas, possuírem formação insuficiente e precisem de

instrução para realizar as tarefas. Já as equipes formadas por pessoas com níveis de competência elevada, formação e com grande experiência pedem geralmente por um líder mais democrático e participativo, o líder assim estabelece uma orientação para atingirem o objetivo. Não há um estilo de liderança que seja valido para todas as circunstâncias, é de suma importância que a empresa analise os fatores que as cercam como: o líder, os colaboradores e o contexto.

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS LIDERES

Segundo Aguiar (2005, p. 320) a liderança como característica de um indivíduo "fundamenta-se na identificação dos traços individuais, físicos, intelectuais e de personalidade que caracterizam os lideres (liderança inata)". Portanto, os líderes deveriam possuir os mesmos traços psicológicos, seja em qualquer situação e cultura, verificando-se um padrão básico de personalidade para os lideres.

De acordo com Maximiano (2010, p.285) alguns dos traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal. Amorin (2009) refere o poder da inteligência emocional, sendo fundamental para um líder. Hunter (2004, p. 96) diz que um bom líder tem algumas qualidades que devem ser observadas:

> Paciência: mostrar autocontrole; Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo; Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância; Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes; Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros; Perdão: desistir de ressentimento quando enganado; Honestidade: ser livre de engano; Compromisso: ater-se às suas escolhas; Resultados (Serviço e Sacrifício); Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros (HUNTER, 2004, p. 96).

Mirshawka (2006 apud NOVA; CRUZ, 2012, p.7) por sua vez indica alguns comportamentos que seriam oportunos para os líderes adotarem:

> Os líderes têm estima pelas pessoas: eles valorizam as pessoas não só pelo que são, mas pelo que são capazes de fazer; Os líderes procuram ter uma brilhante comunicação interpessoal: acreditam no que falam e sabem passar com clareza aquilo que querem; São mestres no gerenciamento do tempo: sabem estabelecer prioridades, utilizam bem o tempo sem desperdícios de situações; Buscam executar suas ações com perfeição: estão sempre em querendo aperfeiçoar seu desempenho, buscando treinamentos e estudos constantes; Apoiam o surgimento de "novos campeões": valorizam sua equipe e querem pessoas autônomas, hábeis; Sabem ditar o ritmo de trabalho: impõe os limites necessários, utilizam os 3Ds: determinação, disciplina e desejo; Incutem a integridade e a habilidade de aprender entre todos os membros de uma organização: são qualidades essenciais no desenvolvimento das pessoas do grupo. A integridade é aquela que dá confiança ao líder de que seus liderados irão cumprir objetivos e metas determinadas; Determinação: assume responsabilidade sobre suas ações e é determinado ao decidir as coisas;

> Conhecimento: utiliza seu capital intelectual pra transformar seu conhecimento em capacidade de atuar; Conhecer o rumo: consegue estabelecer metas e objetivos estratégicos para as pessoas e para a organização; Clareza: se comunica de forma objetiva e clara, não deixando dúvidas aos seus liderados; Carisma: é carismático e compreensivo diante do grupo, mostra em ações que é uma pessoa agradável e digna de estima (MIRSHAWKA, 2006 apud NOVA; CRUZ, 2012, p.7).

De acordo com Ferreira (2010), a comunicação é fundamental e centro de todo processo de liderança dentro da empresa. É por meio da comunicação que o líder tenta influenciar sua equipe, motivá-los, sendo dele que as pessoas esperam receber as informações, estratégias, objetivos e planos operacionais da empresa. A forma com que ele transmite essas informações e decisões pode fazer com que as pessoas desempenhem bem ou não as atividades. Conforme destaca Ulrich, Smalwood e Sweetman (2014):

> Ser um líder eficaz começa com o próprio indivíduo. Se você quer desenvolver a liderança na sua organização, é preciso anunciar o que deseja que os outros saibam e façam. Quando conseguir expressar claramente o que faz um líder se tornar eficaz e apresentar esse comportamento, seus empregados terão expectativas claras acerca do que devem saber e fazer, seus clientes ficarão satisfeitos em fechar negócio com você, seus investidores terão mais confiança no valor intangível da sua empresa, e você poderá fazer sábios investimentos a fim de encontrar e desenvolver futuros líderes (ULRICH; SMALWOOD e SWEETMAN, 2014, p.14).

No entanto, como refere Aguiar (2005) os estudos que tentaram identificar os traços de liderança tiveram dificuldade em mensurá-los dado a subjetividade e a complexidade da personalidade de cada ser humano. Segundo Cartwright e Zander (1968 apud AGUIAR, 2005, p. 20) "embora algumas capacidades mínimas sejam comuns a todos os lideres, elas estão amplamente presentes nos não-lideres. E, em dada situação, os traços de um líder são totalmente diversos dos traços de outro líder em situação diferente".

2.4 LIDERANÇA FEMININA

Conforme apontam COSSO e CLEMENTE JUNIOR (2012, p.2) o "mundo do trabalho há algumas décadas vem passando por mudanças, sendo que uma das mais importantes se refere à entrada da mulher no mercado de trabalho". Tonani (2011) complementa ainda que os dias agora são de mudanças constantes e profundas, fazendo-se necessário também um novo estilo de líder. Enquanto que no século XIX a liderança era atribuída ao papel do homem, e muitas teorias consideravam as características masculinas como atributos de um líder, a evolução histórica e social tem indicado novos cenários frente à aceitação da mulher aos cargos de liderança nos ambientes organizacionais (FISCHER, 2001). Fonseca (2013) completa referindo também haver mudanças nas empresas devido a maior participação feminina, que ultrapassam as questões relacionadas com a liderança. Segundo o

autor, as empresas passaram a investir nas pessoas e na qualidade de vida de seus colaboradores (concedendo benefícios que favorecem à família, como horários mais flexíveis, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, entre outros) por questões que acercam as preocupações das mulheres. Nas seções seguintes, serão abordadas a evolução da mulher no mercado de trabalho e em cargos de liderança.

2.4.1 Evolução histórica da liderança feminina

A data que pode ser considerada como fundamental para o início da evolução da luta feminina no mercado de trabalho foi o dia 8 de março de 1857. Neste dia, 129 operárias de uma indústria têxtil de Nova Iorque se revoltaram contra as péssimas condições de trabalho as quais eram submetidas e decidiram ocupar a fábrica reivindicando a igualdade salarial, melhorias nas condições de trabalho e a redução da jornada de 14 horas para 10 horas. No entanto, os patrões fecharam todas as saídas e colocaram fogo no prédio queimando-as vivas (GOLDENBERG, 1992). Em 1910, Clara Zetkin propôs, na segunda Conferência Internacional da Mulher Trabalhadora realizada em Copenhague, que o dia 8 de março passasse a ser considerado como o Dia Internacional da mulher, de modo a homenagear as mulheres de todo o mundo na luta pela paz e democracia. Em 1975 a ONU incluiu o dia 8 de março em seu calendário oficial de comemorações (GOLDENBERG, 1992).

Como destaca Chinchilla (2004) as mulheres não tinham direito ao voto, não ocupavam cargos públicos, não tinham propriedades (pois transferiam ao marido os bens que herdavam), não lhes era permitido dedicar-se ao comércio, ter seu próprio negócio, exercer muitas das profissões, ter uma conta no banco ou obter crédito. As duas guerras mundiais fizeram com que se ampliasse a participação das mulheres no mercado de trabalho, de modo a que ocupassem os postos de trabalho no lugar dos homens que foram para a guerra (Chinchilla, 2004). Frank (2007 apud FERREIRA et al., 2014, p.6) desta ainda que "com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, algumas leis passaram a beneficiar as mulheres". O direto de votar foi sendo conquistado ao longo do século XX[3] (CHINCHILLA, 2004).

Goldenberg (1992) aponta a segunda década do século XX, como o inicio dos movimentos organizados do feminismo no Brasil, expressando-se, no primeiro momento, pela

[3] Austrália (1901), Dinamarca (1905), Finlândia (1906), Noruega (1913), Holanda e Rússia (1917), Inglaterra e Alemanha (1918), Suécia (1919) e Estados Unidos (1920). Em outros esse direito foi obtido mais tarde como a Espanha (1931), Brasil (1932), França e Itália (1945) e Suíça (1975).

reivindicação ao direito de voto. De acordo com Nassif (2014), o Decreto 21076 de 24 de fevereiro de 1932 assegurou o voto feminino, mesmo sendo possível apenas as mulheres casadas que tivessem o consentimento dos maridos, as viúvas e solteiras que possuíssem renda própria[4]. Já nas eleições de 1933, a médica, escritora e pedagoga, Carlota Pereira de Queirós foi eleita a primeira mulher Deputada Federal brasileira. Em 1934 as restrições aos votos foram retiradas e no ano de 1946 foi estendida as mulheres a obrigatoriedade do voto.

Goldenberg (1992) afirma que a presença crescente da mulher no mercado de trabalho, a entrada em escolas superiores e a participação nos círculos intelectuais passaram a ser fatos irreversíveis. Segundo Samara (2002) a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro ao longo do século XX foi um processo acentuado e mercado pela atuação das mulheres em atividades as quais não apareciam, nos séculos anteriores. Oliveira (2010) ressalta que no final do século XX a revolução que ocorreu no trabalho e na família, resultou em uma mudança nas estruturas sociais, nas instituições e nas culturas que formam a base da sociedade. Algumas mulheres que fazem parte da história de conquista das mulheres brasileiras e do mundo estão apresentadas nos Anexos.

2.4.2 Características da liderança feminina

Alguns autores como Tonani (2011) e Santos (2012) realizam uma discussão sobre as características da liderança feminina. Frankel (2007 apud TONANI, 2011, p. 8) aponta que "todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente". Tonani (2011, p.8) complementa dizendo que "podemos observar que as empresas identificam que as mulheres possuem características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas". Segundo FISHER (2001, apud TONANI, 2011, p. 8):

> Os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual – o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem à mulher de hoje – os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos. (FISHER, 2001, apud TONANI, 2011, p. 8).

[4] A primeira mulher a ter o direito de votar, Celina Guimarães Viana em 1928, mas a Comissão de Poderes do Senador, não aceitou seu voto (NASSIF, 2014).

Santos (2012) afirma que alguns estudos, relativos à relação entre liderança e gênero já identificam um estilo de liderança considerado ‘feminino’. Joseph Jr. (2009 apud SANTOS, 2012, p. 39) completa dizendo que em oposição ao estilo de liderança masculino, “o estilo de liderança feminino é colaborativo, participativo e integrativo, visando cooptar o comportamento dos seguidores”. Lindo (apud SANTOS, 2012, p. 39) diz que:

> o estilo de liderança feminino tem presente várias características ‘típicas femininas’, como a habilidade na comunicação, a capacidade de ouvir os/as outros/as, aptidões para negociar e resolver conflitos de foro interpessoal e maior facilidade de aproximação. O autor referido acrescenta como características de liderança feminina, a interdependência, a colaboração, a receptividade, a integração e a aceitação, sendo que uma das prioridades da liderança das mulheres é permitir que o ambiente de trabalho seja do agrado de todas as pessoas envolvidas (LINDO apud SANTOS, 2012, p. 39).

De modo complementar Renesch (2003 apud TONANI, 2011, p. 9) aponta certas características que seriam a composição do estereótipo de liderança feminina:

> Harmonia – se os homens são donos do “hemisfério esquerdo”, às mulheres cabe o “hemisfério direito”. Isso implica uma capacidade de ver o todo, aplicar a criatividade, raciocinar pela intuição, etc. Delicadeza – mulheres foram educadas para serem gentis e delicadas. Cooperação – as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância (pular corda, brincar de casinha ou de boneca), cada uma tinha a sua vez. A menina boazinha era a que “ajudava a mamãe”. Pôr o grupo em primeiro lugar – as meninas sempre eram encorajadas a fazer-se queridas, por tantos quanto possível. O objetivo era ser a mais popular... se pensava em si mesmo era tida como “egoísta”. Se demonstrava prazer em “ganhar” recebia o rótulo de “exibida”. Maternalismo – fazer o papel de mamãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal. Tomar conta de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional (RENESCH, 2003 apud TONANI, 2011, p. 9).

Santos (2012, p. 39) por sua vez, destaca que “anteriormente, quando uma mulher queria chegar ao topo de uma organização, tinha, por norma, que optar um estilo de liderança dito masculino”. No entanto, a mulher enfrenta um dilema quanto ao estilo de liderança a ser adotado. Como pontua Nogueira (2010 apud SANTOS, 2012, p. 40) se as mulheres optam por “um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, porque não se conformam aos padrões masculinos; mas se empregarem um estilo de gestão identificado como masculino, são igualmente mal vistas, principalmente do ponto de vista da sua imagem social”. Lindo (apud SANTOS, 2012, p. 40) por sua vez aponta que “são considerados menos eficientes os atributos geralmente considerados femininos, como o uso da intuição mais do que a lógica linear, a preferência pelo consenso ao invés de tomadas de decisão individual, o encorajamento à participação mais do que as ordens”. Apesar de ser possível identificar estilos de liderança diferentes entre mulheres e homens, Nogueira (2010, apud SANTOS, 2012, p. 41) sugere que “os resultados destes trabalhos nem sempre são consensuais, na

medida em que se uns apresentam resultados a confirmar as diferenças de estilo de liderança, outros há que mostram a não existência dessas mesmas diferenças".

Finalmente, há de se referir que Santos (2012) realizou um estudo sobre a compreensão do que é ser mulher e líder de uma organização e sobre a percepção acerca do exercício da liderança. Neste estudo foram identificadas algumas características de mulheres líderes como: gostar e acreditar nas pessoas; ser capaz de estimular ideias nos outros; ter abertura de espírito; ser uma pessoa informada; ter autoconhecimento; ser uma democrata; procurar constantemente desenvolver as suas competências de liderança; ser uma pessoa proativa. Algumas das características apontadas neste estudo, bem como nos trabalhos referidos anteriormente, serviram de base para a elaboração de uma das seções do instrumento utilizado para coleta de dados neste estudo (ver Apêndices).

2.4.3 Problemas e dificuldades da liderança feminina

De acordo com Chinchilla (2004, p., 19), "a mulher do século XXI quer ser mãe, esposa, profissional, cidadã [...] Tudo em simultâneo. E este processo não tem recuo". Amorin (2009, p., 25), complementa ao dizer que "na sociedade atual é quase impensável um casal, especialmente com filhos, ainda depender tão somente de uma única fonte de renda, o ordenado do marido". Por outro lado, Chinchilla (2004, p., 21) ainda destaca que "o trabalho é para qualquer ser humano, sem distinção entre homem e mulher, fonte das realizações pessoais, profissionais e socialização das pessoas". Como destaca Vieira (2010 apud SANTOS, 2012) a família e demais agentes de socialização têm vindo a educar homens e mulheres de forma diversificada nos mais variados desempenhos de papéis ao longo de sua vida, como se a diferença biológica fosse determinante de suas características pessoais, das oportunidades de desenvolvimento e os percursos de vida. Neste contexto, a mulher tem enfrentado alguns desafios que acabam por influenciar a sua progressão no mercado de trabalho. Entre estes desafios destacamos as questões relacionadas a conciliação trabalho/família e as desigualdades de gênero em um contexto profissional abordadas brevemente a seguir. Vale destacar que essas questões serviram de base para a elaboração de algumas seções do instrumento utilizado para coleta de dados neste estudo (ver Apêndices).

2.4.3.1 **Desafios da conciliação trabalho/família**

Segundo Santos (2012) desde a infância as meninas tendem a ser designadas para o auxílio das tarefas domésticas, que além da desigualdade de práticas educativas em relação

aos meninos, trazem efeitos em relação ao tempo disponível para outras atividades. Segundo a autora, desde cedo é criada a ideia de que as mulheres devem assumir mais responsabilidade do que os homens nas tarefas de manutenção do lar (VIEIRA, 2007 apud SANTOS, 2012). No entanto, mesmo com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho a associação da mulher aos cuidados do lar ainda permanece. Segundo Santos (2012):

> Apesar destas alterações, continua a haver uma associação do mundo masculino à carreira profissional e do mundo feminino à família, ao casamento e à maternidade, e, se para os homens, o trabalho e a família são consideradas áreas complementares, no que se refere às mulheres tendem a gerar conflitos no que concerne à conciliação de ambas (SANTOS, 2012, p. 22).

Mesmo que possa existir uma maior participação por parte do homem nas tarefas domésticas e familiares, o papel de responsável pelo "lar" tem sido atribuído principalmente à mulher (MACIEL, MARQUES; TORRES, 2008). Torres (2005 apud SANTOS, 2012, p.22) reforça referindo que:

> Ao contrário do que se poderia esperar, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho não encontra o seu equivalente numa maior colaboração do cônjuge nas tarefas domésticas. O fato das mulheres trabalharem fora de casa resulta, apenas, por um lado, numa diminuição ligeira das tarefas domésticas realizadas e na acumulação do resto das tarefas com o trabalho profissional (TORRES, 2005 apud SANTOS, 2012, p.22).

Portanto, uma assimetria na divisão das tarefas entre homens e mulheres parece ainda existir, pois além da mulher desempenhar suas funções no trabalho, pode não verificar-se uma maior participação do cônjuge nas tarefas domésticas. Desta forma, as mulheres passam a ter mais trabalho fora de casa e em contrapartida pode ocorrer uma ligeira diminuição em suas tarefas domésticas (SANTOS, 2012).

2.4.3.2 **Desigualdades de Gênero no contexto profissional**

A lei nº 9.029 de 13 de abril de 1995 estabelece a proibição de qualquer prática discriminatória e limitativa sobre acesso e relação de trabalho por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outras (BRASIL, 1995). O Decreto Presidencial de 20 de agosto de 2004 instituiu, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a Comissão Tripartite, com objetivo de promover políticas públicas de igualdade de oportunidade e de tratamento, e de combate a todas as formas de discriminação de gênero e de raça, no emprego e na ocupação (BRASIL, 2004).

Segundo a Confederação Nacional das Instituições Financeiras (2015):

> A Comissão também elabora pesquisas para a identificação de áreas prioritárias na inserção de mulheres e negros no mercado de trabalho; estimula ações com recorte de gênero, raça e etnia que promovam a igualdade de oportunidade de inserção, permanência e ascensão no mercado de trabalho; e estimula ações de empreendedorismo com o objetivo de promover a geração de emprego, renda e o fomento do mercado formal. Ela acompanha as discussões e atividades no tema de trabalho, família e vida pessoal, além de promover e estimular seminários e oficinas acerca de temas relacionados ao trabalho, bem como a troca de experiências com as comissões tripartite do cone sul e promover encontros bilaterais de relacionamento (CNIF, 2015, p. 67).

Segundo o MTE "essas políticas são desenvolvidas por meio de diversos programas do Sistema Público de Trabalho, Emprego e Renda". O Programa está presente nas Delegacias e Subdelegacias Regionais do Trabalho, por meio dos Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação, criados pela Portaria do tem nº 604 de 01 de junho de 2000.A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) tem contribuído para a melhoria da vida de todas as brasileiras, reafirmando um compromisso do Governo Federal para com as mulheres do país. A SPM é responsável pelo Plano Nacional de Políticas Públicas para as mulheres que aborda temas como igualdade no mundo do trabalho e autonomia econômica, educação para igualdade e cidadania, saúde integral das mulheres, direitos sexuais e direitos reprodutivos, fortalecimento e participação das mulheres nos espaços de poder e decisão, entre outras (BRASIL, 2013).

Como afirma Rosa (2011) "há necessidade de trabalhar atitude e comportamento das pessoas no sentido de esclarecê-las que tanto os homens como as mulheres têm os mesmos direitos e deveres e para tal devem ser tratados em pé de igualdade". Tonani (2011) afirma que apesar da crescente participação feminina em cargos de liderança, os desafios permanecem grandes. Amorin (2009) utiliza-se do termo *teto de vidro* para explicar a dificuldade que as mulheres têm ao "galgar degraus" até o topo das organizações. O conceito referido pelo autor sugere que quando a mulher está a atingir o último degrau para alcançar a liderança, depara-se com um *teto de vidro* quase invisível que não consegue ultrapassar. Neste contexto, mesmo que o mercado valorize as características predominantes das mulheres, pode haver uma necessidade adicional de se provar a sua competência por ser mulher.

Bardwick (1984, apud Tonani, 2011), afirma que as mulheres não são melhores nem piores do que os homens. Tonani (2011) ainda diz que, mais do que tentar descobrir quem possui o melhor estilo de liderar, o mercado de trabalho deve aproveitar e valorizar estas diferenças como um diferencial competitivo. Embora a literatura aponte para a existência de diferentes características de liderança entre homens e mulheres, importa destacar que a

complementaridade e a cooperação entre ambos, no que cada um possui de melhor, traduz as novas necessidades das organizações de sucesso.

No que se refere às escolhas profissionais de formação superior, Vieira (2007) refere existir diferenças de gênero nas opções vocacionais. A maior parte das mulheres opta por áreas que estão ligadas à educação, às línguas, à literatura, ao serviço social e à enfermagem. Quando comparadas com as áreas ligadas às ciências e tecnologia, as mulheres estão representadas em menor número. Por outro lado, estas áreas (ciência e tecnologia) são escolhidas predominantemente pelo sexo masculino e são as que possuem melhor remuneração. No entanto, atualmente, devido à instabilidade no mercado de trabalho, a escolha (inicial) por uma profissão não se assume como determinante, uma vez que, pode variar ao longo da vida.

Segundo Saavedra (2010, apud, SANTOS, 2012) é fundamental que, no momento da escolha vocacional e profissional, os jovens conheçam os seus interesses e capacidades para o exercício da sua futura profissão. Estas escolham devem respeitar o princípio de liberdade individual e dos seus valores pessoais.

A título de exemplo é possível verificar, no que respeita à realidade local – cidade de Juína /MT – que existem mais mulheres a frequentar os cursos de Enfermagem, Pedagogia e Psicologia do que homens, na Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – AJES. (Quadro 3).

CURSO	**Mulheres**	**Homens**
Bacharelado em Administração	46	29
Bacharelado em Ciências Contábeis	35	39
Bacharelado em Direito	140	116
Bacharelado em Enfermagem	**145**	**33**
Bacharelado em Fisioterapia	24	2
Licenciatura em Geografia	12	12
Licenciatura em Letras - Inglês	21	4
Licenciatura em Informática	3	7
Licenciatura em Matemática	15	16
Licenciatura em Pedagogia	**66**	**5**
Bacharelado em Psicologia	**83**	**23**
Licenciatura em Educação Física	27	27
Bacharelado em Farmácia	2	4
TOTAL	**619**	**317**

Quadro 3 – Numero de mulheres acadêmicas da faculdade AJES – Juina-MT
Fonte: Elaborado pela própria autora com base em dados da instituição de ensino AJES

Santos (2012) refere que é mais fácil as mulheres assumirem profissões que tradicionalmente são vistas como masculinas, do que o contrário. Os homens, mesmo quando

sentem que têm vocação, competências e motivação para desempenhar certas atividades profissionais consideradas mais femininas, acabam fugindo dessas atividades, por que estas são vistas como sendo para mulheres. Dessa forma, o gênero pode representar uma barreira, limitando a liberdade de escolha dos jovens, tanto em termos profissionais, como pessoais, por meio da influencia que pode exercer nas decisões ao longo da vida.

Reconhecer o lugar que cada um pode ocupar na gestão de empresas e em cargos de liderança, considerando as qualidades, características e habilidades desenvolvidas por homens e mulheres, que perante as mesmas funções têm direitos salariais iguais, constitui uma expressão de cidadania, igualdade e respeito pelas diferenças individuais que deve estar na pauta de todos os países.

3 METODOLOGIA

Vergara (1998) considera dois tipos básicos de pesquisas: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins esse estudo se classifica em exploratório e descritivo. Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa de campo através de um questionário.

3.1 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário construído pelos autores e denominado "QUESTIONÁRIO SOBRE CARATERÍSTICAS E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO" (MIRANDA e CARVALHO, 2015) (ver Apêndices). O questionário foi estruturado em três partes. A primeira refere-se a caracterização da amostra, com informações referentes a idade, estado civil, nível de escolaridade, se possui filhos e quantos, e se considera seu salário satisfatório, não havendo identificação dos participantes. A segunda parte é constituída por uma pergunta fechada de múltipla escolha que procura identificar as características das lideres (das 23 opções poderiam optar pelas suas cinco principais características de líder). A terceira parte é constituída por um total de 27 questões fechadas, com uma escala de resposta de Likert de 5 pontos/opções (que vai de 1-concordo totalmente a 5-discordo totalmente), divididas em 3 dimensões que avaliam as dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder na área: 1) familiar (itens 1 a 7); 2) pessoal (itens 8 a 15) e 3) profissional (itens 16 ao 27). Por fim, é deixado em aberto a possibilidade das participantes escreverem uma mensagem as futuras líderes/gestoras do município de Juina.

Para a elaboração do instrumento foi consultada literatura especialidade, especificamente no que se refere a estudos e pesquisas de natureza qualitativa (estudo de caso) e quantitativa (REIS, 2011; SANTOS, 2012; NEIRA, 2012; DELGADO, 2011). Estes estudos serviram de base para a construção dos itens/perguntas presentes no questionário.

A escolha pela construção deste instrumento se deu por ser um método de recolha de dados prático, considerando a limitação de tempo tanto da pesquisadora como das participantes do estudo. Além disso, considerando os objetivos a que se propunha o estudo, este foi considerado o melhor método de recolha de dados. Importa também referir que a utilização de um questionário auto-aplicável foi igualmente vantajosa na medida em que existiram reais dificuldades em reunir as participantes da pesquisa. Segundo Günther (2003) o questionário auto-aplicável possibilita aumentar a acessibilidade aos sujeitos. De acordo com

Azofra (2000), o questionário auto-aplicável apresenta vantagens para o participante da pesquisa, na medida em que ao ler as perguntas, pode responder marcando diretamente no instrumento impresso. Este pode ser enviado por e-mail ou respondido diretamente no computador, caso se trate de um questionário online. No caso desta pesquisa, optou-se por entregar pessoalmente os questionários impressos às 15 participantes, proporcionando, assim, maior flexibilidade em relação ao momento de preenchimento e evitando-se possíveis interferências por parte da pesquisadora.

Junto ao questionário foi também entregue um termo de consentimento livre e esclarecido de modo a elucidar as participantes sobre os objetivos do estudo e sobre a sua participação voluntária e confidencial na pesquisa. O questionário foi também acompanhado de uma ficha com as respectivas instruções de preenchimento (ver Apêndices). No momento da entrega dos questionários, a pesquisadora fez uma breve explicação as participantes da pesquisa sobre a forma de preenchimento e o conteúdo do questionário, de modo a reduzir possíveis dificuldades no preenchimento. Todos os questionários entregues foram completamente preenchidos e devolvidos a pesquisadora em momento posterior, obtendo-se um índice de 100% de participação. O período de recolha de dados ocorreu entre os dias 28 de setembro e 9 de novembro de 2015.

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Neste trabalho foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, que segundo Lakatos (2001, p.108) somente ocorre quando o objeto não é censitário, não abrangendo uma totalidade dos componentes do universo, querendo-se investigar apenas uma determinada população. A amostragem desse trabalho foi uma escolha intencional “realizada de acordo com o julgamento do pesquisador” (MAROTTI et al., 2008, p.188) e que recorreu ao critério de acessibilidade sendo que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo” (MAROTTI et al., 2008, p.188). A opção por esse modelo de amostragem deve-se a falta de informações sobre o universo a ser pesquisado (isto é, todas as mulheres em cargos de gestão e liderança no município de Juina) e ao fato do objeto de estudo ser específico e não estatístico, quanto a acessibilidade, por possuir uma extensão territorial e local (município de Juina), pré delimitado para ser estudado.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Algumas limitações podem ser identificadas no método utilizado visto que abrange apenas algumas mulheres em cargos de gestão e liderança no município de Juina. Isso faz com que a amostra não seja representativa da população-alvo, até porque foi selecionada de forma intencional e não probabilística. Assim os resultados obtidos não podem ser generalizados para as demais mulheres em cargos de gestão e liderança do município de Juina, ou mesmo em outros níveis geográficos.

Mesmo com a explicação inicial por parte da pesquisadora e da instrução de preenchimento que acompanhava o questionário pode ter ocorrido algum problema de interpretação, o que pode ser considerado outro fator limitante. O fato de possibilitar o preenchimento do questionário fora do ambiente de trabalho, também pode ter provocado que as condições em que os participantes tenham realizado o preenchimento do questionário pudesse não ser as mais adequadas e também causar algum viés nas respostas.

As limitações referidas não desabonam a escolha pelo método adotado na recolha dos dados, apresentando-se como o mais adequado aos objetivos do trabalho. Isto é, a pesquisadora obteve as informações quantitativas necessárias à análise descritiva das variáveis ligadas às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder nas áreas: Familiar, Pessoal e Profissional, as suas 5 principais características de um (a mulher) líder da população-alvo do estudo. Importa salientar que a utilização de questionários com perguntas fechadas facilita a aplicação de métodos estatísticos para a análise (descritiva) das respostas (LAKATOS, 2001; GIL, 2010).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados e elaboração dos gráficos e quadros apresentados na seção de resultados foi utilizado o *Software Microsoft Excel*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através do questionário aplicado a 15 mulheres em cargos de gestão e liderança no município de Juina. De maneira a facilitar a leitura dos gráficos, optou-se por apresentar apenas o número de respostas dadas pelas participantes (*n*)[5]. No entanto, ao longo da apresentação dos resultados será feito referência ao *n* e às % correspondentes. Esse capítulo ainda foi dividido em seções que acompanham as seções do instrumento utilizado na coleta dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na análise da caracterização sociodemográfica das 15 gestoras/líderes é possível verificar que a maioria encontra-se na faixa etária entre os 30 e os 50 anos (*n*=10; 66.7%), que 4 (26.7%) mulheres encontram-se entre os 50 e os 60 anos e apenas 1 das participantes (6.6%) tem menos de 30 anos (Gráfico 1).

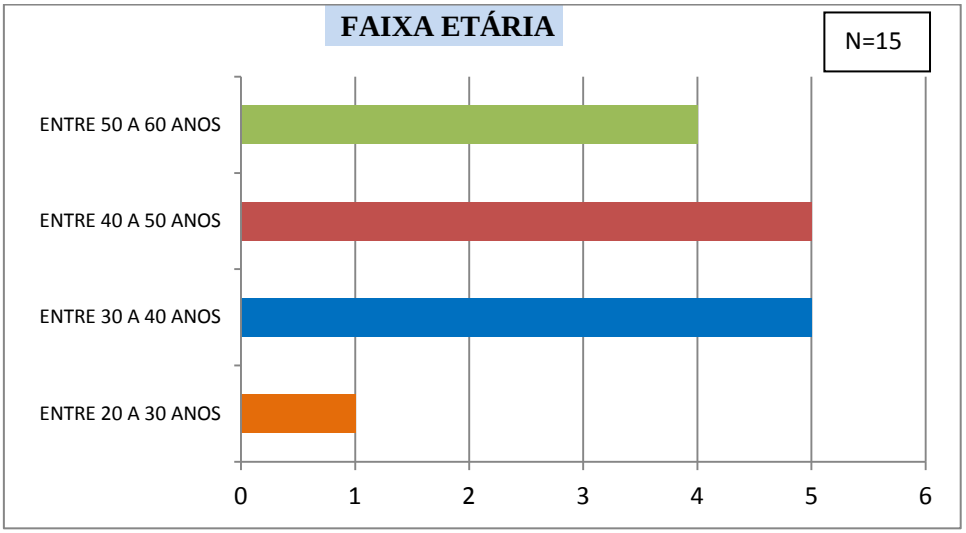


Gráfico 1 – Faixa Etária
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, pode-se observar que cerca de 73,3% (*n*=11) das respondentes são casadas, 13.3% (*n*=2) são divorciadas, assim como 13.3% (*n*=2) são solteiras (Gráfico 2), evidenciando que a maioria das participantes são casadas.

[5] O *n* (minúsculo) significa o número de observações obtidas em cada questão. Já o N (maiúsculo) reporta-se ao total das participantes da pesquisa, ou seja, ao total da amostra do estudo (MARÔCO, 2011).

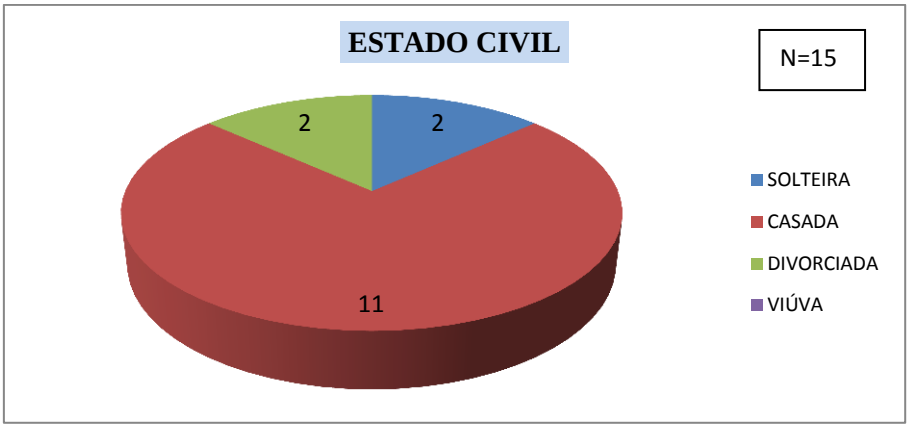


Gráfico 2 – Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade verifica-se que a maioria possui Especialização, correspondendo a um total de 66.7% (*n*=10) das participantes da pesquisa, 13.3% (*n*=2) possui graduação, assim como, duas têm o ensino médio. Apenas uma mulher tem formação de nível de Mestrado (Gráfico 3).

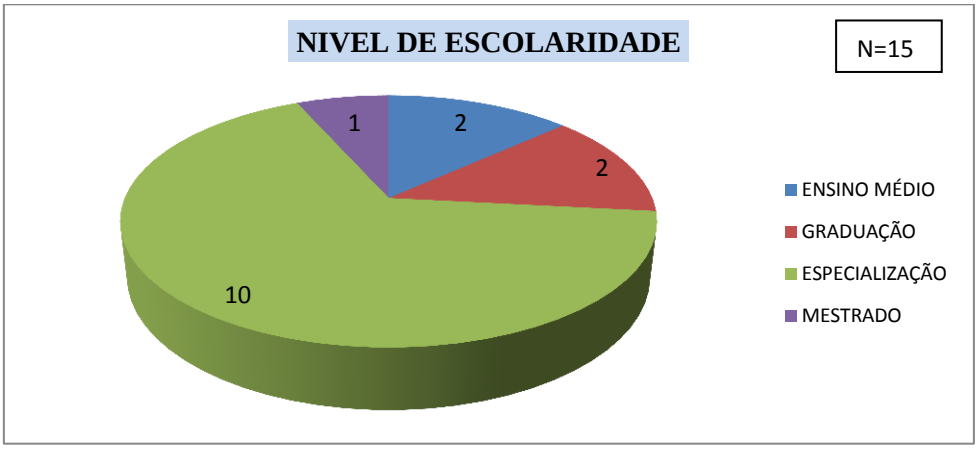


Gráfico 3 – Nível de Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

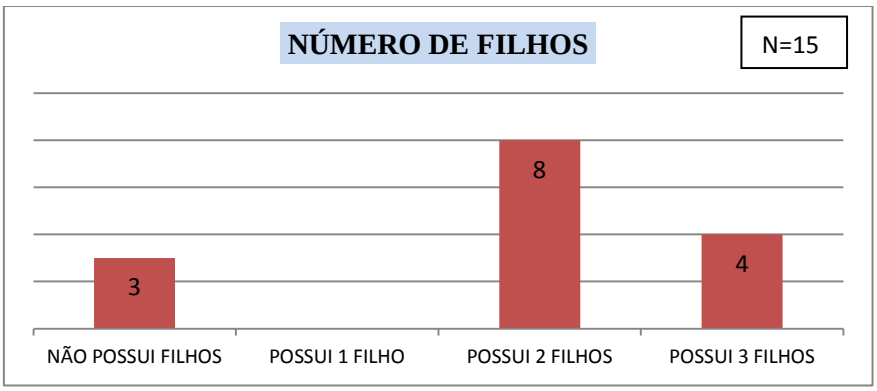


Gráfico 4 – Número de Filhos
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionadas sobre o número de filhos/as, verifica-se que mais da metade das participantes (*n*=8; 53.3%) tem 2 filhos/as, 26.6% (*n*=4) tem 3 filhos/as e 20% (*n*=3) não tem nenhum filho/a. Foi possível verificar também que nenhuma das participantes refere ter apenas 1 filho/a (Gráfico 4).

A maioria das participantes revelaram-se satisfeitas com a remuneração mensal obtida no trabalho, correspondendo a 80% (*n*=12) das mulheres. Contudo, verificou-se que 20% (*n*=3) não estão satisfeitas com a remuneração recebida (Gráfico 5).

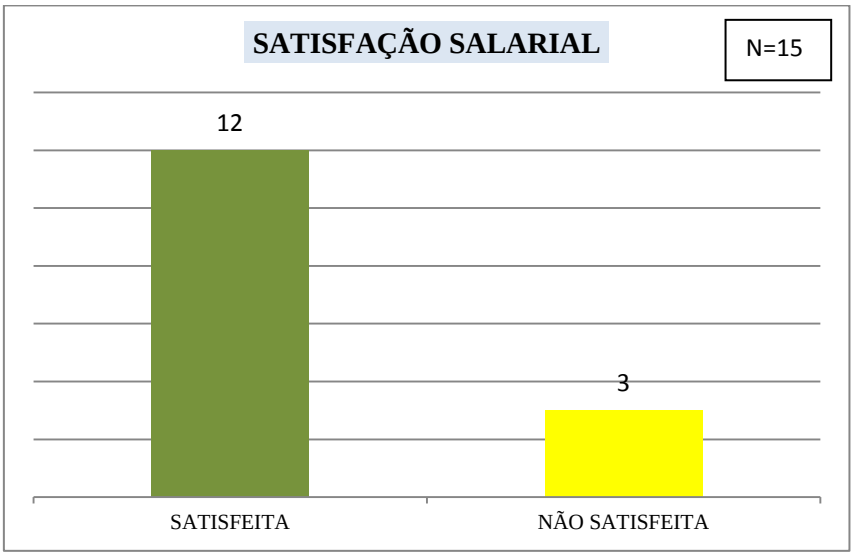


Gráfico 5 – Satisfação salarial
Fonte: Dados da pesquisa.

Relativamente aos dados que caracterizam as participantes da pesquisa pode-se afirmar que a maioria tem mais de 30 anos (*n*=10), é casada (*n*=11), tem entre 2 (*n*=8) a 3 filhos (*n*=4), tem formação superior (*n*=13), destacando-se o fato de terem feito especialização (*n*=10) e encontram-se satisfeitas com a remuneração mensal recebida (*n*=12) pelo trabalho que realizam.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LIDER

Quando questionadas sobre as suas principais características de líderes (considerando as estratégias de liderança que mais utilizam nas diferentes empresas onde atuam) é possível destacar que 73.3% (n=11) apontaram "envolver e motivar a equipe" e 60% (n=9) "ter um papel facilitador/ disponibilizar recursos e formação", sendo as competências mais referidas pelas mulheres. Um segundo grupo de características de liderança percebidas pelas mulheres deste estudo (entre 40% e 46.7% das respostas) inclui as opções "ser uma pessoa proativa"

(n=7), "garantir o bom fluxo de informação a toda empresa" (n=6) e "traçar um projeto/ caminho/ objetivos" (n=6). Menos expressivos, mas referidas por 26.7% das participantes foram as características associadas a "comunicar claramente a estratégia e visão" (n=4) e "ser uma pessoa informada" (n=4). Outras estratégias de liderança referidas pelas participantes podem ser observadas no Gráfico 6.

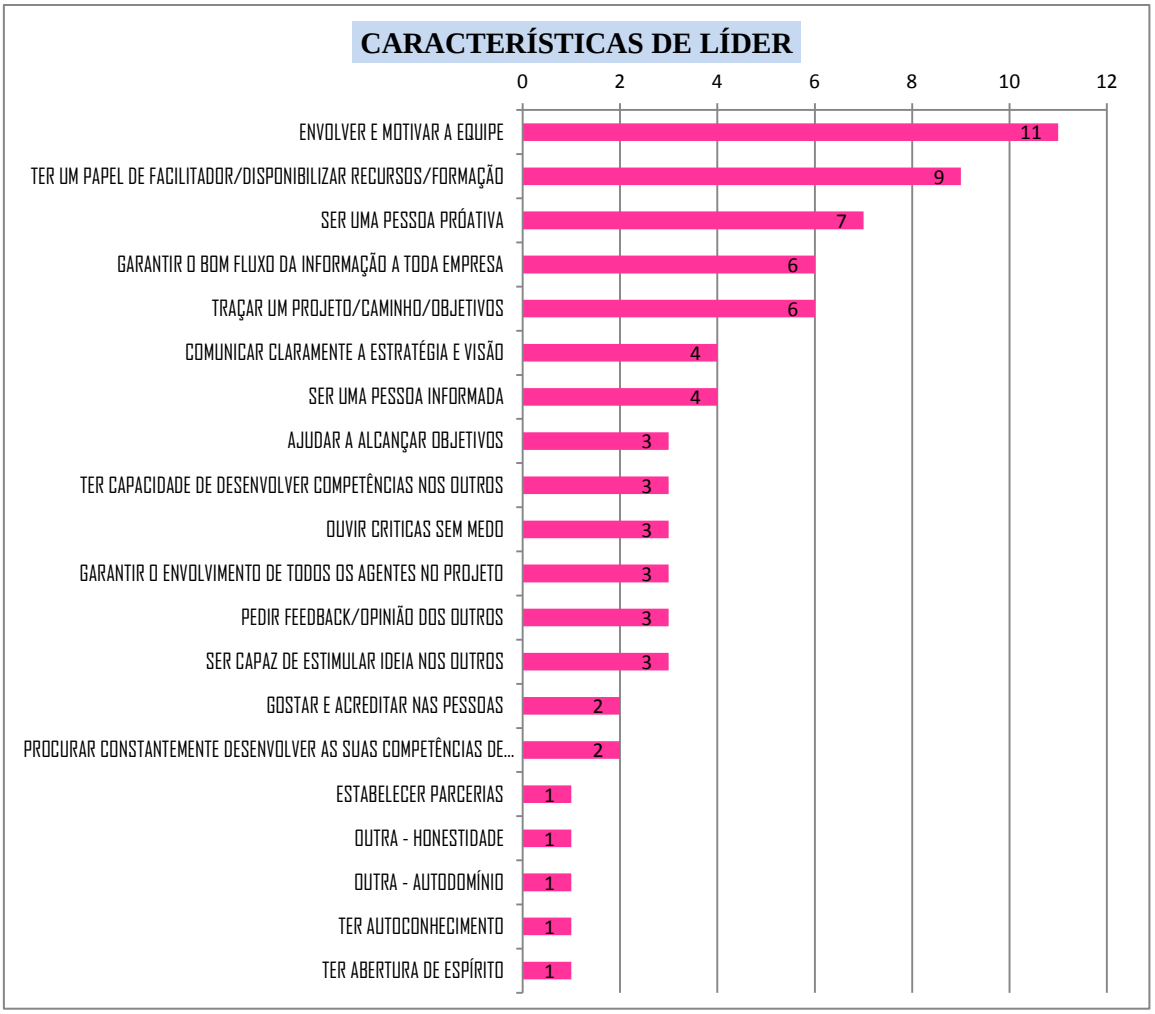


Gráfico 6 – Características de Líder
Fonte: Dados da pesquisa

4.3 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO FAMILIAR

Para conhecer a percepção sobre os desafios e dificuldades das mulheres em cargos de liderança e gestão de organizações no município de Juina-MT foram elaboradas questões em três áreas/dimensões distintas: familiar, pessoal e profissional. A seguir serão apresentados os resultados obtidos para a dimensão familiar, correspondendo a 7 questões (itens 1 ao 7 do questionário).

Quando questionadas se as funções exercidas preenchem-nas de forma a sentirem-se com menos disponibilidade para estar com os seus respectivos companheiros/maridos verifica-se que a maioria não se sente afetada neste quesito (n=7; 50%). Contudo, 3 mulheres não responderam a esta questão e 4 (28.6%) sentem ter menos disponibilidade para com o companheiro/marido em função de estarem ocupadas com o trabalho (Gráfico 7).

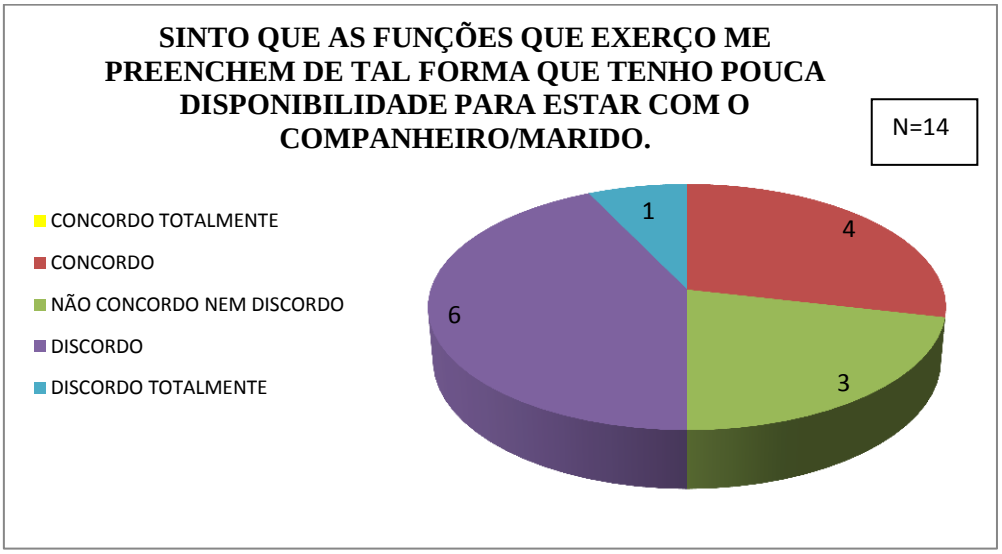


Gráfico 7 - Sinto que as funções que exerço me preenchem de tal forma que tenho pouca disponibilidade para estar com o companheiro/marido.
Fonte: Dados da Pesquisa

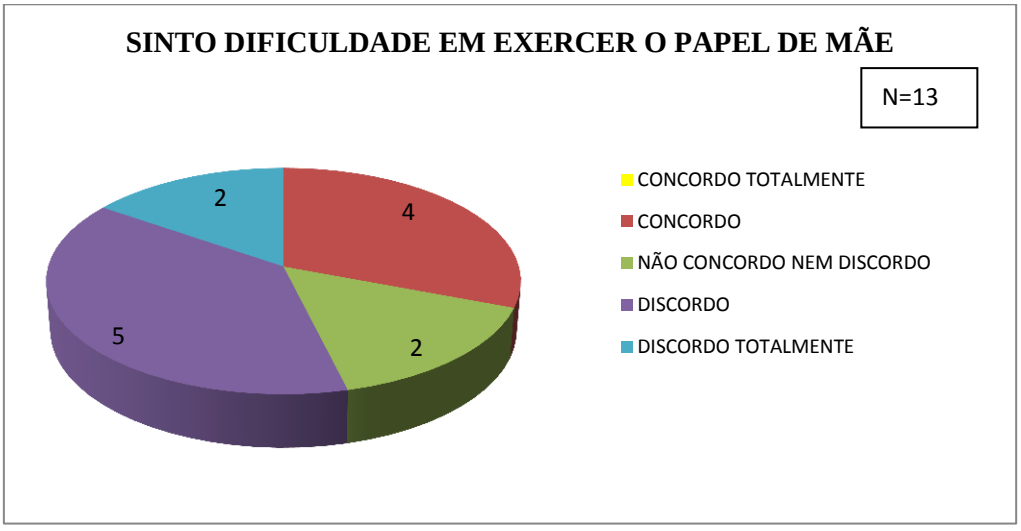


Gráfico 8 - Sinto dificuldade em exercer (com a qualidade que desejo) o papel de mãe.
(Fonte: Dados da Pesquisa)

Quanto à dificuldade em exercer (com a qualidade que desejam) o papel de mãe é possível perceber que a maioria das mulheres (*n*=7; 53.4%) não sente que a qualidade em exercerem o papel de mãe tenha sido reduzida em virtude da função desempenhada no

domínio profissional. Por outro lado, 4 participantes (30.8%) concordam com a afirmação e 2 delas não responderam (Gráfico 8).

Gráfico 9 - Sinto dificuldade em desempenhar o papel de companheira/ esposa
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao desempenho do papel de companheira/esposa, tal como na questão sobre a disponibilidade para estar com o parceiro amoroso (Gráfico 7), a maioria das mulheres não se considera afetada neste domínio (*n*=9; 64.3%). Apenas uma mulher refere ter dificuldades em desempenhar o papel de companheira e 4 delas não concordam nem discordam com a afirmação (Gráfico 9).

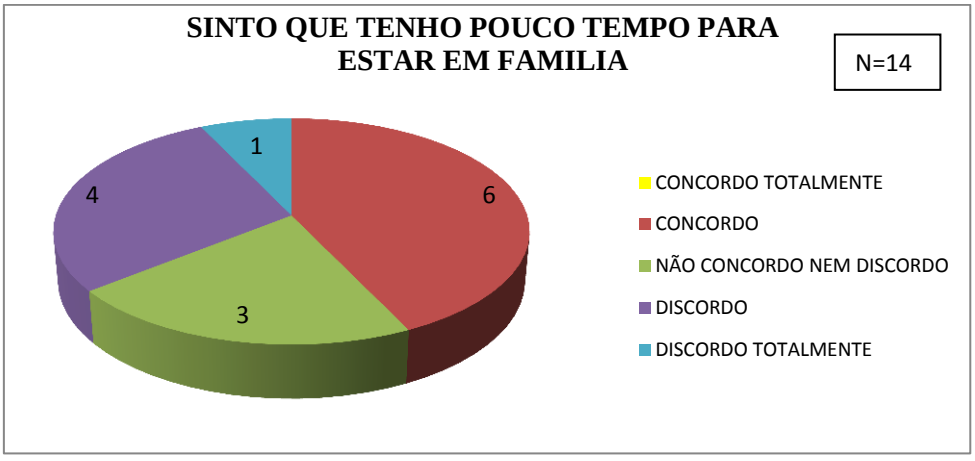


Gráfico 10 - Sinto que tenho pouco tempo para estar em família.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à percepção de terem pouco tempo para estar em família foi possível verificar uma pequena mudança na composição das respostas, pois a maioria sente-se prejudicada neste quesito, com 42.9% (n=6) a concordarem com a afirmação. Contudo, 5 mulheres (35.7%) não

se consideram afetadas em termos de tempo para estar com a família (3 participantes não se posicionaram – ver Gráfico 10).

Quando questionadas se sentem que a sua família tem sido prejudicada pelo cargo que ocupam verifica-se que 71.4% (n=10) discordam desta afirmação e apenas uma mulher concorda com a mesma. Das participantes, 3 delas não concordam nem discordam (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Sinto que minha família fica prejudicada pelo cargo que desempenho no meu trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Já na avaliação à pouca disponibilidade para estar com os/as amigos/as é possível verificar a existência de dois grupos distintos, nomeadamente, 50% das participantes (*n*=7) a não se considerar afetada em termos de tempo para os amigos e 42.9% (*n*=6) a confirmar esta dificuldade (Gráfico 12).

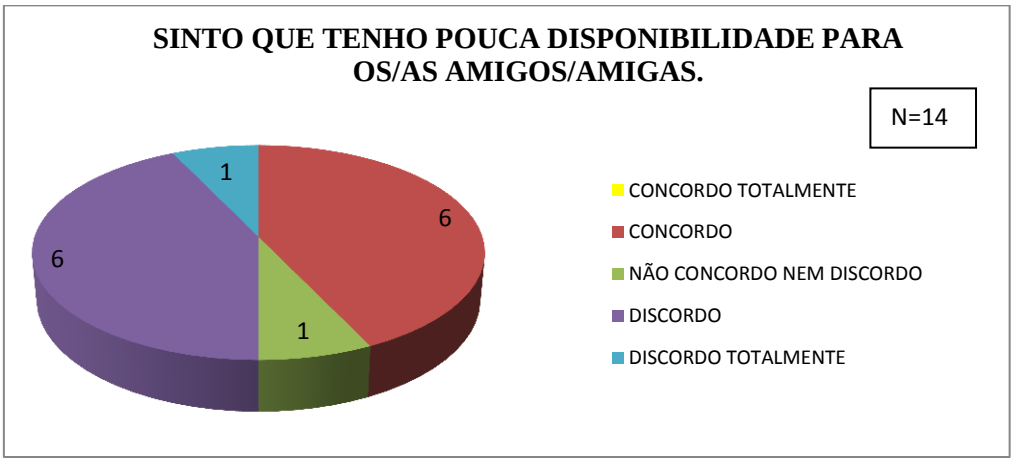


Gráfico 12 - Sinto que tenho pouca disponibilidade para os/as amigos/amigas
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionadas sobre a sobrecarga de tarefas, associadas à soma de trabalho doméstico e familiar com o trabalho profissional, 35.7% (n=5) das mulheres referem sentir-se sobrecarregadas de tarefas. No entanto, a maioria das participantes do estudo, correspondendo a um total de 50% (n=7), não sente essas dificuldades e duas delas não se posicionam na questão.

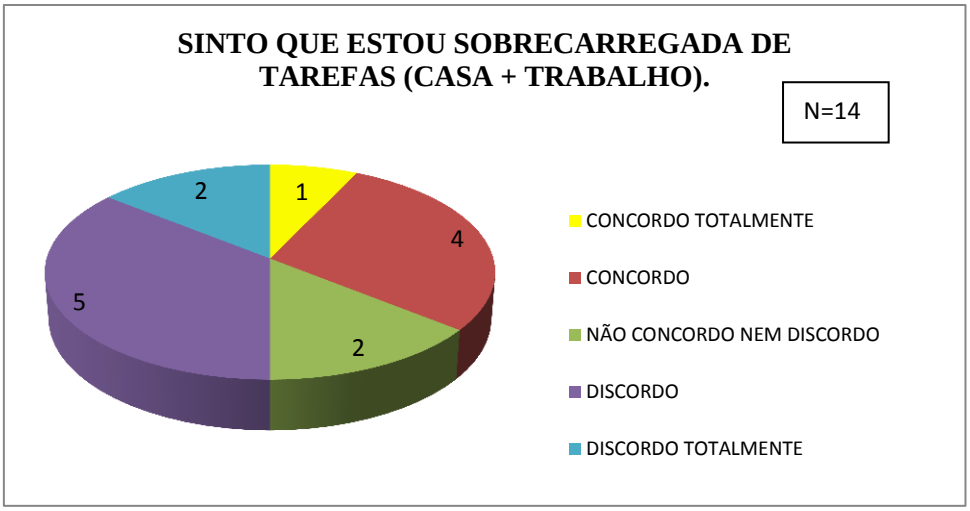


Gráfico 13 - Sinto que estou sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho)
Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO PESSOAL

A seguir serão apresentados os resultados referentes às dificuldades e desafios encontrados pelas mulheres foco do estudo na **dimensão pessoal**, avaliado num conjunto de 7 questões (itens 8 a 14 do questionário).

Através do Gráfico 14 é possível verificar que a maioria (*n*=9; 60%) das mulheres participantes do estudo sentem que têm pouco tempo para elas próprias. Por outro lado, 4 participantes não consideram dispor de menos tempo para si em função do cargo que ocupam e 2 delas não se posicionaram nesta questão.

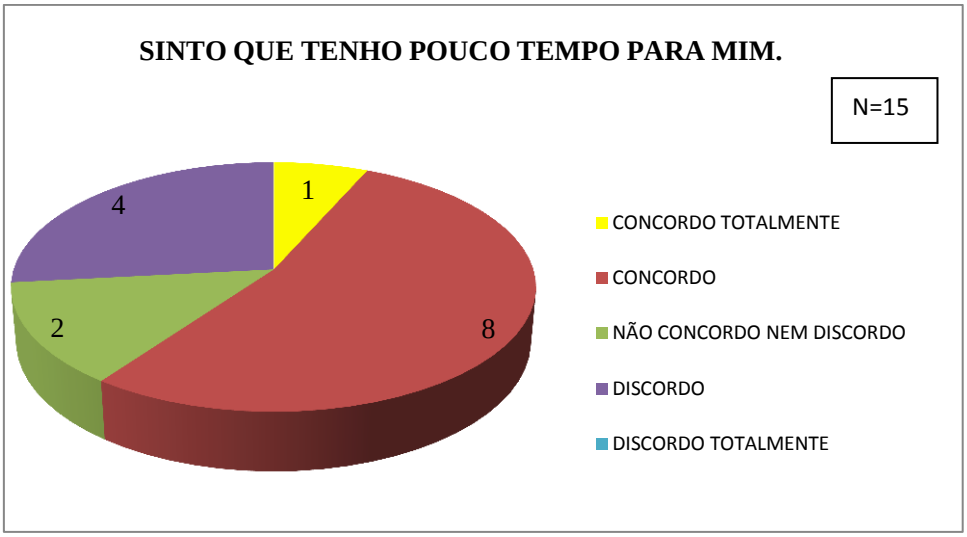


Gráfico 14 - Sinto que tenho pouco tempo para mim.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão "sinto que abdico de outras áreas da minha vida (pessoal) para poder alcançar os objetivos fora de casa" foi possível verificar que das 15 mulheres que participaram do estudo, 10 (66.7%) consideram que têm prejudicado outras áreas da sua vida pessoal para desempenhar com sucesso os objetivos profissionais. Apenas 3 mulheres discordam da afirmação e 2 delas optaram por não se posicionar (Gráfico 15).

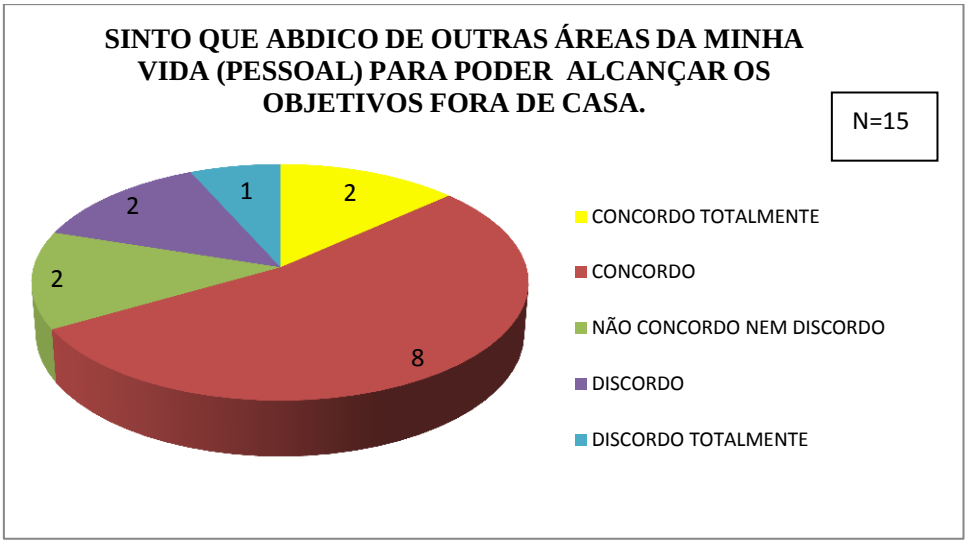


Gráfico 15 - Sinto que abdico de outras áreas da minha vida (pessoal) para poder alcançar os objetivos fora de casa.
Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que o item “Sinto que preciso mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida” (Gráfico 16), foi um dos itens em que se obteve a maior concordância por parte das mulheres entre todos os itens do questionário. Assim, 86.7% (13 participantes)

sentem necessidade de efetuar mudanças pessoais para melhorar a sua qualidade vida. Apenas uma participante respondeu "não concordo nem discordo" e apenas uma mulher refere discordar da questão.

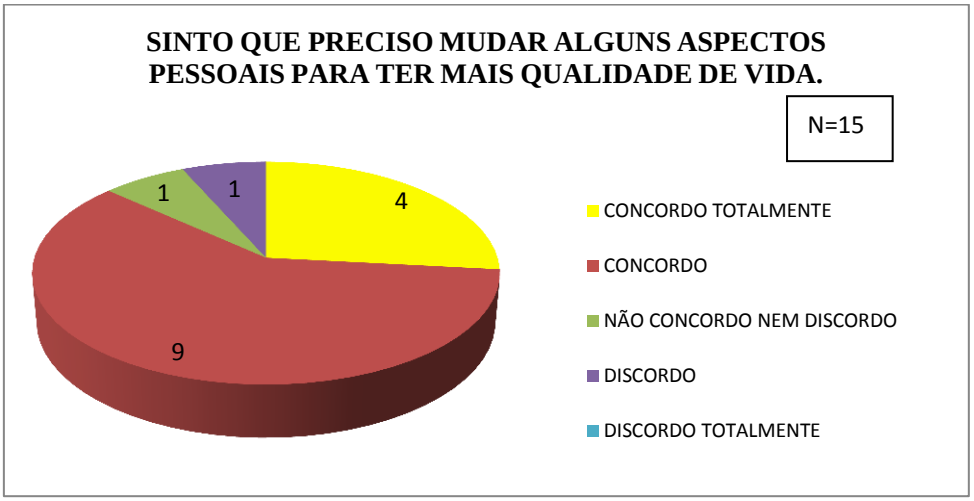


Gráfico 16 - Sinto que preciso mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida.
Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionadas sobre o desgaste emocional e físico provocado pelo cargo que ocupam verifica-se que a maioria das participantes sofre com este problema (n=10; 66.7%). Apenas duas mulheres não percepcionam cansaço físico e emocional como consequência das funções que exercem e 3 delas não se posicionaram (Gráfico 17).

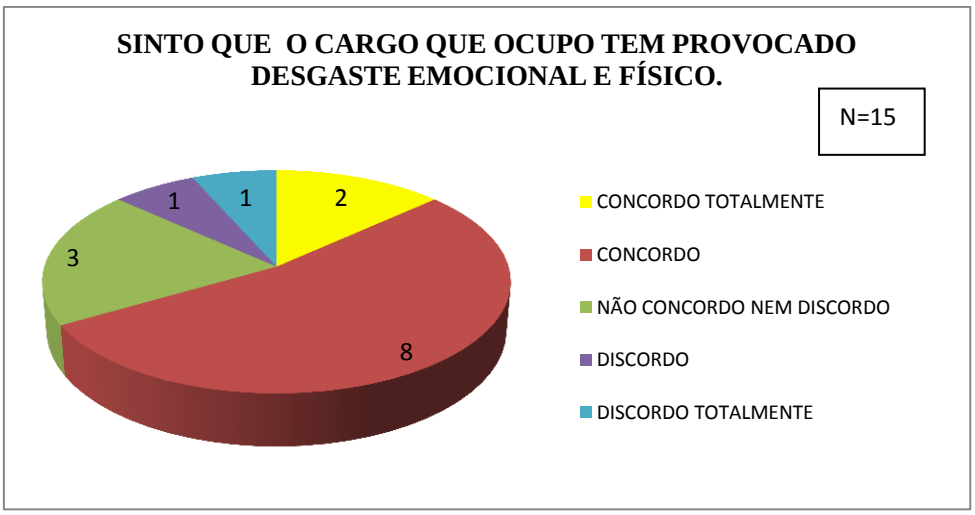


Gráfico 17 - Sinto que o cargo que ocupo tem provocado desgaste emocional e físico.
(Fonte: Dados da Pesquisa)

Quanto à avaliação de que a saúde é afetada pelo trabalho que realiza (Gráfico 18), verifica-se a existência de uma distribuição equivalente entre o grupo que considera esta

afirmação valida e o grupo em que este problema não faz parte da sua realidade, ou seja, 40% (n=6) das participantes concordam com a afirmação e outros 40% (n=6) discordam.

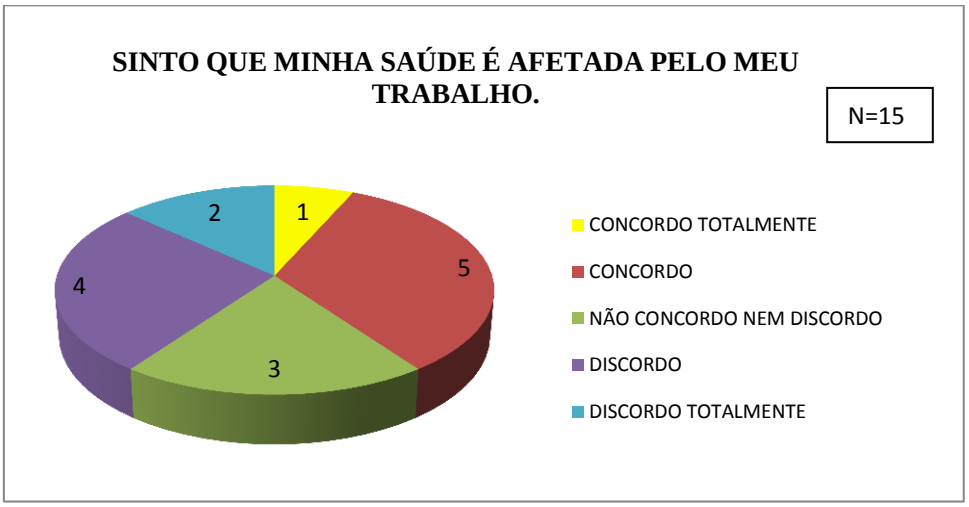


Gráfico 18 - Sinto que minha saúde é afetada pelo meu trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à percepção de *stress* como consequência do trabalho que realizam verifica-se que a maioria das mulheres (53.3%) refere não se sentir constantemente em *stress* por causa do trabalho. Já 33.3% (n=5) afirma que este problema faz parte do seu trabalho, sendo que duas participantes não se posicionaram (Gráfico 19).

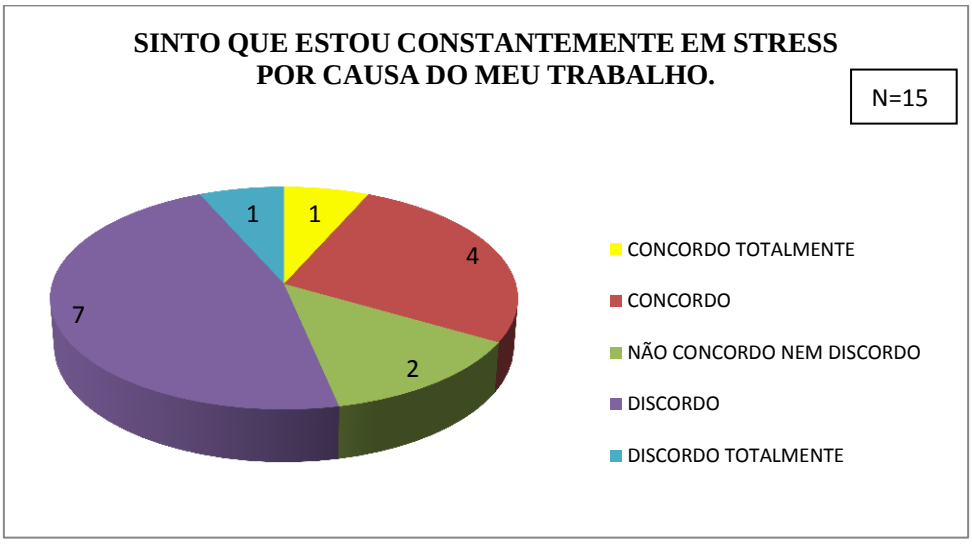


Gráfico 19 - Sinto que estou constantemente em stress por causa do meu trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à questão "sinto que por me focar tanto no trabalho, não tenho percebido os anos passarem" verifica-se que a maioria das mulheres (n=9; 60%) percebe que o trabalho tem tido, ao longo dos anos, implicações na sua vida (e no tempo que passa muitas vezes

despercebido). Contudo, para 5 mulheres (33.3%) esse não tem sido um problema vivenciado por elas (Gráfico 20).

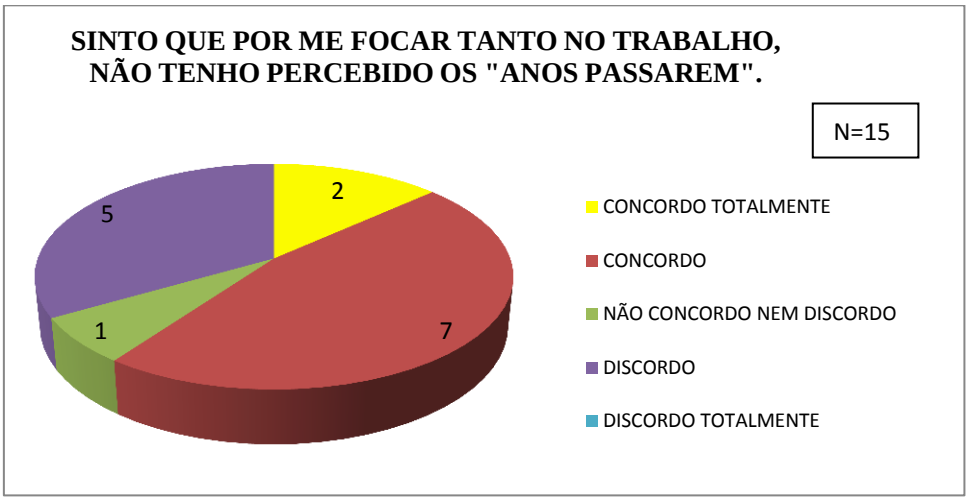


Gráfico 20 - Sinto que por me focar tanto no trabalho, não tenho percebido os "anos passarem".
Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 DESAFIOS E DIFICULDADES - DIMENSÃO PROFISSIONAL

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes às dificuldades e desafios encontrados pelo grupo de mulheres deste estudo no domínio profissional, avaliado num conjunto de 13 perguntas.

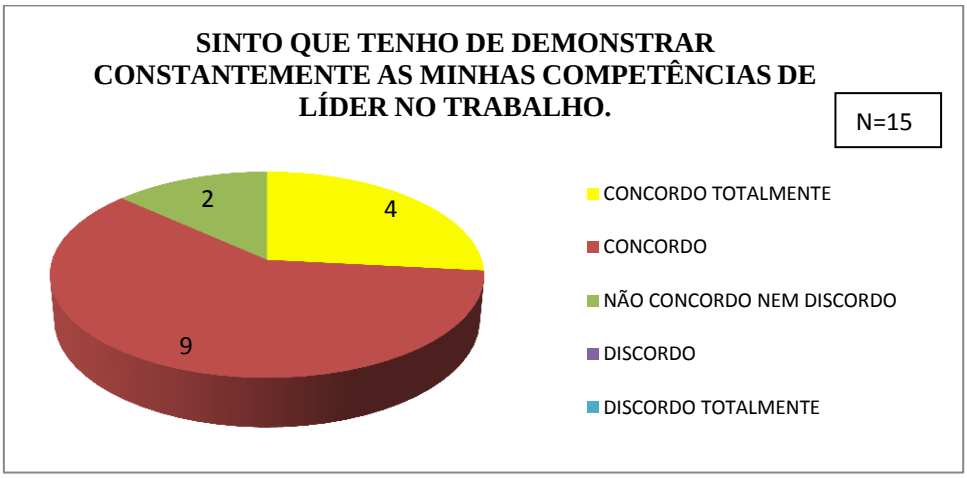


Gráfico 21 - Sinto que tenho de demonstrar constantemente as minhas competências de líder no trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionadas se sentem que têm de demonstrar frequentemente as suas competências de líder no trabalho verifica-se que esta é uma das perguntas com maior

concordância no questionário, obtendo um total de 86.7% (n=13) de respostas. Apenas duas mulheres responderam "não concordo nem discordo" (Gráfico 21).

Na pergunta "sinto que as minhas competências profissionais são frequentemente postas a prova no local de trabalho pelo fato de ser mulher" verifica-se que 6 mulheres (40%) não se posicionaram quanto à afirmação, 5 discordam (33.3%) e apenas 4 delas consideram existir discriminação de gênero relativamente às competências profissionais que tem de demonstrar na empresa (Gráfico 22).

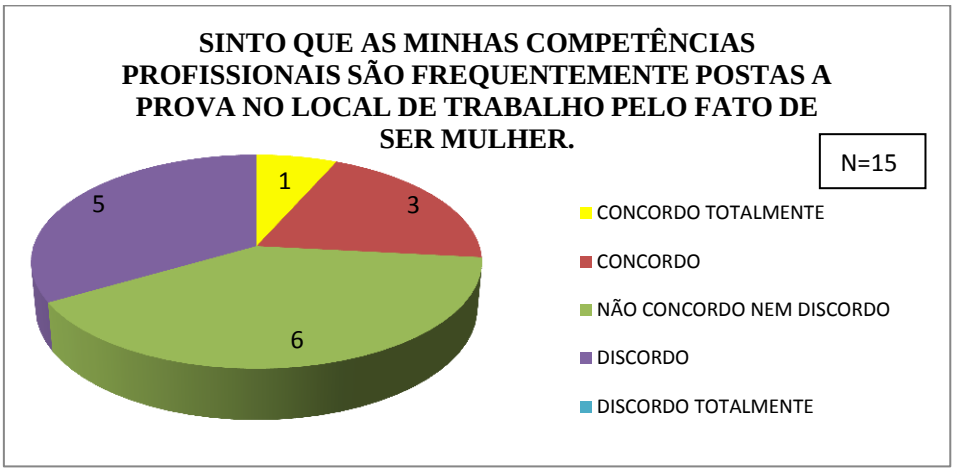


Gráfico 22 - Sinto que as minhas competências profissionais são frequentemente postas a prova no local de trabalho pelo fato de ser mulher.
Fonte: Dados da Pesquisa)

Quanto à percepção de que o papel de gestora e líder seja pouco reconhecido pela chefia verifica-se que a maioria das participantes (n=11; 73.3%) discorda da afirmação, apenas uma mulher considera não ser reconhecida entre as chefias da empresa onde trabalha e 3 delas não se posicionaram (Gráfico 23).

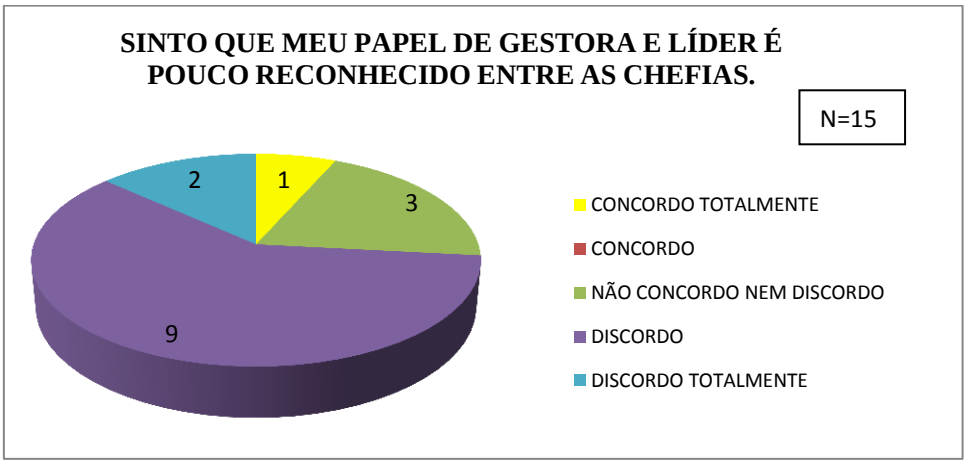


Gráfico 23 - Sinto que meu papel de gestora e líder é pouco reconhecido entre as chefias.
Fonte: Dados da Pesquisa

Em termos da percepção de discriminação no local de trabalho por ser mulher verifica-se que apenas 3 das participantes (20%) sentem-se discriminadas em função do gênero, enquanto que as restantes (n=12; 80%) discordam da afirmação (Gráfico 24).

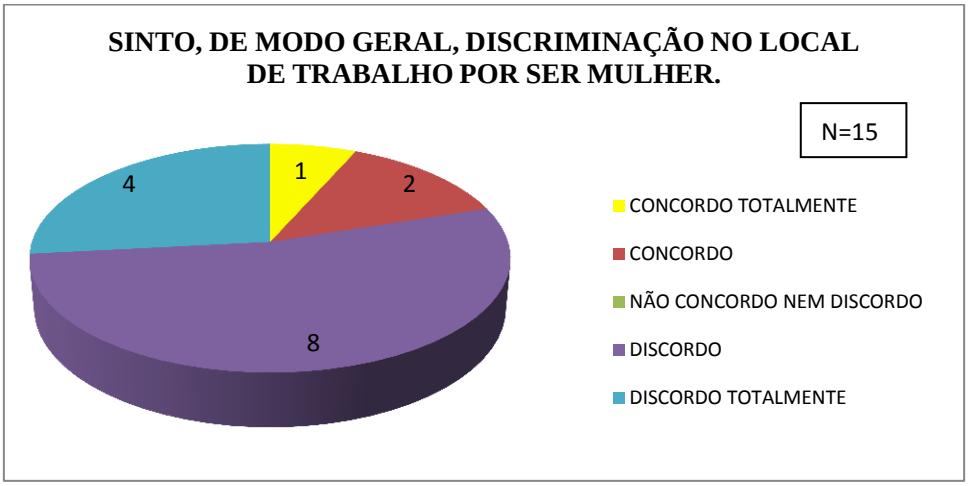


Gráfico 24 - Sinto, de modo geral, discriminação no local de trabalho por ser mulher
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à discriminação salarial em função do gênero verifica-se que a maioria das mulheres (n=9; 60%) não considera que os homens que exercem funções iguais às suas usufruam de um salário superior ao seu. Por outro lado, é importante destacar que um terço das mulheres que participaram desta pesquisa (n=5; 33.3%) considera que os homens ganham mais do que elas pelo fato deles serem homens (Gráfico 25).

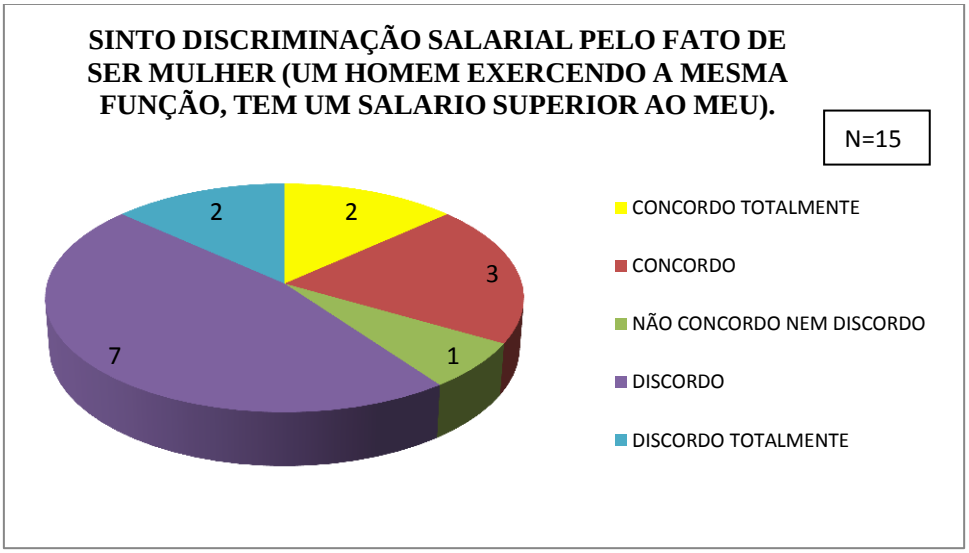


Gráfico 25 - Sinto discriminação salarial pelo fato de ser mulher (um homem exercendo a mesma função, tem um salário superior ao meu).
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às dificuldades de obter o respeito dos colaboradores homens às posições/sugestões/indicações/orientações dadas pelas participantes verifica-se que a maioria (n=9; 60%) discorda da afirmação. Apenas 3 mulheres concordam e 3 delas não se posicionaram quanto à afirmação (Gráfico 26).

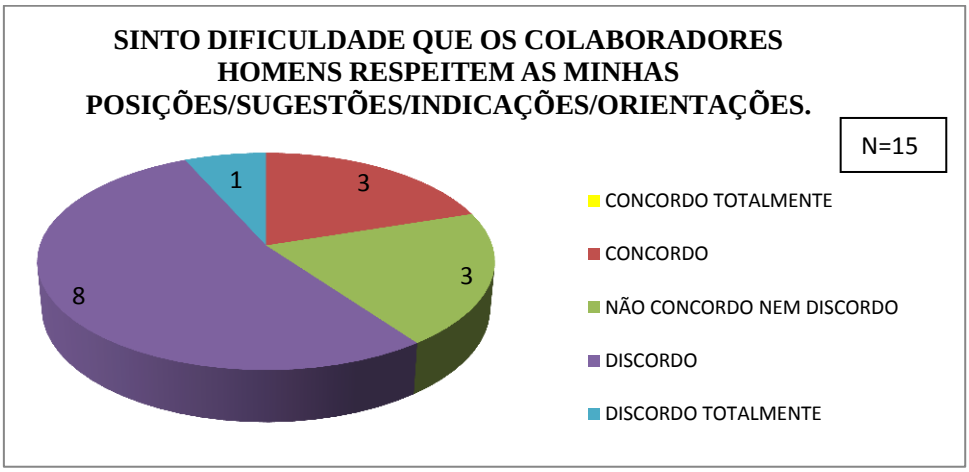


Gráfico 26 - Sinto dificuldade que os colaboradores homens respeitem as minhas posições/sugestões/indicações/orientações
Fonte: Dados da Pesquisa

A questão anterior também foi feita em relação ao respeito das colaboradoras mulheres. Fica evidente que as participantes do estudo percepcionam obter ainda mais respeito pelas mulheres da sua equipe (n=13; 92.9%). Apenas uma mulher sente dificuldade com as colaboradoras mulheres (Gráfico 27).

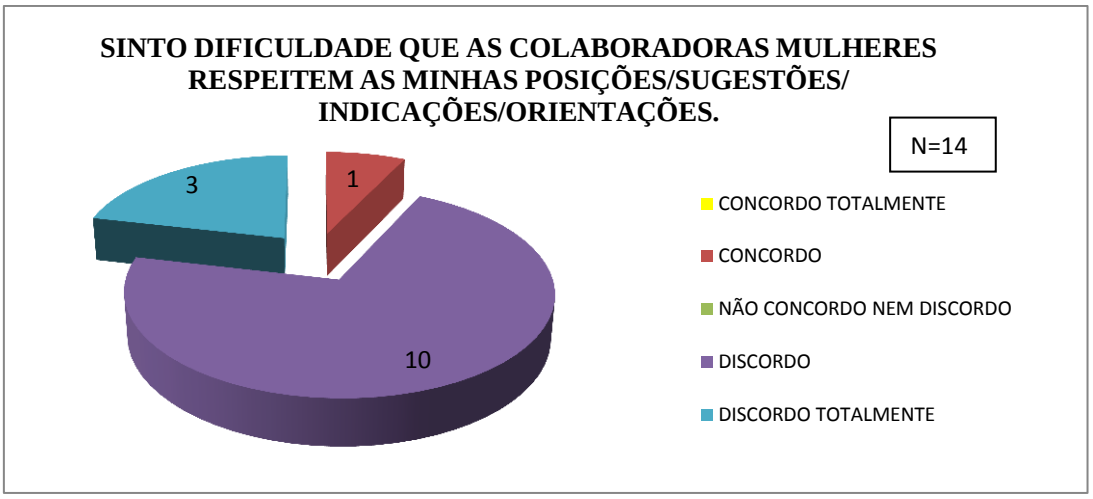


Gráfico 27 - Sinto dificuldade que as colaboradoras mulheres respeitem as minhas posições/sugestões/ indicações/orientações.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à pergunta "sinto que tenho mais dificuldade em gerir e liderar um grupo de homens" verifica-se que 85.7% (*n*=12) das participantes não considera sentir dificuldade neste quesito, sendo que apenas uma mulher refere essa dificuldade (Gráfico 28).

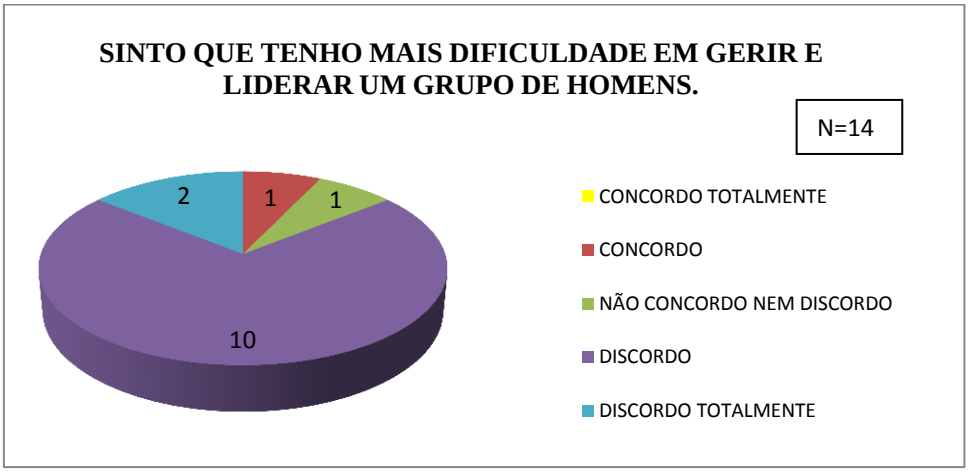


Gráfico 28 - Sinto que tenho mais dificuldade em gerir e liderar um grupo de homens.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionadas se ser homem poderia facilitar a aceitação entre os colaboradores homens da sua empresa constata-se que a maioria (n=9; 60%) discorda desta afirmação. Duas das participantes "não concordam nem discordam" e apenas quatro mulheres consideram que ser homem ajudaria a serem mais bem aceitas entre os homens da sua equipe de trabalho (Gráfico 29).

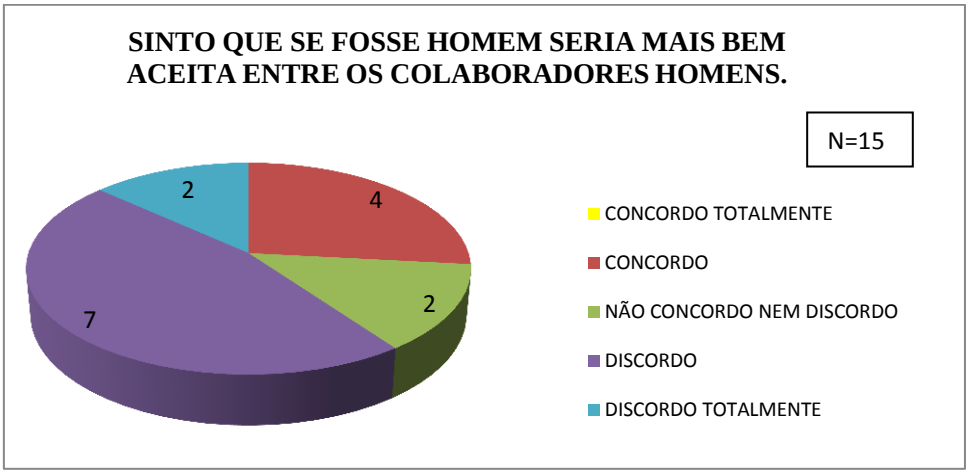


Gráfico 29 - Sinto que se fosse homem seria mais bem aceita entre os colaboradores homens.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à possibilidade de se sentirem mais à vontade em liderar um grupo de mulheres, 9 mulheres (60%) não concordam com a afirmação, 4 não se posicionaram e apenas

duas das participantes referem que se sentem mais confortáveis em liderar grupos constituídos por mulheres (Gráfico 30).

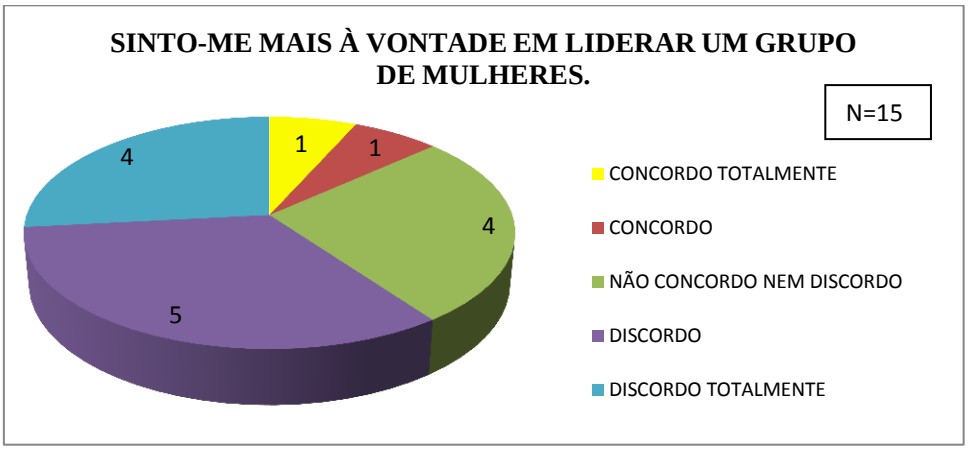


Gráfico 30 - Sinto-me mais à vontade em liderar um grupo de mulheres.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionadas se sentem que as suas capacidades intelectuais são menos valorizadas do que as dos homens verifica-se que a maioria das participantes (n=8; 53.3%) discorda desta afirmação, 4 delas não se posicionaram e apenas 3 mulheres consideram que por ser mulher suas as capacidades intelectuais são menos valorizadas (Gráfico 31).

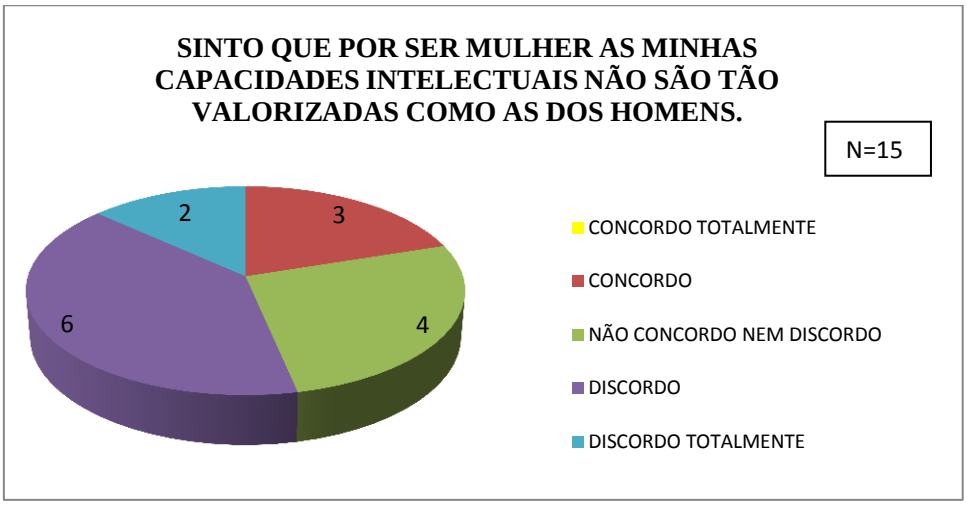


Gráfico 31 - Sinto que por ser mulher as minhas capacidades intelectuais não são tão valorizadas como as dos homens.
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à dificuldade de gerir e liderar um grupo pelo fato de ser mulher constata-se que a maioria (n=8; 53.3%) das participantes do estudo não concordam com esta afirmação e apenas duas percepcionam terem dificuldades em cargos de gestão pelo fato de ser mulher. Importa salientar que 5 mulheres não se posicionaram nesta questão (Gráfico 32).

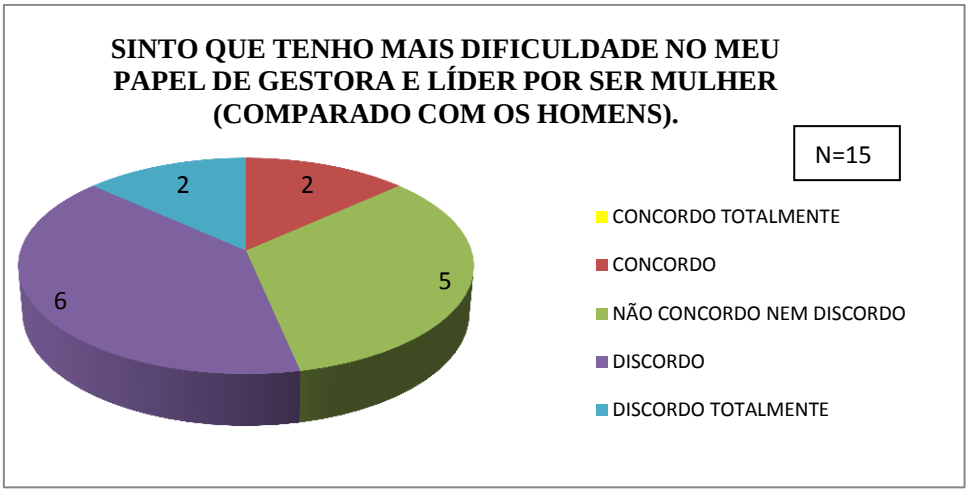


Gráfico 32 - Sinto que tenho mais dificuldade no meu papel de gestora e líder por ser mulher (comparado com os homens).
(Fonte: Dados da Pesquisa)

Por fim, quando questionadas sobre o respeito obtido pela sua equipe de trabalho verifica-se que a maioria (86.7% das participantes) considera ser respeitada pelos seus colaboradores e apenas uma mulher discorda da afirmação (Gráfico 33).

Gráfico 33 - Sinto que sou respeitada pela minha equipe de trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Com o intuito de analisar com maior profundidade os dados recolhidos nesta pesquisa decidiu-se cruzar a informação referente ao estado civil e ao número de filhos com as questões pertencentes às três dimensões: familiar, pessoal e profissional.

De forma geral podemos perceber que a maioria das mulheres procura conciliar o trabalho com a sua vida familiar, garantir que o companheiro/marido e os/as filhos/as não sejam atingidos pela falta de tempo e disponibilidade no desempenho das suas funções

parentais e no papel de companheira/esposa. No entanto, são as mulheres casadas com 2 e 3 filhos as que mais sentem ter pouco tempo para estar com a família, pouca disponibilidade para os amigos e reconhecem existir alguma sobrecarga de trabalho (casa + trabalho). Por outro lado, são as mulheres sem filhos ou sem cônjuge as que menos reportam ter indisponibilidade para partilhar momentos com amigos/as e às dificuldades em conciliar casa-trabalho (Quadro 3).

	Estado Civil						
	Casada			**Divorciada**		**Solteira**	**Total**
Itens	0 filhos (n=1)	2 filhos (n=7)	3 filhos (n=3)	2 filhos (n=1)	3 filhos (n=1)	0 filhos (n=2)	N=15
1. Sinto que as funções que exerço me preenchem de tal forma que tenho pouca disponibilidade para estar com o companheiro/marido.							
1- Concordo	-	3	1	-	-	-	4
2 - Não concordo nem discordo	-	3	-	-	-	-	3
3 - Discordo	1	1	2	1	1	1	7
2. Sinto dificuldade em exercer (com a qualidade que desejo) o papel de mãe.							
1 - Concordo	1	3	-			-	4
2 - Não concordo nem discordo		1	1			-	2
3 - Discordo		3	2	1	1	-	7
3. Sinto dificuldade em desempenhar o papel de companheira/esposa.							
1 - Concordo		1	-			-	1
2 - Não concordo nem discordo		2	1			-	3
3 - Discordo	1	3	2	1	1	1	9
4. Sinto que tenho pouco tempo para estar em família.							
1 - Concordo		4	2			-	6
2 - Não concordo nem discordo		1	1			1	3
3 - Discordo	1	2	-	1	1	-	5
5. Sinto que a minha família fica prejudicada pelo cargo que desempenho no meu trabalho.							
1 - Concordo		1	-			-	1
2 - Não concordo nem discordo		2	-			1	3
3 - Discordo	1	4	3	1	1	-	10
6. Sinto que tenho pouca disponibilidade para os/as amigos/amigas.							
1 - Concordo		4	2			-	6
2 - Não concordo nem discordo		-	-		1	-	1
3 - Discordo	1	3	1	1		1	7
7. Sinto que estou sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho).							
1 - Concordo		2	2		1	-	5
2 - Não concordo nem discordo		2	-			-	2
3 - Discordo	1	3	1	1		1	7

Quadro 4 – Dimensão Familiar
Fonte: Dados da Pesquisa

No domínio pessoal, onde se pretende avaliar aspectos relacionados com a própria mulher, como por exemplo, o tempo que dispõe para si mesma, o desgaste emocional, físico e o *stress* que possam sentir como resultado do trabalho que realizam, parece ser a dimensão mais afetada. A maioria das mulheres considera que tem pouco tempo para si mesma e que abdicam de outros aspectos da vida pessoal para atingir objetivos fora de casa. Vale destacar que as mulheres casadas com 2 e 3 filhos/as são as que mais referem sentir que o trabalho tem

provocado desgaste emocional e físico, que isso tem afetado a sua saúde, assim como, são as que mais percebem como estando em *stress* pelo cargo que ocupam. Sentir que precisam mudar aspectos pessoais para melhorar a sua qualidade de vida foi um dos itens com maior concordância em todas as mulheres do estudo. Importa também mencionar que, mesmo não tendo filhos (como é o caso de uma mulher casada e duas solteiras), as participantes deste estudo referem sentir que têm deixado de lado outras áreas da vida pessoal por conta da carreira, sentem que precisam mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, pois o cargo que ocupam tem provocado desgaste emocional e físico (Quadro 4).

	Estado Civil						
	Casada			**Divorciada**		**Solteira**	**Total**
Itens	0 filhos (n=1)	2 filhos (n=7)	3 filhos (n=3)	2 filhos (n=1)	3 filhos (n=1)	0 filhos (n=2)	N=15
8. Sinto que tenho pouco tempo para mim.							
1- Concordo	1	4	3			1	8
2 - Não concordo nem discordo		2	-			-	2
3 - Discordo		1	-	1	1	1	4
9. Sinto que abdico de outras áreas da minha vida (pessoal) para poder alcançar os objetivos fora de casa.							
1 - Concordo	1	3	3		1	2	10
2 - Não concordo nem discordo		2	-			-	2
3 - Discordo		2	-	1		-	3
10. Sinto que preciso mudar alguns aspetos pessoais para ter mais qualidade de vida.							
1 - Concordo	1	6	3		1	2	13
2 - Não concordo nem discordo		1	-			-	1
3 - Discordo		-	-	1		-	1
11. Sinto que o cargo que ocupo tem provocado desgaste emocional e físico.							
1 - Concordo	1	4	2			2	9
2 - Não concordo nem discordo		2	-	1		-	3
3 - Discordo		1	-		1	-	2
12. Sinto que a minha saúde é afetada pelo meu trabalho.							
1 - Concordo		3	2			1	6
2 - Não concordo nem discordo		1	-	1		1	3
3 - Discordo	1	3	1		1	-	6
13. Sinto que estou constantemente em *stress* por causa do meu trabalho.							
1 - Concordo		4	1			-	5
2 - Não concordo nem discordo		-	1			1	2
3 - Discordo	1	3	1	1	1	1	8
14. Sinto que por me focar tanto no trabalho, não tenho percebido os "anos passarem".							
1 - Concordo		6	2			1	9
2 - Não concordo nem discordo		1	-			-	1
3 - Discordo	1	-	1	1	1	1	5

Quadro 5 – Dimensão Pessoal
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à dimensão profissional, de forma geral, estas mulheres sentem-se reconhecidas pelas chefias e respeitadas pela sua equipe de trabalho (inclusive pelos colaboradores homens), sentem-se à vontade para liderar um grupo de homens e mulheres e não sentem, na generalidade, que sejam alvo de discriminação pelo fato de serem mulheres.

No entanto, importa salientar que a maioria reconhece que tem que demonstrar constantemente as suas competências de líder no trabalho. Algumas sentem ainda que as suas competências profissionais são postas à prova no local de trabalho por serem mulher, assim como, um terço das participantes consideram ser vítimas de discriminação salarial pelo fato de ser mulher, ou seja, um homem exercendo a mesma função obtém um salário superior ao seu (Quadro 5).

	Estado Civil						
	Casada			**Divorciada**		**Solteira**	**Total**
Itens	0 filhos (n=1)	2 filhos (n=7)	3 filhos (n=3)	2 filhos (n=1)	3 filhos (n=1)	0 Filhos (n=2)	
15. Sinto que tenho de demonstrar constantemente as minhas competências de líder no trabalho.							
1- Concordo	1	5	3	1	1	2	13
2 - Não concordo nem discordo		2					2
3 - Discordo							
16. Sinto que as minhas competências profissionais são frequentemente postas à prova no local de trabalho pelo fato de ser mulher.							
1 - Concordo	1	1		1		1	4
2 - Não concordo nem discordo		3	2			2	7
3 - Discordo		3	1		1		5
17. Sinto que o meu papel de gestora e líder é pouco reconhecido entre as chefias.							
1 - Concordo		1					1
2 - Não concordo nem discordo		1			1	1	3
3 - Discordo	1	5	3	1		1	11
18. Sinto, de modo geral, discriminação no local de trabalho por ser mulher.							
1 - Concordo		2				1	3
2 - Não concordo nem discordo							
3 - Discordo	1	5	3	1	1	1	12
19. Sinto discriminação salarial pelo facto de ser mulher (um homem exercendo a mesma função, tem um salário superior ao meu).							
1 - Concordo		3	1	1			5
2 - Não concordo nem discordo						1	1
3 - Discordo	1	4	2		1	1	9
20. Sinto dificuldade que os colaboradores homens respeitem as minhas posições/ sugestões/indicações/orientações.							
1 - Concordo		3					3
2 - Não concordo nem discordo		2	1				3
3 - Discordo	1	2	2	1	1	2	9
21. Sinto dificuldade que as colaboradoras mulheres respeitem as minhas posições/ sugestões/indicações/ orientações.							
1 - Concordo		1					1
2 - Não concordo nem discordo							
3 - Discordo	1	5	3	1	1	2	13
22. Sinto que tenho mais dificuldade em gerir e liderar um grupo de homens.							
1 - Concordo		1					1
2 - Não concordo nem discordo		1					1
3 - Discordo	1	4	3	1	1	2	12
23. Sinto que se fosse homem seria mais bem aceite entre os colaboradores homens.							
1 - Concordo		4					4
2 - Não concordo nem discordo			1			1	2
3 - Discordo	1	3	2	1	1	1	9

Quadro 6 – Dimensão Profissional

Fonte: Dados da Pesquisa

24. Sinto-me mais à vontade em liderar um grupo de mulheres.							
1 - Concordo		2					2
2 - Não concordo nem discordo		2	1			1	4
3 - Discordo	1	3	2	1	1	1	9
25. Sinto que por ser mulher as minhas capacidades intelectuais não são tão valorizadas como as dos homens.							
1 - Concordo		2	1				3
2 - Não concordo nem discordo		2	1	1			4
3 - Discordo		3	1	1	1	2	8
26. Sinto que tenho mais dificuldades no meu papel de gestora e líder por ser mulher (quando comparado com os homens).							
1 - Concordo		1		1			2
2 - Não concordo nem discordo		2	2			1	5
3 - Discordo	1	4	1		1	1	8
27. Sinto que sou respeitada pela minha equipe de trabalho.							
1 - Concordo		5	2			2	9
2 - Não concordo nem discordo		1	1				2
3 - Discordo	1	1		1	1		4

Quadro 5 – Dimensão Profissional (Continuação)
Fonte: Dados da Pesquisa

4.6 ANÁLISE INDIVIDUAL DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção serão analisadas, de forma individualizada, as respostas dadas pelas líderes/gestoras.

Gestora/Líder 01

A gestora/líder 01 tem 35 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora, mas não se encontra satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "envolver e motivar a sua equipe", "garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa", "possuir um papel de facilitadora e disponibilizar recursos/formação" e ainda preocupa-se com a qualificação de sua equipe, estabelecer parcerias internas e externas na empresa e ainda considera ter capacidade para desenvolver competências em sua equipe.

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que no âmbito familiar, tem pouco tempo para estar em família e pouca disponibilidade para os/as amigos/as. No âmbito pessoal considera que precisa mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, reconhece ter algum desgaste emocional e físico e não tem "percebido os anos se passarem". Na área profissional revela ser pouco reconhecida entre as chefias, sentir discriminação no local de trabalho e ainda dificuldade em que homens e mulheres respeitem suas posições/sugestões/indicações/orientações e não se posiciona em

relação ao conforto em liderar uma equipe de mulheres, na valorização intelectual e no respeito por sua equipe.

Na questão aberta a gestora/líder 01 deixa a seguinte mensagem:

> *"Precisamos estar em constante aprendizado, com muita garra e determinação para alcançar nossos objetivos. Precisamos de auto confiança e confiança plena em Deus".*

Esta mensagem nos remete às características apontadas pelas participantes do questionário, onde apontam ser uma pessoa bem informada. Ainda conforme Amorin (2009) que utiliza do termo *teto de vidro* para explicar as dificuldades e que apenas a determinação pode quebrá-lo.

Gestora/Líder 02

A gestora/líder 02 tem 42 anos de idade, casada, com 3 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora, mas não se encontra satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "ajudar a alcançar objetivos", de "envolver e motivar a equipe", de "ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação", de "ouvir criticas sem medo" e ainda de "gostar e acreditar em pessoas".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que no âmbito familiar tem disponibilidade para estar com o companheiro, família, amigos/amigas, mas sente-se sobrecarregada de tarefas referentes a trabalho/família,. No âmbito pessoal considera ter pouco tempo para si mesma, assim como, percebe que abdica de outras áreas para alcançar seus objetivos e sente que precisa de mais qualidade de vida, pois o cargo que ocupa tem causado desgaste emocional e físico e o tempo tem passado sem que dê por isso. Na área profissional considera que tem que demonstrar constantemente as suas competências de líder no trabalho e não considera sofrer discriminação ou preconceito por ser mulher.

Na questão aberta a gestora/líder 02 deixa a seguinte mensagem:

> *"Apesar das dificuldades ainda encontradas no ambiente profissional, pelo fato de ser mulher, sinto que muitas barreiras já foram quebradas, por mostrarmos nossa competência e seriedade profissional, mesmo que muitas vezes o salário e o reconhecimento não equiparam-se aos dos homens. Mas não é motivo para desaminarmos, pois as oportunidades surgem para as pessoas capacitadas tecnicamente e emocionalmente, independente do sexo".*

Esta mensagem novamente podemos observar o termo teto de vidro, a ser transposto conforme Amorin (2009). Também as conquistas que as mulheres obtiveram a partir da segunda metade do século XX, e ainda o fato das mulheres buscarem mais qualificação e formação, para ocuparem cargos de gestão estratégica nas empresas.

Gestora/Líder 03

A gestora/líder 03 é casada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "envolver e motivar a equipe", de "garantir o bom fluxo da informação a toda empresa", de "garantir o envolvimento de todos os agentes no projeto", de "ter capacidade para desenvolver competências nos outros", e ainda de "ser proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, sente ter pouco tempo para dedicar-se a companheiro, filhos, estar em família e amigos/amigas. No âmbito pessoal considera que tem abdicado de outras áreas de sua vida para alcançar seus objetivos fora de casa, que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, pois o tempo tem passado sem que dê conta disso. Na área profissional sente que tem que demonstrar constantemente suas competências de líder no trabalho e considera ser respeitada pela sua equipe de trabalho. No entanto, indica sentir discriminação salarial pelo fato de ser mulher.

Na questão aberta a gestora/líder 03 deixa a seguinte mensagem:

> *"A mulher que assume cargos de liderança, sabe que possui muitos desafios por vencer, mas estamos tendo grande sucesso, nessa trilha que desbravamos cada dia com mais espaço no mundo corporativo. E mesmo com tantos desafios, não devemos perder aquilo que mais importa, conciliar todos os nossos papéis para nos sentirmos realizadas e felizes".*

Nesta mensagem pode-se observar a consciência da participante dos desafios e dificuldades da liderança feminina. E ainda a conciliação entre trabalho e família, como forma de realização pessoal.

Gestora/Líder 04

A gestora/líder 04 tem 57 anos de idade, casada, com 3 filhos. Tem formação superior com nível de Mestrado, exerce funções de gestora e encontra satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de “comunicar claramente a estratégia e visão”, de “ajudar a alcançar objetivos”, de “envolver e motivar a equipe”, de “ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação”, e ainda de “ter capacidade para desenvolver competências nos outros”.

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que no âmbito familiar, considera ter pouca disponibilidade para estar com o companheiro, a família e os/as amigos/as e sente-se sobrecarregada de tarefas relacionadas com a casa/trabalho. No entanto, destaca-se positivamente o fato de não sentir dificuldades em exercer o seu papel de mãe e esposa, impedindo que a família seja prejudicada pelo cargo que ocupa. No âmbito pessoal considera ter pouco tempo para si mesma, sente que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida e que o cargo que ocupa tem provocado desgaste emocional e físico. Além disso, avalia-se como estando frequentemente em estresse, o que tem afetado a sua saúde. Na área profissional considera ter que demonstrar constantemente suas competências de líder no trabalho, embora seja respeitada por sua equipe de trabalho.

Gestora/Líder 05

A gestora/líder 05 tem 51 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Graduação, exerce funções de gestora, mas não se encontra satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de “traçar um projeto/caminho/objetivos”, de “envolver e motivar a equipe”, de “ouvir críticas sem medo”, de “ser uma pessoa informada” e de “ser uma pessoa proativa”.

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, tem pouca disponibilidade para estar com seu companheiro, embora isso não tenha criado dificuldades em desempenhar o papel de esposa e mãe. No âmbito pessoal sente ter pouco tempo para si mesma, estar frequentemente em estresse por causa do trabalho, o que tem provado desgaste físico e emocional. Apesar de não abdicar de outras áreas pessoais para alcançar objetivos relacionados com o trabalho, considera necessário mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida. Na área profissional considera ter que demonstrar suas competências de líder no trabalho e sente-se mais a vontade em liderar um grupo de mulheres. Apesar de referir ser respeitada por sua equipe de trabalho,

sente que as suas capacidades intelectuais não são tão valorizadas e que é vítima de discriminação salarial.

Gestora/Líder 06

A gestora/líder 06 tem 54 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação de ensino médio, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa", de "ter um papel de facilitadora/disponibilizar recursos/formação", de "ser capaz de estimular idéias nos outros", de "ser uma pessoa informada", e ainda avaliou-se como sendo "honesta" (resposta dada na pergunta aberta).

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter pouca disponibilidade para estar com seu companheiro e em exercer o papel de mãe como gostaria. Sente-se sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho) e com pouca disponibilidade para estar com amigos/as. No âmbito pessoal considera ter pouco tempo para si mesma, reconhece que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida e que o cargo que ocupa tem provocado desgaste emocional e físico e, de forma geral, a sua saúde. Além disso, refere que por se focar tanto no trabalho, não tem percebido os "anos passarem". Na área profissional considera que tem que demonstrar constantemente suas competências de líder. Apesar de sentir dificuldade que os colaboradores homens respeitem suas posições/sugestões/indicações/orientações, considera ser respeitada pela sua equipe de trabalho.

Na questão aberta a gestora/líder 06 deixa a seguinte mensagem:

> *"Com garra, determinação e muita honestidade, chegamos aos nossos objetivos. O respeito com as demais pessoas que nos cercam, colocando a família sempre em primeiro lugar".*

Esta mensagem pode ser identificada dentre as características de liderança apontadas por Santos (2012), onde apresenta varias características típicas femininas, na página 25 deste trabalho, que são relacionados a comunicação e habilidades com pessoas.

Gestora/Líder 07

A gestora/líder 07 tem 40 anos de idade, solteira, sem filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de líder e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "traçar um projeto/caminho/objetivos", de "envolver e motivar a equipe", de "ter um papel de facilitadora/disponibilizar recursos/formação", de "ter autoconhecimento", e ainda utilizou da pergunta aberta para indicar ter "autodomínio".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter tempo para o companheiro, amigos/as e não estar sobrecarregada de tarefas. No âmbito pessoal considera ter tempo para si mesma, embora perceba que tem abdicado de outras áreas da sua vida para alcançar os seus objetivos profissionais e precisar mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida. Além disso, refere sentir que o cargo que ocupa tem causado desgaste emocional e físico. Na área profissional sente que tem que demonstrar constantemente suas competências de líder no trabalho e que estas são frequentemente postas à prova pelo fato de ser mulher. No entanto, avalia-se como estando confortável para liderar tanto grupos de homens como de mulheres.

Na questão aberta a gestora/líder 07 deixa a seguinte mensagem:

> *"Focar no presente sem o peso do passado e a ansiedade do futuro, nos deixa mais criativas para lidar com as situações constrangedoras decorrentes das diferenças sexuais".*

A mensagem deixada pela participante nos remete a uma visão positiva, prospectiva e constante, para o caminho que vamos seguir. A mulher no mercado de trabalho não tem recuo e como refere Santos (2012), em seu estudo sobre a compreensão do que é ser mulher e líder de uma organização.

Gestora/Líder 08

A gestora/líder 08 tem 26 anos de idade, solteira, sem filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "ajudar a alcançar objetivos", de "envolver e motivar a equipe", de "pedir feedback/opinião dos outros", de "ser uma pessoa informada", e ainda de "ser uma pessoa proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito pessoal, considera que tem pouco tempo para si, mas que o trabalho não lhe tem causado estresse. No entanto, refere sentir que o cargo que ocupa tem provocado desgaste emocional e físico e que a sua saúde tem sido afetada pelo seu trabalho. Na área profissional considera que tem que demonstrar constantemente suas competências de líder , embora se

perceba como sendo respeitada por sua equipe de trabalho. Em relação ao âmbito familiar, a participante optou por não responder, deixando as questões em branco,

Na questão aberta a gestora/líder 08 deixa a seguinte mensagem:

> *"Todo gestor, independente de gênero, influencia demasiadamente sua equipe e a sociedade. O mais importante enquanto ser humano é ser consciente do seu papel no mundo, sabendo que a sua vida profissional não anula a pessoal. Trabalho na medida faz bem, e assim como tudo, quando tem excesso acaba prejudicando. Portanto, exerça papel de liderança na empresa mas, não deixe de ser gestor da sua própria vida".*

Nesta mensagem pode-se identificar o que Tonani (2011), diz, que as mulheres não são melhores nem piores que os homens e que as empresas, mais do que tentar descobrir quem possui o melhor estilo de liderar, deve aproveitar e valorizar essas diferenças. Também demonstra conhecer os desafios de conciliar trabalho/família.

Gestora/Líder 09

A gestora/líder 09 tem 50 anos de idade, casada, com 3 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e está satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "comunicar claramente a estratégia e visão", de "ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação", de "pedir feedback/opinião dos outros", de "gostar e acreditar nas pessoas", e ainda de "ser uma pessoa proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter disponibilidade para estar com o companheiro, não sente dificuldade em desempenhar (como desejava) o seu papel de mãe e de companheira e que a sua família não fica prejudicada pelo cargo que desempenha. No âmbito pessoal concorda que tem pouco tempo para si mesma e que abdica de outras áreas para alcançar seus objetivos no trabalho. Precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, mas não sente que o cargo que ocupa esteja a causar-lhe estresse e nem a afetar a sua saúde. Na área profissional considera ter que demonstrar constantemente suas competências de líder no trabalho, sente discriminação salarial em relação ao homem e que as suas capacidades intelectuais não são igualmente valorizadas. No entanto, considera-se respeitada tanto por colaboradores homens como por colaboradoras mulheres e não sente dificuldades no seu papel de gestora e líder por ser mulher (quando comparado com os homens).

Na questão aberta a gestora/líder deixa a seguinte mensagem:

> *"Uma boa líder ajuda no desenvolvimento de todos ao redor, pois sabe escutar, colocar-se no lugar do outro e age com justiça. "Ela valoriza as qualidades de uma pessoa, mesmo se ela erra. Isso só é possível porque a líder se desprende de si mesmo e se abre para o outro, de forma generosa." Antes de liderar os outros preciso liderar a si mesma. Isto significa, se conhecer, identificar seus pontos fracos e fortes e ter inteligência emocional, ou seja, lidar com frustrações, controlar impulsos e ter motivação".*

Novamente temos citada, mesmo sem conhecerem o trabalho, as características que Santos (2012) e Tonani (2011) apontam com sendo típicas femininas, citadas na página 25 deste trabalho.

Gestora/Líder 10

A gestora/líder 10 tem 39 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "traçar um projeto/caminho/objetivos", de "garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa", de "garantir o envolvimento de todos os agentes o projeto", de "ouvir críticas sem medo", e ainda de "pedir feedback/opinião dos outros".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera não ter dificuldades no papel de mãe e de esposa, que tem tempo para estar em família e que esta não sai prejudicada pelo cargo que ocupa, assim como, não se sente sobrecarregada de tarefas. No âmbito pessoal considera ter tempo para si mesma, não sente que o cargo que ocupa tenha provocado desgaste emocional e físico, e não se avalia como estando constantemente em estresse por causa do trabalho. Na área profissional concorda que se fosse homem seria mais bem aceite entre os colaboradores homens, mas ainda assim sente-se respeitada e valorizada.

Na questão aberta a gestora/líder 10 deixa a seguinte mensagem:

> *"Expresse suas idéias, sejam vocês, o mundo está com sede de pessoas que tragam novos projetos, não deixe seus sonhos no papel ou engavetado, lute por ele".*

Esta mensagem traz em si conceitos que referem-se as inovações do mercado e a forma contemporânea de gestão das empresas, sendo essa uma grande abertura às mulheres, mas também à homens que buscam inovar e aceitar o novo.

Gestora/Líder 11

A gestora/líder 11 tem 49 anos de idade, divorciada, com 3 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "comunicar claramente a estratégia e visão", de "ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação", de "ser capaz de estimular idéias nos outros", de "procurar constantemente desenvolver as suas competências de liderança", e ainda de "ser uma pessoa proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera-se sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho), mas que isso não a impede de ter disponibilidade para estar com o companheiro e desempenhar com a qualidade que deseja o papel de mãe.. No âmbito pessoal considera que abdica de outras áreas da sua vida pessoal para alcançar os objetivos profissionais e que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida. Apesar disso, considera ter tempo pra si mesma e não sente que o cargo que ocupa tenha provocado desgaste emocional e físico. Na área profissional considera ter que demonstrar constantemente as suas competências de líder, embora seja respeitada pela sua equipe de trabalho.

Gestora/Líder 12

A gestora/líder 12 tem 39 anos de idade, casada, sem filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e está satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "comunicar claramente a estratégia e visão", de "traçar um projeto/caminho/objetivo", de "envolver e motivar a equipe", de "garantir o envolvimento de todos os agentes no projeto", e ainda de "ser uma pessoa informada".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter tempo disponível para estar com o companheiro, com a família e os amigos/as. No âmbito pessoal percebe que precisa mudar alguns aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, pois o cargo que ocupa tem provocado desgaste emocional e físico. Além disso, sente ter pouco tempo para si mesma. Na área profissional considera ter que demonstrar as suas competências de líder e que estas são postas a prova pelo

fato de ser mulher. Apesar disso, sente-se respeitada e reconhecida por sua equipe de trabalho e não sente dificuldade em liderar grupos de homens ou de mulheres.

Na questão aberta a gestora/líder 12 deixa a seguinte mensagem:

> *"Para ser líder, em qualquer área, é preciso ter pensamentos, idéias e objetivos concretos, a fim de executá-los com coragem, sabedoria, determinação e muito trabalho, para alcançar o sucesso com fé em Deus e na sua capacidade de fazer acontecer".*

Esta mensagem pode ser identificada nos conceitos de liderança, citado por Hunter (2004) e (2014), onde fala que ser líder é ter responsabilidade e que liderança é igual habilidade, planejar e estar em constante processo de conhecimento.

Gestora/Líder 13

A gestora/líder 13 tem 48 anos de idade, divorciada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Especialização, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "envolver e motivar a equipe", de "ser capaz de estimular idéias nos outros", de "procurar constantemente desenvolver as suas competências de liderança" e de "ser uma pessoa proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter disponibilidade para estar com o companheiro, com a família e os/as amigos/as. O cargo que ocupa não afeta o seu papel de mãe, nem a sobrecarrega de tarefas (casa + trabalho). No âmbito pessoal sente ter tempo para si mesma e que não abdica de outras áreas da vida para alcançar objetivos profissionais. Na área profissional considera que as suas competências são postas a prova e que tem de as demonstrar constantemente. Além disso, sente discriminação salarial e tem dificuldade no seu papel de gestora por ser mulher.

Gestora/Líder 14

A gestora/líder 14 tem 57 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação superior com nível de Graduação, exerce funções de gestora e está satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais, a capacidade de "traçar um projeto/caminho/objetivos", de "envolver e motivar a equipe", de "garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa", de "ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação" e, ainda, de "ter abertura de espírito".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, considera ter pouco tempo para a família, e amigos/as e estar sobrecarregada de tarefas. No entanto, procura ter disponibilidade de tempo para estar com o companheiro e os/as filhos/as. No âmbito pessoal sente que tem pouco tempo para si mesma, que tem abdicado de áreas da sua vida por causa do trabalho e que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida. O cargo que ocupa tem provocado desgaste emocional e físico e, sente-se constantemente em estresse. Na área profissional considera ter dificuldade em que seus colaboradores homens respeitem suas posições/sugestões/indicações/orientações, percebe que se fosse homem seria mais bem aceite e que suas capacidades intelectuais não são tão valorizadas como as dos homens. No entanto, não tem dificuldades no seu papel de gestora por ser mulher.

Na questão aberta a gestora/líder 14 deixa a seguinte mensagem:

> *"O trabalho é uma realização profissional, mas nunca se deve abrir mão da família. A família tem que ser preservada por nós mulheres sempre honrada e amada. Só assim se sentiremos completas".*

A esta mensagem pode-se referir o que Chinchilla (2004) diz que, as mulheres querem ser mães, esposas, profissionais, cidadã, tudo em simultâneo. E ainda que o trabalho tanto pra mulher quanto para o homem é fonte de realizações.

Gestora/Líder 15

A gestora/líder 15 tem 44 anos de idade, casada, com 2 filhos. Tem formação de nível médio, exerce funções de gestora e encontra-se satisfeita com a sua remuneração salarial.

Aponta como suas características principais a capacidade de "traçar um projeto/caminho/objetivos", de "envolver e motivar a equipe", de "garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa", de "ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação", e ainda de "ser uma pessoa proativa".

Quanto às dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder, verifica-se que, no âmbito familiar, sente ter pouca disponibilidade para estar com o companheiro e

dificuldade em exercer o papel de mãe (como gostaria). No entanto, a família não fica prejudicada pelo cargo que ocupa. Tem tempo para os/as amigos/as e não se sente sobrecarregada de tarefas. No âmbito pessoal sente que tem pouco tempo para si mesma e que precisa mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida. No entanto, a sua saúde e bem-estar não têm sido afetados pelo cargo que ocupa. Na área profissional sente ter que demonstrar constantemente suas competências de líder, embora seja respeitada pela sua equipe de trabalho. Não sente dificuldades em gerir um grupo de homens.

Na questão aberta a gestora/líder 15 deixa a seguinte mensagem:

> *"Acredito eu que pra um bom líder, tem que ter uma boa equipe e nada melhor que você ter sua equipe ao seu lado. E sempre aceitar novas idéias, discutir é sempre bom".*

Novamente nesta mensagem fica evidenciado as características que são citadas na página 25 deste trabalho, por Santos (2012) e Tonani (2011), com sendo típicas femininas, o trabalho cooperativo e que visa o bem comum de sua equipe. A visão contemporânea de gestão, com inovação e gerir pessoas, podendo ainda destacar uma liderança do tipo democrática.

CONCLUSÃO

As organizações tem procurado adaptar-se à globalização, como consequência do aumento da competitividade e dos desafios decorrentes da inovação e da criatividade (Chiavenato, 2009) presentes no mundo empresarial. Nesse contexto, as organizações têm recorrido a líderes que estimulem a inovação face às constantes mudanças tecnológicas e que consigam, simultaneamente, gerir e liderar pessoas diferentes entre si, fornecendo apoio, formação e motivação entre os membros das suas equipes. As mulheres, ainda que lentamente, têm se destacado em cargos de lideranças nas organizações, nomeadamente em áreas que até então eram consideradas “masculinas”. Paralelamente a sua inserção no mercado de trabalho, as mulheres ainda permanecem ligadas a responsabilidade com a família e ao lar, o que implica, na maioria das vezes, um maior esforço para conciliar família e trabalho. Estudos sobre liderança feminina surgem cada vez mais no mundo acadêmico como forma de compreender algumas particularidades que o exercício da liderança por parte das mulheres pode trazer, como a problemática associada a conciliação trabalho-família (SANTOS, 2012; VIEIRA, 2007; TORRES, 2005). Além disso, a preocupação com a igualdade salarial e com a maior representatividade (que se deseja alcançar) do sexo feminino em cargos elevados nas empresas constituem ainda motivos substanciais para a realização de pesquisas que possam contribuir para a melhoria de políticas voltadas aos direitos da mulher no mercado de trabalho.

Tendo por base esta preocupação, buscou-se neste trabalho compreender "como um grupo de mulheres em cargos de liderança e gestão no município de Juína-MT percepcionam-se em relação às suas características de líder e aos desafios e dificuldades em termos pessoais, familiares e profissionais?". Para responder a este problema de pesquisa optou-se pelo uso do questionário como estratégia de recolha de dados. Dessa forma, a realização desta pesquisa, de caráter quantitativo e descritivo, implicou a construção do "Questionário sobre características e desafios da liderança feminina em cargos de gestão" (MIRANDA e CARVALHO, 2015). Este instrumento é constituído por três partes: a primeira referente a caracterização das mulheres participantes da pesquisa (dados sociodemográficos, como idade, estado civil, nº de filhos, satisfação salarial etc.); a segunda referente a identificação das características das lideres (das 23 opções poderiam optar pelas cinco principais); e a terceira referente aos desafios e dificuldades no âmbito familiar, pessoal e profissional, na qual deveriam responder seguindo a escala tipo likert de 5 pontos (1- Concordo totalmente a 5- Discordo totalmente).

Participaram da pesquisa 15 mulheres em cargos de liderança do município de Juína-MT, sendo a maioria casada, com filhos e na faixa etária acima dos 30 anos. Os resultados obtidos indicaram que a maioria das mulheres percepcionam-se como motivadoras da sua equipe, avaliam-se como facilitadoras de formação e de recursos aos seus colaboradores e consideram-se pessoas proativas. Quanto aos desafios na área familiar foi possível verificar que a maioria das mulheres procura conciliar o trabalho com a família, de forma a garantir que o companheiro/marido e os/as filhos/as não sejam atingidos pela falta de tempo e disponibilidade resultante do cargo que ocupam. Em termos profissionais estas mulheres sentem-se reconhecidas pelas chefias e respeitadas pela sua equipe de trabalho, incluindo os colaboradores homens. Sentem-se igualmente confortáveis para liderar um grupo de homens e mulheres e não se sentem, na generalidade, alvo de discriminação pelo fato de serem mulheres. No entanto, importa salientar que a maioria reconhece que as suas competências profissionais são postas à prova no local de trabalho e que têm de demonstrar constantemente as suas competências de líder. É na área pessoal que as mulheres deste estudo revelam sentirem-se mais prejudicadas. A maioria considera ter pouco tempo para si própria e percebem que abdicam de outros aspectos da vida pessoal para atingir objetivos fora de casa. Sentir que precisam mudar aspectos pessoais para melhorar a sua qualidade de vida foi o item mais referido por todas as mulheres do estudo. Importa ainda referir que as mulheres solteiras e sem filhos são as que menos se reportam à indisponibilidade para partilhar momentos com amigos/as e às dificuldades em conciliar casa-trabalho. Contudo, mesmo as mulheres sem filhos/as referem sentir que têm deixado de lado outras áreas da vida pessoal por conta da carreira, que precisam mudar aspectos pessoais para ter mais qualidade de vida, pois o cargo que ocupam tem provocado desgaste emocional e físico

Com o intuito de conhecer a percepção de mulheres em cargos de liderança sobre as suas características, desafios e dificuldades na gestão de organizações no município de Juína-MT, este trabalho procurou responder a uma lacuna em relação a estudos sobre o tema liderança feminina no município de Juína, e especificamente, em relação às próprias mulheres que ocupam cargos de liderança. Considerando os resultados obtidos, torna-se necessário apostar em medidas igualitárias, capazes de promover maior equilíbrio entre a vida profissional/familiar e, também, pessoal das mulheres que ocupam cargos de gestão e liderança nas empresas do município.

No contexto teórico da pesquisa, pode-se observar uma ligação entre o tipo democrático de liderança, presente nas participantes. Onde as características apontadas por

elas, estão presentes na liderança democrática, onde buscam desenvolver seus colaboradores, ouvir suas opiniões, gerir pessoas e ser colaborativas por exemplo. Assim esse trabalho pode deixar uma abertura a futuras pesquisas, que possam relacionar mais a fundo essa relação. Assim como na área da psicologia, apontando a relação de stresse, queda da qualidade de vida, desgaste emocional e físico, com o cargo de gestor/líder.

Para terminar, e no que concerne às limitações do estudo, considera-se que este não permite fazer generalizações, na medida em que se trata de um estudo com uma amostragem não probabilística por conveniência, razão pela qual a amostra não poderá ser representativa da população em estudo (MARÔCO, 2011). Contudo, este aspecto não invalida a importância de estudos desta natureza como contributo para o conhecimento (ainda que não generalizado), de uma realidade pouco conhecida no município de Juína, disponibilizando, assim, material a acadêmicos/as e futuros profissionais sobre um assunto contemporâneo, considerado prioritário para a promoção da igualdade de gênero no trabalho.

Deixando uma percepção pessoal, de evolução positiva, prospectiva e de continuidade, a todas as mulheres, seja em qual profissão escolher, o caminho de realização profissional, familiar e pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria, Aparecida, Ferreira de, **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar,** São Paulo: Saraiva, 2005.

AMORIM, Maria Cristina Sanches, MARTINS, Regina Helena Perez, **Poder e Liderança, as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C425.pdf, acessado em 05/11/2015.

AMORIN, Rosália, **O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher**, 2ª edição, Lisboa: PRIME Books, 2009.

BARANOV, Tamára, **A Conquista do Voto Feminino – em 1932,** Rio Claro, São Paulo: GGN, 2014. http://jornalggn.com.br/noticia/a-conquista-do-voto-feminino-em-1932, acessado em 07/10/2015.

BLAY, Eva Alterman, **Um caminho ainda em construção: a igualdade de oportunidade para as mulheres**, Revista USP, São Paulo, N. 49, p. 82-97, 2001. Disponível em: http://www.usp.br/revistausp/49/06-evablay.pdf, Acessado em 07/11/2015.

BRASIL. Presidência da República. **Secretaria de Políticas para as Mulheres. Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013 – 2015. Disponível em: http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/SPM_PNPM_2013.pdf, acessado em 07/11/2015.

BRUSCHINI, Cristina, PUPPIN, Andrea Brandão, **Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX**, Caderno de pesquisa, V. 34, N. 121, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf, Acessado em 07/11/2015.

CASTRO, A. L.; RAMOS, M. A.; MELO, M. C.O. L. **Os desafios da mulher em cargos de liderança**.Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/340.pdf . Acesso em: 07/11/2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. São Paulo: Campus, 2009.

CHINCHILLA, Nuria/ Consuelo León, **A Ambição Feminina**, Lisboa: AESE, 2004.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, **Representações Externas: Poder Executivo, CNF**, 2015. Disponível em: http://www.cnf.org.br/documents/19/1289212/Representa%C3%A7%C3%B5es_Externas_2015.pdf/9fb1be87-1215-4035-a031-1a13c92fa97c, acessado em 07/11/2015.

COSSO, Esther, CLEMEMTE JUNIOR, Sergio dos Santos, **Reflexão sobre a Liderança Feminina em empresas de São Paulo**, Semintur, UCS, 2012. Disponível em: http://www.ucs.br/ucs/tplVSeminTur%20/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/gt08/arquivos/08/01_19_24_Cosso_Clemente_Junior, acessado em 04/11/2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução à Administração**, São Paulo: Pioneira,2002.

FERREIRA, Manuel Portugal, **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa:exemplos e casos brasileiros**, São Paulo: Saraiva, 2010

FISHER, Helen, **O Primeiro Sexo. Como as mulheres estão a mudar o mundo,** Lisboa: Editorial Presença, 2001. Disponível em: http://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/download/915/717, Acessado em 07/11/2015.

FONSECA, Lúcia Helena, **O líder nas organizações e a evolução da liderança feminina**, Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza: nº 34, 2013. Disponível em: HTTP://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina, Acessado em 09/06/2015.

GALLO, Carmine, **Comunicação é tudo!: os segredos dos maiores comunicadores de negócios do mundo**, São Paulo: Landscape, 2007.

GIL, Antonio Carlos,**Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2011

GOLDENBERG, Mirian, TOSCANO, Moema, **A revolução das mulheres**, Rio de Janeiro: Revan, 1992.

GUNTHER, Hartmut, **Como elaborar um questionário,** Laboratório de Psicologia Ambiental, Planejamento de pesquisas nas ciências sociais: nº 01, 2003. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf. acessado em 28/10/2015.

HUNTER, James, **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**, Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

IBGE, **Dia internacional da Mulher**, http://teen.ibge.gov.br/images/teen/mulher/diainternacional/index.htm, acessado em 05/10/2015.

LAKATOS, Eva Maria, **Metodologia do trabalho científico**, 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2001.

LUCAS, Neiva Silva, baseado em; Azofra (2000), **Cuestionarios. Colleción Cuadernos Metodológicos**, Centro de Investigaciones Metodológicas, Madri, Espanha, 2008. Disponível em:file:///C:/Users/eloisaluiz/Downloads/Question%C3%A1rios+-+Psico%20(1).pdf, Acessado em 28/10/2015.

MARCONDES FILHO, Ciro**, Para entender a Comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria, São Paulo: Paulus, 2008.

MARÔCO, João. **Análise Estatística com SPSS Statistics**, 5a ed., Lisboa: ReportNumber, 2011.

MAROTTI, Juliana, GALHARDO, A. P. M, FURUYAMA, R. J, PIGOZZO, M.N, CAMPOS, T. N, LAGANÁ, D. C, **Amostragem em Pesquisa Clínica: tamanho da amostra**, Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo: 186-194, 2008. Disponível em: http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_agosto_2008/Unicid_20(2_12)_2008.pdf, Acessado em 18/11/2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego**, Programa Brasil, gênero e raça lista de endereços dos núcleos de combate à discriminação**, Unidade Federativa do Mato Grosso, 2015. http://www2.mte.gov.br/discriminacao/lista_nucleos.pdf, acessado em 05/10/2015.

MINISTÈRIO do Trabalho e Emprego, **Relação de Trabalho: Combate à discriminação no trabalho**, Portal do Trabalho e Emprego, 2015. http://www2.mte.gov.br/discriminacao/default.asp, acessado em 05/10/2015.

NASSIF, Luis, (2014), **A conquista do voto Feminino, em 1932.** Disponível em: http://jornalggn.com.br/noticia/a-conquista-do-voto-feminino-em-1932, acessado em 07/11/2015.

NOVA, L. C. B. V, CRUZ, H. A, **Liderança: uma Avaliação do Perfil de liderança dos Gestores da Empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC.** IX SEGeT, Uniasselir – Fadesc, 2012, http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55716699.pdf, acessado em 07/11/2015.

PROGAMA BRASIL, GÊNERO E RAÇA, **Edição e Distribuição: Ministério do Trabalho e Emprego/Assessoria Especial de Combate à Discriminação/SE Esplanada dos Ministérios,** Brasília, 2006. http://www3.mte.gov.br/discriminacao/ProgramaBrasiGeneroracatarde.pdf, acessado em 05/10/2015.

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

ROSA, Ivete Samira Martins da, **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações não Governamentais: Estudo de caso – OMCV**, Universidade Cabo Verde – ENG, Praia, 2011. Disponível em: http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2510/1/Monografia%20%20Ivete%20final.pdf, acessado em 04/11/2015.

RUBIN, Harriet, **A princessa: Maquiavel para mulheres**, São Paulo: Campus, 1997.

SANTOS, Ana Margarida Costa, **Liderança no feminino: um estudo de caso**, Universidade de Coimbra, 2012. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21822/1/Ana%20Santos%20-%20Tese%20Final%20Mestrado-%202012.pdf, Acessado em 05/10/2015.

SILVEIRA,I. L. F., SILVA, T. L. B. H. , COUTINHO, R. E. T., NOVIKOFE, C., FEREEIRA, S. L., **Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash**, SEGeT, 2014. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620241.pdf, acessado em 05/11/2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TONANI, Adriana Venturim, **Gestão Feminina – Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. VII congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2131.pdf, Acessado em 26/09/2015.

TORRES, A. C. (Coord.). **Homens e Mulheres entre Família e Trabalho**. Lisboa: CIT, 2005.

ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm, SWEETMAM, Kate, **Código da Liderança**, 5ª edição, Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**, 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Cristina, **Educação Familiar: Estratégias para a promoção da igualdade de gênero**. Lisboa: CIG, 2007.

APÊNDICES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação do Projeto

Título do Projeto: Liderança feminina: características e desafios da mulher em cargos de gestão no município de Juína – MT
Pesquisador/a Responsável: Meire Silva Miranda
Orientador/a: Professor Mestre Ariovaldo Lopes de Carvalho
Instituição: Faculdade de Ciência Contábeis e de Administração do Vale do Juruena
Telefone: (66) 8124 - 7690
E-mail: meire.miranda.silva@gmail.com

Prezada Sra,

Você está sendo **convidada a participar**, como voluntária, na pesquisa ″Liderança feminina: características e desafios da mulher em cargos de gestão no município de Juína – MT″. Esta pesquisa tem como objetivo conhecer a percepção de mulheres em cargos de liderança sobre as suas características, desafios e dificuldades na gestão de organizações no município de Juina-MT. Para isso, serão feitas algumas perguntas para analisar as características das mulheres líderes e as dificuldades e desafios encontrados no âmbito familiar, pessoal e profissional.

No caso de concordar em participar da pesquisa, você terá que **responder a um pequeno questionário**. A sua participação no estudo não implica nenhum risco para sua saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de seu tempo para responder ao questionário.

Em qualquer momento do estudo, você terá acesso ao **investigador** para **esclarecimento** de eventuais **dúvidas**, se assim desejar.

A sua participação é voluntária e por essa razão tem a liberdade de retirar este consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, **não sendo divulgada a identificação de nenhuma participante**. Enfatizamos que seu nome será preservado e que nenhum dado pessoal será divulgado. Os **dados** e o material coletado **serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica**.

Não haverá nenhum custo com sua participação, assim como, não haverá nenhum reembolso/pagamento pela sua participação. Farão parte do estudo todas as pessoas que aceitem participar **livremente** da pesquisa, após leitura, aceitação e assinatura deste termo (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Consentimento de participação da pessoa na pesquisa

Eu, _____, declaro que li ou me foi lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informada pela pesquisadora sobre os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, a não existência de riscos e desconfortos e que não haverá custos/reembolsos aos participantes. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer consequência. Fui igualmente informada da garantia de que meus dados pessoais não serão divulgados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa. Assim, concordo em participar da pesquisa. Declaro, ainda, que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
LOCAL E DATA:
_____, ____ de_____ de 2015.

_____ (Assinatura do/a participante)

LIDERANÇA FEMININA: CARATERÍSTICAS E DESAFIOS DA MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MT

Prezada Senhora,

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa para conhecer a percepção de mulheres em cargos de liderança sobre as suas características, desafios e dificuldades na gestão de organizações no município de Juina-MT. Esta pesquisa denomina-se por "**LIDERANÇA FEMININA: CARATERÍSTICAS E DESAFIOS DA MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MT**" e conta com a orientação científica do Profº. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A sua participação no estudo é voluntária, confidencial e anônima. Os dados recolhidos serão analisados em conjunto com outras participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhuma participante.

Nesse sentido, solicitamos que **responda a todas** as questões do questionário de forma sincera. Não existem respostas certas ou erradas.

Grata pela atenção,

Acadêmica Meire Silva Miranda (VIII Termo do de Administração).

Este trabalho realiza-se com o apoio e supervisão científica da AJES, da coordenação do Curso de Ciências Contábeis e Administração e do Setor de Supervisão de Monografias do Curso de Administração da mesma instituição.

A Instituição agradece a atenção dispensada à pesquisa.

QUESTIONÁRIO SOBRE CARATERÍSTICAS E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO

(Miranda & Carvalho, 2015)

1) Idade _____ anos

2) Estado Civil

( ) Solteira
( ) Casada
( ) Divorciada
( ) Viúva
( ) Outro

3) Qual o seu nível de escolaridade?

( ) Ensino Médio Completo
( ) Graduação
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado

4) Tem filhos/as?

( ) Sim Quantos? ____ filhos
( ) Não

5) Você considera o seu salário satisfatório?

( ) Sim ( ) Não

Assinale, com um X, as suas **5 principais características de líder** (considerando as estratégias de liderança que utiliza e que marcam o seu sucesso).

CARACTERÍSTICAS DE UM(A MULHER) LÍDER	
1. Trabalhar com cada pessoa	( )
2. Comunicar claramente a estratégia e visão	( )
3. Traçar um projeto/caminho/objetivos	( )
4. Ajudar a alcançar objetivos	( )
5. Envolver e motivar a equipe	( )
6. Garantir o bom fluxo da informação a toda a empresa	( )
7. Garantir o envolvimento de todos os agentes no projeto	( )
8. Ter um papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação	( )
9. Ter capacidade para desenvolver competências nos outros	( )
10. Ouvir críticas sem medo	( )
11. Ir ao encontro das expectativas dos outros	( )
12. Pedir feedback/opinião dos outros	( )
13. Estabelecer parcerias	( )
14. Gostar e acreditar nas pessoas	( )
15. Ser capaz de estimular ideias nos outros	( )
16. Pautar-se pelo distanciamento em termos de interesses pessoais	( )
17. Ter abertura de espírito	( )
18. Ser uma pessoa informada	( )
19. Ter autoconhecimento	( )
20. Ser, simultaneamente, racional e irracional/emotiva e condescendente	( )
21. Ser democrata	( )
22. Procurar constantemente desenvolver as suas competências de liderança	( )
23. Ser uma pessoa proativa	( )
24. Outra. Qual?	( )

Para responder as questões seguintes, assinale, por favor, com uma **X** (cruz) **a opção que melhor corresponde à sua opinião**, considerando esta **escala de resposta**:

1 - Concordo totalmente
2 - Concordo
3 - Não concordo nem discordo
4 - Discordo
5 - Discordo totalmente

Dificuldades e desafios resultantes do cargo de gestora e líder nas seguintes áreas:	1	2	3	4	5
Familiar					
1. Sinto que as funções que exerço me preenchem de tal forma que tenho pouca disponibilidade para estar com o companheiro/marido.					
2. Sinto dificuldade em exercer (com a qualidade que desejo) o papel de mãe.					
3. Sinto dificuldade em desempenhar o papel de companheira/esposa.					
4. Sinto que tenho pouco tempo para estar em família.					
5. Sinto que a minha família fica prejudicada pelo cargo que desempenho no meu trabalho.					
6. Sinto que tenho pouca disponibilidade para os/as amigos/amigas.					
7. Sinto que estou sobrecarregada de tarefas (casa + trabalho).					
Pessoal					
8. Sinto que tenho pouco tempo para mim.					
9. Sinto que abdico de outras áreas da minha vida (pessoal) para poder alcançar os objetivos fora de casa.					
10. Sinto que preciso mudar alguns aspetos pessoais para ter mais qualidade de vida.					
11. Sinto que o cargo que ocupo tem provocado desgaste emocional e físico.					
12. Sinto que a minha saúde é afetada pelo meu trabalho.					
13. Sinto que estou constantemente em stress por causa do meu trabalho.					
14. Sinto que por me focar tanto no trabalho, não tenho percebido os "anos passarem".					
Profissional					
15. Sinto que tenho de demonstrar constantemente as minhas competências de líder no trabalho.					
16. Sinto que as minhas competências profissionais são frequentemente postas à prova no local de trabalho pelo fato de ser mulher.					
17. Sinto que o meu papel de gestora e líder é pouco reconhecido entre as chefias.					
18. Sinto, de modo geral, discriminação no local de trabalho por ser mulher.					
19. Sinto discriminação salarial pelo fato de ser mulher (um homem exercendo a mesma função, tem um salário superior ao meu).					
20. Sinto dificuldade que os colaboradores homens respeitem as minhas posições/ sugestões/indicações/orientações.					
21. Sinto dificuldade que as colaboradoras mulheres respeitem as minhas posições/ sugestões/indicações/orientações.					
22. Sinto que tenho mais dificuldade em gerir e liderar um grupo de homens.					
23. Sinto que se fosse homem seria mais bem aceite entre os colaboradores homens.					
24. Sinto-me mais à vontade em liderar um grupo de mulheres.					
25. Sinto que por ser mulher a minha capacidade intelectual não são tão valorizadas como as dos homens.					
26. Sinto que tenho mais dificuldades no meu papel de gestora e líder por ser mulher (quando comparado com os homens).					
27. Sinto que sou respeitada pela minha equipe de trabalho.					

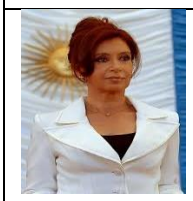
Utilize o espaço abaixo para deixar uma mensagem as futuras lideres/gestoras:

_____
_____
_____
_____
_____
_____.

Obrigada pela participação!

ANEXOS

ANEXO A – Mulheres em cargos de liderança política e no governo

	Em 2005 a Alemã, Angela Merkel, é eleita a nova chanceler alemã, a primeira mulher a ocupar o cargo na história do país.
	Antonieta de Barros foi a primeira mulher a integrar a Assembléia Legislativa de Santa Catarina e a primeira mulher negra brasileira a assumir um mandato popular no país.
	Benazir Bhutto (1953 – 2007) foi uma política paquistanesa, duas vezes primeira-ministra de seu país, tornando-se a primeira mulher a ocupar um cargo de chefe de governo de um Estado muçulmano moderno. Foi morta no dia 27 de dezembro de 2007, durante um atentado suicida.
	Em 2007 Cristina Kirchner é eleita presidente na Argentina.
	Indira Gandhi, foi a primeira-ministra da Índia por três mandatos consecutivos (1966-1977) e de um quarto mandato no ano de 1980, até ser assassinada em 1984.
	1974 - Na Argentina, Maria Estela Martínez, conhecida como Isabelita Perón, torna-se a primeira mulher a ocupar o cargo de presidente.
	1990 - Zélia Cardoso de Mello é a primeira ministra do Brasil. Ela assume a pasta da Economia no governo de Fernando Collor, neste mesmo ano.
	Margaret Thatcher, conhecida como “Dama de Ferro”, foi a primeira mulher a tornar-se primeira-ministra em um país Europeu, o Reino Unido . Thatcher conquistou três mandatos (1979-1990).

	Michelle Bachelet é a primeira mulher eleita presidente, entre todos os países da América do Sul. Neste mesmo ano, é sancionada a lei nº 11.340, conhecida como Lei Maria da Penha.
	Olga Benário Prestes (1908 – 1942) foi uma militante comunista alemã, de origem judaica, deportada para a Alemanha no governo de Getúlio Vargas, tendo sido executada pelo regime nazista num campo de concentração.
	Em 1994 Roseana Sarney é a primeira mulher eleita governadora de um estado brasileiro, o Maranhão. Foi reeleita em 1998.
	Rosalva Ciarlini, exerceu diversos cargos administrativos e se elegeu a primeira prefeita da cidade de Mossoró, em 1998,governou o município por três mandatos. 2006 - chegou ao Parlamento como a primeira senadora eleita do Rio Grande do Norte. O Projeto da Emenda à Constituição que propôs o acréscimo da Licença-Maternidade para seis meses é de sua autoria. Janeiro de 2011,assumiu o cargo de governadora do Estado do Rio Grande do Norte.
	Heloísa Helena exerceu mandatos como vice-prefeita do Estado de Alagoas e, em 1995, elegeu-se Deputada Estadual, até 1999, quando tornou-se Senadora. Uma das fundadoras do partido PSOL, concorreu às eleições presidenciais de 2006, sendo a terceira mulher mais votada ao cargo de Presidenta da República.
	Maria Osmarina Marina Silva Vaz de Lima, Em 1984, ajudou a fundar a CUT, sendo vise coordenadora. 1988 se elegeu a vereadora a mais votada de Rio Branco. Até 2008, foi ministra do Meio Ambiente e em 2007, recebeu o “Champions of the Earth”, o principal prêmio da ONU na área ambiental.
	Eleonora Menicucci de Oliveira - Secretaria de Políticas para as Mulheres
	Nilma Lino Gomes - Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

	Izabella Teixeira – Ministério do Meio Ambiente
	Kátia Abreu – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2014 foi reeleita Senadora pelo estado do Tocantins.
	Tereza Campello – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome.
	Cármen Lúcia Antunes Rocha - Tribunal Superior Eleitoral, é a primeira mulher a presidir o Tribunal Superior Eleitoral, em 67 anos de história da Corte. Desde 2010, a ministra Cármen Lúcia acumulava a vice-presidência do Tribunal Superior Eleitoral.
	2010 - Dilma Rousseff, atual presidente do Brasil. Durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, assumiu a chefia do Ministério de Minas e Energia, e posteriormente, da Casa Civil. Em 2010, tornou-se a primeira mulher a ser eleita para o posto de chefe de Estado no Brasil.

Quadro 3 – Mulheres em cargos de liderança na política e no governo
Fonte: Elaborado pela autora com base em IBGE (2015)