



Mulheres no Comando: Senso Comum a Favor ou Contra?

Valentina Ortiz Ubal, Carolina Freddo Fleck

RESUMO

Analisar a liderança feminina tem representado uma tarefa muito interessante nos dias atuais, tendo em vista que, neste quesito, as mulheres vêm surpreendendo ao apresentar atributos e competências de liderança particulares. Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção dos colaboradores frente à liderança feminina em lojas do setor varejista, o qual foi atingido com a execução de uma pesquisa com abordagem qualitativa, caráter exploratório e método de Estudo Multicasos, sendo a coleta de dados efetuada por meio da aplicação de entrevistas e da realização de observação, as quais foram analisadas através da análise de conteúdo interpretativa. Descobriu-se que a liderança feminina é admirada e conceituada por parte das pessoas, haja vista que as mulheres estão sendo consideradas capazes de realizar uma gestão eficiente. Comprovou-se também que os colaboradores consentem a maneira pela qual as suas líderes desempenham as suas funções gerenciais, o que exprime uma autêntica aprovação por parte dos subalternos. Ademais, percebeu-se que a relação entre as líderes e seus liderados é extremamente positiva, sendo destacado que a líder proporciona condições favoráveis a uma relação de confiança e respeito mútuos, a qual é possível graças à particularidade da mulher mais mencionada nas entrevistas, o “jeitinho feminino”.

Palavras-chave: mudança de paradigmas, mulher no mercado de trabalho, liderança feminina.

1 INTRODUÇÃO

Analisar a liderança feminina tem representado uma tarefa muito interessante nos dias atuais. A trajetória das mulheres em sua inserção e permanência no mercado de trabalho é inusitada, e tem, entre outras coisas, modificado a dinâmica do sistema produtivo, o estilo de vida da família moderna e da sociedade em geral.

Desde seu princípio, a história tem demonstrado que nem sempre as mulheres tiveram a oportunidade de atuar de forma profissional ativa e que permitisse que as mesmas crescessem e se desenvolvessem nesse âmbito. Desse modo, o passar do tempo, a evolução da sociedade, e a luta incansável das mulheres para conquistarem seus direitos foram cruciais para as mesmas. Foi a partir destes que elas passaram a ter a possibilidade de ocupar posições em profissões que eram anteriormente exclusivas dos homens (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013).

A crescente inserção das mulheres nas mais distintas áreas de produção da economia possui inúmeras e consistentes limitações e discriminações sociais. Evidencia-se que todas as formas de desigualdades enfrentadas pelas mulheres, como, por exemplo, receber salários inferiores, diferenciação na duração da jornada de trabalho, precariedade das condições de trabalho, entre outras (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001 *apud*. GOMES, 2005, p. 5), interferem diretamente na atuação da mulher como líder, tendo em vista que por esse motivo as mesmas devem encarar maiores obstáculos.

Em vista disso, Probst e Ramos (2003) destacam que a participação feminina decresce à medida que o salário aumenta. Quanto a isso, Eagly e Karau (2002) salientam que o comportamento de liderança é concebido como menos propício em mulheres do que em homens, o que resulta no fato das mulheres possuírem acesso inferior a cargos de liderança do que os homens e confrontam empecilhos mais significativos para conquistarem o sucesso.



Nesse sentido, delimitou-se como objetivo de pesquisa **analisar a percepção dos colaboradores frente à liderança feminina em lojas do setor varejista.**

Atentando ao fato de que a entrada e a atuação mais significativa da mulher na esfera laboral representam um fenômeno recente na história da humanidade e que tem sido muito pouco explorado (NOGUEIRA, 2012; LUIZ FELIPE CORTONI *apud.* BISPO, 2003), acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir consideravelmente com o conhecimento acerca de como a liderança feminina é vista pelas pessoas que convivem com ela em seu cotidiano, bem como pelos indivíduos que não a tem tão presente em seu dia a dia mas apresentam alguma opinião sobre a mesma. Ademais, esta investigação poderá vir a propiciar um maior entendimento por parte das mulheres acerca de seu papel e de quais aspectos de sua liderança poderão ser incrementados para possuir uma melhor relação com os colaboradores e com a sociedade empresarial.

Do mesmo modo, o presente estudo poderá propiciar maior compreensão por parte das empresas sobre o que as líderes femininas esperam e desejam de um emprego, podendo as mesmas elaborar políticas que brindem suporte e incentivem as mulheres. Assim sendo, além da relevância para a área da Administração, o presente estudo poderá ser importante também para outras áreas do conhecimento, como por exemplo, a Psicologia, abordando atributos e o comportamento da liderança feminina; bem como a Sociologia, analisando a maneira pela qual a mulher se relaciona com o mundo, mais especificamente com o mundo dos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As mulheres apresentam um caráter extremamente diferente nos dias de hoje daquele que possuíam no princípio do século, sendo que, “a mulher da atualidade nem de longe tem o mesmo perfil daquelas que encontravam realização trabalhando nas linhas de produção” (PROBST; RAMOS, 2003, p. 6). Atualmente, as mulheres não só possuem ofícios com responsabilidade similar aos homens, como também continuam a assumir suas posições tradicionais como a de ser mãe, esposa, e ainda aquela encarregada pelo lar (PROBST; RAMOS, 2003).

Considera-se que a liderança feminina é o que a mulher faz no momento em que possui autocontrole em determinada ocasião, optando por alternativas de como agir e decidindo de maneira autônoma qual será o rumo e o fim de suas decisões (ALMEIDA, 2013). Ainda de acordo com o autor, liderança é a aptidão de instigar transformações, sendo que esta situação se efetiva naturalmente por parte das pessoas do sexo feminino.

Pesquisas recentes comprovam um fenômeno que não obedece fronteiras. Cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas. Curiosamente, essa ascensão se dá em vários países, de maneira semelhante, como se houvesse um silencioso e pacífico levante de senhoras e senhoritas no sentido da inclusão qualificada no mundo do trabalho (PROBST; RAMOS, 2003, p. 3).

Segundo Probst e Ramos (2003), os analistas que sustentam que dito processo surgiu graças à quebra dos “modelos masculinos de processo civilizatório”, estão certos, pois os homens sempre foram considerados superiores, mas sempre foram os que fomentaram guerras, brigas e destruição. Além disso, julga-se que em um tempo em que não é mais essencial a robustez física para a aquisição de alimento, o conhecimento tem mais valor, pois faz possível que a comida seja temperada e ainda seja preservada durante mais tempo (PROBST; RAMOS, 2003).

Sendo assim, acredita-se que neste século os cargos de trabalho serão ocupados por mulheres em maior proporção do que por homens, e que se as mesmas aproveitarem as oportunidades de maneira acertada haverá uma grande mudança no mercado de trabalho, a



qual ocorrerá através do rompimento das estruturas empresariais anteriormente criadas pelos homens. Nesse sentido, faz-se necessário salientar que as mulheres estão participando crescentemente do mercado de trabalho, bem como atuando na totalidade de áreas e ocupações tradicionalmente masculinas (PROBST; RAMOS, 2003).

A condição na qual simplesmente os homens ativos possuíam o direito de lutar pela sua realização pessoal está ultrapassada, na atualidade as mulheres realizam seus próprios empreendimentos e correm riscos para concretizar as suas intenções. Cada vez mais a população feminina apropria-se da vanguarda nas esferas empresarial, social ou política, sendo que em inúmeras nações a quantidade de organizações administradas por elas tem aumentado (GOMES, 2005).

Destaca-se que as mulheres têm conquistado considerável respeito no mercado de trabalho, pois mesmo sofrendo discriminação, estas têm demonstrado grande capacidade e profissionalismo. Contudo, mesmo tendo demonstrado a evolução de sua atuação no mercado de trabalho, figurando em áreas que eram consideradas unicamente como masculinas e possuindo maior preparo e conhecimento; as mulheres ainda não possuem os salários à altura do seu desempenho (PROBST; RAMOS, 2003). “As mulheres ganham cerca de 30% a menos que os homens exercendo a mesma função. Conforme o salário cresce, cai a participação feminina. Entre aqueles que recebem mais de vinte salários, apenas 19,3% são mulheres” (PROBST; RAMOS, 2003, p.7).

No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens (PROBST; RAMOS, 2003, p. 3).

No que tange os cargos de chefia em empresas brasileiras reconhecidas formalmente, tal situação se repete, visto que no ano de 2000 a quantidade de diretores que ganhavam além de 15 salários mínimos era de 60%, o que ocorria em significativa menor proporção para as diretoras mulheres (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Não há dúvida, porém, de que esse é um longo caminho a ser percorrido, porque há uma arraigada e tradicional diferenciação entre os sexos – que somente agora mostra sinais de enfraquecimento –, cuja manifestação mais clara está na remuneração do trabalho. Também é possível que a transformação estrutural atualmente em operação no sistema produtivo acabe por privilegiar o encurtamento do abismo salarial, em virtude da proeminência do setor de serviços e da emergência da economia da informação: tudo indica que neste novo ambiente, em que a força física vem sendo substituída pela força intelectual, tornar-se-á mais respeitada a lei de mercado que relaciona produtividade e salários (GOMES, 2005, p. 6).

Probst e Ramos (2003) sustentam que na atualidade os homens são os líderes, os que comandam e estão na dianteira, tendo em vista que a sociedade estabeleceu esse antigo pressuposto de que os homens mandam e as mulheres obedecem. Contudo os autores salientam que no século XX tal situação sofreu modificações, pois as mulheres se destacaram nos negócios e os homens se encarregaram de cuidar da casa e da família (PROBST; RAMOS, 2003).

Ainda, segundo Probst e Ramos (2003) existem estudos que evidenciam que grande parte de novas vagas no Brasil, são preenchidas por mão-de-obra feminina, destacando-se igualmente que esta última classe tem demonstrado maior aflição no que se refere ao quesito



instrução do que os homens. “Elas em geral encaram o desenvolvimento e o conhecimento pessoal como um processo circular e contínuo que precisa de atenção [...]” (JIRONET, 2012, p. 179).

Jironet (2012) sustenta que, em analogia a Dante, na maioria das vezes as mulheres reproduzem a imagem delas mesmas, buscando progredir não só ela mesma como seu interior, pois dessa maneira visam atingir a estabilidade nos campos pessoal e profissional, bem como superar e melhorar nos aspectos que acreditam ser necessários. Mulheres são autênticas líderes, sentem-se desconformadas com uma sensação inferior aquela de ter conquistado algo preeminente (ALMEIDA, 2013). Elas anseiam atingir o seu melhor e procuram também o que os outros são e tem de melhor, o que apresenta como características dos resultados a diferenciação e a consistência (ALMEIDA, 2013). Sendo assim, ressalta-se que a mulher se preocupa com as outras pessoas, visto que seu comportamento influencia os indivíduos que estão ao seu redor (JIRONET, 2012).

Eagly e Carli (2007) destacam que a liderança é exercida de maneira distinta por homens e mulheres graças a dois fatores principais, são eles o comum e o *agentic*. Estes autores afirmam que as mulheres possuem ligação com as qualidades denominadas comuns, visto que as mesmas tratam os demais de forma compassiva, sendo estas mais sensíveis, afetivas, afáveis e agradáveis, além de serem mais prestativas, amigáveis e gentis. Por outro lado, os autores sustentam que as qualidades *agentic* são características dos homens, já que estes são mais autoconfiantes e individualistas, bem como dominadores, fortes, hostis e gananciosos. Além disso, os homens imprimem ideias de asserção e supervisão (EAGLY; CARLI, 2007).

Assim, destaca-se que ditas convicções que relacionam ao gênero feminino o eixo comum e ao masculino o *agentic* também são abordadas por Bilimoria e Piderit (2007). Com isso, ditos autores expõem que devido ao fato de que o gênero feminino é associado ao foco comum, os indivíduos acreditam que as líderes mulheres irão se manifestar de forma mais inibida e delicada, serão mais receptivas às ideias dos outros, irão chamar a atenção mais para os outros do que para elas, irão enfatizar o auxílio aos demais e irão engajar os relacionamentos interpessoais (BILIMORIA; PIDERIT, 2007).

De acordo com Eagly, Schmidt e Engen (2003) uma pessoa possui o comportamento comum quando apresenta como características o humanitarismo, expressividade, simpatia e, ainda, cuidado com as demais pessoas. Ainda, ditos autores destacam que esse comportamento foi identificado em maior proporção em mulheres, que, sem atentar ao status, o demonstram principalmente quando o relacionamento ocorre com outras mulheres (EAGLY; SCHMIDT; ENGEN, 2003).

Ademais, Eagly e Carli (2007) também salientam que provavelmente devido ao fato de que no decorrer da história os homens ocuparam os cargos de liderança e por esse motivo seja custoso não relacionar o homem e a liderança, há uma percepção por parte das pessoas de que as descrições que são ligadas com o que se considera uma liderança eficaz, são aqueles do *agentic*. Nesse sentido, há um impasse sofrido pelas líderes femininas, uma vez que se apresentarem acentuadamente qualidades comuns podem vir a acarretar críticas por não serem suficientemente *agentic*, ou se tiverem muitas características *agentic* podem ser percebidas como portadoras de escassos atributos comuns. Enfim, as pessoas poderão interpretar que as mulheres não possuem o que é necessário para realizar trabalhos que envolvem poder (EAGLY; CARLI, 2007).

Apresenta-se de maneira muito clara a premissa que sustenta que mulheres e homens que ocupam cargos equivalentes são restringidos pelos mesmos para exercerem, com estilos similares de comportamento, seus ofícios (BILIMORIA; PIDERIT, 2007). Não obstante, Bilimoria e Piderit (2007) acreditam que os líderes atendem não só às limitações de seus



papéis de líderes, como também aquelas que se referem aos seus papéis de gênero, sendo estes últimos compostos pelas convicções de acordo com a natureza de macho ou fêmea das pessoas. Dita perspectiva é corroborada por Eagly, Schmidt e Engen (2003), os quais afirmam que líderes mulheres e homens que possuam a mesma função viriam a se comportar de maneira pouco distinta, considerando-se que os papéis de gênero intervêm na atuação dos líderes.

Conforme Jironet (2012, p.173), “uma das características específicas da liderança feminina é que ela reconhece e conscientemente se ocupa das diferentes dimensões do processo de liderança”. “Ela se caracteriza por tentar integrar as dimensões pessoal, emocional, estética, ética, existencial e espiritual da existência e o comportamento na função de liderança” (JIRONET, 2012, p. 179). “A liderança feminina endossa o exclusivo e o genérico, o local e o global, o pessoal e o que é compartilhado por toda a humanidade” (JIRONET, 2012, p. 180).

As mulheres terão uma crescente relevância nas organizações que requerem e enfatizam o conhecimento, pois elas sabem lidar com a diversidade e a multifuncionalidade de maneira mais inata; visto que possuem um grau de sensibilidade que possibilita a formação de equipes heterogêneas, repletas de singularidades e criatividade, e cuja sinergia pode gerar resultados surpreendentes (PROBST; RAMOS, 2003).

As mulheres são excepcionais quando se considera a sua habilidade de lidar com interesses e objetivos diversos, com equipes de variados perfis, logrando uma comunicação expressiva e uma estabilidade que não as permite submeter-se às convicções contrárias aos seus valores (ALMEIDA, 2013). “São mais éticas porque aprenderam a batalhar muito para merecer o que lhes é de direito usando apenas os seus argumentos e não a força física, suas palavras e não a opressão, seu amor e não o desrespeito” (ALMEIDA, 2013, p. 19,21).

Nesse sentido, “o mundo anda apostando em valores femininos, como a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição” (PROBST; RAMOS, 2003, p.1).

Eagly e Karau (2002) propõem em sua teoria que o preconceito em relação às líderes e líderes potenciais do sexo feminino ocorre de duas maneiras. A primeira é que o potencial feminino de liderança é percebido como sendo menos propício quando comparado com o dos homens, visto que a habilidade de liderança possui um estereótipo masculino, mais do que feminino. Quanto à segunda forma, esta se refere ao fato de que o autêntico comportamento de liderança das mulheres é apreciado como menos favorável do que aquele dos homens, já que o comportamento de liderança é visto como inferiormente oportuno em mulheres do que em homens. Ainda, ditos autores afirmam que ambas as formas de preconceito citadas geram dois resultados, o fato de que as mulheres possuem menos acesso a cargos de liderança do que os homens e, em seguida, destaca-se que as mulheres têm que enfrentar mais barreiras para obter sucesso em suas atuações (EAGLY; KARAU, 2002).

O mundo contemporâneo junto com seu ritmo acelerado possibilitou que as mulheres tivessem as suas conquistas, que mesmo sendo significativas e meritórias, ocorreram tardiamente. Todavia, essa nova condição de modernidade e da contração de vários papéis de liderança, pessoal e profissional, também causou às mulheres insegurança, medo, tripla jornada de trabalho, falta de criatividade, problema com a gestão do tempo, exaustão e, muitas vezes, culpa e depressão. Contudo, ressalta-se que se deve confiar na habilidade que as mulheres têm de superar empecilhos e adversidades, visto que estas foram as grandes impulsionadoras de transformações mundiais nas esferas social, demográfica, econômica e política (ALMEIDA, 2013).

Assim sendo, esses são alguns dos novos desafios que as mulheres vêm enfrentando e possivelmente os converterão em grandes oportunidades (ALMEIDA, 2013). Segundo



Jironet (2012, p. 182) “[...] as mulheres desempenham um papel na transformação da comunidade empresarial e da sociedade. Tomam parte na mudança de consciência que inevitavelmente se aproxima”.

Para ser bem-sucedido no âmbito empresarial e no quesito social é fundamental que exista habilidade de negociação, associação, sensibilidade, humanização nas relações, intuição, assim como persistência e capacidade de assentir e adequar-se às modificações permanentemente, deixando para trás crenças antigas, sendo este um fato desvelado pelas mulheres e comprovado por estudos. Ademais, a mulher consegue cada vez mais se destacar e conquistar admiração graças à sua versatilidade, sua paciência e seu constante bom humor (ALMEIDA, 2013).

Ainda de acordo com o mesmo autor as mulheres possuem o dom de originar aquilo que logra fomentar e aperfeiçoar as relações pessoais e profissionais, de modo que “o mundo rendeu-se ao seu jeito sensível e simples de viver e se relacionar, que transforma para melhor os ambientes ao seu redor” (ALMEIDA, 2013, p. 20,23). A convicção de que o sucesso pressupunha uma personalidade severa e fechada foi desafiada pelas mulheres que tem mudado as alegações arcaicas referentes à impassibilidade, à rigidez, à lógica, à hierarquia, assim como aos frutos quantitativos, à produção em larga escala, enfim, aos atributos dos homens bem-sucedidos (ALMEIDA, 2013). “Elas tiveram que aprender como se sobressair em uma sociedade predominantemente masculina, machista e discriminatória em relação ao seu potencial” (ALMEIDA, 2013, p. 20,23).

Portanto, para a finalização deste capítulo salienta-se a afirmação de Almeida (2013, p. 49, 51), “assumir papel de destaque no cuidar dos seus lares, das suas famílias, do que permitir e do que não permitir para essa gente em formação, torna-se um desafio grandioso, fabuloso e intransferível das mulheres, mães, líderes em sua essência”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, devido ao fato do tema ser extremamente recente e ainda escassamente explorado no campo da ciência da Administração. Este fato é apontado por Nogueira (2012), que afirma que o tema liderança feminina é complexo e insuficientemente analisado no estudo da administração. Da mesma forma Luiz Felipe Cortoni (apud. BISPO, 2003) alega que “é preciso observar que existem poucos estudos que possam trazer conclusões definitivas a respeito de tema ‘liderança feminina’, mesmo porque a entrada das mulheres nos pontos-chaves do comando é considerada recente”.

No que tange à abordagem da pesquisa, esta foi qualitativa, tendo em vista que este estudo propôs a análise de como os indivíduos vislumbram a liderança feminina, o que eles pensam e acreditam sobre a mesma e como eles se sentem com relação a ela. Além disso, destaca-se que a presente pesquisa utilizou o Método de Estudo Multicaso ou Casos Múltiplos. Considera-se dito método o mais apropriado neste estudo, tendo em vista que o estudo foi aplicado em quatro empresas do setor comercial da cidade de Santana do Livramento.

Yin (2010) ressalta que quando é escolhido o método de estudo de caso, seja ele de multicasos ou não, a utilização de uma fonte única de evidências não é recomendada. Assim, o estudo foi realizado a partir da técnica de pesquisa bibliográfica e de contatos diretos, a qual pode ser denominada igualmente de pesquisa de laboratório ou de campo.

No que tange à pesquisa bibliográfica, esta foi composta por uma síntese dos trabalhos mais importantes já consumados acerca do tema, possuindo estes, dados pertinentes e atualizados. Quanto à pesquisa de campo, optou-se pela técnica de Observação Direta Intensiva, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2009), possui dois desdobramentos, a



observação e a entrevista, sendo que ambas foram empregadas nesta pesquisa. No que se refere às entrevistas aplicadas, estas eram semiestruturadas. Quanto à observação, nesta pesquisa foi sistemática, isto é, foi planejada, estruturada e controlada, bem como do tipo não-participante, individual e na vida real, pois foi realizada na localidade do fenômeno, as empresas.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas, sendo que duas delas possuíam um homem no cargo de liderança e as outras duas possuíam uma líder mulher. Assim, a população da pesquisa compreendeu não só os líderes das quatro empresas como também os colaboradores das mesmas. As empresas estão localizadas na cidade de Santana do Livramento – RS, e atuam no setor comercial, sendo que duas delas fazem parte de redes empresariais do Estado do Rio Grande do Sul e duas são empresas familiares que atuam somente no âmbito local.

As entrevistas foram realizadas em cada empresa, o que não ocorreu da mesma maneira na observação, pois esta última somente foi realizada nas empresas que eram lideradas por mulheres. Com isso, foram efetuadas vinte e cinco entrevistas, sendo que vinte foram realizadas com colaboradores e cinco com líderes de quatro empresas comerciais, sendo que uma empresa possuía uma subgerente, a qual foi igualmente indagada. Além disso, foram realizadas três horas e meia de observação em cada empresa com líder mulher, totalizando sete horas de observação.

Por fim, esta pesquisa propôs como técnica de análise de dados a Análise de Conteúdo Interpretativa tanto das entrevistas quanto da observação. De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo é representada por um agrupamento de técnicas voltadas à apreciação das comunicações, o que ocorre através da aplicação de métodos ordenados e práticos para a explicação do conteúdo das mensagens. Foi aplicada a técnica de análise sugerida pela autora, a qual compreende três fases: a pré-análise, que corresponde à ordenação e sistematização das ideias iniciais em operações sucessivas que resultarão em um plano de análise; a exploração do material, esta fase é a de execução das decisões referentes à fase anterior, podendo ser composta basicamente pela atividade de codificar, decompor ou enumerar; e a última fase é do tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, esta compreende a utilização de ferramentas que sintetizem e destaquem os dados descobertos na análise, os quais devem ser válidos e relevantes (BARDIN, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos mesmos. Destaca-se que cada entrevista contemplou três questões, sendo abordada não só a liderança feminina como também outros aspectos relacionados à mulher no mercado laboral. Quanto à observação, esta buscou identificar na realidade cotidiana das empresas com líder feminina, como era percebida a liderança da mulher por parte dos colaboradores e como ocorria a relação entre as mesmas e seus liderados. Evidencia-se que não foram constatadas diferenças nas opiniões dos colaboradores de empresas com líderes dos distintos sexos, já que estas se apresentaram de forma uniforme. Por conseguinte, serão expostas as percepções dos colaboradores de uma forma geral.

Este capítulo será subdividido em: características peculiares às mulheres, liderança feminina e dificuldade da mulher em assumir cargos de liderança.

4.1 Características Peculiares às Mulheres

Diversas foram as características apontadas pelos entrevistados como sendo peculiares às pessoas do sexo feminino, sendo que abaixo estão elencadas aquelas que foram mencionadas nas entrevistas em maior proporção. Destaca-se que as características não estão



organizadas em decorrência de algum critério de importância ou da quantidade de vezes que foram mencionadas.

EDUCADA/DELICADA: os entrevistados sustentaram que as mulheres lidam com as demais pessoas de maneira amável e delicada, sendo que elas são consideradas mais atenciosas e gentis;

ACESSÍVEL/DIALOGA/ SE COMUNICA MAIS: os entrevistados evidenciam que as pessoas do sexo feminino são mais abertas no que se refere ao diálogo, com isso, os entrevistados afirmam se sentirem mais à vontade para conversar com elas e expor tanto opiniões e ideias quanto problemas;

FLEXÍVEL/COMPREENSIVA/EMPÁTICA: os entrevistados salientaram que as mulheres entendem mais aos indivíduos e suas complexidades, sendo que as mesmas se colocam no lugar dos outros, sendo tolerantes com as situações adversas dos demais e compreendendo que muitas vezes refletem em outras esferas da vida;

DETALHISTA/PERFECCIONISTA: os entrevistados destacaram o fato das mulheres serem minuciosas, visto que se apegarem mais aos pormenores, se preocupam com os detalhes das coisas e tarefas visando atingir a perfeição;

TRANQUILA/PACIENTE: os entrevistados frisam que as mulheres enfrentam as situações e as dificuldades com maior tranquilidade, ao mesmo tempo, definem que as mesmas são mais pacientes para esperar os resultados de suas ações;

OBSERVADORA: os entrevistados salientam que as mulheres são mais atentas, preferem analisar todos os aspectos referentes a alguma questão previamente a qualquer tomada de decisão;

OBJETIVA: os entrevistados sustentam que as mulheres são claras em seus objetivos e focadas no alcance dos mesmos;

EMOCIONAL/SENTIMENTAL/SENSÍVEL: as mulheres são consideradas pelos entrevistados como mais afetivas, sendo as emoções percebidas como norteadoras das decisões ou dos comportamentos femininos.

Além dessas, a peculiaridade mais citada nas entrevistas foi a do “jeitinho feminino”, que, por sua vez, pode ser entendido como o conjunto de atributos ligados ao comportamento da mulher, os quais compreendem não só as características acima mencionadas como também outras que serão expostas no decorrer da apresentação de resultados. Logo, as mulheres apresentam um “jeitinho” que agrada às pessoas, pois não só faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas e menos pressionadas como também propicia um ambiente de trabalho mais acolhedor. Por conseguinte, esse “jeitinho feminino” torna a atuação da mulher no mercado laboral distinta e única, independente do cargo que ocupe.

Dessa forma, destacam-se alguns trechos das entrevistas que ratificam as principais características percebidas no comportamento das mulheres: “São mais educadas, bem mais carismáticas também e são mais objetivas no que mandam fazer, o objetivo final delas, elas focam mais” (E1); “No caso, eu acho que as mulheres são mais flexíveis. Como líder numa empresa eu acho que a mulher se for tratar com mulher ela entende mais os nossos problemas” (E8); “E a mulher tem um jeito de tratar que ajuda bastante nesse caso de mandar. [...] ela é detalhista, ela prima por esse detalhe pra chegar à perfeição [...] a atenção da mulher, globalizada, ela está sempre mais ligada do que o homem, penso eu” (E11); “A mulher já é muita emoção, aí eu acho que complica um pouquinho às vezes. Não é uma coisa que se sobressaia, mas a emoção às vezes rala um pouco por ser uma coisa feminina, eu acho” (E17);

Eu acho que a mulher, a gente é mais tranquila, até por ser mãe a gente já traz uma coisa mais delicada, a gente consegue trabalhar melhor os funcionários, trabalhar melhor com as pessoas, com o bom senso, a calma [...] na maioria a mulher traz já



aquela, ser materna, ser mais carinhosa, ter mais jeito, conseguir lidar melhor com as emoções (E3).

Eu acho que as mulheres lideram mais, eu acho que elas têm mais capacidade, tanto de se envolver com as pessoas, tem mais facilidade de se envolver, sabem falar melhor, se expressar melhor tanto com o público quanto em reuniões [...] acho que é bem melhor de se trabalhar, de se expressar, de poder chegar e conversar, de ter opiniões, a confiança é bem melhor (E4).

Sendo assim, pode-se dizer que as características apontadas pelos entrevistados corroboram com aquelas abordadas em diversas obras, entre elas as dos seguintes autores: Probst e Ramos (2003); Eagly, Schmidt e Engen (2003); Eagly e Carli (2007); Bilimoria e Piderit (2007); Jironet (2012); Almeida (2013). Ditas obras, presentes no referencial teórico deste trabalho, evidenciam que as mulheres possuem peculiaridades atinentes aos seus comportamentos, estando entre elas as que foram citadas nas entrevistas.

Contudo, somente um entrevistado acredita que a convivência laboral com uma líder mulher é difícil, sendo uma das dificuldades o fato das decisões das mulheres terem como atributos a consistência: *“Eu acho que a mulher é mais difícil de lidar, bem mais [...] Não sei, a mulher é, como é que eu vou te explicar assim, quando ela manda, manda mesmo, é mais difícil até de se dobrar né, é mais possessiva, essa é a visão que eu tenho” (E24).*

4.2 Liderança Feminina

Os entrevistados também foram questionados sobre as suas percepções acerca da liderança feminina, a qual conforme Almeida (2013) é aquilo que a mulher faz no momento em que possui autocontrole em determinada ocasião, escolhendo alternativas de como agir e decidindo independentemente o rumo e o fim de suas decisões (ALMEIDA, 2013). O autor ainda alega que liderança é a capacidade de provocar transformações, sendo esta faculdade natural para as mulheres.

Os entrevistados apresentaram opiniões variadas. Para uma parcela de entrevistados a mulher tem aproveitado todas as chances para demonstrar a sua capacidade de contribuir positivamente com o mercado. Entrevistados alegam: *“Eu acho que a liderança feminina veio a somar muito por que nós como mulheres, nós temos um pouquinho mais de tato muitas vezes, acredito” (E2); “É bom, porque a mulher tem um pensamento diferente do homem” (E5); “Eu acho que as mulheres são mais sensíveis pra tratar, tanto com o cliente quanto com os funcionários” (E8).*

A maioria dos entrevistados concebe a liderança feminina como sendo comum, convencional, não havendo uma concepção distinta àquela apresentada a respeito da liderança masculina: *“Eu acho a liderança feminina normal, também como a liderança masculina, mesmas responsabilidades” (E1); “Olha, eu acho que tanto quanto o homem, a mulher lidera e consegue fazer essa atividade de uma boa maneira” (E23); “Qual a diferença? Não tem. A gente já está acostumado a trabalhar muito com colegas femininas, então pra mim é indiferente” (E12).*

Por outro lado, alguns dos entrevistados sustentam que as mulheres são melhores líderes, tendo em vista que consideram que as mesmas possuem peculiaridades que destacam a sua atuação e desempenho de líder em relação aos homens. Entrevistados afirmam: *“Eu acho que as mulheres lideram mais, eu acho que elas têm mais capacidade, tanto de se envolver com as pessoas, tem mais facilidade de se envolver, sabem falar melhor, se expressar melhor tanto com o público quanto em reuniões, é bem melhor de trabalhar” (E4); “É bem melhor, entre tudo, apresentação do produto, quando chega, exposição de produto, tudo como coloca, eu acho a visão feminina melhor” (E17); “Olha, eu acho legal porque*



mulher é bem responsável né, eu acho que às vezes a mulher se sai melhor que os homens, é o que eu acho” (E25).

Ademais, alguns entrevistados evidenciam o fato das mulheres estarem incrementando a sua atuação no mercado de trabalho. Assim, destacam que o espaço que as mulheres vêm ocupando tem sido ampliado graças ao aumento das oportunidades que se apresentam a elas. *“Eu acho que a gente conquistou um grande espaço, acho que a gente não perde em nada, acho que foi um grande salto pra nós mulheres que só veio a agregar” (E3); “Eu acredito que hoje é oferecido à mulher mais espaço, então a mulher está desenvolvendo. [...] É um espaço que foi aberto pra mulher, porque ela está em alta” (E13);*

Eu acho que é muito válido tu ter uma pessoa do sexo feminino muitas vezes te dando instruções. [...] O que posso te dizer é que vocês mulheres realmente vem adquirindo um espaço muito grande, nós homens não devemos nos preocupar que vocês estão nos alcançando (E14).

Ainda, um entrevistado acredita que mesmo antes de entrar no mercado de trabalho as mulheres já eram líderes, visto que comandavam todas as questões referentes ao lar de maneira a satisfazer todas as necessidades da família. Assim, é possível conceber que as mulheres possuem certa “experiência” na liderança ao gerir uma casa, todas as tarefas que a mesma requer e, de certa forma, as pessoas que dela fazem parte.

Falam de liderança, pra mim a mulher é sempre líder porque em casa, quem é que manda? É a mulher, a mulher é a que manda em casa. Quem é a dona de casa? Não é a mulher? O homem está pra trabalhar, era, agora não está mais, está tudo mudado, mas antigamente era o homem que trabalhava, mas quem comanda tudo é a mulher, sempre foi, a mulher sempre teve presente até porque a gente não vive sem a mulher, é ou não é? (E11).

A observação realizada em empresas lideradas por mulheres permitiu que fossem testados os achados das entrevistas. Foi possível perceber com o método que a relação entre as líderes e seus liderados é muito construtiva. Notou-se que os colaboradores aprovam a maneira pela qual suas líderes desempenham as suas funções. As líderes dispõem tempo explicando aos colaboradores o que eles devem fazer e, além disso, executam também as tarefas dos mesmos. Pode-se considerar que devido a isso os liderados demonstram confiança perante suas líderes, sendo que estes não evidenciam nenhum traço de temor ou desconforto para questioná-las em situações que lhes geram incerteza, o que corrobora com as visões dos entrevistados que em sua grande maioria destacaram que as mulheres possuem maior abertura no que tange ao diálogo. Igualmente, verificou-se que os colaboradores em geral, mulheres e homens, apreendem as ordens de suas superiores naturalmente.

Desse modo, constata-se que a percepção acerca da liderança feminina tem sofrido modificações ao longo dos anos, tendo em vista que antigamente as mulheres eram vistas como inaptas para assumir cargos inicialmente fora de seus lares e logo funções gerenciais. Todavia, atualmente as pessoas demonstram neutralidade perante liderança feminina, pois a veem como normal, sendo que manifestam também aceitabilidade e certa admiração pelas contribuições positivas da mesma. Com isso, pode-se destacar que o empenho feminino em comprovar a sua capacidade de liderança tem sido reconhecido pela sociedade empresarial que hoje vê na mulher um enorme potencial de trabalho.



4.3 Dificuldade da Mulher em Assumir Cargos de Liderança

Após tudo o que foi comentado anteriormente acerca da capacidade da mulher no meio empresarial, permanece ainda mais forte a pergunta: porque é tão difícil para a mulher assumir cargos de liderança nas empresas? Porque as mulheres tem tão pouca participação em cargos de gestão?

Percebe-se que a participação das mulheres diminui à medida que o salário aumenta, o que reflete no fato de que “no Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência” (PROBST; RAMOS, 2003, p. 3).

No que tange ao motivo dos obstáculos da mulher em atingir o topo das hierarquias empresariais, a maioria dos respondentes destacam o fato sociocultural. A cultura, os costumes e as tradições da sociedade são constatados como as adversidades mais preponderantes no assumo de cargos de gerência por parte das mulheres, visto que segundo esse conceito formado a mulher a princípio não deveria trabalhar fora de casa, bem como não apresenta atributos que contribuem para sua aptidão de líder. Foi mencionado: “Socioculturais, é claro, porque já vem aquela mentalidade de que mulher seria secundária no caso, e hoje se percebe que não, que uma mulher consegue tanto administrar a sua casa, quanto trabalhar” (E8); “Eu acho que não acreditam ainda na mulher como deveriam, como se ela não tivesse capacidade de gerenciar ou coisa parecida. [...] Acho que os outros não dão essa credibilidade pra ela” (E22);

Mas eu acho que a nossa cultura de que o homem é que pode, o homem é que tem cabeça, e que não é bem assim. Muitas vezes a mulher até tem mais tino do que o homem, mas a cultura, a gente já traz de berço, o homem é o que faz. Gerente, tu pensa em gerente e a primeira imagem que vem automaticamente na nossa cabeça é um homem, por quê? (E3);

Eu penso que é pela parte da cultura mesmo, porque elas estão conseguindo atingir o que elas pretendiam, o que elas quiseram. Mesmo assim tem empresas que são muito tradicionais que ainda tem líderes com aquela cultura de antigamente, então às vezes falta oportunidade pra mulher nessa parte (E5).

Isso pode ser relacionado com o exposto por Eagly e Karau (2002), os quais acreditam que o preconceito em relação às líderes e líderes potenciais do sexo feminino ocorre de duas maneiras, sendo que a primeira se refere ao potencial feminino de liderança, que é visto como menos propício quando comparado com o dos homens, uma vez que a habilidade de liderança possui um estereótipo masculino, mais do que feminino; e o segundo condizente ao fato de que o comportamento de liderança das mulheres é considerado menos favorável do que aquele dos homens, já que o comportamento de liderança é visto como menos comum em mulheres do que em homens. Julga-se que ambas as formas de preconceito citadas geram dois resultados, sendo um deles o menor acesso a cargos de liderança por parte das mulheres quando comparado com os homens (EAGLY; KARAU, 2002).

Não obstante, um entrevistado acredita que a mulher tem capacidade de ocupar posições de chefia e que, em consequência disso, as questões socioculturais não interferem mais nesse aspecto. Conforme o mesmo se a mulher tiver o potencial necessário, conquistará um cargo diretivo facilmente.

Eu acho que não. Eu acho que a capacidade vai de cada um né, se ela tem capacidade ela sobe rápido e também antigamente era pelo sociocultural da mulher, como eu disse anteriormente que como a mulher quando se casava era só pra lida de casa, agora já está mudando, e vai de cada uma, se ela estudou, se ela estuda e ela já é independente ela vai embora (E18).



Nesse sentido, pode ser salientada a opinião de uma entrevistada, a qual é gerente de uma das empresas pesquisadas. Ela expõe a própria experiência e relata que não sentiu essa dificuldade para assumir um cargo de liderança e destaca que um fator-chave que contribuiu para isso foi aquele relativo ao treinamento, o qual em seu caso foi financiado pela empresa. Assim, a entrevistada afirma ter sentido confiança para atuar como gerente, esta que, pode-se interpretar, foi propiciada também pela empresa.

É importante ressaltar que, de acordo com esta entrevistada, o fato de uma mulher exercer a presidência do país colaborou para que fosse simples para ela o que para muitas poderia ser árduo, incumbir-se pela liderança de uma organização. Além disso, a entrevistada enfatiza que a razão da mulher ocupar menos cargos de gestão nem sempre é o preconceito, e destaca que muitas vezes as mulheres não são selecionadas por não apresentarem a capacitação necessária, o que implica na responsabilização da mulher pelo seu insucesso.

[...] a gente já não sente essa dificuldade de assumir uma posição mais elevada porque a gente sabe que a capacitação é algo que vai nos formar melhor, vai nos ajudar a ter um currículo mais forte, mais pesado, que vai nos levar a uma função de maior comprometimento e responsabilidade dentro da empresa [...] eu não sinto e não senti essa dificuldade, não percebo isso principalmente depois que a gente teve eleita uma mulher como presidente do Brasil, nossa presidente Dilma, prestes a uma reeleição, provavelmente isso vá acontecer. Então eu acho que esse tabu já está com menos força e eu acho que a gente precisa sim acreditar no potencial que nós temos e nós mesmas temos que buscar pra que nos consigamos atingir esses objetivos. Eu acho que está aberto pra nós esse espaço e nós precisamos mostrar que nós somos capazes. Não adianta terem as oportunidades nós não nos colocarmos capazes disso acontecer. E aí talvez isso até acrescente um pouco essa opiniões, as pesquisas se tornem mais fortes, os números se tornem um pouco mais elevados, porque na verdade se a gente for ver muitas vezes nós deixamos de nos capacitar pra assumir essas funções, nem sempre elas não são ocupadas por mulher por algum motivo de preconceito e sim porque nós não temos a formação exigida naquela função (E2).

Uma das entrevistadas ressalta a dificuldade da mulher em ocupar cargos de liderança como sendo um processo que requer tempo, assim como ocorreu na inserção da mulher no mercado de trabalho.

Eu acredito que tudo é da evolução, as coisas estão evoluindo pra isso aí. É como tudo né, assim como foi difícil pra mulher sair pra trabalhar a mulher está chegando aos poucos nos cargos mais de confiança. Ainda são poucas, mas já é o suficiente pra mulher ver que há um espaço pra ela chegar onde ela quer, e que isso a gente tem que mostrar que tem capacidade e ir conquistando (E13).

Quanto a isso, percebe-se que é uma alegação válida, uma vez considerado o fato de a mulher ter entrado no mercado de trabalho tardiamente e, portanto ter disponibilizado de menos tempo para demonstrar sua real competência laboral.

Outro entrevistado evidencia a possibilidade da mulher não ter tanto acesso a funções gerenciais por consequência da concorrência, ou seja, o maior número de homens nas empresas ocasiona o maior número de líderes homens também. Portanto, as oportunidades das mulheres são reduzidas devido à sua menor participação no mercado do trabalho.

Acredito que é pela concorrência, você vê numa grande empresa são muitos homens pra duas mulheres, em dez pessoas, então, a concorrência, o homem acaba diminuindo a capacidade da mulher querendo ou não, desse pensamento machista, desse pensamento do homem querer mostrar mais, por isso a dificuldade da mulher



chegar ao topo. [...] Com certeza, porque capacidade, a mulher tem tanto quanto o homem (E21).

Há quem acredite que a mulher ocupa cargos de gestão em menor grau do que o homem graças à sua maior responsabilidade com o lar, sendo que esta entrevistada alega que provavelmente é mais fácil quando a mulher possui um cônjuge que auxilia nos afazeres domésticos e a estimula.

Acho que porque a mulher tem mais compromisso com casa, com família e é difícil tu conciliar tudo né. Ainda quando tu tem um companheiro que te ajude, que te facilite, não digo facilitar, mas que te ajuda, te empurra, te dá um impulso pra ti lutar mais pelo que tu quer também (E19).

Outra entrevistada salienta que as pessoas do sexo feminino enfrentam uma barreira maior em proceder a posições de mando “*por medo de se envolver com certas profissões e com certas coisas, e até por não ter o próprio apoio da família, de coisas assim, acredito que seja por isso*” (E4).

Ainda, um dos gerentes entrevistados salienta “*eu tenho notado às vezes ‘bah, a mulher está crescendo’, mas eu noto o seguinte, que vocês estão um pouquinho querendo uma autossatisfação sem nos dar as mãos pra nós homens e nós irmos juntos com vocês*” (E14). Quanto a isso um colaborador entrevistado ratifica:

A mulher está ocupando mais espaço né, mas ela tem que trabalhar junto com o homem se não ela não consegue, acho eu que não vai conseguir se não trabalharem os dois em conjunto, acho que ela não vai conseguir levar adiante assim sozinha, tem que ter o masculino também trabalhando (E12).

Desse modo, pode-se destacar o fato de que a mulher pode estar percorrendo esse caminho rumo à sua evolução profissional sozinha, sem contar com o apoio dos homens. Nessa perspectiva, culmina-se este capítulo com a constatação da necessidade de se realizar um estudo mais profundo acerca de como as mulheres se sentem nesse mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo, haverá alguma relação entre o fato das mulheres andarem sozinhas nessa caminhada e o fato da sociedade ter prendido tanto ela no passado?

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse árduo processo de inserção no mercado de trabalho, as mulheres se depararam com inúmeras dificuldades. Apesar disso, as mulheres tiveram a oportunidade de demonstrar a sua capacidade no âmbito laboral e não a deixaram passar, tendo comprovado ao mundo que possuem aptidão e esperteza para trabalhar nos mais diversos setores e negócios.

No que tange à liderança, as mulheres vêm surpreendendo cada vez mais, tendo em vista que apresentam atributos e competências de liderança particulares. Por conseguinte, o exercício da liderança por parte das mulheres merece uma contemplação ímpar. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção dos colaboradores frente à liderança feminina em lojas do setor varejista.

Esta pesquisa descobriu que a liderança feminina é admirada e conceituada por parte das pessoas, haja vista que as mulheres estão sendo vistas como capazes de realizar uma gestão eficiente. De acordo com os entrevistados as mulheres têm não só ocupado um espaço significativo no mercado de trabalho como também quebrado antigos paradigmas ao demonstrar que podem fazer a diferença nesse mercado efetivamente competitivo.



Comprovou-se que os colaboradores consentem a maneira pela qual as suas líderes desempenham as suas funções gerenciais, o que exprime uma autêntica aprovação por parte dos subalternos. Ademais, percebeu-se que a relação entre as líderes e seus liderados é extremamente positiva, sendo destacado que a líder proporciona condições favoráveis a uma relação de confiança e respeito mútuos. Entre as principais peculiaridades femininas indicadas pelos entrevistados estão: a educação/delicadeza, a acessibilidade, o maior diálogo/comunicação, a flexibilidade/compreensão/empatia; a atenção aos detalhes/perfeccionismo; a tranquilidade/paciência e a observação. Além destas categorias, enfatiza-se a particularidade da mulher mais mencionada nas entrevistas, o “jeitinho feminino”, que pode ser interpretado como o comportamento feminino, aquele que engloba as características acima citadas.

Desta maneira, constatou-se que a liderança feminina é, de uma forma geral, bem-acolhida pela força de trabalho que compõe o setor comercial, não existindo mais aquela antiga concepção de que a mulher não possuía o perfil adequado para atuar no mercado de trabalho. Assim, as pessoas veem na mulher uma liderança particular e necessária na atualidade, pois reúne características que propiciam um ambiente no qual os colaboradores sentem-se mais à vontade e acabam sendo mais comprometidos no desempenho de suas atividades, o que é revertido em resultados favoráveis para as empresas.

Pode-se considerar que esta pesquisa logrou atingir seu objetivo. Contudo, podem ser assinaladas algumas limitações enfrentadas, entre elas, a possível ausência de interesse em participar da pesquisa e pressão sentida pelos colaboradores uma vez que seus líderes os indicavam. Igualmente, indica-se o fato de que os colaboradores deixavam de realizar as suas tarefas, podendo estes ter deixado a conclusão de trabalhos pendente, o que pode ter gerado certa distração. Embora as entrevistas tenham sido realizadas em salas separadas pode-se conceber o movimento da loja, tanto de colaboradores quanto de clientes uma restrição. Aponta-se também que alguns entrevistados demonstraram-se introvertidos e tímidos, muitas vezes com dificuldades de expressar seus pareceres, o que em alguns casos pode comprometer a profundidade das entrevistas. Por último, acredita-se que o fato da pesquisadora ser uma mulher e, ainda, estudante do curso de administração, pode representar uma limitação do estudo, visto que os entrevistados podem ter sentido constrangimento ao opinar contrariamente à liderança feminina, o que poderia ser testado em outra pesquisa.

Para finalizar, são mencionadas algumas sugestões para trabalhos futuros, sendo viável a realização de pesquisas com outras populações e com variáveis distintas. Pode-se indicar um estudo com mulheres acerca da inserção no mercado de trabalho e em cargos de liderança, identificando as circunstâncias, facilidades, dificuldades e efeitos desses processos de acordo com a própria vivência feminina. Também pode ser destacada a possibilidade de pesquisar com as atuais mães de família a influência desse papel na disposição de trabalhar por parte das mulheres. Outra alternativa é realizar pesquisas com diretores de empresas sobre a sua percepção de liderança feminina e a contribuição da mesma para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário. **Liderança feminina**: as donas do futuro. A evolução através do amor – Uma coletânea de insights. 1ª Edição. Maio, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa : Edições 70 Ltda. - Março, 2009.

BILIMORIA, Diana; PIDERIT, Sandy Kristin. **Handbook on women in business and management**. British Library, 2007.



BISPO, Patrícia. **Mulheres conquistam liderança**. RH, Liderança, matéria de 27 de maio de 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Materia/3528/mulheres-conquistam-lideranca.html#>>. Acesso em: 24 de ago. de 2014.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L.. Women and de labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**. September, 2007.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J.. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, 2002, Vol. 109, No. 3, 573-598.

EAGLY, Alice H.; SCHMIDT, Mary C. Johannesen; ENGEN, Marloes L. van. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**, 2003, Vol. 129, No. 4, 569-591.

GOMES, Almiralva Ferraz. O outro no trabalho: mulher e gestão. Ensaio – Administração Geral. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.

JIRONET, Karin. **Liderança feminina: gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do purgatório**. Tradução: Claudia Gerpe Duarte. – São Paulo: Paulus, 2012. – (Coleção Amor e Psique).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo : Atlas 2009.

NOGUEIRA, Elaine Cristina de Oliveira Rocha. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul - Programa de Pós-graduação em Administração. São Caetano do Sul, 2012.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Revista 2: jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em 09 de dez. de 2013.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, ISSN 2179-4308, vol. 03, n. 01. Julho de 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Ana Thorell ; revisão técnica Cláudio Damacena. - 4. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.