



TATIANE  
MOREIRA  
BARBOSA

**LIDERANÇA FEMININA E A  
MULHER NO MERCADO DE  
TRABALHO: QUAIS SÃO OS  
IMPACTOS DA LIDERANÇA  
FEMININA, PARA A LÍDER E  
FUNCIONÁRIOS**

Relatório de Dissertação do Mestrado em  
Ciências Empresariais, ramo de Gestão de  
Pequenas e Médias Empresas.

**ORIENTADORES**

Professora Doutora, Boguslawa Sardinha  
Professora Doutora, Raquel Pereira

Dezembro 2023

TATIANE  
MOREIRA  
BARBOSA

**LIDERANÇA FEMININA E A  
MULHER NO MERCADO DE  
TRABALHO: QUAIS SÃO OS  
IMPACTOS DA LIDERANÇA  
FEMININA, PARA A LÍDER E  
FUNCIONÁRIOS**

**JÚRI**

*Presidente:* Doutora, Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves

*Vogal:* Doutora, Boguslawa Maria Barszczak Sardinha

*Vogal:* Doutora, Priscila Rezende da Costa

Dezembro 2023

## Dedicatória

A minha jornada durante esse mestrado, foi muito mais do que apenas um percurso acadêmico; foi uma aventura de descoberta pessoal e crescimento. Perseverando na travessia de um oceano rumo a um país que nunca havia visitado antes, a minha jornada em Portugal foi repleta de desafios de adaptação ao longo destes dois anos.

Neste caminho, aprendi não apenas sobre o conteúdo do meu curso, mas também sobre a vida e sobre mim mesma. Ganhei uma perspectiva mais ampla, de como enxergar o meu próprio país com olhos diferentes e mais apreciativos, apreendendo as nuances culturais nos países que tive a oportunidade de visitar durante essa jornada e observando um pedaço do Brasil em cada país visitado e residido em principal o sul do continente europeu.

Esta conquista é dedicada à minha família e amigos, com um carinho especial para a minha amada mãe, que sempre me incentivou a buscar os meus sonhos e sente um profundo orgulho pelas minhas conquistas. À minha mãe, minha inspiração e motivação, eu devo grande parte deste sucesso a ela.

Dedico também ao Filipe, cujo apoio constante encorajou-me a perseverar na busca dos meus objetivos. A sua presença na minha vida é um farol, guiando-me no caminho do crescimento pessoal, profissional e acadêmico, ajudando-me a tornar-me uma pessoa cada vez melhor.

A todos vocês, minha família, amigos e o Filipe, esta conquista é um reflexo do amor, apoio e confiança que depositaram em mim. Obrigada por fazerem parte desta jornada e por tornarem possível este sonho que agora se torna realidade.

A todos que fizeram parte desta jornada, a minha gratidão eterna. Obrigada por tornarem este sonho possível.

## Agradecimentos

Caras Orientadoras, gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todas vocês por todo o vosso apoio e orientação que me proporcionaram ao longo do processo de escrita. A vossa paciência e sabedoria foram fundamentais para a melhora da minha dissertação. Cada conselho e direcionamento que ofereceram contribuíram significativamente para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

O Instituto Politécnico de Setúbal a todos os professores da qual lecionavam nas UC's em que participei, colegas, presidente do curso e vogal da prova pública, quero expressar a minha sincera gratidão por conceder-me a oportunidade de cursar e concluir o mestrado e pelos ensinamentos prestados. Foi uma jornada desafiadora, mas extremamente enriquecedora, que me proporcionou conhecimento e experiências inestimáveis.

À empresa objeto de estudo, juntamente com o Diretor da empresa, que me proporcionou o direito de estudá-la, juntamente com todos os seus funcionários que dedicaram tempo e disponibilidade, em especial a Cristina que através dela ouve a ponte necessária para a conclusão desse projeto.

Filipe, a sua ajuda constante durante todo o processo de dúvidas sobre o mestrado e sobre Portugal, que através da sua experiência e familiaridade com país, soube orientar-me e foi meu porto seguro durante essa jornada. A sua disponibilidade para compartilhar o seu conhecimento e experiência foi fundamental para a minha adaptação e sucesso. Agradeço do fundo do meu coração por ser um companheiro e mentor nesse percurso.

E à minha família, obrigada por compreenderem a distância que nos separou durante esse período. A vossa compreensão, apoio emocional e incentivo foram de extrema importância nos momentos difíceis.

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todos vocês por fazerem parte da minha jornada durante esse processo. Sem o apoio incrível de cada um, eu não teria conseguido chegar tão longe. Cada um desempenhou um papel vital na minha jornada acadêmica e pessoal, e, serei eternamente grata.

Tatiane Moreira Barbosa

## Resumo

O presente estudo corresponde à dissertação final para efeitos de obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresárias, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, da escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Inside sobre o tema da Liderança Feminina e da mulher no Mercado de Trabalho e pretende responder à seguinte pergunta de partida: Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e os funcionários. Os objetivos específicos, de saber qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na percepção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes; e na percepção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

A dissertação aborda o tema da liderança, destacando a evolução das teorias de liderança ao longo do tempo, a definição de liderança como a capacidade de inspirar e motivar pessoas, e a distinção entre líderes e chefes. Também discute diferentes estilos de liderança, como Transformacional, Transaccional e Laissez-faire, e estilos de liderança com versões mais atualizadas, como Autocrático, Democrático, Participativo, Liberal, Situacional e Carismáticas e explora as diferenças percebidas entre liderança feminina e masculina, incluindo desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.

A dissertação explora a questão da liderança feminina e a presença das mulheres no mercado de trabalho, destacando a crescente busca por qualificação académica por parte do público feminino. E o facto de apesar do aumento nas qualificações das mulheres, ainda existir uma desigualdade de género nas posições de liderança.

Além disso, aborda desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, como a conciliação entre vida profissional e a dupla jornada de trabalho, além de destacar a persistência da discriminação de género.

A pesquisa foi dividida em dois grupos, o grupo 1 composto pelas líderes mulheres, que correspondem a 75% do quadro efetivo dos líderes da empresa objeto de estudo, com entrevista semidiretiva, e grupo 2 composto pelos demais 21 funcionários da empresa, que compõe o quadro efetivo da empresa objeto de estudo, efetuada com recurso do inquérito por questionário, utilizando abordagens qualitativas e quantitativas.

Trata-se de um estudo de caso, com a pesquisa realizada numa empresa de telecomunicações em Belo Horizonte, Brasil. A investigação traz uma desmistificação da liderança feminina, trazendo os impactos relevantes na vida dos funcionários desse modelo de gestão; e se mulheres adotam ou não um estilo de liderança mais participativo e democrático, características que assemelham a liderança transformacional;

se os funcionários sentem-se desconfortáveis ou não diante de uma liderança feminina; e por fim, se as mulheres que ocupam cargos de liderança, acham que existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Os resultados da pesquisa sugerem, que as líderes são avaliadas positivamente pelos funcionários, com características de liderança transformacional, democrática e participativa. Também menciona a pesquisa de opinião sobre a preferência dos funcionários por líderes homens ou mulheres e que mulheres gastam mais tempo em atividades domésticas do que os homens.

**Palavras chaves:** *Liderança – Liderança Feminina – Estilos de Liderança – Mulher no Mercado de trabalho – Gestão de Empresas – Gestão de Pequenas e Médias Empresas – Telecomunicações.*

## Abstract

This study corresponds to the final dissertation for the purpose of obtaining a Master's degree in Business Sciences, branch of Small and Medium Business Management, from the School of Business Sciences of the Polytechnic Institute of Setúbal. It focuses on the theme of female leadership and women in the labour market and aims to answer the following basic question: What are the impacts of female leadership on the leader and the employees? The specific objectives are to find out how satisfied employees are with female leadership, and, from the employee's point of view, the leadership style adopted by these leaders; and, from the leader's point of view, whether there are any difficulties encountered in leadership due to the fact that she is a woman.

The dissertation addresses the topic of leadership, highlighting the evolution of leadership theories over time, the definition of leadership as the ability to inspire and motivate people, and the distinction between leaders and bosses. It also discusses different leadership styles, such as Transformational, Transactional and Laissez-faire, and leadership styles with more up-to-date versions, such as Autocratic, Democratic, Participative, Liberal, Situational and Charismatic, and explores the perceived differences between female and male leadership, including challenges faced by women in the labour market.

The dissertation explores the issue of female leadership and the presence of women in the labour market, highlighting the growing pursuit of academic qualifications by the female public. And the fact that despite the increase in women's qualifications, there is still gender inequality in leadership positions.

It also addresses challenges faced by women in the labour market, such as reconciling professional life and motherhood, as well as highlighting the persistence of gender discrimination.

The research was divided into two groups, group 1 made up of women leaders, who make up 75 per cent of the effective staff of the company under study, with a semi-directive interview, and group 2 made up of the other 21 employees of the company, who make up the effective staff of the company under study, carried out using a questionnaire survey, using qualitative and quantitative approaches.

This is a case study, with the research carried out in a telecommunications company in Belo Horizonte, Brazil. The research provides a demystification of female leadership, showing the relevant impacts of this management model on employees' lives; and whether or not women adopt a more participative and democratic leadership style, characteristics that resemble transformational leadership; whether or not employees feel uncomfortable in the face of female leadership; and finally, whether women who occupy leadership positions

feel that there are any difficulties encountered in leadership due to the fact that they are women.

The results of the survey suggest that female leaders are evaluated positively by employees, with characteristics of transformational, democratic and participative leadership. It also mentions the opinion poll on employees' preference for male or female leaders and that women spend more time on domestic activities than men.

**Key words:** *Leadership – Female Leadership – Leadership Styles – Women in the Job Market – Business Management – Management of Small and Medium-sized Companies – Telecommunications.*

## Índice

Dedicatória .....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	V
Introdução .....	1
Capítulo I. Revisão de Literatura .....	5
1.1 Liderança: Evolução e significados atribuídos à função, diferença entre líder v/s chefe.....	5
1.2 Estilos de liderança .....	7
1.3 Liderança feminina v/s masculina, estilos de liderança e suas características ..	11
1.4 A mulher no mercado de trabalho contexto histórico e sua evolução.....	14
1.4.1 Portugal .....	15
1.4.2 Brasil .....	19
1.5 Liderança feminina e seus desafios .....	25
Capítulo II. Objetivos e Metodologia .....	29
2.1 Definição de Objetivos .....	29
2.2 Metodologia .....	31
2.3 Objetivo de Estudo (capítulo com a apresentação da empresa) .....	33
2.4 Fontes Técnicas de Recolha e Tratamento dos Dados.....	33
Capítulo III. Discussão dos Resultado.....	37
3.1 Caracterização dos inquiridos.....	37
3.2 Percurso e Experiências Profissional – Líderes/Gestoras.....	39
3.3 Maior desafio enquanto líder .....	40
3.4 Horas diárias com trabalhos domésticos .....	44
3.5 Desigualdade de género no meio profissional .....	46
3.6 Diferença no tratamento por ser uma mulher .....	47
3.7 Dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher .....	49

3.8	Preferência por liderança por homem x mulher.....	50
3.9	Desconforto quando o líder é mulher .....	52
3.10	As mulheres são igualmente capazes.....	54
3.11	O meu líder atual é homem ou mulher?.....	54
3.12	Como eu enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida .....	55
3.13	Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato.....	62
	Conclusão.....	71
	Referências Bibliográficas.....	76
	Apêndices.....	81
	Apêndice nºI – Autorização do Diretor.....	82
	Apêndice nºII – Autorização Entrevistada .....	84
	Apêndice nºIII – Autorização Entrevistada .....	85
	Apêndice nºIV – Autorização Entrevistada .....	86
	Apêndice nºV – Autorização Entrevistada .....	87
	Apêndice nºVI – Guia de entrevista Líderes/Gestoras .....	88
	Apêndice nºVII – Entrevistas Líderes/Gestoras.....	93
	Apêndice nºVIII – Inquérito por questionário .....	106
	Apêndice nºIX – Perguntas e Fontes .....	116
	Apêndice nºX – Percurso Profissional das Líderes.....	120

## Índice de Figuras

Figura 1: Comportamentos considerados mais eficazes para enfrentar os desafios.....	14
Figura 2: Mulheres ainda sofrem mais com o desemprego.....	18
Figura 3: População residente Portugal com ensino superior .....	18
Figura 4: Nível de instrução por género .....	21
Figura 5: Taxa de percentagem de desemprego por género .....	22
Figura 6: Força de Trabalho .....	23
Figura 7: Número de mestres, por ano de conclusão e percentagem por sexo .....	24
Figura 8: Pergunta: Eu me sentiria desconfortável se tivesse uma chefe mulher.....	26
Figura 9: Mulheres na Liderança Europa.....	28
Figura 10: Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos.....	45
Figura 11: Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos – por género .....	46
Figura 12: Preferes ser liderado por homens ou por mulheres.....	50
Figura 13: Preferes ser liderado por homens ou por mulheres - por género.....	51
Figura 14: Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher .....	52
Figura 15: Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher - por género.....	53
Figura 16: As mulheres são igualmente capazes em relação aos homens de ocupar cargos de gestão de topo?.....	54
Figura 17: Líder atual é homem ou mulher?.....	55

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica grupo 1 – Líderes Gestoras.....	37
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica grupo 2 – Demais funcionários .	38

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida .....	61
Gráfico 2: Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato.....	69

## Lista de Abreviaturas (Siglas e Acrónimos)

*CESIS* - Centro de Estudos para a Intervenção Social.

*CGEE* - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos.

*FGV IBRE* – Fundação Getúlio Vargas, Instituto Brasileiro de Economia.

*IBGE* – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

*INE* – Instituto Nacional de Estatística.

*OECD* – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico.

*PNAD* – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

*PUCRS* – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

*SPSS* – Pacote Estatístico para Ciências Sociais.

## Introdução

O tema liderança é objeto de estudo há muitos anos, com um grande número de pesquisas, componente frequente de estudos. Desde teorias de estilos tradicionais e de ampla abordagem disponível até as mais recentes integradas na *new leadership* ou na tradução livre, nova liderança tem o contexto na introdução de novos líderes ou estilos de liderança dentro de uma organização, ou grupo.

Kotter(1990) cit. Ferreira (2021) define liderança como a capacidade de inspirar e motivar pessoas a seguir uma determinada direção, mesmo que no caminho encontre obstáculos e imprevistos encanta por onde passa e junta interesses da necessidade humana.

É unânime na literatura que o líder tem função de influenciar e conduzir pessoas com a finalidade de atingir as metas como objetivo comum, assim como a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários através dos estilos de liderança, sempre usando a comunicação a seu favor. Uma arte para que as pessoas sejam mais produtivas e motivadas a fazer escolha que beneficiam a equipa e a organização como um todo.

Com o termo líder surge a ideia que chefes e líder são sinónimos, embora os termos chefe e líder sejam frequentemente usados, eles representam conceitos distintos quando se trata de liderança. Ambos têm influência sobre as pessoas e são responsáveis pela direção e pelo desempenho da equipa, contudo as diferenças entre chefe e líder manifestam-se na sua abordagem e impacto na equipa, ser um chefe não garante automaticamente ser um líder efetivo.

De acordo com Cunha & Silva (2010), o chefe utiliza o poder e a autoridade do seu cargo para dar ordens aos funcionários. Izidoro (2016) afirma que o chefe possui o poder institucionalizado pelo cargo, e a principal diferença entre líder e chefe, reside no fato de que o líder também possui esse poder, porém ele é legitimado pelos funcionários, o que não ocorre com o chefe. Esse poder não é legítimo, sendo apenas obedecido em função do cargo exercido.

Em suma, a liderança é um campo de estudo amplo e em constante evolução, com diversas teorias e concepções que buscam compreender o papel do líder na influência e condução das pessoas. As distinções entre ser um chefe e um líder se evidenciam por meio das suas abordagens e efeitos na equipa. É importante ressaltar que ocupar um cargo de chefia não implica necessariamente em ser um líder.

Com o papel do líder surgem os estilos de liderança, que são as diferentes maneiras de conduzir, motivar e influenciar uma equipa para alcançar metas e objetivos comuns. Alguns líderes são autoritários e controlam todas as decisões, enquanto outros são mais participativos e delegam responsabilidades. Cada estilo tem as suas próprias vantagens, segurança e algumas são mais comuns em homens e em outras em mulheres. A liderança não é apenas como uma característica de personalidade, o líder pode escolher o estilo que melhor se adapta à situação e à equipa. É importante notar que um líder pode mudar o seu estilo de acordo com as necessidades da equipa e da situação. Cada estilo tem as suas próprias características distintas que podem ter influência na gestão da equipa.

Os estilos de liderança que mais aparecem na literatura são: Transformacional, Transaccional e Laissez-faire. Contudo, podemos encontrar uma grande gama de estilos de liderança das mais diversas, algumas com versões mais atualizadas, como Autocrático, Democrático, Participativo, Liberal, Situacional e Carismáticos.

É comum surgirem dúvidas sobre como é a liderança feminina versus masculina, se carregam traços diferentes na sua abordagem. Segundo Sequeira (2020) as mulheres são mais orientadas para o relacionamento e têm um estilo participativo e democrático, enquanto os homens são mais diretivos e autocráticos, orientados para as tarefas. Segundo Eagly & Carlli (2007) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres apresentam traços como empatia e bondade já os homens apresentam confiança, agressividade e autonomia. Para o Hryniewicz & Vianna (2018) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres são determinadas, dedicadas e comunicativas, e os homens são ambiciosos, demonstram força e autoconfiança.

No mercado de trabalho as mulheres têm enfrentado desafios, incluindo a discriminação de género e desigualdade salarial. Para Santos (2020) existe uma discriminação no acesso a cargos de gestão de topo, por parte das mulheres, acredita-se que exista um fenómeno chamado de teto de vidro, que impede que mulheres atinjam todo o seu potencial dentro de uma empresa. A Eurostat (2017) cit. Santos (2020), evidência que homens ganham em média 26% mais que mulheres em cargos de gestão de topo em Portugal.

No Brasil não é diferente a situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro ainda apresenta desigualdades em relação aos homens. Embora haja avanços em termos de participação feminina na força de trabalho, as mulheres ainda enfrentam barreiras como, dificuldade de ascensão profissional e ocorrência no ambiente de trabalho. Além disso, a maternidade ainda é vista como uma barreira para a participação da mulher no mercado de trabalho.

Os desafios para as mulheres no mercado de trabalho ainda são grandes, apesar de estudarem mais do que no passado, ainda assim ocupam posições de menor nível no mercado de trabalho, enfrentam mais consequências com o desemprego. A luta foi grande no passado, mas ainda há um longo caminho para percorrer. Com melhoras significativas de 1970 até os tempos atuais, reconhecimento que não pode deixar de ser feito, e que, em simultâneo, não pode deixar de avançar, a tentativa de diminuir as desigualdades salariais e de ocupação do mercado de trabalho e a luta silenciosa da dupla jornada enfrentada por muitas mulheres com a vida de conciliar o mercado de trabalho a educação dos filhos e cuidados com o lar.

Embora haja sinais de desenvolvimentos, a desigualdade de género persiste, particularmente no que diz respeito às mulheres que ocupam menos cargos do que os homens na hierarquia organizacional. No que diz respeito à desigualdade salarial, mesmo quando os níveis hierárquicos são idênticos, os salários não costumam ser iguais. Abreu & Meirelli (2006); Nogueira, (2006) cit. Sobral & Ribeiro (2018).

Outro desafio encontrado por mulheres que seguem a liderança é a conciliar a vida profissional com a maternidade para as que escolhem esse caminho. Cembranel et al. (2018) refere que essas mulheres enfrentam as dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

A escolha do tema sendo Liderança Feminina e a Mulher no Mercado de Trabalho e a pergunta de partida, sendo: “Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e os funcionários?” e como os objetivos específicos, de saber qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher. Para que no tratamento dos dados, possa correlacionar o grau de satisfação, com a perceção que o funcionário tem do estilo de liderança.

A investigação traz uma desmistificação da liderança feminina, trazendo os impactos relevantes na vida dos funcionários desse modelo de gestão; e se mulheres adotam ou não um estilo de liderança mais participativo e democrático, características que assemelham a liderança transformacional; se os funcionários sentem-se desconfortáveis ou não diante de uma liderança feminina; e por fim, se as mulheres que ocupam cargos de liderança, acham que existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Trata-se de uma investigação mista, ou seja, qualitativa e quantitativa que para Creswell (2017) um método de pesquisa mista é benéfico para aproveitar o máximo das abordagens quantitativas e qualitativas. A investigação é em formato de estudo de caso, para Yin (2010) é um método de pesquisa comum, utilizado por diferentes áreas que surgem do

desejo de perceber fenômenos sociais complexos, retendo características significativas dos eventos vividos. A investigação foi dividida em dois grupos, sendo. Grupo 1, composto pelas líderes mulheres da empresa objeto de estudo, numa entrevista semidiretiva, com o auxílio de um guião e Grupo 2, composto pelos demais 21 funcionários da empresa, que compõe o quadro efetivo da empresa objeto de estudo, efetuada com recurso do inquérito por questionário.

Para responder à pergunta de partida, definiu-se como objeto de estudo, uma empresa localizada na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma empresa de telecomunicações, trabalha com a prestação de serviços de internet, com uma proposta de atuar em comunidades da região de Belo Horizonte. A empresa é considerada de pequeno porte e conta atualmente com 25 funcionários efetivos e mais 15 funcionários que trabalham por meio de recibos de prestação de serviço.

## Capítulo I. Revisão de Literatura

Neste capítulo, será realizado a contextualização do enquadramento teórico, que norteou a pesquisa e execução das metas estabelecidas. A pergunta de partida inicial, sendo. Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e funcionários? conduziu primordialmente, a uma ponderação acerca do conceito de liderança, comparativa entre líder e chefe, posteriormente, aos estilos de liderança, e a liderança feminina e masculina com os seus estilos de liderança e as suas características, seguido da presença da mulher no mercado de trabalho com contexto histórico e a sua evolução com uma comparativa entre o Brasil e Portugal, a liderança feminina e os seus desafios. Toda essa revisão da literatura influenciou a construção dos instrumentos de recolha dos dados, bem como a avaliação dos resultados.

### 1.1 Liderança: Evolução e significados atribuídos à função, diferença entre líder v/s chefe

O tema liderança é objeto de estudo há muitos anos, com um grande número de pesquisas, componente frequente de estudos. Desde teorias de estilos tradicionais e de ampla abordagem disponível até as mais recentes integradas na *new leadership* ou na tradução livre, nova liderança tem o contexto à introdução de novos líderes ou estilos de liderança dentro de uma organização, ou grupo. Isso pode incluir mudanças na gestão superior, mudanças na cultura da empresa e ajustes nos processos de tomada de decisão. Os efeitos da nova liderança podem variar e depender do contexto específico e das pessoas envolvidas.

Numa definição clássica. Tannenbaum (1970) cit. Ferreira (2021) defende a liderança como o poder de influenciar pessoas e determinadas situações, com a comunicação como a sua principal aliada, com a finalidade de atingir uma meta.

Kotter(1990) cit. Ferreira (2021) define liderança como a capacidade de inspirar e motivar pessoas a seguir uma determinada direção, mesmo que no caminho encontre obstáculos e imprevistos encanta por onde passa e junta interesses da necessidade humana.

Chiavenato (1999) destaca que:

*Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para*

*a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar” Chiavenato (1999), p. 558.*

Yukl (2010), Keskes (2014), Aggarwal (2015) e Northouse (2018) cit. Ferreira (2021) defendem que o líder ocupa a posição de influenciador de atitudes e comportamentos, alguém que os motiva, incentiva e inspira os trabalhadores, direcionando-os para o objetivo comum, garantindo que todos os trabalhadores estejam comprometidos com os objetivos da organização.

Segundo Araújo (2002) cit. Ribeiro (2019) a liderança é um grau de influência sobre os trabalhadores, com alterações positivas de atitudes e comportamentos. O líder requer uma capacidade de condicionar de forma gradual os comportamentos e atitudes, disponibilizando para serviço da equipa e não só dos interesses pessoais.

Para Ferreira (2021) um líder de sucesso cria um ambiente de trabalho motivador, constrói confiança, respeito, motivação e satisfação, como foco principal a necessidade dos funcionários, para que assim possa influenciar o comportamento dos funcionários através de diferentes estilos de liderança.

Para Dias, Rocha & Grangeiro (2022) o conceito de liderança está em constante evolução, sendo a definição adequada para a atualidade como um grupo de pessoas que aceita ser liderado para alcançar objetivos comuns em determinados contextos.

É unânime na literatura que o líder tem função de influenciar e conduzir pessoas com a finalidade de atingir as metas como objetivo comum, assim como a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários através dos estilos de liderança, sempre usando a comunicação a seu favor. Uma arte para que pessoas sejam mais produtivas e motivadas a fazer escolhas que beneficiam a equipa e a organização como um todo.

Embora os termos chefe e líder sejam frequentemente usados, eles representam conceitos distintos quando se trata de liderança. Ambos têm influência sobre as pessoas e são responsáveis pela direção e pelo desempenho da equipa as diferenças entre chefe e líder manifestam-se na sua abordagem e impacto na equipa, ser um chefe não garante automaticamente ser um líder efetivo.

De acordo com Cunha & Silva (2010), o chefe utiliza o poder e a autoridade do seu cargo para dar ordens aos funcionários. Izidoro (2016) afirma que o chefe possui o poder institucionalizado pelo cargo, e a principal diferença entre líder e chefe, reside no fato de que o líder também possui esse poder, porém ele é legitimado pelos funcionários, o que

não ocorre com o chefe. Esse poder não é legitimado, sendo apenas obedecido em função do cargo exercido.

Izidoro (2016) afirma que o chefe tem características bem definidas, diferem das características de um líder. Enquanto o líder tem um desenvolvimento visionário e estratégico o chefe elabora agendas com planos, sem pensar de modo estratégico, o líder possui uma rede de relacionamento, já o chefe o relacionamento é através da hierarquia, o líder tem uma ação inspiradora, já a ação do chefe é pelo comando, o chefe também tem uma visão limitada, focada em sistemas e estruturas, costuma ser rígido e controlador. Já o líder tem uma flexibilidade, oferece autonomia a seus funcionários com uma perspectiva mais ampla, focado em pessoas, gera desenvolvimento de mudanças úteis.

Para Koelle (2022) a diferença entre líder e chefe está na capacidade que cada um tem em inspirar e motivar. O líder é aquele que inspira, que consegue enxergar e extrair e desenvolver o potencial de cada um da sua equipa, costuma encarar os seus erros e os dos outros como oportunidades de crescimento e aprendizado. Por sua vez o chefe dá ordem para ser obedecido, alguém que aprecia status e poder nas organizações, muitas vezes são centralizadores e controladores, criando um ambiente de trabalho pouco acolhedor, podendo gerar resultados a curto prazo, mas insustentáveis a médio e longo prazo, já que, os funcionários sentem-se pouco valorizados, comprometendo a performance individual.

Em suma, a liderança é um campo de estudo amplo e em constante evolução, com diversas teorias e concepções que buscam compreender o papel do líder na influência e condução das pessoas. As distinções entre ser um chefe e um líder se evidenciam por meio das suas abordagens e efeitos na equipa. É importante ressaltar que ocupar um cargo de chefia não implica necessariamente em ser um líder.

## 1.2 Estilos de liderança

Os estilos de liderança são as diferentes maneiras de conduzir, motivar e influenciar uma equipa para alcançar metas e objetivos comuns. Alguns líderes são autoritários e controlam todas as decisões, enquanto outros são mais participativos e delegam responsabilidades. Cada estilo tem as suas próprias vantagens, segurança e algumas são mais comuns em homens e em outras em mulheres. A liderança não é apenas como uma característica de personalidade o líder pode escolher o estilo que melhor se adapta à situação e à equipa. É importante notar que um líder pode mudar o seu estilo de acordo com

as necessidades da equipa e da situação. Cada estilo tem as suas próprias características distintas que podem ter influência na gestão da equipa.

Como descrito na sessão anterior, os líderes têm a capacidade de influenciar o comportamento dos liderados e os estilos de liderança podem ser usados a favor.

Segundo Charan (2008) cit. Spanhol & Cunha (2014) a liderança assume determinados estilos, que podem variar de acordo com as circunstâncias e perfil dos liderados. Portanto, não existe um perfil que seja ideal para todas as situações, ou seja, melhor ou pior, mas sim, estilos que são mais adequados a determinadas situações. O líder antes de assumir qual o estilo a seguir, deverá avaliar a tarefa a ser executada, o perfil dos subordinados, a cultura organizacional, as experiências anteriores e até mesmo o contexto político atual ou qualquer outro aspeto relevante para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

Os estilos de liderança que mais aparecem na literatura são: Transformacional, Transaccional e Laissez-faire.

- Estilo de Liderança Transformacional: Bass (1998) Pawar & Eastman (1997) & Burns (1978) cit. Keskes (2014) definem a liderança transformacional como um processo de busca por objetivos coletivos, onde líderes e liderados buscam um nível mais elevado de motivação e moral, que transforma os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, ocorre quando o líder amplia e eleva os seus interesses.

Para Ferreira (2021) esse estilo de liderança é o mais presente na literatura, os líderes que adotam esse estilo de liderança são bem-sucedidos ao enfatizar valores e necessidades coletivas.

Dias, Rocha & Grangeiro (2022) afirma que a liderança transformacional, busca além do que proposto na empresa eleva o nível de maturidade e realização, influencia o subordinado a ir em busca dos seus interesses, permitindo que este desenvolva o seu intelectual.

- Estilo de Liderança Transaccional: Bass (1985) & Burns (1978) cit. Keskes (2014) definem a liderança transaccional como uma troca entre líderes e os seus subordinados, onde o líder estabelece metas, monitoriza e identifica recompensas que podem ser oferecidas após o alcance das metas.

Yukl (1998) & Bass (1985) cit. Keskes (2014) caracteriza o líder transaccional como alguém que quer evitar riscos, tem atenção ao tempo proposto para o alcance da meta e prefere manter o controlo.

Para Ferreira (2021) o estilo de liderança transaccional está ligado na troca, recompensas e promessas pelo esforço do seguidor. Focando no interesse de cada

membro do grupo, recompensas podem ser materiais, emocionais ou apoio político.

- Estilo de Liderança Laissez-faire: Também caracterizado como falta de liderança na literatura é um contraste dos dois estilos de liderança citados acima Keskes (2014) afirma que é praticamente uma ausência de comportamentos de liderança, quando o indivíduo evita tomar decisões e demonstra uma indiferença passiva nas tarefas dos funcionários.

Ferreira (2021) afirma que a Liderança Laissez-faire, o líder abdica da responsabilidade, atrasa decisões, não oferece feedback e não está presente quando preciso.

Segundo Castro (2021) o líder Laissez-faire é pouco respeitado pelos membros da equipa, oferece uma liberdade total aos subordinados e é concentrado apenas nas pessoas.

Contudo, podemos encontrar uma grande gama de estilos de liderança das mais diversas, algumas com versões mais atualizadas, como Autocrático, Democrático, Participativo, Liberal, Situacional e Carismático.

- Estilo de Liderança Autocrático: Rech (2001) afirma que nesse estilo de liderança, o líder define as diretrizes sem qualquer participação dos liderados, faz críticas ou elogios de forma pessoal e costuma ser dominador, assemelha-se com o estilo de liderança transacional.

Para Spanhol & Cunha (2014) o líder autocrático decide e impõe as suas decisões, com pouca ou nenhuma participação da equipa.

Segundo Castro (2021), o líder autocrático, valoriza mais a tarefa do que as pessoas, demonstra comportamento autoritário, rígido e controlador com tendência a ser preconceituoso.

- Estilo de Liderança Democrático: Rech (2001) afirma que nesse estilo de liderança, as diretrizes são discutidas em grupo, em conjunto com os seus liderados.

Para Spanhol & Cunha (2014) as decisões são tomadas em conjunto com a equipa e líder, depois de uma análise e debate conduzido pelo líder.

Segundo Castro (2021) é o líder criativo, solidário e colaborativo, valoriza tanto as tarefas como as pessoas.

- Estilo de Liderança Participativo: Segundo Boaventura (2016) a liderança participativa foi apresentada como solução dos problemas. Na literatura, o líder participativo é aquele que encoraja e facilita a participação da equipa em decisões que poderia ser tomada apenas pelo líder. Rego (1998) cit. Boaventura (2016).

Para Baldissera (2021), o líder participativo deixa explícita a relação dos caminhos e metas, ao relacionar o grau de esforço com o alcance dos objetivos. Esse líder também alinha metas individuais com a equipa, promove a autonomia e as habilidades dos membros da equipa e uma maior performance, com o envolvimento e comprometimento da equipa.

Baldissera (2021) afirma que o líder participativo, cria um ambiente onde a equipa sente à vontade para expressar-se, com feedback constantes, monitoriza o desenvolvimento das pessoas e democratiza informações, fortalece o vínculo entre gestor e equipa, traz uma maior satisfação e engajamento dos membros da equipa, valorizando o ser humano e amplia o leque de soluções de problemas com a escuta.

- Estilo de Liderança Liberal: Segundo Rech (2001) esse estilo de liderança, o líder não participa de forma efetiva das decisões, não há avaliações ou feedback e assemelha-se ao Estilo de Liderança Laissez-faire.

Para Spanhol & Cunha (2014) o líder liberal é quando a equipa toma as decisões com participação mínima do líder, que praticamente abdica da sua função.

Ribeiro (2019) afirma que a liderança liberal é a mesma que Laissez-faire, o líder evita conflitos e tenta agradar a todos, tem dificuldades na resolução de problemas e na tomada de decisões, considerando como a melhor forma de liderar é justamente o não liderar, deixando a equipa em liberdade, sem direção, controlo ou assistência.

- Estilo de Liderança Situacional: Para Ferreira (2021) o estilo de liderança situacional é definido como o líder tomar atitudes diferentes relacionadas com o ambiente, determina a eficácia do comportamento de um líder. Ou seja, cada situação e circunstância, o líder escolhe o melhor caminho de ação.

Teixeira (2013) cit. Boaventura (2016) o líder situacional decide que estilo adotar, às vezes mudando esse estilo para adaptarem a diferentes situações, a escolha do estilo estão correlacionadas com os subordinados e conforme a situação.

Segundo Castro (2021) o líder situacional assume que depende da maturidade dos subordinados e das características de cada situação que origina em quatro formas de liderar, que são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Manyuchi & Sukdeo (2021) cit. Castro (2021)

- Estilo de Liderança Carismático: House (1977) Shamir, House, & Arthur, (1993) cit. Ferreira (2021) o líder carismático é aquele que usa do carisma para influenciar os seus funcionários, geralmente com vínculo emocional, baseado em valores partilhados. Com visões inspiradoras de futuro, motiva os seus seguidores a

sacrificar interesses próprios e dedicar esforços extras para alcançar a causa defendida pelo seu líder.

Para Boaventura (2016) o líder carismático tem a necessidade de poder, autoconfiança e uma forte convicção nas suas crenças e ideias. Yukl (1994) cit. Boaventura (2016) o líder carismático gera entusiasmo e empatia nos seus seguidores, os seus seguidores aceitam de forma inconsciente a submissão, conduzindo a aceitar todas as arbitrariedades.

Segundo Ferreira & Sampaio (2018) cit. Castro (2021) o líder carismático, recorre de características pessoais para ter consigo o maior número de seguidores.

### 1.3 Liderança feminina v/s masculina, estilos de liderança e as suas características

No sentido de dar resposta à, "questão profunda sobre a vida humana é a razão pela qual homens e mulheres, rapazes e raparigas, se comportam de forma diferente em muitas situações e da mesma forma noutras" Eagly & Wood (2012, p. 458). Argumentam que, cada resposta favorece certas razões; para os biólogos, as diferenças de género devem-se a diferenças hormonais; para os sociólogos, as diferenças refletem a posição de homens e mulheres em diferentes hierarquias sociais; para os economistas, as diferenças refletem no capital humano de mulheres e homens; para os cientistas do desenvolvimento, são o resultado de experiência de temperamento e socialização combinada com o género; para os psicólogos evolutivos, a causa está geralmente relacionada com as origens humanas.

Para Eagly & Wood, (2012) as diferenças e semelhanças estão ligadas nas crenças sobre o papel de sexo de cada um. Para Loureiro & Cardoso (2008) a sub-representação das mulheres em papéis de liderança deve-se em grande parte a fatores culturais e comportamentais que, por competirem entre si e afetam tanto homens como mulheres. Pode possivelmente ser explicada pela dimensão masculinidade/feminilidade, onde os papéis sociais estão divididos entre os sexos, e os homens são responsáveis pela assertividade, dureza e sucesso material e às mulheres a ternura, modéstia e cuidado.

Segundo Muniz & Veneroso (2019) quem aspira um cargo de liderança deve ser perseverante, ter autonomia, inteligência emocional, influência social, capacidade de trabalhar em equipa. Chin (2011) cit. Ribeiro (2019 p.15) coloca como questão: "Há alguma diferença entre um homem e uma mulher na maneira em como lideram?" a resposta gera um paradoxo, já que pode ser interpretada como sim e não.

Sequeira (2020) afirma que, as mulheres são mais orientadas para o relacionamento e têm um estilo participativo e democrático, enquanto os homens são mais diretos e autocráticos, orientados para as tarefas. Segundo Eagly & Carli (2007) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres apresentam traços como empatia e bondade já os homens apresentam confiança, agressividade e autonomia. Para o Hryniewicz & Vianna (2018) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres são determinadas, dedicadas e comunicativas, e os homens são ambiciosos, demonstram força e autoconfiança.

Também Eagly & Johnson (1990) e Chin (2011) Cit. Ribeiro (2019) referem que as mulheres adotam um estilo de liderança mais democrático ou participativo, já os homens adotam um estilo mais competitivo, autocrático ou diretivo.

Segundo Cembranel et al. (2018) quando mulheres e homens lideram são esperados comportamentos diferentes no contexto social da empresa. Quando colocados em situações conflituosas, por exemplo, o homem é intempestivo e empenhado, já a mulher é percebida como descontrolada emocionalmente.

Subramanian et al. (2016) cit. Ribeiro (2019) as características femininas como sensíveis, calorosas, diplomáticas levam para que mulheres sejam interpretadas como um estilo de liderança participativo ou transformacional, e, características masculinas como assertividade, agressividade, ambição, autoconfiança e dominação, sejam interpretadas como um estilo de liderança autoritário ou transacional.

Como uma estratégia de sobrevivência num ambiente predominado por homens, muitas mulheres acreditavam ter a necessidade de ter traços considerados masculinos como agressividade e a objetividade. Aos poucos essa regra quebrou-se e as mulheres encontraram uma maneira de liderar própria, sem a necessidade de incorporar a masculinidade. Com a globalização houve uma incerteza no mundo corporativo, que passou a valorizar características consideradas femininas na liderança. O mercado vive um tempo de transformação de sobrevivência e a organização deve ser capaz de adequar-se às mudanças. Com isso surgiu a necessidade de que o líder tenha flexibilidade e rapidez na adaptação, perfil que combina com a liderança feminina. Renesch (2003) cit. Spanhol & Cunha (2014).

Para Menchu & Moreira (2006) Cit. Spanhol & Cunha (2014) as mulheres trazem traços do ambiente doméstico para o ambiente de trabalho com melhor capacidade de múltiplas funções, simultaneamente com a capacidade de prestar atenção nos liderados. Essa capacidade dá-se para Kets & Vries (1997) Cit. Spanhol & Cunha (2014), pela observação desde cedo da mãe, que já aprende a analisar a situação e adquirir conceitos

sobre a vida, modo de agir, pensar e, conseqüentemente, desenvolve talentos sobre relacionamentos de forma precoce. Com esse desenvolvimento do lado de relacionamento interpessoal, aumenta a empatia. Numa reflexão contínua, seria interessante analisar o pressuposto de que talvez adquiram essa capacidade citada pelo autor, como uma forma de sobrevivência, numa sociedade que cobra da mulher desde muito cedo posturas que são consideradas como adultas, fazendo com que a criança do sexo feminino sinta-se pressionada a amadurecer mais cedo que os homens, que em muitas vezes tem a liberdade de ser crianças por mais tempo.

Lima & Tanure, (2009); Marques & Ferreira, (2015); Noor, Uddin, & Shamaly, (2011); Teixeira, (2013) cit. Sobral & Ribeiro (2018) referem que as mulheres em cargos de liderança possuem as características a seguir:

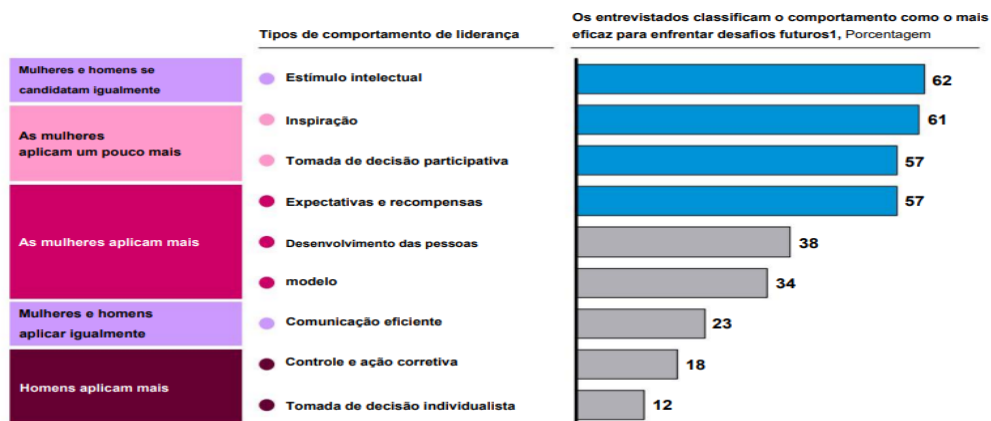
*Empatia; cuidado e preocupação com a equipa de trabalho; atenção e aceitação dos demais; particular capacidade de resposta às necessidades e motivações dos subordinados; capacidade de comunicação; orientação para a ação; facilidade de adaptação à diversidade; maior potencial para lidar com sentimentos; capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia, racionalidade e emoções; e a promoção de sistemas de recompensa e de avaliação da equipa. Sobral & Ribeiro (2018) pag 62.*

Eagly, (1995); Eagly & Carli, (2003); Eagly & Johnson, (1990); Stelter, (2002). Cit. Sobral & Ribeiro (2018) afirmam que as mulheres tendem a ter uma liderança mais democrática, com partilha, encorajando os liderados a participar e envolver-se nas organizações, enquanto os homens tendem a ter uma liderança voltada para a tarefa, dita ordens aos seus liderados, assumindo um estilo mais autocrático.

Na literatura ainda surge a ideia que as mulheres tendem a ter um estilo de liderança mais transformacional, fruto da capacidade de transformar objetivos pessoais em ideais de grupo, enquanto os homens têm uma tendência para o transacional. Buttner, (2001); Eagly & Carli, (2003) cit. Sobral & Ribeiro (2018).

Uma pesquisa feita pela McKinsey&Company (2009) mostra que as mulheres aplicam com mais frequência três dos quatro tipos de comportamento considerados mais eficazes para enfrentar os desafios globais (figura 1).

Figura 1 Comportamentos considerados mais eficazes para enfrentar os desafios.



FONTE: : McKinsey&Company (2009) - Pesquisa Women Matter 2 realizada no painel global McKinsey Quarterly de 684 tomadores de decisão, 2008.

O estudo da McKinsey&Company (2009) mostra que as mulheres aplicam mais do que os homens, as expectativas, recompensas e o desenvolvimento das pessoas, comportamentos de liderança que inquiridos classificaram como eficaz, em 57% e 38% respectivamente. E que as mulheres aplicam um pouco mais que os homens a inspiração e a tomada de decisões participativas, estas com uma classificação maior, onde os entrevistados consideram comportamentos eficazes, com 61% e 57% respectivamente.

#### 1.4 A mulher no mercado de trabalho contexto histórico e a sua evolução, Portugal v/s Brasil

As mulheres têm enfrentado desafios no mercado de trabalho, incluindo a discriminação de género e desigualdade salarial. Para Santos (2020) existe uma discriminação no acesso a cargos de gestão de topo, por parte das mulheres, acredita-se que exista um fenómeno chamado de teto de vidro, que impede que mulheres atinja todo o seu potencial dentro de uma empresa, a Eurostat (2017) cit. Santos (2020), evidência que homens ganham em média 26% mais que mulheres em cargos de gestão de topo em Portugal.

No entanto, elas têm feito progressos significativos em várias forças e ocupações, e estão se tornando cada vez mais representadas em cargos de liderança e posições de poder. Ainda assim, existe um longo caminho a percorrer pela igualdade de género no local de trabalho para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e sejam tratadas de forma justa.

Embora tenha tido algum progresso nos últimos anos, ainda há muito a ser feito para garantir igualdade de oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho. Isso inclui políticas públicas, programas de capacitação e medidas de flexibilidade no trabalho para ajudar as mulheres a equilibrar as suas responsabilidades profissionais e pessoais. Além disso, é importante que as empresas tomem medidas para eliminar a identificação de género e promover a diversidade e a inclusão.

Para Dias, Rocha & Grangeiro (2022) antes da Primeira Guerra Mundial, as mulheres limitavam-se aos cuidados dos filhos, casa e cônjuge. Durante as Grandes Guerras elas puderam demonstrar a sua força de trabalho, uma vez que muitos postos de trabalho foram deixados vagos pelos homens que lutavam. As guerras mundiais contribuíram para o avanço das mulheres no mercado de trabalho, como forma de dar continuidade nos negócios da família, já que os homens estavam na guerra. Começaram com pequenas atividades como vendedoras, amas e outros serviços domésticos fora das suas casas.

Com a evolução industrial houve grandes transformações na sociedade, repartições públicas e principalmente privadas em diversos países, incluindo Brasil e Portugal.

#### 1.4.1 Portugal

Em Portugal, só a partir de 25 de Abril de 1974, conhecida como a "Revolução dos Cravos" ou "Revolução de Abril", quando o regime ditatorial foi derrubado, as mulheres começaram a trabalhar fora de casa em maior proporção e tornaram-se mais independentes; quando o regime democrático e a nova Constituição de 25 de Abril de 1976 entraram em vigor.

Para Cova & Pinto (1997), o Estado Novo, nome do regime ditatorial que existiu em Portugal até 1974, manteve-se fiel aos dizeres da igreja católica que predispôs as mulheres a ficarem em casa a cuidar dos filhos e de tarefas domésticas. Partindo do pressuposto que não possuíam a mesma força física, com a justificativa que existem trabalhos mais adaptados às mulheres, que antes destinam-se aos trabalhos domésticos, que em casa encontra-se o trabalho das mães de família. O Novo Estado prestava ênfase a complementaridade dos papéis do homem e da mulher, onde esses não tinham papéis idênticos, mas sim complementares, onde o marido é a cabeça, a mulher e coração, e que a mulher era sócia do seu marido.

Cova & Pinto (1997) ainda escreve, que na constituição Portuguesa de 1933 enunciava o marido como chefe da família e que era ele que detinha a autoridade, orientava as instruções e a educação aos seus filhos, assistência, defesa e poder de representa-los, mesmo antes do nascimento, enquanto a mulher desempenhava o papel de mãe, do lar.

Correia (2017) afirma que Portugal passou por alternâncias de poder político ao longo da sua história, passando de monarquia à primeira república, ao Estado Novo e à democracia. Estas alterações políticas acarretaram mudanças nas condições de trabalho das mulheres. Durante o período de primeira república, o código em vigor foi atenuado, mas não consagrou às mulheres o direito a voto. Com a tomada de poder de Salazar em 1926, os direitos dos cidadãos de modo geral regrediram, o pensamento ditatorial de Salazar amarrou as mulheres, confinando-as aos lares.

Os dados estatísticos sobre a mulher no mercado de trabalho português, conforme Cova & Pinto (1997) mostram que 17% das mulheres eram ativas no começo do Estado Novo e que 20 anos mais tarde esse número era de 22,7%, sendo a principal fonte de ocupação desse público o trabalho no sector primário, somente a partir dos anos 60, que um grande número de mulheres alcançou o sector terciário com o número de 33,9% e de 26,2% ocupando a indústria. No final do Estado Novo a maioria das mulheres que trabalhava fora não era casada, sendo que destas 53,7% eram celibatárias, 9% divorciadas e menos de 1% viúvas. A maioria das mulheres viviam no campo, em 1930, 55% da população ativa dedicava-se a agricultura, somente a partir dos anos 50 o sector agrícola perdeu força de mão-de-obra com baixas significativas. Essa tendência também afetou a mão-de-obra feminina onde em 1950, 20,6% das agricultoras eram mulheres e 10 anos mais tarde caiu para 9,1%.

Cova & Pinto (1997) salienta que as mulheres eram as maiores vítimas do analfabetismo, em 1930, 69,9% das mulheres eram analfabetas contra 52,8% dos homens para o mesmo período, em 1960 essas percentagens passaram para 36,7% das mulheres contra 24,9%, dos homens.

Machado (2019) afirma que ao longo dos últimos anos, Portugal vem acompanhando um importante transformação no mercado de trabalho, a inserção da mulher aconteceu de forma rápida, com o envelhecimento da população e urbanização, juntamente com a explosão do sector terciário de 1970 e da administração pública nessa década. Mudou as vidas das mulheres portuguesas, a revisão do código civil de 1978 fez abolir a figura do homem como único chefe de família e passou a conceder a igualdade de direitos entre homens e mulheres em todas as áreas.

Segundo Ferreira (1993) as mulheres portuguesas em 1987 tinham uma taxa de atividade de 46%, sendo que, desse público 27% das mulheres trabalhavam na agricultura. Estudos do INE (2001) no período de 1992 a 1999, indicam, um aumento no nível de estudos entre as mulheres, no ensino básico de 0,9%, o ensino secundário de 29,5%, e o ensino superior de 10,4%, e à diminuição de 6,5% no número de mulheres que não possuía qualquer nível de instrução completa.

Dados do estudo do INE (2001) mostram que no período de 1992 a 1999 houve um crescimento de cerca de 3,3 pontos percentuais da taxa de atividades das mulheres no País que passou de 40,9% em 1992 para 44,2% em 1999.

As taxas de emprego também mostram que, o número de empregados com idades compreendidas entre os 15 e 64 anos da população total, o valor atingido em 1999, para o sexo masculino foi de 75,5% e de 59,4% para o feminino. INE (2001)

Em 1999, cerca de 116 mil mulheres e 106 mil homens estavam desempregados em Portugal, mais uma vez com números maiores de desemprego para as mulheres se comparados aos homens, onde o estudo do INE (2001) afirma que as taxas de desemprego entre as mulheres sempre foram maiores, sendo que as mulheres mais jovens com idade de 15 a 24 anos, sofrem mais com o desemprego.

Outro aspeto importante do estudo é que a maioria das trabalhadoras por conta de outrem, recebia o salário mínimo. Os dados entre abril de 1993 e outubro de 1998 diz que mais da metade dos trabalhadores por conta de outrem que recebe salário mínimo são mulheres, e que ainda são as mulheres que cuidam dos filhos e das tarefas domésticas, enquanto os homens dedicam mais tempo à atividade profissional e contribuem mais para as despesas domésticas. INE (2001).

Uma comparação feita por Cantante (2018) mostra a evolução da população empregada em Portugal, era de 2 milhões 153 mil mulheres, contra 2 milhões 694 mil homens, para o mesmo período e ano de 1998. Com um crescimento das mulheres no mercado de trabalho atingiu nos anos 2001, o número de 2 milhões 312 mil mulheres e o número de 2 milhões 816 mil homens, permanecendo os valores muito próximos, até o ano de 2010, com 2 milhões 329 mil mulheres empregadas, face 2 milhões 569 mil homens empregados. Em 2011 houve uma queda de ambos os sexos devido a crise enfrentada no país, chegando a 2 milhões 252 mil mulheres empregadas, contra 2 milhões 487 mil homens para o mesmo ano de 2011; com o mercado em recuperação, os dados de 2017

mostra que, 2 milhões 314 mil mulheres estavam empregadas e 2 milhões 442 mil homens estavam empregados em Portugal.

Dados recentes do INE (2022) mostra que as mulheres ainda sofrem mais com o desemprego que os homens, os dados são de 170 mil mulheres em 2022 face 135 mil para os homens do mesmo ano.

Figura 2: Mulheres ainda sofrem mais com o desemprego.

Local de residência (NUTS - 2013)	Taxa de desemprego (Série 2021 - %) por Local de residência (NUTS - 2013) e Sexo; Trimestral (1)		
	Período de referência dos dados		
	3.º Trimestre de 2022		
	Sexo		
	HM	H	M
%	%	%	
Portugal	5,8	5,2	6,5
Continente	5,8	5,1	6,5
Região Autónoma dos Açores	6,0 §	5,6 §	6,4 §
Região Autónoma da Madeira	6,2 §	5,8 §	6,7 §

Taxa de desemprego (Série 2021 - %) por Local de residência (NUTS - 2013) e Sexo; Trimestral - INE, Inquérito ao emprego (Séries - 2021)

Nota(s):

(1) Todas as estimativas relativas à série de 2011 (em vigor do 1.º trimestre de 2011 ao 4.º trimestre de 2020) constantes deste indicador foram revistas no âmbito do exercício de reconciliação com a série de 2021, sendo assim possível a sua comparação direta com as estimativas desta série.

Última atualização destes dados: 20 de dezembro de 2022

Fonte: INE (2022) – Pesquisa Censo realizada em 2022 Taxa de desemprego, Trimestral terceiro trimestre de 2022. OBS: Valores anuais se referem a médias trimestrais.

Em percentagem temos a diferença de 1.3 pontos percentuais a mais na taxa de desemprego para mulheres, no período do terceiro trimestre de 2022.

Figura 3: População residente Portugal com ensino superior.

Local de residência (à data dos Censos 2021)	Proporção da população residente com ensino superior completo (%) por Local de residência (à data dos Censos 2021) e Sexo; Decenal		
	Período de referência dos dados		
	2021		
	Sexo		
	HM	H	M
%	%	%	
Portugal	21,20	18,14	23,89
Continente	21,41	18,37	24,07
Região Autónoma dos Açores	15,93	12,09	19,49
Região Autónoma da Madeira	17,81	14,36	20,73

Proporção da população residente com ensino superior completo (%) por Local de residência (à data dos Censos 2021) e Sexo; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021

Fonte: INE (2022) – Pesquisa Censo realizada em 2021 Proporção da população residente com ensino superior completo.

O INE (2022) também cita que da população portuguesa residente com ensino superior completo de 21,2%, considerando homens e mulheres, destes 23,8% são mulheres e 18,14% são homens. Ou seja, as mulheres concluem mais o curso superior, se comparado aos homens.

Os desafios para as mulheres no mercado de trabalho ainda são grandes, apesar de estudarem mais, ainda assim ocupam menos posições no mercado de trabalho, enfrentam mais consequências com o desemprego. A luta foi grande no passado, mas ainda há um longo caminho para percorrer. Com melhoras significativas de 1970 até os tempos atuais, reconhecimento que não pode deixar de ser feito, e que, em simultâneo, não pode deixar de avançar, a tentativa de diminuir as desigualdades salariais e de ocupação do mercado de trabalho e a luta silenciosa da dupla jornada enfrentada por muitas mulheres com a vida de conciliar o mercado de trabalho a educação dos filhos e cuidados com o lar.

#### 1.4.2 Brasil

No Brasil, após a Constituição em 1934, as mulheres brasileiras adquiriram os primeiros direitos trabalhistas, mas já realizavam outras atividades para além do trabalho doméstico.

Isto deveu-se principalmente ao processo de industrialização do país, onde as mulheres começaram trabalhar nas fábricas e indústrias do país.

Rech (2001) afirma que o período da ditadura militar no Brasil instaurada por Getúlio Vargas foi de 1937 até 1945, na contra mão do mesmo período em Portugal, a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934 foi progressiva na medida em que proibia as diferenças salariais baseadas no género, proibia as mulheres de trabalhar em condições insalubres, e garantia de cuidados médicos e de saúde para as mulheres grávidas, bem como repouso pré e pós-natal.

No entanto, as condições de trabalho das mulheres eram precárias, os seus horários de trabalho esgotantes e, na prática, eram pagas menos do que os homens. Com dificuldades de aplicar a licença de maternidade muitas mulheres comunicavam aos seus patrões faltando pouco tempo do nascimento da criança, com isso, os seus lugares não eram reservados para a volta ao trabalho, além disso, os patrões recusavam-se a pagar os subsídios, apesar de ser um direito já conquistado.

Contudo, o trabalho da mulher no Brasil vem de muito antes da Constituição.

*Em 1912, os inspetores do Departamento Estadual do Trabalho visitam sete estabelecimentos fabris e constatam que, de um total de 1.775 operários, 1.340 eram do sexo feminino. Em 1919, as mulheres continuavam a ser maioria no ramo, tanto no estado de São Paulo quanto no Distrito Federa [...]No recenseamento de 1920, foram inspecionados 247 indústrias têxteis; do total de 34.825 operários arrolados, 14.352 (41,21%) eram homens e 17.747 (50,96%) eram mulheres. Nas 736 indústrias do vestuário pesquisadas, 5.941 (56,61%) trabalhadores eram do sexo masculino, e 3.554 (33,87%) do sexo feminino Rago, (1997, p.581). cit. Rech (2001).*

Rosemberg (2001) mostra que a média de anos de estudos em 1960 para as mulheres era de 1 ano e 9 meses contra 2 anos e 4 meses para os homens, passando de 2 anos e 4 meses para as mulheres em 1970 e de 2 anos e 5 meses no mesmo período para os homens e de 3 anos 2 meses para as mulheres de 1980 e 3 anos e 3 meses para os homens do mesmo ano com um aumento crescente a cada ano até que em 1996 onde as mulheres ultrapassaram os anos de estudos dos homens chegando a média nacional de 6 anos contra 5 anos e 7 meses dos homens.

Em 1970, com a industrialização houve uma reviravolta na economia brasileira e as mulheres no mercado de trabalho triplicou se comparado a anos anteriores, contra no mesmo período para homens dobrou, afirma Andrade (2004).

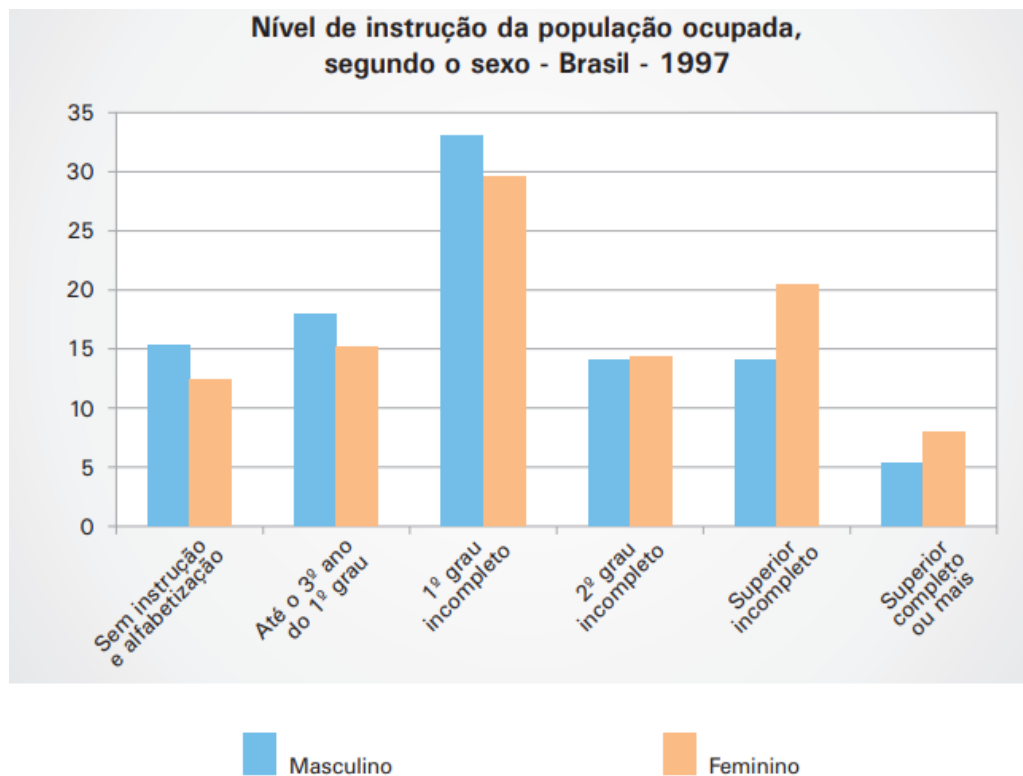
Segundo Andrade (2004) os anos de 1980 foram marcados pela terceirização da economia e possibilitou a prestação de serviços como, comércio, bancários e atividades administrativas, como exigiu uma mudança no perfil dos trabalhadores e os requisitos do mercado poderiam favorecer a demanda por mulheres.

As mulheres dos últimos 30 anos são muito diferentes das dos séculos anteriores, não só no seu comportamento, mas também no seu desempenho no mercado de trabalho. Com mais educação e melhor acesso à informação, as mulheres estão preparadas para enfrentar os preconceitos e as barreiras impostas por uma sociedade patriarcal.

Os anos 90 caracterizaram-se pelo reforço da posição das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e pelo aumento das suas responsabilidades como chefes de família. O seu nível de educação e, conseqüentemente, o seu poder de compra aumentou. O nível médio de educação destas mulheres aumentou um ano. IBGE (2001).

O IBGE (2001) ainda cita que as mulheres do ano de 1997 já tinham um grau de escolaridade maior que as dos homens, sendo que as mulheres cursavam o nível superior em maior proporção que a masculina, conforme figura 4.

Figura 4: Nível de instrução por género.

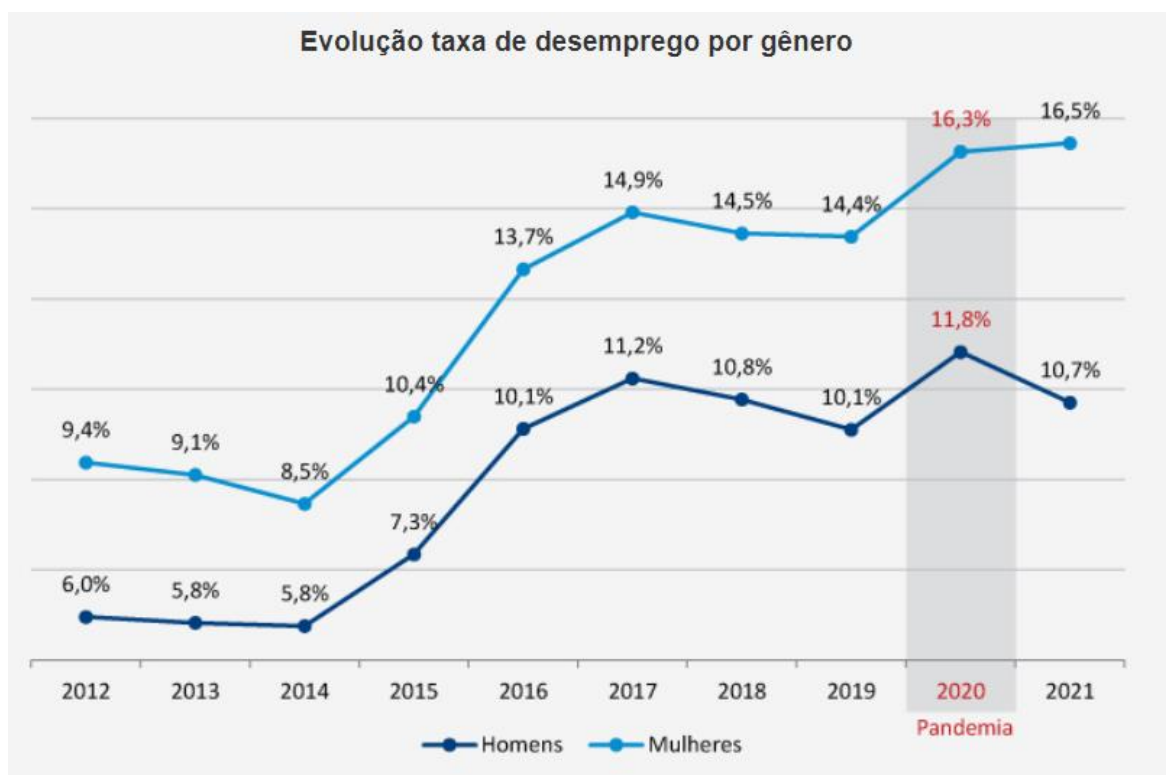


Fonte: Pesquisa nacional por amostra de domicílios 1997: IBGE, 2000.

De acordo com dados do inquérito "Perfil das Mulheres Responsáveis pelos Domicílios no Brasil", realizado pelo IBGE (2001), o número de mulheres chefes de família chegou a marca de 22,2% dos lares nos anos 2000 e a 37,3% nos 10 anos seguintes em 2010.

Bruschini (2007) realça o crescimento da atividade feminina que passou de 28 milhões em 1993 para 41,7 milhões em 2005 o que significa que a cada 100 trabalhadores 40 eram do sexo feminino.

Figura 5: Taxa de percentagem de desemprego por género.

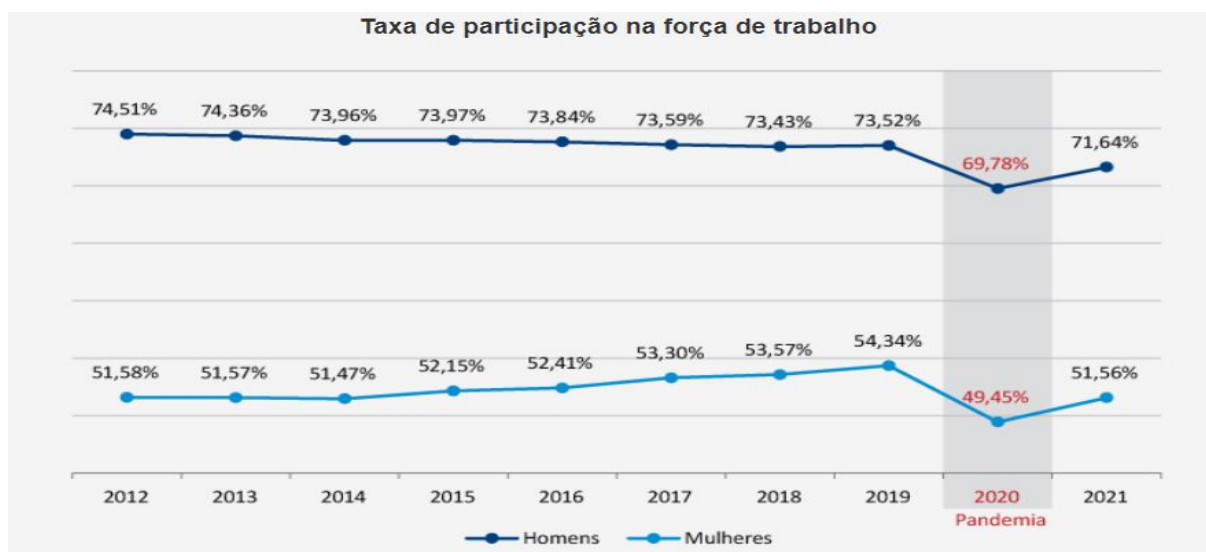


Fonte: Janaína Feijó pesquisadora do FGV IBRE – Pesquisa realizada em 2022 base nos microdados da PNAD Contínua disponibilizados pelo IBGE. OBS: Valores anuais se referem a média dos quatro trimestres.

No quadro da pesquisa realizada pela FGV IBRE (2022) vemos que a taxa de desemprego para as mulheres de 2012 até 2021 sempre foi maior que o mesmo período se comparado a dos homens, chegando a marca de mínima 9,4% em 2012 para as mulheres e de 6% para os homens do mesmo período, a média e de 3 pontos percentuais em cada ano com exceção dos anos de pandemia que foram superiores.

Nos últimos anos com a chegada da pandemia o estudo realizado pela FGV IBRE (2022), mostra que as mulheres perderam mais empregos durante a pandemia que os homens no mesmo período e a recuperação de mercado de trabalho em 2021 beneficiou mais os homens que as mulheres, em 2021 o Brasil passava por uma taxa de desemprego de 13,2% média, sendo a taxa de mulheres desempregadas eram de 16,5% o que corresponde a 7,5 milhões de mulheres, não só acima da média nacional para o ano 2021, como também mais alta que o ano anterior, que foi de 16,3% para o público feminino, enquanto os homens a taxa de desemprego caiu de 11,82% em 2020 para 10,71% em 2021.

Figura 6: Força de trabalho.



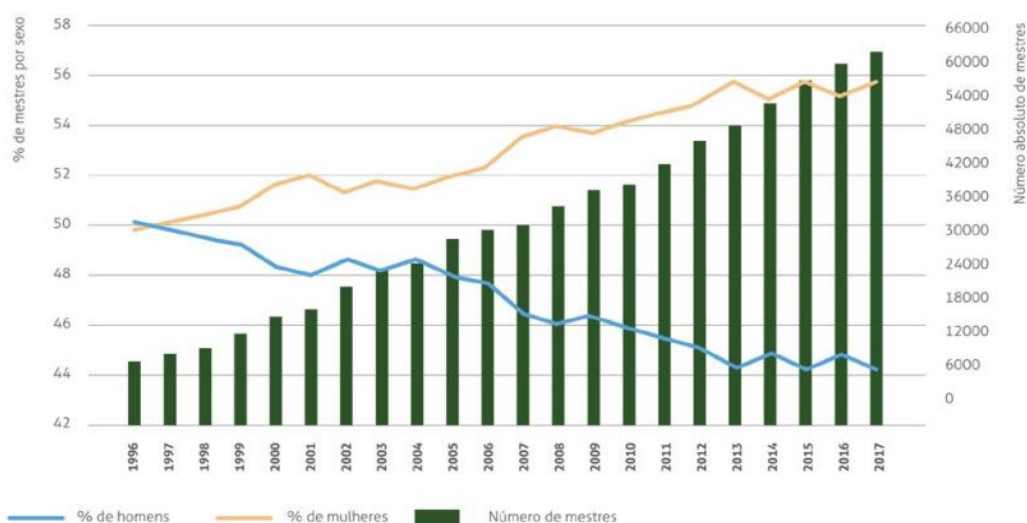
Fonte: Janaína Feijó pesquisadora do FGV IBRE – Pesquisa realizada em 2022 base nos microdados da PNAD Contínua disponibilizados pelo IBGE. OBS: Valores anuais se referem a média dos quatro trimestres.

A participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2012 até 2021 sempre foi menor se comparada aos homens com uma queda acentuada no período da pandemia os resultados da pesquisa feita pelo FGV IBRE (2022) mostra que em 2012 a taxa de participação na força de trabalho dos homens era de 74,51% contra 51,58% das mulheres para o mesmo período; com o decorrer dos anos uma evolução leve, aumentando cerca de 1 ponto percentual a cada ano que passa no período de 2014 até 2019, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu e atingiu 54,34% em 2019, em 2020 devido a pandemia, acompanhando a média de proporção de diferença de 20 pontos percentuais se comparada aos homens do mesmo período, com leve melhora em 2021 para 51,56%; os números são, ao menos, 20% inferiores aos dos homens.

As mulheres continuam a estudar mais que os homens um estudo do IBGE PNAD (2019) mostra que 51% das mulheres passaram a ter o secundário, enquanto os homens a taxa foram de 46,3%. De 2016 a 2018 o IBGE PNAD (2019) mostra que a média de anos de estudo para as mulheres no período foi de 9 anos 6 meses, enquanto para os homens do mesmo período foi de 9 anos e 2 meses.

Para o nível de mestrado, as mulheres também concluem em maior número que os homens é o que mostra os dados Alves & Galiza (2022), no Brasil em 2017 existia 61 mil mulheres com mestrado e apenas 6 mil homens com o mesmo título para o mesmo ano; as taxas do Brasil são baixas, chegando a menos de 1% da população da brasileira.

Figura 7: Número de mestres, por ano de conclusão e percentagem por sexo, Brasil: 1996-2017.



Fonte: CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos: Relatório estatístico de Mestres e Doutores– Pesquisa realizada em 2019, Cit. Alves & Galiza (2022).

As observações feitas nas pesquisas realizadas por importantes, principais e respeitados institutos de pesquisas brasileiros, demonstram que mesmo as mulheres no decorrer da história alcançando níveis de educação maiores que os homens ainda sim, têm dificuldades de inserir e permanecer no mercado de trabalho, diante dos últimos anos como a pandemia, as mulheres sofrem mais as consequências do efeito pós-pandemia que os homens, ficou nítido durante a pesquisa que houve uma evolução, com algumas quedas em determinados momentos da história, onde houve uma repressão maior da mulher no mercado de trabalho, contudo aos poucos foram recuperando a sua autonomia no mercado de trabalho.

A situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro ainda apresenta desigualdades em relação aos homens. Embora haja avanços em termos de participação feminina na força de trabalho, as mulheres ainda enfrentam barreiras como, dificuldade de ascensão profissional e ocorrência no ambiente de trabalho. Além disso, a maternidade ainda é vista como uma barreira para a participação da mulher no mercado de trabalho.

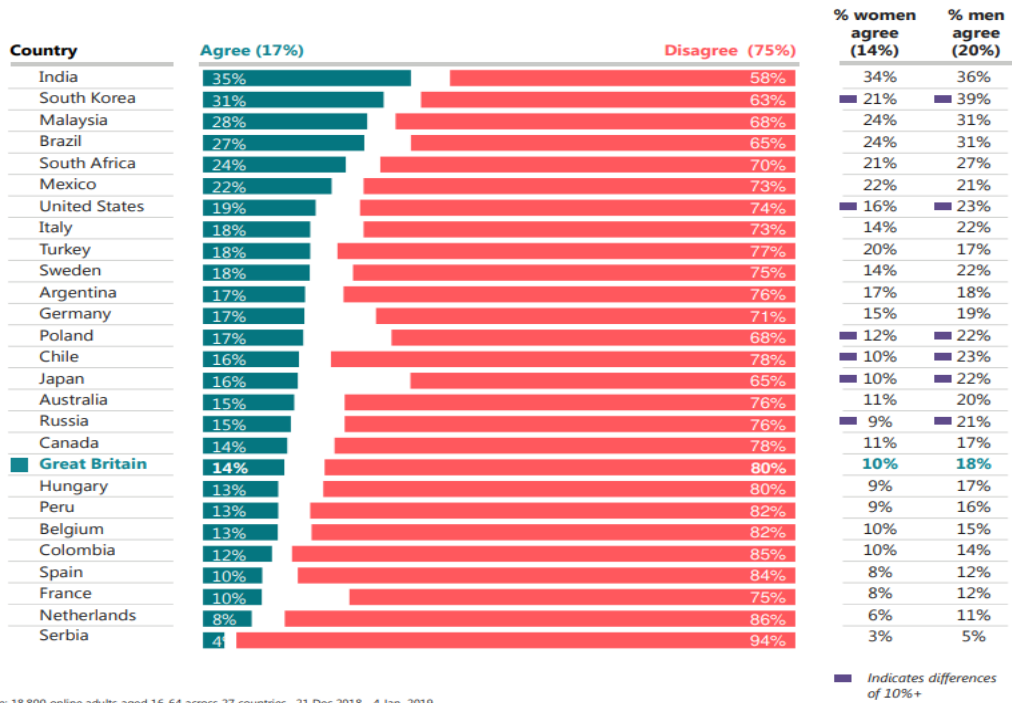
## 1.5 Liderança feminina e os seus desafios

Embora haja sinais de desenvolvimentos, a desigualdade de género persiste, particularmente no que diz respeito às mulheres que ocupam menos cargos do que os homens na hierarquia organizacional. No que diz respeito à desigualdade salarial, mesmo quando os níveis hierárquicos são idênticos, os salários não costumam ser iguais. Abreu & Meirelli (2006); Nogueira, (2006) cit. Sobral & Ribeiro (2018).

No estudo de Cembranel et al. (2018) demonstraram que a equipa de trabalho tem dificuldades de receber ordens de uma líder mulher, principalmente no começo das atividades. Na entrevista realizada pela autora, as entrevistadas que ocupavam cargos de liderança no momento da entrevista, responderam que a equipa tem resistência de receber ordens de uma líder mulher, uma das entrevistadas afirma ter sido alvo de comentários machistas, outra entrevistada cita que é preciso provar que são merecedoras daquele cargo. Cembranel et al. (2018) ainda afirma que as mulheres são mais julgadas pela aparência e por demonstrar ambição no crescimento profissional ou até mesmo por não demonstrar e mesmo tendo formação e capacidade, são questionadas quando agem com mais firmeza e encontram mais dificuldades de conquistar a confiança da sua equipa, o que pode ser reflexo de uma sociedade machista que reproduz esse comportamento de maneira inconsciente ou talvez até consciente, de que as mulheres são menos capacitadas que homens para liderar.

Um estudo feito IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) demonstram que 27% dos brasileiros sente-se desconfortável se o chefe for uma mulher, a pergunta feita no estudo “I’d feel uncomfortable if my boss was a woman” foi realizada em 27 países pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019), chegou à conclusão, que a Índia, Coreia do Sul, Malásia e Brasil são os países onde os trabalhadores mais sentem-se desconfortáveis diante de uma liderança feminina. Sérvia, Holanda, França e Espanha com o índice de 10% ou menos para a mesma pergunta, são os países onde esse desconforto é menor, conforme figura 8.

Figura 8: Pergunta: Eu me sentiria desconfortável se tivesse uma chefe mulher.



Fonte: IPSOS– Pesquisa realizada em dezembro de 2018, 18.800 participantes, com idade de 16 a 64 anos.

Sendo assim o autor Meruane & Chau (2016) Cit. Cembranel et al. (2018) sugerem que nos sectores com predominância masculina as mulheres sejam integradas, inicialmente, como membros da equipa para que só depois assumir-se como líder.

A discriminação de líderes mulheres não é presente apenas entre os homens mas também entre as próprias mulheres. Segundo Kottis (1993) cit. Sobral & Ribeiro (2018), são apontadas algumas explicações para isto; a primeira é que quando a ascensão das mulheres chegou à liderança, elas adotarem uma postura considerada pela sociedade como masculina ou “estilo de liderança masculino” nas organizações e, em segundo, o sentimento de injustiça no caso de outras mulheres que não atingiram o mesmo cargo, sem terem percorrido as obstáculos e dificuldades que as outras.

Outro desafio encontrado por mulheres que seguem a liderança é a conciliar a vida profissional com a maternidade para as que escolhem esse caminho, Cembranel et al. (2018) refere que essas mulheres enfrentam a dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

Uma pesquisa realizada pelo Centro de Estudos para a Intervenção Social (2016) feita em Portugal com o objetivo de saber sobre o tempo gasto em tarefas domésticas e trabalho de cuidado, chegou a conclusão que o trabalho não pago, implica para as mulheres um tempo diário de 4 horas e 23 minutos; e para os homens de 2 horas e 38 minutos.

No Brasil as diferenças são piores, é o que mostra a tese de doutoramento de Jesus (2018) onde as mulheres têm 28 horas semanais dedicadas ao trabalho não pago que inclui trabalhos domésticos e com cuidados, já os homens tem uma dedicação de apenas 7 horas semanais.

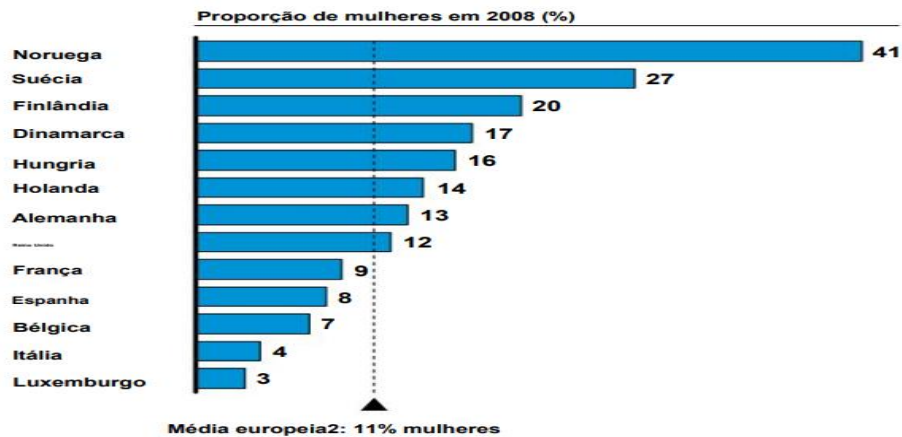
Para Cembranel et al. (2018) os homens e mulheres experimentam a liderança de forma diferente, os homens com carreira linear sem interrupções enquanto as das mulheres é marcada por interrupções e saídas.

É percebido que os desafios para as mulheres líderes são grandes, existem muitos estereótipos estabelecidos pela sociedade que ano após ano são repetidos de forma contínua e persistente, seguindo novas fases, com novos interesses, novas ambições somadas com as anteriores, mudança de prioridades e mudança de direção, conforme as demandas sociais que vão surgindo.

Segundo uma pesquisa feita pela EY and the Peterson Institute For International Economics (2016) quase um terço das empresas em todo o mundo não têm mulheres em cargos de diretoria, conseqüentemente os homens ocupam dois terços dos cargos na mesma posição, 60% das empresas, não têm mulheres no conselho de administração, 50% não têm altas executivas e menos de 5% têm uma CEO mulher: A pesquisa foi feita com 21.980 empresas de 91 países de vários sectores e indústrias, na pesquisa ainda mostra que nenhum país atingiu a paridade de género as médias nacionais de participação de mulheres em Conselhos de Administração, as taxas variam de 4% no México e cerca de 40% na Noruega, a Letónia com 25% e a Itália com 24%. Para os cargos de executivas, 1% das executivas mexicanas são mulheres, enquanto as mulheres representam mais de um terço das executivas entre os letões e búlgaros.

Uma pesquisa realizada pela McKinsey&Company mostra que em 2008 a proporção de mulheres nos conselhos executivos das principais empresas europeias não mudava a dois anos, apesar dos avanços em alguns países, conforme figura 9.

Figura 9: Mulheres na liderança de alguns países da Europa.



FONTE: Comissão Europeia, base de dados sobre homens e mulheres na tomada de decisões.

A média europeia em 2008 chegou em 11% dos cargos de concelho eram ocupados por mulheres e apenas a Noruega atingiu o mais próximo da metade, chegando a 41%.

Ribeiro (2019) afirma que a presença de mulheres em cargos de liderança em Portugal chega apenas a 12% dos cargos executivos nas empresas cotadas na bolsa de valores.

No Brasil, dados do relatório, Women in Business (2022), mostra que 32% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, um avanço significativo frente a 2012 que chegou a 21% das posições de liderança.

Na contramão da representatividade das mulheres em cargos de liderança, estudos mostram que mulheres estudam mais e tem melhores desempenhos escolares, a OCDE em 2018, estudou 79 países incluindo os países membros da OCDE, o Brasil, a África do Sul e a Rússia. Demonstrou que o aluno médio obteve uma pontuação de 488, sendo que raparigas obtiveram 491, contra 485 dos rapazes. O facto repete-se na qualificação onde os países da OCDE 42% das mulheres entre 25 a 64 anos possuem nível superior e os homens fica com 35% os que possuem o mesmo nível.

Comparando os estudos da OCDE (2018) sobre o nível de escolaridade e desempenho escolar com a pesquisa feita pelo The Peterson Institute For International Economics e da EY (2016), podemos concluir que mesmo mulheres tendo um melhor desempenho escolar e mais qualificação por meio de obtenção de nível superior, continuam sub-representadas no mercado de trabalho e principalmente em cargos de liderança.

## Capítulo II. Objetivos e Metodologia

Neste capítulo, será realizado a contextualização dos objetivos do estudo e a metodologia que norteou a pesquisa e execução das metas estabelecidas, bem como as ferramentas usadas para a pesquisa e para o tratamento dos dados.

### 2.1 Definição de Objetivos

A escolha do tema sendo Liderança Feminina e a Mulher no Mercado de Trabalho e a pergunta de partida, sendo: “Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e os funcionários?” e como os objetivos específicos, de saber qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na percepção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na percepção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher. Para que no tratamento dos dados, possa correlacionar o grau de satisfação, com a percepção que o funcionário tem do estilo de liderança.

Foi feita com base na leitura de artigos científicos, dissertações empíricas, livros e com a observação que o público feminino vem investindo cada vez mais em formações académicas, ocupando cada vez mais todas as áreas que requer uma qualificação. A crescente exigência de qualificações traz um destaque maiores as mulheres que tendem a qualificar mais, mas mesmo alcançando níveis de escolaridade maiores existia uma certeza que não era possível alcançar cargos maiores de forma igual. Embora tenha evoluído a desigualdade de género perpétua na ocupação de cargos altos das organizações, assim como a desigualdade salarial, que mesmo ocupando cargos iguais costuma não ser o mesmo salário.

Para Quivy e Campenhoudt (1998) o investigador deve obrigar-se a escolher uma pergunta de partida para a sua investigação, da qual, será o primeiro fio condutor para o início de uma investigação. No caso, o presente projeto traz como questão de investigação “Quais são os impactos da liderança feminina para as líderes e funcionários?.”

Kets & Vries Cit. Spanhol & Cunha (2014) afirma que com a entrada de mulheres na liderança de muitas empresas as mudanças são significativas, com contribuições para um novo modelo de gestão por competência. Elas deixam seus os lares para entrar no mercado de trabalho e o resultado é animador.

Uma pesquisa feita pela McKinsey&Company (2009) mostram que, mulheres em cargos de liderança, tendem a demonstrar com mais frequência do que os homens cinco dos nove tipos de comportamento de liderança que melhoram o desempenho organizacional, sendo o desenvolvimento das pessoas, a expectativa de recompensa, liderança pelo exemplo, inspiração e tomada de decisão participativa.

O mesmo estudo ainda afirma que empresas que mantêm pelo menos 3 mulheres em Conselhos Executivos tiveram melhor desempenho no quesito de direção, ou seja, para onde a empresa caminha e quais os recursos necessários para isso e a capacidade de liderança de forma coletiva em qualquer nível, orientando e inspirando ações.

Eagly, (1995); Eagly & Carli, (2003); Eagly & Johnson, (1990); Stelter, (2002). Cit. Sobral & Ribeiro (2018) afirma que as mulheres tendem a ter uma liderança mais democrática, participativa, encorajando os liderados a participar e envolver nas organizações, enquanto os homens tendem a ter uma liderança voltada para a tarefa, dita ordens aos seus liderados, assumindo um estilo mais autocrático.

Rocha (2021) afirma que as equipas demonstram bem-estar, com lideranças femininas e um grau de satisfação alto correlação a líderes mulheres, para o mesmo autor o bem-estar está ligado a valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia e expectativa de crescimento, suporte ambiental, orgulho e percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe.

Um estudo feito IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) demonstram que 27% dos brasileiros sente-se desconfortável se o chefe for uma mulher, a pergunta feita no estudo "I'd feel uncomfortable if my boss was a woman" foi realizada em 27 países pelo IPSOS (2019), chegou a conclusão, que a Índia, Coreia do Sul, Malásia e Brasil são os países que mais sentem-se desconfortáveis diante de uma liderança feminina.

A investigação pretende trazer uma desmistificação da liderança feminina, trazendo os impactos relevantes na vida dos funcionários desse modelo de gestão; e se mulheres adotam ou não um estilo de liderança mais participativo e democrático, características que assemelham a liderança transformacional; se os funcionários sentem-se desconfortáveis ou não diante de uma liderança feminina; e por fim, se as mulheres que ocupam cargos de liderança, acham que existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

## 2.2 Metodologia

A escolha da metodologia permeia o assente no presente estudo, caracterizado por uma investigação dedutiva quanto ao seu objetivo e qualitativa com característica quantitativa, ou seja, mista, quanto à abordagem do problema, tendo como finalidade medir atitudes, opiniões e comportamentos Creswell (2014).

*Para Creswell e Plano (2011) cit. Paranhos et al. (2016 p.361), definem métodos mistos como o procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. O pressuposto central que justifica a abordagem multi método é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas.*

A investigação foi dividida em dois grupos, sendo: Grupo 1, composto pelas líderes mulheres da empresa objeto de estudo, numa entrevista semidiretiva, onde as entrevistadas sentem-se à vontade para melhor responde-las. Uma entrevista gravada, com a devida autorização das participantes e posteriormente com a devida transcrição.

Para Creswell (2014), a investigação qualitativa emprega-se alegação de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise dos dados, com passos únicos na análise dos dados com influências marcantes nos procedimentos não uniformes, variando com a perspectiva do pensamento. O mesmo autor refere-se que a pesquisa qualitativa acontece em cenário natural, o investigador conduz a pesquisa e desenvolve a riqueza de detalhes sobre a pessoa ou local.

Para Fortin (2009) a pesquisa quantitativa faz parte do paradigma naturalista ou interpretativo. Um estudo humano com crenças que orientam todo o processo. Esse paradigma acaba com a existência de várias realidades, sendo que cada realidade é baseada nas percepções de cada indivíduo e muda conforme tempo. Para o mesmo autor, o investigador que escolhe o método qualitativo, visa compreender o ponto de vista dos participantes.

Segundo Fortin (2009) a entrevista semidiretiva é aquela que o investigador recorre, no desejo de obter mais informações sobre o assunto, para que assim possa compreender com mais detalhes um acontecimento ou fenómeno vivido pelos inquiridos, o investigador determina uma lista de temas a abordar, com questões abertas e o inquirido é livre para responder como quiser, usada principalmente em pesquisas qualitativas.

Grupo 2, composto pelos demais funcionários da empresa, com perguntas quantitativas, fechadas em forma de questionário. Segundo Fortin (2009) a investigação

quantitativa é caracterizada pela medida de variáveis que traz resultados numéricos sobre determinado contexto que permite confirmar ou não uma hipótese. Com um viés de investigação quantitativa correlacional que para a mesma autora, trata-se de um método de correlacionar e determinar se as relações entre si, verificando com a ajuda de uma hipótese explicando a natureza destas relações. Que traz como vantagens com paradigma positivista com realidade única e estática, onde os fatos existem independentes do contexto histórico e social, sendo sua principal desvantagem a falta de possibilidade para a descoberta do novo já que a quantitativa é conveniente para confirmar hipóteses, Fortin (2009).

Com isso, a escolha por método misto considero ter cumprido os requisitos teóricos e pertinente de estudar, já que trata-se de uma hipótese com carácter investigativo e tem como finalidade medir opiniões e comportamentos.

As informações do grupo 2, foram coletadas por questionário com perguntas fechadas que para Hill & Hill (1998 p. 18), têm a “vantagem de muitas vezes, analisar os dados de maneira sofisticada”, com perguntas que são características do caso a ser analisado e essenciais para a investigação Hill & Hill (1998). Disponibilizada via link, distribuídos por meio de e-mails encaminhados aos funcionários da empresa objeto de estudo, com mensagem que continha informações sobre o objetivo do estudo, tema e garantindo a fiabilidade, confidencialidade e validade das informações recolhidas.

Foi necessária a escolha por questionário para romper barreiras geográficas, recolha de dados em outro continente, pelo anonimato do usuário, trazendo assim menor nível de pressão ou constrangimento, fomenta respostas mais fidedignas. Permitir analisar os dados de um número maior possível dos funcionários que compõe a empresa objeto de estudo.

A análise e tratamento dos dados foram com dados verificáveis e analisados com ajuda da estatística, eliminando assim todas as variáveis desconhecidas que podem colocar em risco a investigação, com desenho estruturado e controlado, Fortin (2009).

A ferramenta utilizada para o tratamento dos dados foi o programa IBM SPSS STATISTICS, que para Laureano & Botelho (2017) Cit. Santos (2020) apresenta grandes vantagens em relação a outros programas existentes, sendo elas, a facilidade na utilização, capacidade de gerar relatórios, preparação dos dados para análise incluindo validação, contagem, seleção e criação de gráficos com ampla variedade.

Trata-se de uma investigação em formato de estudo de caso, para Yin (2010) é um método de pesquisa comum, utilizado por diferentes áreas que surgem do desejo de perceber fenómenos sociais complexos, retendo características significativas dos eventos vividos.

Para Stake (2012) Cit. Ferreira (2020 p. 61) “ O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes”. O mesmo autor cita que existem dois tipos de estudo de caso o Intrínseco e o Instrumental. O Intrínseco, onde o investigador tem uma atenção especial no caso, escolhendo conhecer mais sobre o assunto. No segundo o Instrumental o investigador dedica-se a investigar profundamente o conhecimento sobre o problema existente.

### 2.3 Objeto de Estudo (capítulo com a apresentação da empresa)

Para responder à pergunta de partida, definiu-se como objeto de estudo, uma empresa localizada na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma empresa de telecomunicações, trabalha com a prestação de serviços de internet, para o público de baixa renda, com uma proposta de atuar em comunidades da região de Belo Horizonte. A empresa é considerada de pequeno porte e conta atualmente com 25 funcionários efetivos e mais 15 funcionários que trabalham por meio de recibos de prestação de serviço. Desses 25 funcionários efetivos 11 são mulheres e 14 são homens, nessa distribuição, existem 6 cargos de liderança dos quais 4 são ocupados por mulheres.

A empresa apoia projetos sociais da região, como incentivo aos desportos para crianças, traz como valores da empresa a união, humanização, desenvolvimento local, transparência, empatia e simplicidade.

Nas redes sociais, deixam claro a preocupação que a empresa tem diante da diversidade de género e a luta contra qualquer tipo de preconceito, seja por sexo e/ou género. Com campanhas de marketing leves, divertidas e com uma linguagem simples e acessível a todos.

### 2.4 Fontes, Técnicas de recolha e Tratamento dos dados

O estudo com abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa que para Creswell (2017) um método de pesquisa mista é benéfico para aproveitar o máximo das abordagens quantitativas e qualitativas. Um pesquisador pode desejar obter resultados generalizados para uma população, em simultâneo, em que desenvolve uma compreensão detalhada do significado de um fenómeno ou conceito para as pessoas envolvidas. Nesse pesquisa, o investigador realiza explorações abrangentes para identificar quais variáveis devem ser estudadas e examina essas variáveis em maior detalhe, usando uma amostragem mais

extensa de indivíduos. O pesquisador pode estudar um grupo amplo de pessoas e realizar acompanhamentos com um número menor para obter perspectivas mais específicas e ouvir as suas opiniões sobre o assunto em questão. Nessas situações, a coleta de dados quantitativos em grande escala, juntamente com dados qualitativos mais focados, prova ser vantajosa para uma melhor compreensão do problema de pesquisa.

No dia 7 de julho de 2023 foi realizado uma reunião virtual com o Fundador e Diretor da empresa de telecomunicações, com o intuito de apresentar o tema da dissertação, bem como a metodologia usada, esclarecer possíveis dúvidas e obter a autorização do sócio Diretor, o mesmo demonstrou interesse no tema proposto e aceitou de forma entusiasmada. No apêndice 1 consta a autorização do diretor.

Ao tratamento dos dados para a entrevista semidiretiva, com o auxílio de um guião, foi feita uma breve apresentação sobre o tema, objetivos do estudo da dissertação de mestrado, assim como o papel da entrevistada. Segundo Guerra (2006) a entrevista deve ocorrer em lugar neutro de fácil controlo pelo informador, para deixar o entrevistado a vontade e permitir maior gestão do tempo, Guerra (2006) ainda afirma que a entrevista deve ser marcada com antecedência, ser avisado o tempo médio esperado e explicar no início da entrevista o objetivo do estudo a valorização do papel do entrevistado e a licença para gravar. Tais cuidados foram devidamente tomados durante todo o processo. No apêndice 6 é possível ver o guião de entrevista.

A pesquisa foi dividida em dois grupos, sendo: Grupo 1, para a entrevista qualitativa, composto pelas líderes mulheres da empresa objeto de estudo, numa entrevista semidiretiva, com guião de entrevista, onde as entrevistadas sentem-se à vontade para melhor respondelas. Uma entrevista gravada, com a devida autorização das participantes e posteriormente com a devida transcrição.

Nos dias 11 e 12 de julho de 2023 foram realizadas as entrevistas semidiretivas com as líderes/gestoras, nos apêndices 2, 3, 4, 5, constam as autorizações concedidas de cada gestora/líder, no quadro de apêndice 7 é possível verificar as informações que foram obtidas pelas 4 gestoras/líderes. Cada entrevista teve duração média de 15 minutos.

Após as entrevistas, houve o processo de transcrição, onde as conversas gravadas foram passadas para escrita, de forma minuciosa, que gerou um total de 22 páginas, esse processo foi feito de maneira individual com cada entrevistada, após esse passo, o próximo é juntar as informações obtidas e eliminar possíveis informações que não fazem parte da proposta inicial da investigação, como conversas de quebra-gelo, interferências externas, conversas fora do tema proposto, o que gera assim, apenas o que de facto interessa para a investigação, após essa etapa obteve 13 páginas de entrevista que podem ser verificadas no apêndice 7.

Para Fortin (2009) a pesquisa qualitativa tem uma tendência a compreender o objeto de estudo de forma mais natural, não recolhe dados requerendo nenhuma quantificação e com abordagem interpretativa com um conjunto de atividades, simultâneas, subjetivas e sistemáticas, visando descrever a experiência de vida, assim como significações dadas pelos participantes. Segundo Quivy (1998) a entrevista permite ao investigador retirar das entrevistadas informações e elementos de reflexão muito ricos, caracterizado por um contacto direto entre investigador e entrevistado.

A outra parte sendo quantitativa foi aplicada ao grupo 2 com os demais 21 funcionários que compõe o quadro efetivo da empresa objeto de estudo, efetuada com recurso inquérito por questionário, elaborado na plataforma do google forms e divulgado com o intermédio de uma das líderes que se colocou a disposição para divulgar o inquérito na empresa objeto de estudo, com um formulário próprio, onde o próprio informante preenche as informações, disponibilizados via link, para o e-mail dos funcionários. No quadro de apêndice 8 apresentamos o inquérito por questionário proposto. O inquérito ficou disponível para resposta entre os dias 21 de julho até 15 de agosto 2023, antes do questionário ficar disponível para responder, houve um teste com 3 pessoas que não pertencem à empresa objeto de estudo, o teste tinha o intuito de avaliar possíveis perguntas que poderia não ser compreendida, formato do questionário, tempo gasto para responder e possíveis inconsistências, esses testes foram excluídos antes mesmo da recolha de respostas na empresa objeto de estudo.

A ferramenta utilizada para o tratamento dos dados foi o programa IBM SPSS STATISTICS, que para Laureano & Botelho (2017) Cit. Santos (2020) apresenta grandes vantagens em relação a outros programas existentes, sendo elas, a facilidade na utilização, capacidade de gerar relatórios, preparação dos dados para análise incluindo validação, contagem, seleção e criação de gráficos com ampla variedade.

Após a recolha dos dados do grupo 2, foram passados ao programa IBM SPSS STATISTICS, com a finalidade de obter relatórios e cruzamento dos dados, para que na discussão dos resultados, fosse possível comparar informações com as entrevistas do grupo 1 e também com a revisão da literatura feita anteriormente.

Para Fortin (2009) o método quantitativo é o mais conhecido caracterizado pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos, explica um fenómeno pela medida das variáveis e pela análise de dados numéricos.

Segundo Quivy (1998) o inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de inquiridos geralmente representativo de uma população perguntas relativas à situação, social, económica, profissional ou familiar mensurando as suas opiniões e atitudes.

Segundo Hill & Hill (1998) o investigador do estudo empírico, deve descrever o que pretende-se testar antes de proceder à recolha de dados no estudo, para a investigação por questionário. No cabeçalho do questionário, foi introduzido um resumo sobre os objetivos do estudo e informações relevantes para o participante. No questionário foi usado perguntas fechadas que para Hill & Hill (1998) muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada é fácil de aplicar análises estatísticas para analisar as respostas. Para Hill & Hill (1998) um inquérito por questionário de perguntas fechadas é preciso escolher um conjunto de respostas alternativas para cada pergunta, associado com números para analisar por meio da estatística.

Guerra (2006) diz que é pressuposto na análise de conteúdo uma técnica e não um método, a ideia é o confronto da referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva com a finalidade de contar o que foi narrado face ao objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico. Guerra (2006) ainda afirma que na transcrição dos dados deve ser fiel ao que foi dito, usando a primeira pessoa em que os entrevistados falam.

### Capítulo III. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, será realizado a discussão dos resultados da pesquisa e execução das metas estabelecidas. A pergunta de partida inicial, sendo. Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e funcionários? Conduziu primordialmente, a pesquisa. A discussão dos resultados traz outras pesquisas como ponto comparativo da revisão da literatura.

#### 3.1 Caracterização dos inquiridos

Na tabela abaixo apresenta-se a caracterização sociodemográfica das 4 entrevistadas do grupo 1, todas do sexo feminino, composta pelas líderes/gestoras mulheres da empresa objeto de estudo, numa entrevista semidiretiva, com guião de entrevista, onde as entrevistadas sentem-se à vontade para melhor responde-las.

Segundo Quivy (1998) a entrevista permite ao investigador retirar das entrevistadas informações e elementos de reflexão muito ricos, caracterizado por um contacto direto entre investigador e entrevistado.

Para Fortin (2009) a pesquisa qualitativa tem uma tendência a compreender o objeto de estudo de forma mais natural.

Na tabela nº 1 é possível obter informações de idade, categoria profissional, estado civil e filhos das 4 líderes/gestoras entrevistadas.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica grupo 1 – Líderes Gestoras.

Entrevistadas	E-A	E-B	E-C	E-D
Idade	49 anos	26 anos	36 anos	49 anos
Qualificação académica	Ensino superior - Contabilidade e Recursos Humanos	Ensino superior - Banco de dados	Ensino superior - Administração	Ensino superior - Marketing e Comercial
Categoria profissional	Gerente	Ex – Supervisora, atual analista de dados	Gerente	Gerente
Estado civil	Casada	União de facto	Casada	Divorciada
Filhos	1	0	2	2

Fonte: Elaboração própria

Na tabela nº 2 abaixo, é apresentada a caracterização sociodemográfica dos demais funcionários que pertencem grupo 2, grupo com 21 funcionários que compõe o quadro efetivo da empresa objeto de estudo, efetuada com recurso do inquérito por questionário, elaborada na plataforma do google forms. Dos 21 funcionários apenas 16 responderam ao inquérito que foi enviado pelo correio eletrónico.

Para Hill & Hill (1998) um inquérito por questionário é normal que à taxa de respostas que não contenha perguntas consideradas sensíveis, seja de cerca de 30%. Caso o questionário contiver perguntas sensíveis à taxa de resposta pode ser inferior a 10%.

Neste caso, a taxa superou ao citado, já que corresponde a 76% de aderência por parte dos inquiridos.

Para Fortin (2009) o método quantitativo é o mais conhecido caracterizado pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos, explica um fenómeno pela medida das variáveis e pela análise de dados numéricos.

Segundo Quivy (1998) o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos geralmente representativo de uma população perguntas relativas à situação, social, económica, profissional ou familiar mensurando as suas opiniões e atitudes.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica grupo 2 - Demais funcionários.

Idade	Género	Qualificação académica	Estado Civil	Filhos
19	Feminino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	2
21	Feminino	Ensino superior incompleto	Solteiro (a)	0
32	Feminino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	1
22	Feminino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	0
27	Feminino	Pós-graduação, mestrado e/ou doutorado	Solteiro (a)	0
19	Feminino	Ensino superior completo	Outro	0
28	Feminino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	0
30	Masculino	Ensino superior completo	Casado (a)	1
27	Masculino	Ensino básico	Solteiro (a)	1
25	Masculino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	0
47	Masculino	Ensino superior completo	Divorciado (a)	1
24	Masculino	Ensino superior incompleto	Solteiro (a)	1
19	Feminino	Ensino superior incompleto	Outro	0
36	Masculino	Pós-graduação, mestrado e/ou doutorado	Solteiro (a)	0
23	Masculino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	0
26	Masculino	Ensino superior completo	Solteiro (a)	0

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos que participaram da pesquisa, representam um número de mulheres e homens equitativos, com um total de 50% de mulheres e 50% de homens que participaram

do inquérito por questionário, trazendo uma controversa a pesquisa feita pelo FGV IBRE de 2022, que diz que a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2012 até 2021 sempre foi menor se comparada aos homens com uma queda acentuada no período da pandemia os resultados da pesquisa feita pelo FGV IBRE (2022).

As idades compreendidas entre 19 anos e 47 anos, sendo que a média de idade dos inquiridos da empresa objeto de estudo é de 26 anos. A maioria tem o ensino superior, à exceção de um inquirido que tem o ensino básico, a maioria é solteiro e sem filhos.

### 3.2 Percurso e Experiência Profissional – Líderes/Gestoras

Uma das perguntas da entrevista com as líderes/gestoras era sobre o seu percurso profissional, para melhor compreensão das suas trajetórias como profissional e como líder/gestora. Durante a entrevista, foi avaliado o comportamento e as respostas, com base na revisão da literatura feita anteriormente.

**E-A** Começou o seu percurso profissional aos 18 anos e hoje tem 49 anos, portanto são 31 anos que exerce atividade remunerada, trabalha na empresa objeto de estudo há 3 anos, ocupando o cargo de gestora, antes disso trabalhou em outras empresas ocupando cargos de liderança totalizando 18 anos de experiência como gestora.

A entrevistada acredita que exista um perfil para torna-se líder, que destacar-se entre os demais é fundamental para alcançar cargos de liderança, fazer além do que é proposto e assumir responsabilidades também ajudam.

*“É, inicialmente é complicado, né? Você entra para compor a equipe. Eu vejo isso, né? E vai se diferenciando, se destacando conforme aquilo que você vai apresentando para os seus gestores. Acho que isso é bem importante, né? Eu acho que fazer bem feito é obrigação da gente, né gente? Todos nós que somos funcionários, a gente está aqui para fazer a coisa bem feita. Eu acho que o destaque é quando você vai além. Além de você fazer bem-feito, você agrega valores, você se preocupa com outras coisas que às vezes certos colaboradores não têm. A preocupação e a diferenciação vem aí, né? A questão da liderança vem aí. Puxar a responsabilidade também é muito importante. Muitas vezes, e mesmo não estando em cargos de liderança em outras empresas, porque eu já trabalhei também em outras empresas, mesmo não tendo a função de liderança. Querendo ou não, às vezes acaba se destacando, porque isso é algo que já está no perfil da gente. Não tem como, você puxa responsabilidade, você resolve alguma coisa que não seu.”*

**E-B** Trabalha desde dos 15 anos, totalizando 11 anos de trabalho remunerado. Foi gestora apenas na empresa objeto de estudo. Iniciou a carreira profissional em atendimento ao

cliente, trabalhou em almoxarifado de uma empresa provedora de internet, telemarketing e lojas, chegou na empresa objeto de estudo como call center e depois passou a gestora, hoje é analista de dados da empresa.

**E-C** Trabalha há 18 anos, iniciou carreira profissional aos 18 anos é gestora há 11 anos, sempre trabalhou com telecomunicações na área de call center iniciando com atendimento ao cliente.

*“Iniciei como atendente, eu atendia para telecomunicações na antiga \*\*\*, que depois virou \*\*\* e lá eu trabalhei na parte de atendimento desse \*\*\* e depois que eu fiz o processo para supervisão e desde então eu venho criando esse percurso na área de supervisora, fui supervisora de ativo, que é para venda, cobrança. Fui supervisora de atendimento receptivo, o SAC, tanto de telefonia móvel quanto de internet. E agora eu estou aqui no provedor.”*

**E-D** Trabalha há 29 anos, começou carreira profissional aos 18 anos, como gestora trabalha há 12 anos, alega que recebeu a oferta para trabalhar como gestora e que não sabia ter o perfil de liderança, mas que sempre foi proativa na resolução dos problemas dos clientes nas empresas em que trabalhou, envolver as diversas áreas que compõe uma empresa e reunir as pessoas em prol dos resultados, após atuar como gestora reconheceu ter habilidades para tal, recebeu feedbacks positivos da diretoria e recursos humanos. Já assumiu a liderança em outras empresas e teve equipas a nível nacional.

*“Eu tive a oportunidade de conduzir uma área, assumi uma área sendo líder da área de pós-venda de uma das operadoras que eu trabalhei, que foi a \*\*\*. Eu tive essa oportunidade com 35 anos e assim foi. A empresa que me deu essa oportunidade chegou para mim, não existia o setor, falou que eu tinha o perfil de liderança, que nem eu mesma sabia ter. Não reconhecia isso em mim, mas pela postura que eu tinha da empresa, de resolver os problemas, de pegar as coisas para resolver, de envolver as áreas, de tentar reunir as pessoas para resolver o problema. E aí eles chegaram para mim, me deram esse feedback e falaram assim, como você sempre cuidou dos nossos clientes muito bem, todo o problema que chega para você, a gente sabe que a gente pode entregar. Você vai resolver. Por que não você assumir uma área, assumir não, construí porque essa área nem existia na empresa, era o pós-vendas.”*

### 3.3 Maior desafio enquanto líder

É percebido que os desafios para as mulheres líderes são grandes, existem muitos estereótipos estabelecidos pela sociedade que ano após ano são repetidos de forma contínua e persistente, seguindo novas fases, com novos interesses.

Diante disto foi questionado às líderes mulheres da empresa objeto de estudo, que pertencem ao grupo 1, qual o seu maior desafio enquanto líder. Com essa pergunta obtiveram-se diversas respostas diferentes, que permitiu uma análise sobre cada gestora.

A entrevista **E-A** diz: *“Nossa, é complicado, sabe? Fazer as coisas acontecerem no setor, fazer a integração da equipe como um todo, fazer a roda girar, sabe 100%. Eu acho que essa é a maior dificuldade que a gente tem hoje, porque montar a equipe é complicado, você buscar pessoas que queiram integrar de fato ali ao que você quer desenvolver, o que você gostaria de entregar e pessoas que agregam igualzinho ali, que tem a preocupação igual junto com você. É muito raro de acontecer. Então eu acho que a parte mais difícil da liderança, a gestão de pessoas mesmo. Sim, é bem complicado.”*

Kotter(1990) cit. Ferreira (2021) define liderança como a capacidade de inspirar e motivar pessoas a seguir uma determinada direção, mesmo que no caminho encontre obstáculos e imprevistos encanta por onde passa e junta interesses da necessidade humana.

A fala da entrevista, parece um desafio genuíno de um líder, o seu comportamento durante a entrevista não fez parecer ser uma chefe, ao analisar todo o contexto da entrevista, transparece ter características de uma líder.

Dias, Rocha & Grangeiro (2022) afirma que a liderança transformacional, busca além do que proposto na empresa eleva o nível de maturidade e realização, influência o subordinado a ir em busca dos seus interesses, permitindo que este desenvolva o seu intelectual. Essas características assemelham-se as falas e comportamento da entrevistada E-A.

Já a entrevista E-B, percebe-se que talvez ainda não tenha a lápides de uma líder, a sua fala e comportamento transpareceu voltada para palavras de um chefe ou talvez de uma líder autocrática. De acordo com Cunha & Silva (2010), o chefe utiliza o poder e a autoridade do seu cargo para dar ordens aos funcionários. Para Koelle (2022) a diferença entre líder e chefe está na capacidade que cada um tem em inspirar e motivar. O líder é aquele que inspira, que consegue enxergar e extrair e desenvolver o potencial de cada um da sua equipa, costuma encarar os seus erros e os dos outros como oportunidades de crescimento e aprendizado. Por sua vez o chefe da ordem para ser obedecido, alguém que aprecia status e poder nas organizações, muitas vezes são centralizadores e controladores, criando um ambiente de trabalho pouco acolhedor, podendo gerar resultados a curto prazo, mas insustentáveis a médio e longo prazo, já que, os funcionários sentem-se pouco valorizados, comprometendo a performance individual.

**E-B** *“O meu maior desafio enquanto líder foi fazer a minha equipe fazer as coisas que eu quero fazer. Eu tinha os objetivos a cumprir e fazer cumprir os objetivos que eu precisava que eles cumprissem. Eu senti muita dificuldade na época.”*

Para Spanhol & Cunha (2014) o líder autocrático decide e impõe as suas decisões, com pouca ou nenhuma participação da equipa. Segundo Castro (2021), o líder autocrático, valoriza mais a tarefa do que as pessoas, demonstra comportamento autoritário, rígido e controlador. Tais características assemelham com as falas e comportamento da entrevistada E-B.

A entrevistada E-C, deixa claro as suas dificuldades em liderar uma equipa composta por maioria homens: **E- C** *“Hoje eu trabalho só com meninos, né? Então, assim, a gente tem essa questão de trabalhar só com homens e trabalhar com mulheres. Eu tenho apenas uma menina na minha liderança e cinco homens. Então, assim, a gente tem um pouco mais de cuidado por questão de ser mulher. A questão de certos comentários que os meninos fazem entre si, mas nada desrespeitoso. Graças a Deus! Nunca tive essa questão de me tratarem mal por eu ser mulher, ou de inibir certos assuntos. Agora, tem mais é que freiar eles mesmos, né? Mas tem certos desafios que é entrar. Para o ambiente corporativo é um pouco mais complicado, eu não vejo, o cuidado, é o mesmo, né? A forma de lidar tem que ser a mesma, a gente tem que tratar da mesma forma, porque são pessoas, né? Então tem o respeito, tem educação. Tudo é cabível para independente do gênero, mas para eles nos tratar, eu vejo que tem mais cuidado, eles têm mais dedo para falar com a mulher do que falar com homem, né? São mais diretos com outros homens, então eu vejo, ainda vejo eles nesse trejeito ainda.”*

No estudo de Cembranel et al. (2018) demonstraram que a equipa de trabalho tem dificuldades de receber ordens de uma líder mulher, principalmente no começo das atividades. Na entrevista realizada pela autora, as entrevistadas que ocupavam cargos de liderança no momento da entrevista, responderam que a equipa tem resistência de receber ordens de uma líder mulher, uma das entrevistadas afirma ter sido alvo de comentários machistas, outra entrevistada salienta que é preciso provar que são merecedoras daquele cargo.

Ao decorrer da entrevista a entrevistada E-C, demonstra uma proximidade com os seus subordinados nas falas, não há sinais significativos que fosse possível perceber se tem características que se assemelham a de uma líder ou de uma chefe.

A entrevistada E-D, também transparece características de uma líder, o seu comportamento durante a entrevista não fez parecer ser uma chefe, ao analisar todo o contexto da entrevista, transparece-se ter características de uma líder, assim como a entrevistada E-A, porém, demonstrou mais preocupação com os funcionários, característica que assemelha a uma estilo de liderança transformacional, para Bass (1998) Pawar & Eastman (1997) & Burns (1978) cit. Keskes (2014) definem a liderança transformacional como um processo de busca por objetivos coletivos, onde líderes e liderados buscam um nível mais elevado de motivação e moral, que transforma os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, ocorre quando o líder amplia e eleva os seus interesses.

A revisão de literatura sugere a ideia que as mulheres tendem a ter um estilo de liderança mais transformacional, fruto da capacidade de transformar objetivos pessoais em ideais de grupo, enquanto os homens têm uma tendência para o transacional. Buttner, (2001); Eagly & Carli, (2003) cit. Sobral & Ribeiro (2018).

Lima & Tanure, (2009); Marques & Ferreira, (2015); Noor, Uddin, & Shamaly, (2011); Teixeira, (2013) cit. Sobral & Ribeiro (2018) referem que as mulheres em cargos de liderança possuem as características a seguir:

*Empatia; cuidado e preocupação com a equipa de trabalho; atenção e aceitação dos demais; particular capacidade de resposta às necessidades e motivações dos subordinados; capacidade de comunicação; orientação para a ação; facilidade de adaptação à diversidade; maior potencial para lidar com sentimentos; capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia, racionalidade e emoções; e a promoção de sistemas de recompensa e de avaliação da equipa. Sobral & Ribeiro (2018) pag 62.*

Características que assemelha com as falas da entrevistada E-D, que demonstra empatia para com os seus funcionários, aceitação dos demais, capacidade de motivação e comunicação orientada para os resultados.

E-D *“Com o resultado. O maior desafio é o resultado, sabe porquê? Tem hora. Eu falo muito isso. Nós somos humanos, as pessoas têm problemas, então, tem momentos em que a gente está com um problema em casa, um problema com o familiar que impacta diretamente no nosso trabalho. Às vezes eu também não estou satisfeita com o que eu faço, sabe?” “Existe um pouco da pessoa não se encaixar naquela entrega, mas ela também não tem para onde correr, então ela prefere continuar recebendo feedbacks ali até um determinado momento que ela não, se ela não entregar o resultado, a empresa vai*

*substituir-la” “E aí eu falo quando você é líder e o seu time que trabalha para a empresa, você é um facilitador do time, sabe? Você não faz nada sozinho, então o mérito é do time, é quando a gente fala que a gente trabalha em time, é como se fosse um organismo, é o coração que depende do pulmão, que depende do fígado, que depende do rim. E às vezes tem uns muito, muito motivado, alguns mais ou menos e outros, totalmente desmotivado. Então você tem que ter essa sensibilidade de você dar o feedback na hora certa, acompanhar aquela pessoa, garantir que de fato você não falhou. Você conduziu todo o processo interno de treinamento, que você toda a assistência deu para aquela pessoa, para não cair em cima de você, sabe? Não cair em cima da liderança.”*

Segundo Araújo (2002) cit. Ribeiro (2019) a liderança é um grau de influência sobre os trabalhadores, com alterações positivas de atitudes e comportamentos. O líder requer uma capacidade de condicionar de forma gradual os comportamentos e atitudes, disponibilizando para serviço da equipa e não só dos interesses pessoais.

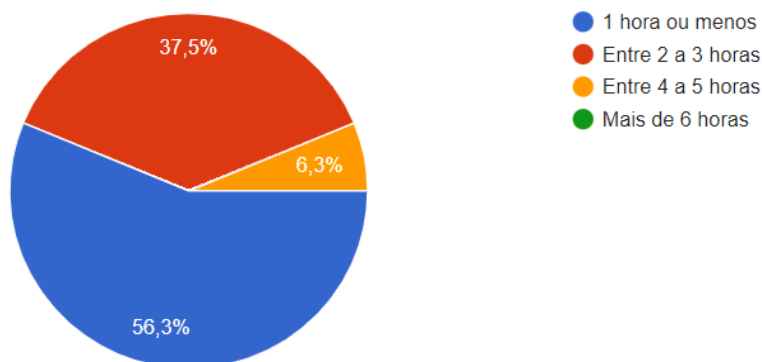
### 3.4 Horas diárias com trabalhos domésticos

Sobre as horas de trabalho não remunerado, o serviço doméstico, todas as entrevistadas do grupo 1, alegaram que em média gastam entre 2 horas e 3 horas de trabalhos não remunerados, por dia, dados abaixo das pesquisas levantadas anteriormente.

Um dos desafios encontrados por mulheres que seguem a liderança é a conciliar a vida profissional com a maternidade para as que escolhem esse caminho, Cembranel et al. (2018) cita que essas mulheres enfrentam a dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

No grupo 2 contando homens e mulheres, 56% dos inquiridos alegam que gastam 1 hora ou menos em trabalhos domésticos diários, 37% gastam entre 2 horas a 3 horas, 6% gastam entre 4 a 5 horas diárias com trabalhos domésticos e apenas 1% gastam dos inquiridos gastam mais de 6 horas diárias com trabalhos domésticos.

Figura 10: Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos?



FONTE: Google Forms

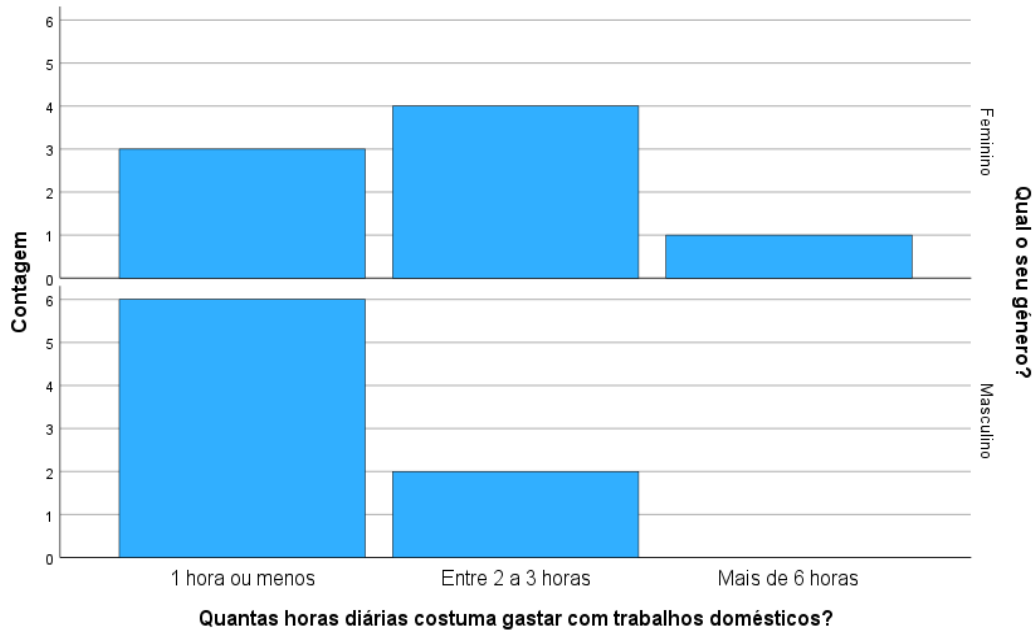
No grupo 2, se separar os homens das mulheres e comparar os dados, é possível ver que as mulheres dedicam mais tempo aos trabalhos domésticos, se comparado aos homens. Dos 16 inquiridos 8 são homens e 8 são mulheres, desses 8 homens, 6 homens alegam que gastam 1 hora ou menos com trabalhos domésticos, ou seja, 75% dos inquiridos do sexo masculino, já as mulheres, apenas 3 alegam gastar 1 hora ou menos, o que dá 37,5% das inquiridas, 4 mulheres gastam entre 2 a 3 horas, com 50%, já os homens, apenas 2 gastam entre 2 a 3 horas diárias com trabalhos domésticos, e 1 mulher gasta mais de 6 horas por dia com atividades domésticas.

Tabulação cruzada Qual o seu género? \* Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos?

		Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos?						Total	
		1 hora ou menos		Entre 2 a 3 horas		Mais de 6 horas		N	%
Qual o seu género?		N	%	N	%	N	%	N	%
Qual o seu género?	Feminino	3	33,30%	4	66,70%	1	100,00%	8	50,00%
	Masculino	6	66,70%	2	33,30%	0	0,00%	8	50,00%
Total		9	100,00%	6	100,00%	1	100,00%	16	100,00%

FONTE: SPSS

Figura 11: Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos - por género.



FONTE: SPSS

Os dados coletados estão próximos da pesquisa realizada pelo Centro de Estudos para a Intervenção Social (2016) feita em Portugal com o objetivo de saber sobre o tempo gasto em tarefas domésticas e trabalho de cuidado, chegou a conclusão que o trabalho remunerado implica para as mulheres um tempo diário de 4 horas e 23 minutos; e para os homens de 2 horas e 38 minutos.

E abaixo do estudo feito no Brasil, onde as diferenças são piores, é o que mostra a tese de doutoramento de Jesus (2018) onde as mulheres têm 28 horas semanais dedicadas ao trabalho não pago que inclui trabalhos domésticos e com cuidados, já os homens têm uma dedicação de apenas 7 horas semanais.

### 3.5 Desigualdade de género no meio profissional

Os pertencentes ao grupo 1, ao serem questionadas sobre se elas acham que existe alguma desigualdade de género no meio profissional, as entrevistadas E-A e E-D acreditam que sim, ainda existe uma desigualdade muito grande no meio profissional, a entrevista E-C, acredita que já foi maior, mas ainda sim, exista alguma diferença, a entrevistada E-B, acredita que exista uma diferença de forma comportamental, onde homens tem mais autonomia para comportar-se de maneiras em que caso fosse uma mulher não seria bem-visto para o mesmo comportamento.

**E-B:** *“Eu acho que no momento é mais uma desigualdade comportamental do que das oportunidades. Eu sinto que eu não senti diferença em oportunidade nenhuma, em momento nenhum lugar que eu trabalhei. Não, eu não senti. Mas eu senti que eu tinha que me impor mais por meio de comportamento do que os homens. Os homens podem se comportar de uma forma. Eles são bem vistos, a gente se comporta da mesma forma, a gente não é bem vista, tem que ter um pouco mais de romantismo para lidar com as pessoas do que os homens, o homem pode ser grosso, a gente não pode.”*

A discriminação de líderes mulheres não é presente apenas entre os homens, mas também entre as próprias mulheres. Segundo Kottis (1993) cit. Sobral & Ribeiro (2018), são apontadas algumas explicações para isto; a primeira e que quando a ascensão das mulheres chegou a liderança, elas adotarem uma postura considerada pela sociedade como masculina ou “estilo de liderança masculino” nas organizações e, em segundo, o sentimento de injustiça no caso de outras mulheres que não atingiram o mesmo cargo, sem terem percorrido os obstáculos e dificuldades que as outras.

### 3.6 Diferença no tratamento por ser uma mulher

As entrevistadas do grupo 1, ao serem questionadas se existia alguma diferença no tratamento por serem mulheres, foi unânime a resposta em que acham que não havia nenhum tipo de diferença no tratamento por serem mulheres, mas ao decorrer da conversa já que estavam a vontade para responder, deram exemplos de que essa diferença ocorre.

**E-A** *“Não, não, nunca. Nunca percebi isso. E sim, é lógico que existem alguns casos que alguns funcionários que a gente vê que parece que desdém as vezes quando a gente precisa ser mais firme, quando a gente precisa dar um feedback mais pesado. Eu vejo que as pessoas engolem de forma mais seca”*

**E-B** *“Eu acho que eu seria mais escutada. Eu sempre tinha uma dificuldade em ser escutada. Eu não sei se é normal a gente ter que repetir várias vezes a mesma coisa, mas eu senti que o meu gestor do meu lado ele falava uma vez, era escutado, eu tinha que ficar repetindo várias e várias vezes para escutarem isso. Senti essa diferença gritante.”*

**E-C** *“Atualmente não, porque a gente está todo o mundo no mesmo patamar, sabe? Pelo menos é tratado dessa forma. Mas já presenciei casos que sim, que a gente tem que falar um pouco mais ou falar mais vezes para ter vós, que as vezes um homem falou de primeira já é acatado. Então a gente ainda tem esse empecilho ainda.”*

**E-D** *“Na \*\*\* não. Já presenciei em outros lugares, com outras pessoas comigo, graças a Deus! Não. Mas a gente teve líderes no comercial da antiga \*\*\* que deixava isso muito claro, sabe? Abuso de poder mesmo, assédio moral, né? E geralmente assim, a mulher era mais que sofria com isso, porque acho que o homem ele acaba não aceitando muito. Ele parte para a discussão, né? Ele vai para frente, a mulher, geralmente ela já se sente numa posição um pouco inferior, né? Então ela fala, eu não vou bater boca porque para mim, vai ser pior, eu vou sair prejudicada. Eu não sei se é um pouco de medo, mas também com um pouco de preguiça de falar se eu vou largar isso para lá, vou fingir demência. Mas eu acho que é muito mais, é medo mesmo, medo de perder emprego, medo de sofrer outros problemas, o assédio aumentar no nível que ela vai acabar sendo desligada. Isso eu presenciei com duas vendedoras, sabe?”*

Essas diferenças no tratamento por ser mulher, foram encontradas também no estudo de Cembranel et al. (2018) demonstraram que a equipa de trabalho tem dificuldades de receber ordens de uma líder mulher, principalmente no começo das atividades. Na entrevista realizada pela autora, as entrevistadas que ocupavam cargos de liderança no momento da entrevista, responderam que a equipa tem resistência de receber ordens de uma líder mulher, uma das entrevistadas afirma ter sido alvo de comentários machistas, outra entrevistada cita que é preciso provar que são merecedoras daquele cargo. Cembranel et al. (2018) ainda afirma que mulheres são mais julgadas pela aparência e por demonstrar ambição no crescimento profissional ou até mesmo por não demonstrar e mesmo tendo formação e capacidade, são questionadas quando agem com mais firmeza e encontram mais dificuldades de conquistar a confiança da sua equipa, o que pode ser reflexo de uma sociedade machista que reproduz esse comportamento de maneira inconsciente ou talvez até consciente, de que as mulheres são menos capacitadas que homens para liderar.

### 3.7 Dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher

Diante do questionamento ao grupo 1, considera que tenha alguma dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher? Por exemplo, uma situação que não teria ocorrido se não fosse gestora mulher. As respostas foram unânimes em dizer que não consideravam haver alguma dificuldade em liderar por ser mulher, com exceção da entrevistada E-B, que ressaltou o episódio já relatado antes, que talvez seria mais ouvida por sua equipa, a questão comportamental relatada pela entrevistada E-B foi encontrada no estudo de Cembranel et al. (2018) afirma que mulheres são mais julgadas pela aparência e por demonstrar ambição no crescimento profissional ou até mesmo por não demonstrar e mesmo tendo formação e capacidade, são questionadas quando agem com mais firmeza e encontram mais dificuldades de conquistar a confiança da sua equipa, o que pode ser reflexo de uma sociedade machista que reproduz esse comportamento de maneira inconsciente ou talvez até consciente, de que as mulheres são menos capacitadas que homens para liderar.

**E-B** *“Mas é como eu falei, a questão de ter que ter mais jeito, porque se eu senti o que, meu gestor, falasse, você tem que fazer isso, a pessoa faz isso, se eu falar que tem que fazer isso, eu não posso não fazer. Eu tinha que dar argumentos de como se estivesse educando a pessoa para que ela escute o que eu falo. E a gente tem que ter um tom de voz mais forte, tem que ter mais presença. A roupa fala muito também. Tem que ter um tom de voz mais elevado, mas também não pode ser ríspido, porque se você for ríspido, a pessoa pega o ranço de você, não trabalha com você mais. Mas se um homem for ríspido com você, você vai entender que é normal da liderança ser ríspido.”*

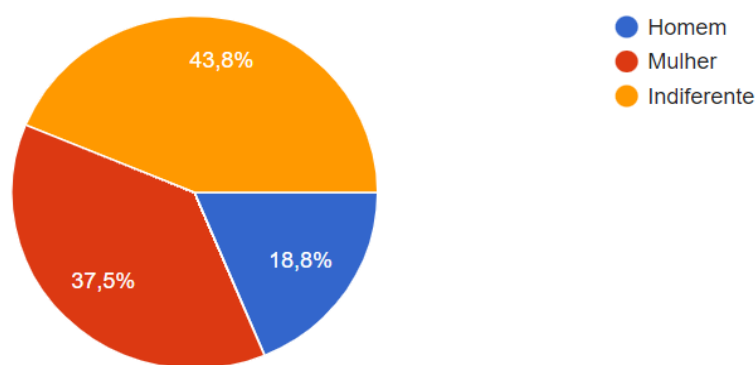
### 3.8 Preferência por liderança homem x mulher

Ao grupo 2, inquirido por questionário, foi feita a pergunta, preferes ser liderado por homens ou por mulheres? e chegou a seguinte conclusão, conforme gráfico abaixo.

Figura 12: Preferes ser liderado por homens ou por mulheres?

Preferes ser liderado por homens ou por mulheres?

16 respostas



FONTE: Google Forms

Ou seja, 18,8% dos inquiridos preferem ser liderados por homens, 37,5% preferem ser liderados por mulheres e para 43,8% é indiferente.

A alta taxa de preferência por líderes mulheres pode ter correlação com os estilos de liderança adotados por essas mulheres. Sequeira (2020) afirma que, as mulheres são mais orientadas para o relacionamento e têm um estilo participativo e democrático, enquanto os homens são mais diretivos e autocráticos, orientados para as tarefas. Segundo Eagly & Carlli (2007) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres apresentam traços como empatia e bondade já os homens apresentam confiança, agressividade e autonomia. Para o Hryniewicz & Vianna (2018) cit. Cembranel & Floriano (2020) as mulheres são determinadas, dedicadas e comunicativas, e os homens são ambiciosos, demonstram força e autoconfiança. Eagly & Johanson (1990) e Chin (2011) Cit. Ribeiro (2019) referem que as mulheres adotam um estilo de liderança mais democrático ou participativo, já os homens adotam um estilo mais competitivo, autocrático ou diretivo.

Tabulação cruzada Qual o seu género? \* Preferes ser liderado por homens ou por mulheres?

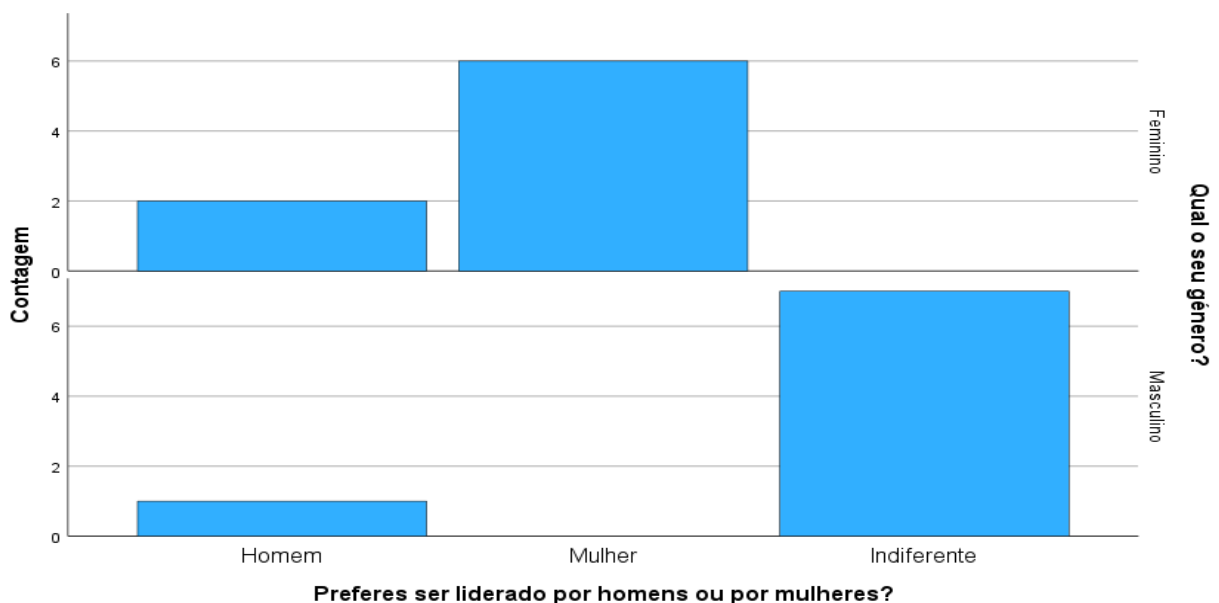
Contagem

		Preferes ser liderado por homens ou por mulheres?			Total
		Homem	Mulher	Indiferente	
Qual o seu género?	Feminino	2	6	0	8
	Masculino	1	0	7	8
Total		3	6	7	16

FONTE: SPSS

Ao analisar a questão “preferes ser liderado por homens ou por mulheres”, isolando os inquiridos por género, verificam-se que 6 das 8 mulheres que responderam o inquérito por questionário preferem ser lideradas por mulheres, correspondem a 75% das inquiridas mulheres e 25% responderam que preferem homens para a liderança. Já os homens na sua maioria, dizem ser indiferente a preferência pela liderança, podendo ser homens ou mulheres, correspondem a 87,5% dos inquiridos homens, nenhum homem diz preferir mulheres para a liderança e apenas 1 homem que prefere ser liderando por outro homem, conforme figura abaixo.

Figura 13: Preferes ser liderado por homens ou por mulheres - por género.

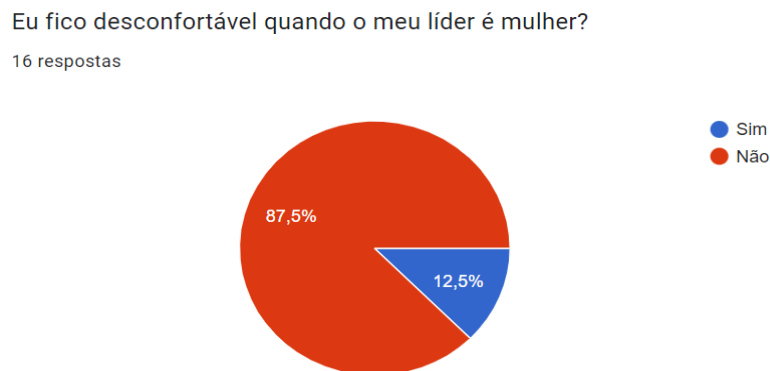


FONTE: SPSS

### 3.9 Desconforto quando o líder é mulher

Uma pesquisa de estudo foi feita pelo do IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) demonstram que 27% dos brasileiros sente-se desconfortável se o chefe for uma mulher, a pergunta feita no estudo “I’d feel uncomfortable if my boss was a woman” foi realizada em 27 países pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019), chegou à conclusão, que a Índia, Coreia do Sul, Malásia e Brasil são os países onde os trabalhadores mais se sentem desconfortáveis diante de uma liderança feminina. Sérvia, Holanda, França e Espanha com o índice de 10% ou menos para a mesma pergunta, são os países onde esse desconforto é menor. Com a finalidade de confrontar a pesquisa a mesma pergunta foi feita ao grupo 2, foram questionados aos inquiridos, eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher.

Figura 14: Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher



FONTE: Google Forms

Os dados coletados são bem abaixo do que demonstra a pesquisa feita pelo IPSOS, porém, demonstra que sim, alguns funcionários não se sentem confortáveis diante de uma liderança feminina com um total de 12,5% dos inquiridos.

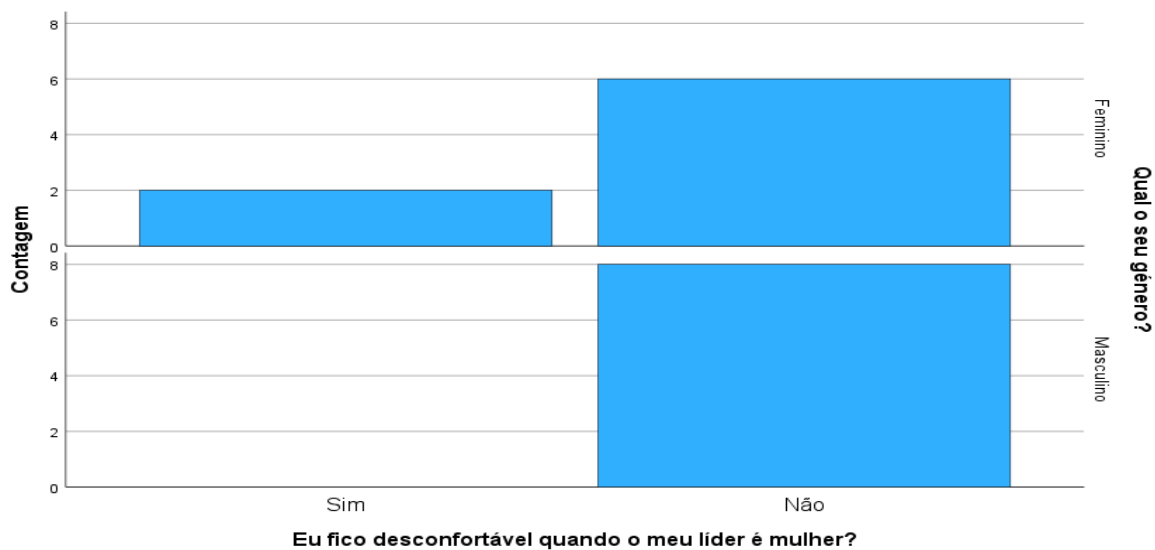
Tabulação cruzada Qual o seu gênero? \* Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher?  
Contagem

		Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher?		Total
		Sim	Não	
Qual o seu gênero?	Feminino	2	6	8
	Masculino	0	8	8
Total		2	14	16

FONTE: SPSS

Ao analisar a questão “Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher”, isolando os inquiridos por género, verificam-se que 2 das 8 mulheres que responderam o inquérito por questionário se sentem desconfortáveis quando a líder é mulher, correspondem a 25% das inquiridas mulheres e 75% responderam que não se sentem desconfortáveis quando a líder é mulher. Já os homens na sua totalidade, dizem que não ficam desconfortáveis quando a líder é mulher, correspondem a 100% dos inquiridos homens, conforme figura abaixo.

Figura 15: Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher? – Por género.



FONTE: SPSS

Segundo Kottis (1993) cit. Sobral & Ribeiro (2018) a discriminação de líderes mulheres não é presente apenas entre os homens mas também entre as próprias mulheres. São apontadas algumas explicações para isto, um deles é o sentimento de injustiça, no caso de outras mulheres que não atingiram o mesmo cargo, sem terem percorrido os obstáculos e dificuldades que as outras.

A pergunta, na sua opinião, acha que os seus funcionários se sentem confortáveis com a sua liderança? Foi feita às líderes/gestoras que pertencem ao grupo 1 da empresa objeto de estudo, e surpreendentemente todas elas responderam que sim, que acha que os seus funcionários se sentem confortáveis diante das suas lideranças, com exceção da entrevista E-B que afirmou “*Eu não consigo te responder isso direito*” a resposta foi feita mediante não saber responder por tratar-se de uma outra pessoa e não dela mesmo, por tanto, a mesma não poderia responder.

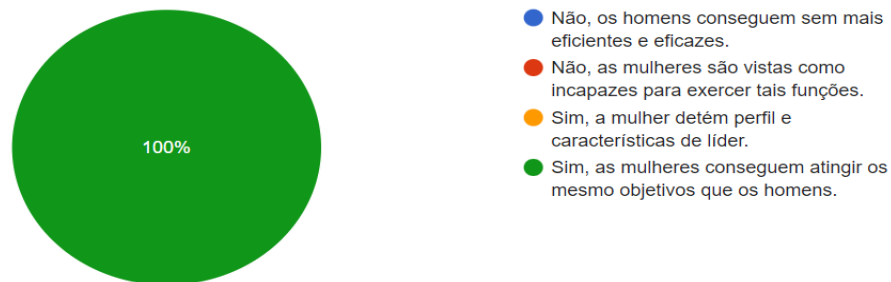
### 3.10 As mulheres são igualmente capazes

Para a pergunta, na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação os homens, de ocupar cargos de gestão de topo? Feita aos inquiridos do grupo 2 da empresa objeto de estudo. 100% dos inquiridos respondeu que sim, as mulheres conseguem atingir os mesmos objetivos que os homens.

Figura 16: As mulheres são igualmente capazes em relação aos homens de ocupar cargos de gestão de topo?

Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de topo?

16 respostas



FONTE: Google Forms

### 3.11 O meu líder atual é homem ou mulher?

Ao grupo 2, inquirido por questionário foi feita a pergunta o meu líder atual é homem ou mulher e confirma a informação de que as mulheres líderes/gestoras são maioria na empresa objeto de estudo com 75% do seu quadro efetivo.

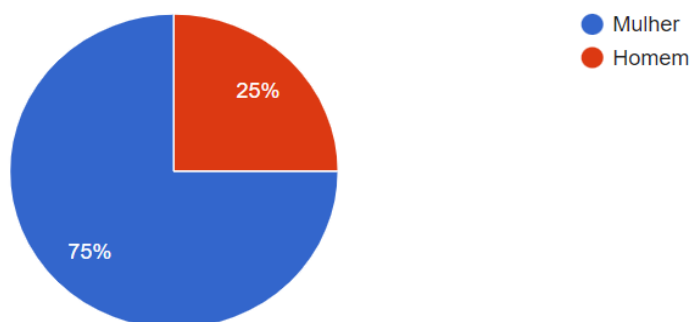
Uma pesquisa feita pela McKinsey&Company (2009) mostram que, mulheres em cargos de liderança, tendem a demonstrar com mais frequência do que os homens cinco dos nove tipos de comportamento de liderança que melhoram o desempenho organizacional, sendo o desenvolvimento das pessoas, a expectativa de recompensa, liderança pelo exemplo, inspiração e tomada de decisão participativa.

O mesmo estudo ainda afirma que empresas que mantêm pelo menos 3 mulheres em Conselhos Executivos tiveram melhor desempenho no quesito de direção, ou seja, para onde a empresa caminha e quais os recursos necessários para isso e a capacidade de liderança de forma coletiva em qualquer nível, orientando e inspirando ações.

Figura 17: Líder atual é homem ou mulher?

O meu líder atual é homem ou mulher?

16 respostas



FONTE: Google Forms

### 3.12 Como eu enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida

Ao grupo 2 inquirido por questionário, foram feitas perguntas com o intuito de avaliar a satisfação da equipa com os seus líderes/gestores e como isso impacta na vida dos funcionários, perguntas usando a escala de Likert foram feitas para os 21 funcionários da empresa objeto de estudo, dos quais 16 participaram.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder trouxe impactos positivos na minha vida profissional.]

	N	%
Concordo Totalmente	11	68,8%
Concordo	5	31,3%

FONTE: SPSS

Para a questão “o meu líder trouxe impactos positivos na minha vida profissional” 68,8% dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação e 31,3% concorda, ou seja, uma aderência alta para a afirmação, já que nenhum participante disse não concordar.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder trouxe impactos positivos na minha vida pessoal.]

	N	%
Concordo Totalmente	3	18,8%
Concordo	7	43,8%
Nao Concordo Nem Discordo	5	31,3%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

No que diz respeito à afirmação “o meu líder trouxe impactos positivos na minha vida pessoal”, 43,8% dos funcionários afirmaram que concordam e 18,8% que concordam totalmente, 6,3% discorda da afirmação e 31,3% mantiveram-se neutros diante da afirmação.

A psicologista Marzola (2018) afirma que um chefe ruim pode trazer prejuízos não somente no ambiente de trabalho mas também na vida pessoal, já que pode abalar a saúde psicológica e até mesmo física, devido à exaustão. Um chefe ruim pode levar o funcionário a estafa mental e stresse generalizado, o que pode acarretar diversos transtornos psicológicos, como medos e fobias, ansiedade e insegurança, perda na qualidade do sono, depressão e síndrome do pânico.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [Considero-me, satisfeito com a minha atual liderança.]

	N	%
Concordo Totalmente	10	62,5%
Concordo	6	37,5%

FONTE: SPSS

Para a pergunta “considero-me, satisfeito com a minha atual liderança” não houve quem discordasse e/ou permanecesse neutro, 62,5% dos inquiridos concordaram totalmente e 37,5% concordaram com a afirmação.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [Eu recomendaria o meu líder a outros colaboradores.]

	N	%
Concordo Totalmente	12	75,0%
Concordo	4	25,0%

FONTE: SPSS

O mesmo ocorre para a afirmação “eu recomendaria o meu líder a outros colaboradores”, onde não houve quem discordasse ou permanecesse neutro, com 75% de concordo totalmente e 25% de concordo. O que transparece uma satisfação generalizada dos funcionários da empresa objeto de estudo com as suas líderes/gestoras.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder aceita críticas construtivas.]

	N	%
Concordo Totalmente	12	75,0%
Concordo	3	18,8%
Nao Concordo Nem Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a afirmação “o meu líder aceita críticas construtivas” 6,3% permaneceram neutros, e nenhum participante discordou da afirmação e teve um total de 75% de concordo totalmente e 18,8% que concorda.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder aceita sugestões de melhoria.]

	N	%
Concordo Totalmente	13	81,3%
Concordo	1	6,3%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder aceita sugestões de melhoria, 12,5% permaneceram neutros, 6,3% concorda e 81,3% concorda totalmente, nenhuma pessoa discorda da afirmação.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder dá feedback prático que ajuda a melhorar o meu desempenho.]

	N	%
Concordo Totalmente	10	62,5%
Concordo	5	31,3%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder dá feedback prático que ajuda a melhorar o meu desempenho, 62,5% concorda totalmente e 31,3% concorda e uma pessoa discorda da afirmação, com 6,3%.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder envolve os colaboradores em atividades de melhoria.]

	N	%
Concordo Totalmente	10	62,5%
Concordo	5	31,3%
Discordo Totalmente	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder envolve os colaboradores em atividade de melhoria, 62,5% concorda totalmente e 31,3% concorda e uma pessoa discorda totalmente da afirmação, com 6,3%.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder faz mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores.]

	N	%
Concordo Totalmente	8	50,0%
Concordo	6	37,5%
Nao Concordo Nem Discordo	1	6,3%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a afirmação “o meu líder faz mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores”, 50% concorda totalmente e 37,5% concorda, e uma pessoa com 6,3% permaneceu neutra e uma pessoa discorda da afirmação, com 6,3%.

Os resultados da análise das respostas às questões acima mencionadas, onde uma grande parte dos funcionários concorda totalmente ou concorda, e pouco neutros e/ou discordantes, traz através das afirmações, características semelhantes ao estilo de liderança participativo, que segundo Baldissera (2021) afirma ser o líder participativo, aquele que cria um ambiente onde a equipa sente à vontade para expressar-se, com feedback constantes, monitoriza o desenvolvimento das pessoas e democratiza informações, fortalece o vínculo entre gestor e equipa, traz uma maior satisfação e engajamento dos membros da equipa, valorizando o ser humano e amplia o leque de soluções de problemas com a escuta.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [Lidera através do exemplo.]

	N	%
Concordo Totalmente	10	62,5%
Concordo	5	31,3%
Nao Concordo Nem Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Quando questionámos sobre se a sua liderança “lidera através do exemplo”, 62,5% dos inquiridos concorda totalmente e 31,3% concorda e uma permaneceu neutra da afirmação, com 6,3%.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder supera as minhas expectativas que tenho para um líder.]

	N	%
Concordo Totalmente	7	43,8%
Concordo	5	31,3%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%
Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder supera as minhas expectativas que tenho como para um líder 43,8% dos funcionários concorda totalmente e 31,3% concorda, e duas pessoas com 12,5% permaneceu neutra e outras duas pessoas discordaram da afirmação, com 12,5%.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder ajuda a melhorar o meu desempenho profissional.]

	N	%
Concordo Totalmente	10	62,5%
Concordo	4	25,0%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

Para a afirmação “o meu líder ajuda a melhorar o meu desempenho profissional”, 62,5% concorda totalmente e 25% concorda, e duas pessoas com 12,5% permaneceu neutra.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder ajuda-me a crescer profissionalmente.]

	N	%
Concordo Totalmente	8	50,0%
Concordo	6	37,5%
Nao Concordo Nem Discordo	1	6,3%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder ajuda-me a crescer profissionalmente, 50% concorda totalmente e 37,5% concorda, e uma pessoa com 6,3% permaneceu neutra e outra pessoa discorda da afirmação, com 6,3%.

Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida. [O meu líder demonstra preocupação com o meu bem-estar, dentro e fora da organização.]

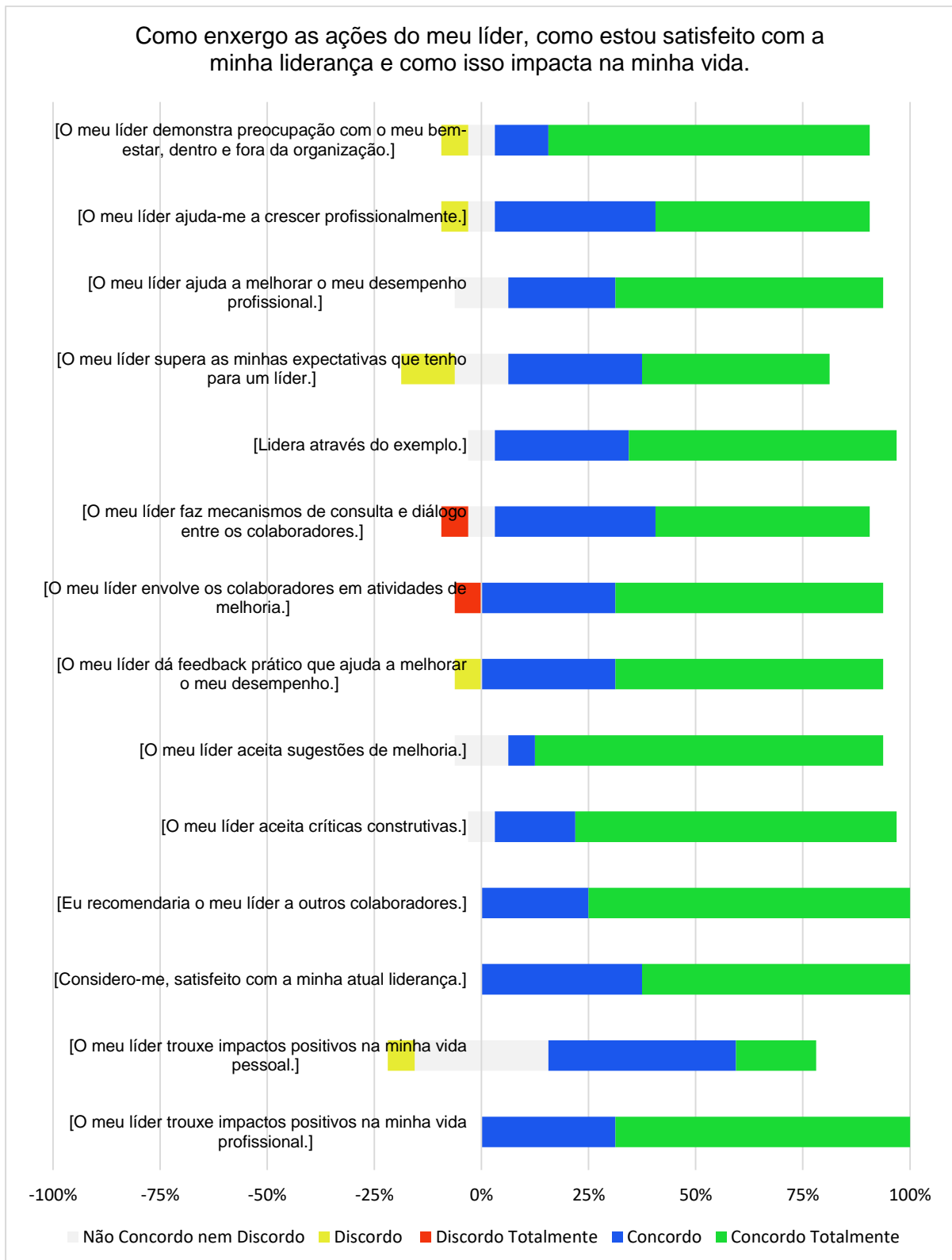
	N	%
Concordo Totalmente	12	75,0%
Concordo	2	12,5%
Nao Concordo Nem Discordo	1	6,3%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

Para a pergunta o meu líder demonstra preocupação com o meu bem-estar, dentro e fora da organização, 75% concorda totalmente e 12,5% concorda, e uma pessoa com 6,3% permaneceu neutra e outra pessoa discorda da afirmação, com 6,3%.

No gráfico 1 apresenta a sistematização das respostas relativas às afirmações relacionadas com a forma como os funcionários enxergam as ações do líder, a sua satisfação com a liderança e como impacta nas suas vidas.

Gráfico 1: Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida.



Ainda que nem todos os funcionários da empresa tenham respondido ao questionário, os dados recolhidos demonstram a representatividade da amostra, com 75% dos inquiridos a afirmarem terem líderes mulheres, numa organização em que a maioria dos líderes são mulheres.

De uma maneira geral, os funcionários demonstram estar satisfeitos com as suas lideranças, reconhecem impactos positivos adquiridos através dessa liderança na vida profissional e pessoal, recomendaria o seu líder a outros funcionários, são líderes que aceitam críticas construtivas, sugestões de melhoria, dão feedbacks, consulta de diálogo com os funcionários, ajudam-os a crescer profissionalmente, demonstram preocupação com o bem-estar do funcionário e lideram pelo exemplo. Todas essas são características esperadas de um líder e não foram identificadas características que se assemelham às de um chefe.

A satisfação encontrada na pesquisa, também foi citada por Rocha (2021) que afirma que as equipas demonstram bem-estar, com lideranças femininas e um grau de satisfação alto correlação a líderes mulheres, para o mesmo autor o bem-estar está ligado a valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia e expectativa de crescimento, suporte ambiental, orgulho e percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe.

Sobre liderança e as suas diferenças com chefes, Ferreira (2021) cita que um líder de sucesso cria um ambiente de trabalho motivador, constrói confiança, respeito, motivação e satisfação, como foco principal a necessidade dos funcionários, para que assim possa influenciar o comportamento dos funcionários através de diferentes estilos de liderança.

Izidoro (2016) afirma que o chefe tem características bem definidas, diferem das características de um líder. Enquanto o líder tem um desenvolvimento visionário e estratégico o chefe elabora agendas com planos, sem pensar de modo estratégico, o líder possui uma rede de relacionamento, já o chefe o relacionamento é através da hierarquia, o líder tem uma ação inspiradora, já a ação do chefe é pelo comando, o chefe também tem uma visão limitada, focada em sistemas e estruturas, costuma ser rígido e controlador. Já o líder tem uma flexibilidade, oferece autonomia a seus funcionários com uma perspectiva mais ampla, focado em pessoas, gera desenvolvimento de mudanças úteis.

### 3.13 Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato

As perguntas abaixo, foram feitas ao grupo 2 inquirido por questionário, foram feitas perguntas com o intuito de avaliar o possível ou os possíveis estilos de liderança na empresa objeto de estudo, foram feitas perguntas usando a escala de Likert para os 21 funcionários da empresa objeto de estudo, dos quais 16 participaram.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder valoriza as necessidades coletivas, transforma os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, amplia e eleva os seus interesses próprios em busca do interesse coletivo.]

	N	%
Concordo Totalmente	7	43,8%
Concordo	8	50,0%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder transformacional, 43,8% concorda totalmente e 50% concorda, e uma pessoa discorda da afirmação, com 6,3%, trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica. Segundo, Bass (1998) Pawar & Eastman (1997) & Burns (1978) cit. Keskes (2014) definem a liderança transformacional como um processo de busca por objetivos coletivos, onde líderes e liderados buscam um nível mais elevado de motivação e moral, que transforma os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, ocorre quando o líder amplia e eleva os seus interesses.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder estabelece metas, monitora e identifica recompensas que podem ser oferecidas após o alcance das metas, evita riscos, tem atenção ao tempo proposto para o alcance da meta e prefere manter o controlo. Focando no interesse de cada membro do grupo.]

	N	%
Concordo Totalmente	7	43,8%
Concordo	5	31,3%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%
Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder transacional, 43,8% concorda totalmente e 31,3% concorda, duas pessoas permaneceram neutras com 12,5% e outras pessoas discorda da afirmação com 12,5%, trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica.

A liderança transacional para Bass (1985) & Burns (1978) cit. Keskes (2014) definem a liderança transacional como uma troca entre líderes e os seus subordinados, onde o líder estabelece metas, monitoriza e identifica recompensas que podem ser oferecidas após o alcance das metas. Yukl (1998) & Bass (1985) cit. Keskes (2014) caracteriza o líder transacional como alguém que quer evitar riscos, tem atenção ao tempo proposto para o alcance da meta e prefere manter o controlo.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder evita tomar decisões e demonstra uma indiferença passiva nas tarefas dos seguidores, atrasa decisões, não oferece feedback e não está presente quando preciso.]

	N	%
Concordo Totalmente	1	6,3%
Concordo	2	12,5%
Discordo	3	18,8%
Discordo Totalmente	10	62,5%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder laissez-faire, 62,5% discorda totalmente e 18,8% discorda, duas pessoas concordam com 12,5% e outra uma pessoa concorda totalmente da afirmação com 6,3%, trazendo uma perspetiva que a empresa não possui líderes com essa característica, ou se possuem trata-se de um caso isolado, já que apenas 2 pessoas concordam com a afirmação e 1 concorda totalmente. A liderança laissez-faire também caracterizado como falta de liderança na literatura é um contraste dos dois estilos de liderança citados acima Keskes (2014) afirma que é praticamente uma ausência de comportamentos de liderança, quando o indivíduo evita tomar decisões e demonstra uma indiferença passiva nas tarefas dos funcionários. Ferreira (2021) afirma que a Liderança Laissez-faire, o líder abdica da responsabilidade, atrasa decisões, não oferece feedback e não está presente quando preciso.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder faz críticas ou elogios de forma pessoal e costuma ser dominador, decide e impõe as suas decisões, com pouca ou nenhuma participação da equipa é rígido e controlador.]

	N	%
Concordo Totalmente	2	12,5%
Concordo	1	6,3%
Discordo	4	25,0%
Discordo Totalmente	9	56,3%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder autocrático, 56,3% discorda totalmente e 25% discorda, duas pessoas concordam totalmente com 12,5% e outra uma pessoa concorda da afirmação com 6,3%, trazendo uma perspectiva que a empresa não possui líderes com essa característica, ou se possuem trata-se de um caso isolado, já que apenas 2 pessoas concordam com a afirmação e 1 concorda totalmente. O líder autocrático para Spanhol & Cunha (2014) decide e impõe as suas decisões, com pouca ou nenhuma participação da equipa. Segundo Castro (2021), o líder autocrático, valoriza mais a tarefa do que as pessoas, demonstra comportamento autoritário, rígido e controlador com tendência a ser preconceituoso.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [Com o meu líder as decisões são tomadas em conjunto com a equipa e líder, depois de uma análise e debate conduzido pelo líder ele/ela é criativo, solidário e colaborativo.]

	N	%
Concordo Totalmente	7	43,8%
Concordo	7	43,8%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder democrático, 43,8% concorda totalmente e 43,8% concorda, duas pessoas permaneceram neutras com 12,5%, trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica. Líder democrático para Spanhol & Cunha (2014) as decisões são tomadas em conjunto com a equipa e líder, depois de uma análise e debate conduzido pelo líder. Segundo Castro (2021) é o líder criativo, solidário e colaborativo, valoriza tanto as tarefas como as pessoas.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder é aquele que encoraja e facilita a participação da equipa em decisões que poderia ser tomada apenas pelo líder. Deixa explicita a relação dos caminhos e metas ao relacionar o grau de esforço com o alcance dos objetivos, esse líder também alinha metas individuais com a equipa, cria um ambiente onde a equipa sente à vontade para expressar-se, com feedback constantes, monitora o desenvolvimento das pessoas e democratiza informações.]

	N	%
Concordo Totalmente	6	37,5%
Concordo	8	50,0%
Nao Concordo Nem Discordo	2	12,5%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder participativo, 50% concorda e 37,5% concorda totalmente, duas pessoas permaneceram neutras com 12,5%, trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica. O líder participativo Segundo Boaventura (2016) e a liderança que apresenta as soluções dos problemas. Na literatura, o líder participativo é aquele que encoraja e facilita a participação da equipa em decisões que poderia ser tomada apenas pelo líder. Rego (1998) cit. Boaventura (2016). Para Baldissera (2021), o líder participativo deixa explícita a relação dos caminhos e metas, ao relacionar o grau de esforço com o alcance dos objetivos. Esse líder também alinha metas individuais com a equipa, promove a autonomia e as habilidades dos membros da equipa e uma maior performance, com o envolvimento e comprometimento da equipa.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder não participa de forma efetiva das decisões, não há avaliações ou feedback e tenta agradar a todos, tem dificuldades na resolução de problemas e na tomada de decisões.]

	N	%
Concordo	2	12,5%
Discordo	3	18,8%
Discordo Totalmente	11	68,8%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder liberal, 68,8% discorda totalmente e 18,8% discorda, duas pessoas concordam com 12,5%, trazendo uma perspectiva que a empresa não possui líderes com essa característica, ou se possuem trata-se de um caso isolado, já que apenas 2 pessoas concordam com a afirmação. Líder é liberal Para Spanhol & Cunha (2014) é quando a equipa toma as decisões com participação mínima do líder, que praticamente abdica da sua função. Ribeiro (2019) afirma que a liderança liberal e a mesma que Laissez-faire, o líder evita conflitos e tenta agradar a todos, tem dificuldades na resolução de problemas e na tomada de decisões, considerando como a melhor forma de liderar é justamente o não liderar, deixando a equipa em liberdade, sem direção, controlo ou assistência.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder muda o estilo para adaptar a diferentes situações, não é o mesmo o tempo todo.]

	N	%
Concordo Totalmente	2	12,5%
Concordo	5	31,3%
Nao Concordo Nem Discordo	3	18,8%
Discordo	2	12,5%
Discordo Totalmente	4	25,0%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder situacional, 31,3% concorda e 12,5% concorda totalmente, três pessoas permaneceram neutras com 18,8%, duas pessoas discordam com 12,5% e 4 pessoas discorda totalmente com 25%, trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica, mas em menor grau se comparada as demais. O líder é situacional para Ferreira (2021) e o estilo de liderança definido como o líder tomador de atitudes diferentes relacionadas com o ambiente, determina a eficácia do comportamento de um líder. Ou seja, cada situação e circunstância, o líder escolhe o melhor caminho de ação. Teixeira (2013) cit. Boaventura (2016) o líder situacional decide que estilo adotar, às vezes mudando esse estilo para adaptarem a diferentes situações, as escolhas do estilo estão correlacionadas com os subordinados e conforme a situação.

Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? [O meu líder tem visão inspiradora de futuro, motiva os seus colaboradores a sacrificar interesses próprios e dedicar esforços extras para alcançar a causa defendida pelo seu líder, gera entusiasmo e empatia nos seus liderados.]

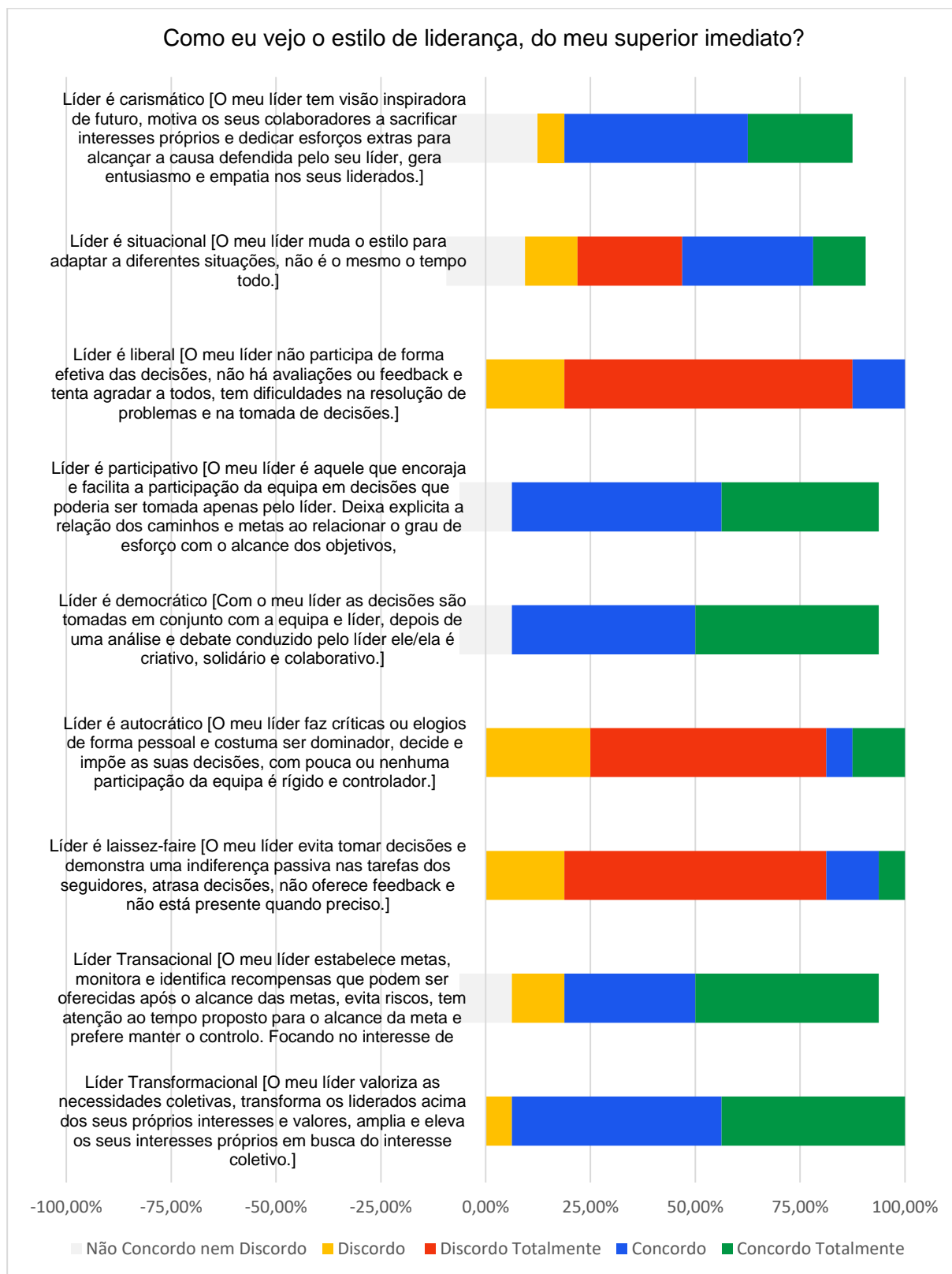
	N	%
Concordo Totalmente	4	25,0%
Concordo	7	43,8%
Nao Concordo Nem Discordo	4	25,0%
Discordo	1	6,3%

FONTE: SPSS

A pergunta traz características do líder carismático, 43,8% concorda e 25% concorda totalmente, quatro pessoas permaneceram neutras com 25%, uma pessoa discorda com 6,3% trazendo uma perspectiva que a empresa possui líderes com essa característica. O líder carismático para House (1977) Shamir, House, & Arthur, (1993) cit. Ferreira (2021) e o líder que usa do carisma para influenciar os seus funcionários, geralmente com vínculo emocional, baseado em valores partilhados. Com visões inspiradoras de futuro, motiva os seus seguidores a sacrificar interesses próprios e dedicar esforços extras para alcançar a causa defendida pelo seu líder.

O gráfico 2 sistematiza as respostas obtidas em relação à percepção dos funcionários sobre os diferentes estilos de liderança.

Gráfico 2: Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato?



FONTE: Elaboração Própria

Analisando o conjunto das respostas obtidas junto dos funcionários da empresa, os estilos de liderança, transformacional, democrático e participativo são os predominantes na empresa objeto de estudo, composta com 75% de líderes mulheres.

A esmagadora maioria dos inquiridos demonstrou concordância em relação ao seu líder valorizar as necessidades coletivas, transformar os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, ampliar e elevar os seus interesses próprios em busca do interesse coletivo: Liderança Transformacional.

A totalidade dos inquiridos concorda que o seu líder toma as decisões em conjunto com a equipa, após analisado e debatido com a equipa, assumindo uma postura de líder criativo, solidário e colaborativo: Líder Democrático.

Também por unanimidade, os inquiridos concordam que o seu líder encoraja e facilita a participação da equipa nas suas decisões, bem como explicita os caminhos e metas a alcançar, relacionando com o grau de esforço necessário: Líder Participativo.

O estudo da McKinsey&Company (2009) mostra que as mulheres aplicam mais do que os homens, as expectativas, recompensas e o desenvolvimento das pessoas, comportamentos de liderança que inquiridos classificaram como eficaz, em 57% e 38% respetivamente. E que as mulheres aplicam um pouco mais que os homens a inspiração e a tomada de decisões participativas, estas com uma classificação maior, onde os entrevistados consideram comportamentos eficazes, com 61% e 57% respetivamente. Subramanian et al. (2016) cit. Ribeiro (2019) as características femininas como sensíveis, calorosas, diplomáticas levam para que mulheres sejam interpretadas como um estilo de liderança participativo ou transformacional, e, características masculinas como assertividade, agressividade, ambição, autoconfiança e dominação, sejam interpretadas como um estilo de liderança autoritário ou transaccional.

## Conclusão

A presente dissertação foi conduzida e elaborada com base na leitura de artigos científicos, dissertações empíricas, livros e com a observação que o público feminino vem investindo cada vez mais em formações acadêmicas, ocupando cada vez mais todas as áreas que requerem uma qualificação. A crescente exigência de qualificações traz um destaque maiores as mulheres que tendem a qualificar mais, mas mesmo alcançando níveis de escolaridade maiores existia uma certeza que não era possível alcançar cargos de chefia de forma igual. Embora tenha evoluído a desigualdade de gênero perpétua na ocupação de cargos altos das organizações, assim como a desigualdade salarial, que mesmo ocupando cargos iguais costuma não ser o mesmo salário.

A escolha do tema sendo Liderança Feminina e a Mulher no Mercado de Trabalho e a pergunta de partida, sendo: “Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e os funcionários?” e como os objetivos específicos, de saber qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na percepção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na percepção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

A liderança é um campo de estudo amplo e em constante evolução, com diversas teorias e concepções que buscam compreender o papel do líder na influência e condução das pessoas. As distinções entre ser um chefe e um líder se evidenciam por meio das suas abordagens e efeitos na equipa. É importante ressaltar que ocupar um cargo de chefia não implica necessariamente em ser um líder. Para falar de liderança é necessário também fala sobre os estilos de liderança são as diferentes maneiras de conduzir, motivar e influenciar uma equipa para alcançar metas e objetivos comuns, alguns líderes são autoritários e controlam todas as decisões, enquanto outros são mais participativos e delegam responsabilidades. Cada estilo tem as suas próprias vantagens, segurança e algumas são mais comuns em homens e em outras em mulheres.

As mulheres têm enfrentado desafios no mercado de trabalho, incluindo a discriminação de gênero e desigualdade salarial. Para Santos (2020) existe uma discriminação no acesso a cargos de gestão de topo, por parte das mulheres, acredita-se que exista um fenómeno chamado de teto de vidro, que impede que mulheres atinja todo o seu potencial dentro de uma empresa. A situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro ainda apresenta desigualdades em relação aos homens. Embora haja avanços em termos de participação feminina na força de trabalho, as mulheres ainda enfrentam barreiras como,

dificuldade de ascensão profissional e ocorrência no ambiente de trabalho. Além disso, a maternidade ainda é vista como uma barreira para a participação da mulher no mercado de trabalho.

Este é outro desafio encontrado por mulheres que seguem a liderança conciliar a vida profissional com a maternidade para as que escolhem esse caminho, Cembranel et al. (2018) cita que essas mulheres enfrentam a dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

Para a aplicação destes conhecimentos mencionados anteriormente, foi definido o estudo de caso e através do inquérito por questionário aos funcionários e entrevistas às líderes/gestoras, obtiveram-se respostas para à pergunta de partida, definiu-se como objeto de estudo, uma empresa localizada na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma empresa de telecomunicações, trabalha com a prestação de serviços de internet, para o público baixa renda, a empresa é considerada de pequeno porte e conta atualmente com 25 funcionários efetivos e mais 15 funcionários que trabalham por meio de recibos de prestação de serviço. Desses 25 funcionários efetivos 11 são mulheres e 14 são homens, nessa distribuição, existem 6 cargos de liderança, dos quais 4 são mulheres.

A investigação foi dividida em dois grupos, sendo. O grupo 1 composto pelas líderes mulheres da empresa objeto de estudo, inquiridas através de uma entrevista semidiretiva, onde as entrevistadas sentem-se à vontade para melhor respondê-las, com o auxílio de um guião, foi feita uma breve apresentação sobre o tema, objetivos do estudo da dissertação de mestrado, assim como o papel da entrevistada.

O Grupo 2, composto por 21 funcionários que compõe o quadro efetivo da empresa objeto de estudo, com perguntas quantitativas, efetuada com recurso do inquérito por questionário, elaborada na plataforma do google forms. Dos 21 funcionários apenas 16 responderam ao inquérito que foi enviado pelo correio eletrónico.

A análise e tratamento dos dados foram com dados verificáveis e analisados com ajuda da estatística, eliminando assim todas as variáveis desconhecidas que podem colocar em risco a investigação, com desenho estruturado e controlado, Fortin (2009). A ferramenta utilizada para o tratamento dos dados foi o programa IBM SPSS STATISTICS.

Os inquiridos do grupo 2 que participaram da pesquisa, tem um número de mulheres e homens de forma igual, com um total de 50% de mulheres e 50% de homens que participaram do inquérito por questionário, trazendo uma controversa a pesquisa feita pelo FGV IBRE de 2022.

Do grupo 1 com as líderes/gestoras foi feita a pergunta sobre o seu percurso profissional, para melhor compreensão das suas trajetórias como profissional e como líder/gestora, durante a entrevista, foram avaliados os comportamentos e as respostas, com base na revisão da literatura feita anteriormente.

Diante disto, foi questionado as líderes mulheres da empresa objeto de estudo, que pertencem ao grupo 1, “qual o seu maior desafio enquanto líder”. Com essa pergunta obtiveram-se diversas respostas diferentes, que permitiu uma análise sobre cada gestora. A fala da entrevista E-A, pareceu um desafio genuíno de um líder, o seu comportamento durante a entrevista não fez parecer ser uma chefe, ao analisar todo o contexto da entrevista, transparece ter características de uma líder. Já a entrevista E-B, percebe-se que talvez ainda não tenha a lapides de uma líder, a sua fala e comportamento transparece voltada para palavras de um chefe. A entrevistada E-C, deixa claro as suas dificuldades em liderar uma equipa composta por maioria homens. Ao decorrer da entrevista a entrevistada E-C, demonstra uma proximidade com os seus subordinados nas falas, não há sinais significativos que fosse possível perceber se tem características que se assemelham a de uma líder ou de uma chefe. A entrevistada E-D, também transparece características de uma líder, o seu comportamento durante a entrevista não fez parecer ser uma chefe, ao analisar todo o contexto da entrevista, transparece-se ter características de uma líder, assim como a entrevistada E-A, porém, a entrevista E-D demonstrou mais preocupação com os funcionários, demonstra mais empatia para com os seus funcionários, demonstra aceitação dos demais, capacidade de motivação e comunicação orientada para os resultados, característica que assemelha ao estilo de liderança transformacional.

Ao grupo 1 ao serem questionadas sobre se elas acham que existe alguma desigualdade de género no meio profissional, as entrevistadas E-A e E-D acreditam que sim, ainda existe uma desigualdade muito grande no meio profissional, a entrevista E-C, acredita que já foi maior, mas ainda sim, exista alguma diferença, a entrevistada E-B, acredita que exista uma diferença de forma comportamental, onde homens tem mais autonomia para comportar-se de maneiras em que caso fosse uma mulher não seria bem-visto para o mesmo comportamento.

Ao grupo 2, inquirido por questionário, foi feita a pergunta, “preferes ser liderado por homens ou por mulheres?” E chegou a seguinte conclusão, 18,8% dos inquiridos preferem ser liderados por homens, 37,5% preferem ser liderados por mulheres e 43,8% é indiferente.

A conclusão foi abaixo da pesquisa feita pelo do IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) demonstram que 27% dos brasileiros sente-se desconfortável se o chefe for uma mulher, a

pergunta feita no estudo “I’d feel uncomfortable if my boss was a woman” foi realizada em 27 países pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019), chegou à conclusão, que a Índia, Coreia do Sul, Malásia e Brasil são os países onde os trabalhadores mais se sentem desconfortáveis diante de uma liderança feminina. Sérvia, Holanda, França e Espanha com o índice de 10% ou menos para a mesma pergunta, são os países onde esse desconforto é menor. Os dados coletados do grupo 2, inquérito por questionário, para a pergunta eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher, foram bem abaixo do que demonstra a pesquisa feita pelo IPSOS, porém, demonstra que sim, alguns funcionários não se sentem confortáveis diante de uma liderança feminina com um total de 12,5% dos inquiridos.

Ao grupo 2 inquérito por questionário, foram feitas perguntas com o intuito de avaliar a satisfação da equipa com os seus líderes/gestores e como isso impacta na vida dos funcionários, perguntas usando a escala de Likert, chegando a seguintes conclusões. Ainda que nem todos os funcionários da empresa tenham respondido ao questionário, os dados recolhidos demonstram a representatividade da amostra, com 75% dos inquiridos a afirmarem terem líderes mulheres.

De uma maneira geral, os funcionários demonstram estar satisfeitos com as suas lideranças, reconhecem impactos positivos adquiridos através dessa liderança na vida profissional e pessoal, recomendaria o seu líder a outros funcionários, são líderes que aceitam críticas construtivas, sugestões de melhoria, dão feedbacks, consulta de diálogo com os funcionários, ajudam-os a crescer profissionalmente, demonstram preocupação com o bem-estar do funcionário e lideram pelo exemplo. Todas essas são características esperadas de um líder e não foram identificadas características que se assemelham às de um chefe.

A satisfação encontrada na pesquisa, também foi citada por Rocha (2021) que afirma que as equipas demonstram bem-estar, com lideranças femininas e um grau de satisfação alto correlação a líderes mulheres, para o mesmo autor o bem-estar está ligado a valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia e expectativa de crescimento, suporte ambiental, orgulho e percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe.

Sobre os estilos de liderança, foram feitas ao grupo 2 inquérito por questionário, perguntas com o intuito de avaliar o possível ou os possíveis estilos de liderança na empresa objeto de estudo, foram feitas perguntas usando a escala de Likert para os 21 funcionários da empresa objeto de estudo, dos quais 16 participaram.

Analisando o conjunto das respostas obtidas junto dos funcionários da empresa, os estilos de liderança, transformacional, democrático e participativo são os predominantes na empresa objeto de estudo, composta com 75% de líderes mulheres.

A esmagadora maioria dos inquiridos demonstrou concordância em relação ao seu líder valorizar as necessidades coletivas, transformar os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, ampliar e elevar os seus interesses próprios em busca do interesse coletivo: Liderança Transformacional.

A totalidade dos inquiridos concorda que o seu líder toma as decisões em conjunto com a equipa, após analisado e debatido com a equipa, assumindo uma postura de líder criativo, solidário e colaborativo: Líder Democrático.

Também por unanimidade, os inquiridos concordam que o seu líder encoraja e facilita a participação da equipa nas suas decisões, bem como explicita os caminhos e metas a alcançar, relacionando com o grau de esforço necessário: Líder Participativo.

Com todas essas informações chega-se a conclusão que é crescente a presença de mulheres em cargos de liderança e no mercado de trabalho, apesar da persistente desigualdade de género. A pesquisa, revelou que a liderança feminina está associada a estilos de liderança transformacionais, democráticos e participativos.

Embora alguns funcionários ainda expressem desconforto em relação a líderes mulheres, a satisfação geral com essas líderes é evidente, no entanto, a pesquisa também destacou que ainda existem desafios a serem superados o que gera impactos na vida das líderes e dos funcionários de modo geral, desafios esses tanto para as líderes como para os funcionários, como o desconforto de alguns funcionários em relação a líderes femininas, demonstrando a persistência de preconceitos de género em alguns casos.

Como limitação o estudo traz um número reduzido de entrevistadas e inquiridos por questionário, dificultando de extrapolar conclusões, mais alinhadas e amplas com a realidade atual do mercado de trabalho e com a forma como as mulheres líderes estão enfrentando essas dificuldades. Isso limita a obtenção de uma representatividade mais abrangente e coerente sobre as experiências das líderes e dos funcionários.

Para as pistas de investigação futuras seria relevante, considerar a aplicação do estudo às empresas de outros setores de atividades, envolvendo funcionários com outros níveis de qualificações. Além disso, aplicar a pesquisa em empresas de maiores dimensões e de diferentes seguimentos, para uma maior compreensão do atual mercado de trabalho e das dificuldades enfrentadas tanto pelas líderes e pelos funcionários sob a sua supervisão.

## Referências bibliográficas

- Alves, J. & Galiza, F. (2022). *Demografia e Economia, nos 200 anos da Independência do Brasil e cenários para o século XXI*. Escola de Negócios e Seguros, 1ª Edição, Rio de Janeiro. Demografia e Economia nos 200 anos da Independência do Brasil e cenários para o século XXI (ens.edu.br)
- Andrade, A. (2004). *Mulher e trabalho no Brasil dos anos 90*. Dissertação de Doutorado, Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas.
- Boaventura, N. (2016). *Estilos de Liderança adotados nas PME*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais. <http://hdl.handle.net/10400.26/17288>
- Bruschini, M. C., (2007). *Trabalho e Gênero no Brasil nos Últimos Dez Anos*. Cadernos de Pesquisa, volume 37, número 132, 537 – 572.
- Baldissera, O. (ago,2021). *Por que você deveria apostar na liderança participativa para motivar sua equipe*. <https://posdigital.pucpr.br/blog/lideranca-participativa>.
- Castro, S., (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. Dissertação de Mestrado, ISG – Business & Economics School. <http://hdl.handle.net/10400.26/39603>
- Cantante, F. (2018) *O Mercado de Trabalho em Portugal e nos Países Europeus*: Estatística primeira edição, doi: 10.15847/ciesod/mercadodetrabalho
- Cembranel, P., Cardoso, & Floriano, L., *Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho*. Revista de Ciências da Administração. Volume 22. 57-67. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- CESIS (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Centro de estudo. [https://www.cesis.org/admin/modulo\\_projects/upload/files/policybrieffinal.pdf](https://www.cesis.org/admin/modulo_projects/upload/files/policybrieffinal.pdf)
- Chiavenato, Idalberto.(1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Cision, P. (2016). Nova pesquisa do Instituto internacional de economia Peterson da EY, revela correlação significativa entre mulheres na liderança corporativa e lucratividade. <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-research-from-the-peterson-institute-for-international-economics-and-ey-reveals-significant-correlation-between-women-in-corporate-leadership-and-profitability-300216273.html>
- Coelho, L & Ferreira V (2018), *Segregação sexual do emprego em Portugal no último quarto de século – Agravamento ou abrandamento?* e-cadernos CES Online, volume 29, 77 – 98 , doi : 10.4000/eces.3205

Cova, A. & Pinto A. (1997). A. *O salazarismo e as mulheres. Uma abordagem comparativa*, Penélope, 17. Revista de história e Ciências Sociais, nº 17, 71-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2656445>

Correia, A. (2017). *Percepções da mulher no mercado de trabalho Português. Igualdade laboral: Utopia ou Realidade?* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia – Universidade do Porto. <https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub>

Creswell, JW (2014). *Desenho da pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos*. 4ª edição. Thousand Oaks, Califórnia, Publicações SAGE.

Cunha, C. & Silva, M., (2010). *Os desafios da liderança no mundo corporativo*. Anuário da produção acadêmica docente. Vol.4, nº 7. <https://repositorio.pgsscogna.com.br//handle/123456789/1388>

Dias, L., Rocha, L., & Grangeiro, R. (2022). *Estilos de liderança transformacional e transacional: Uma análise de género*. Revista de carreira e pessoas, volume 12, 478 – 498. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>

Eagly, A., & Wood, W., (2012) *Social role theory*. University of Southern California. [Teoria do papel social. Universidade do Sul da Califórnia] doi: 10.4135/9781446249222.n49

Ferreira, V. (1993). *Padrões de segregação no emprego - análise do caso português no quadro europeu*. Centro de Estudos Sociais, volume 5, 233 – 256.

Ferreira, B. (2021). *Liderança Virtual em Gestão de Projectos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/39097>

Ferreira, C.(2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações humanas, Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira – Repositório científico digital da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/3332>

FGV IBRE (2022). *Educação é cada vez mais importante para recuperar a participação da mulher no mercado de trabalho*. Blog da conjuntura económica FGV IBREA, Instituto Brasileiro de economia. <https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/educacao-e-cada-vez-mais-importante-para-recuperar-participacao>

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta. Repositórios científicos de acesso aberto de Portugal [https://moodle.ips.pt/2223/pluginfile.php/61555/mod\\_resource/content/1/Fortin%20-%20Abordagens%20quantitativas%20e%20qualitativas%20cap.pdf](https://moodle.ips.pt/2223/pluginfile.php/61555/mod_resource/content/1/Fortin%20-%20Abordagens%20quantitativas%20e%20qualitativas%20cap.pdf). Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal.

Grant Thornton (2022). *Mulheres de negócios 2022, abrindo portas para a diversidade de talentos*. <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business>

- Guerra, I. (2006) *Pesquisas Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Editora, Lda.
- Hill M. & Hill A. (1998) *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório*. Dinâmica centro de Estudos sobre mudança socioeconômica.
- IBGE (2001). *Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil 1992 - 1997*, Estudos e Pesquisas Informação demográfica e Socioeconômica, número 7. Rio de Janeiro <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv779.pdf>
- IBGE (2002). *Perfil das Mulheres Responsáveis pelos domicílios no Brasil 2000*, Estudos e Pesquisas Informação demográfica e Socioeconômica. Rio de Janeiro <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/1802.pdf>
- IBGE PNAD (2019). *Educação*. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf)
- IPSOS (2019). *International Women's day 2019, Global attitudes towards gender equality*. [Dia Internacional da Mulher 2019, Atitudes globais em relação à igualdade de gênero] <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-03/international-womens-day-2019-global-attitudes-towards-gender-equality.pdf>
- INE (2001). *Mulheres e Homens nos Anos 90*. Instituto Nacional de Estatística Portugal. [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=92453&att\\_display](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=92453&att_display)
- INE (2022). *Taxa de Desemprego*. Instituto Nacional de Estatística Portugal. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0)
- INE (2022). *População Desempregada*. Instituto Nacional de Estatística Portugal. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto)
- INE (2022). *Proporção da População residente com Ensino Superior Completo*. Instituto Nacional de Estatística Portugal. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011649&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011649&selTab=tab0)
- Izidoro, C. (2016) *O papel da liderança e da chefia: Um estudo bibliográfico*. Revista Insepe - Volume 1, número 1. Páginas 17 - 20. <http://insepe.org.br/revistainsepe>.
- Jesus, J.(2018). *Trabalho doméstico não remunerado no Brasil: Uma análise de produção, consumo e transferência*. Tese de doutoramento – Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/FACE-B27PW9>
- Keskes, I. (2014). *Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions*. Intangible Capital [Relação entre Estilos de Liderança e Dimensões do Compromisso Organizacional do Empregado: Uma Revisão Crítica e Discussão de Direções Futuras. Capital Intangível] volume 10, número (1): 26–51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>.

Koelle, I. (2022). *Diferença entre líder e chefe: principais diferenças entre os dois papéis*. Fundação do Instituto de Administração. <https://fia.com.br/blog/chefe-e-lider/>

Lawson, A., Martin, A., Huda, . & Matz, S.,( 2022). *A contratação de mulheres para cargos de liderança sênior está associada à redução dos estereótipos de gênero na linguagem organizacional*. PNAS volume 119, número 9: 1-22. Universidade da Pennsylvania. <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>

Loureiro, P., & Cardoso, C., (2008). *O gênero e os estereótipos na gestão*. Revista de Estudos Politécnicos, volume VI, nº 10, 221 – 238. <https://hdl.handle.net/10216/96173>

Machado, S. (2019). *A Participação da Mulher no Mercado de Trabalho: O Caso dos Açores*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores – Faculdade de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.3/5127>

McKinsey and Company (2009). *Women leaders: A competitive edge in and after the Crisis*. Assessed at. [Mulheres líderes: uma vantagem competitiva durante e após a crise. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/women%20matter/women\\_matter\\_dec2009\\_english.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/women%20matter/women_matter_dec2009_english.pdf)

Marzola, V. (2018). *Como um chefe ruim pode adoecer seus funcionários?*. Blog Psicólogo.com.br. <https://www.psicologo.com.br/blog/como-um-chefe-ruim-pode-adoecer-seus-funcionarios>

Muniz, J., & Veneroso, C., (2019). *Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: Uma Investigação Sobre o Ônus da Maternidade no Brasil*. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro. Volume 62(1) 1-38. <https://doi.org/10.1590/001152582019169>

OECD (2018). *Índice de vida melhor, Educação*. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/>

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed. Lisboa, Portugal: Gradiva.

Paranhos, R. , Filho, D. , Rocha, E. , Júnior, J. & Freitas, D. (2016) *Uma introdução aos métodos mistos*. Revista Interface, Porto Alegre, ano 18, número 42. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>

Rech, C., (2001). *O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas*, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração. <http://hdl.handle.net/10183/2130>

Rocha L., (2021). *O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho*, Dissertação de Mestrado, Tomar, Instituto Politécnico de Tomar. <http://hdl.handle.net/10400.26/39246>

- Ribeiro, C., (2019). *Liderança no Feminino e Liderança no Masculino: Perspetivas Diferenciadas sobre o Impacto na Gestão da Mudança nas Organizações*, Dissertação de Mestrado, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/31614>
- Rosemberg, F., (2001). *Educação formal, mulher e género no Brasil contemporâneo*: Estudos feministas ano 9 : 515 – 540. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2001000200011>
- Sequeira, J.,(2020) *Diferenças e complementaridade entre estilos de liderança de homens e de mulheres*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa  
<http://hdl.handle.net/10451/44953>
- Santos, A. (2020). *Género e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias nos cargos de Gestão de Topo*. Dissertação de Mestrado, Douro, Instituto Superior de Entre Douro e Vouga. <http://hdl.handle.net/10400.26/34593>
- Sobral, S., & Ribeiro, C., (2018). *A liderança no feminino: Uma revisão da literatura*. *Gestão E Desenvolvimento*, (26) 57 – 76. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Spanhol, C., & Cunha, A., (2014). *Liderança feminina: Características e importância à identidade da mulher*. *Revista saber humano*. Volume 4. Ano 5. 91-114. doi: <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>
- Yin, R. k. (2010). *Estudo de caso: planejamento métodos; tradução Ana Thorell; revista técnica Cláudio Damacena – 4 ed*, Porto Alegre; Bookman

## **Apêndices**



#### Termo de consentimento

Caro(a) Participante:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina, para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha de informações importantes para a conclusão da tese, são elas: 1) Entrevista Semidiretiva, que será aplicada as líderes. 2) Questionário com escala de Likert, que será aplicado aos demais funcionários que compõe o quadro da empresa. A participação dos funcionários da empresa a qual representa e de extrema importância na perceção e recolha dos dados.

Tornam-se os objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Para que no tratamento dos dados, possa correlacionar o grau de satisfação, a perceção que o funcionário tem do estilo de liderança e identificar as dificuldades das líderes.

A investigação traz uma desmistificação da liderança feminina, trazendo os impactos relevantes na vida dos funcionários desse modelo de gestão; e se mulheres adotam ou não um estilo de liderança mais participativo e democrático, características que assemelham a liderança transformacional; se os funcionários sentem-se desconfortáveis ou não diante de uma liderança feminina; e por fim, qual impacto tem na vida dessas mulheres líderes, se elas sentem dificuldades em liderar pelo facto de ser mulher.

Tanto a escolha do tema, como os objetivos específicos, dar-se pelo facto de que as mulheres têm enfrentado desafios no mercado de trabalho, incluindo a discriminação de género. Embora haja sinais de desenvolvimentos, a desigualdade de género persiste, particularmente no que diz respeito às mulheres que ocupam menos cargos do que os homens em cargos de liderança.

A participação da empresa e dos funcionários neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. Enquanto sujeito é livre para desistir da participação no estudo a qualquer momento.

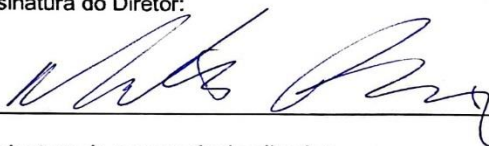
As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o anonimato e confiabilidade da empresa e dos participantes.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário e/ou entrevista, surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

Assim, a autorização para a participação da empresa abaixo, atesta ter lido e compreendido este documento, bem como o propósito da pesquisa. Foi assegurado a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar do estudo sem qualquer consequência. Portanto, concorda em participar do estudo e autoriza a utilização dos dados, confiando que apenas serão utilizados para fins académicos e nas garantias de anonimato que me foram dadas pela pesquisadora.

Data: 11/07/23

Assinatura do Diretor:



Assinatura do responsável-aplicador:



## Apêndice II – Autorização Entrevistada



### Termo de consentimento

Caro(a) Participante:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina. E com objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha de informações importantes para a conclusão da tese, são elas: 1) Entrevista Semidiretiva, que será aplicada as líderes. 2) Questionário com escala de Likert, que será aplicado aos demais funcionários que compõe o quadro da empresa.

A sua participação neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. Enquanto sujeito é livre para desistir da participação no estudo a qualquer momento.

As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o anonimato e confiabilidade da empresa e dos participantes.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário e/ou entrevista, surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

Assim, o participante abaixo, atesta ter lido e compreendido este documento, bem como o propósito da pesquisa. Foi assegurado a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar do estudo sem qualquer consequência. Portanto, concorda em participar do estudo e autoriza a utilização dos dados, confiando que apenas serão utilizados para fins académicos e nas garantias de anonimato que me foram dadas pela pesquisadora.

Data: 11, 07, 23.

Assinatura do participante:

Letícia Lima

Assinatura do responsável-aplicador:

Letícia Oliveira Barbosa

## Apêndice III – Autorização Entrevistada



### Termo de consentimento

Caro(a) Participante:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina. E com objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha de informações importantes para a conclusão da tese, são elas: 1) Entrevista Semidiretiva, que será aplicada as líderes. 2) Questionário com escala de Likert, que será aplicado aos demais funcionários que compõe o quadro da empresa.

A sua participação neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. Enquanto sujeito é livre para desistir da participação no estudo a qualquer momento.

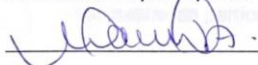
As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o anonimato e confiabilidade da empresa e dos participantes.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário e/ou entrevista, surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

Assim, o participante abaixo, atesta ter lido e compreendido este documento, bem como o propósito da pesquisa. Foi assegurado a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar do estudo sem qualquer consequência. Portanto, concorda em participar do estudo e autoriza a utilização dos dados, confiando que apenas serão utilizados para fins académicos e nas garantias de anonimato que me foram dadas pela pesquisadora.

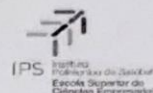
Data: 11 / 07 / 2023

Assinatura do participante:



Assinatura do responsável-aplicador:





Termo de consentimento

Caro(a) Participante:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina. E com objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha de informações importantes para a conclusão da tese, são elas: 1) Entrevista Semidiretiva, que será aplicada as líderes. 2) Questionário com escala de Likert, que será aplicado aos demais funcionários que compõe o quadro da empresa.

A sua participação neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. Enquanto sujeito é livre para desistir da participação no estudo a qualquer momento.

As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o anonimato e confiabilidade da empresa e dos participantes.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário e/ou entrevista, surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

Assim, o participante abaixo, atesta ter lido e compreendido este documento, bem como o propósito da pesquisa. Foi assegurado a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar do estudo sem qualquer consequência. Portanto, concorda em participar do estudo e autoriza a utilização dos dados, confiando que apenas serão utilizados para fins académicos e nas garantias de anonimato que me foram dadas pela pesquisadora.

Data: 12 07 23

Assinatura do participante:

Cristina de Fatima Meroze Ribeiro

Assinatura do responsável-aplicador:

Latiane Oliveira Barbosa



Termo de consentimento

Caro(a) Participante:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina. E com objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha de informações importantes para a conclusão da tese, são elas: 1) Entrevista Semidiretiva, que será aplicada as líderes. 2) Questionário com escala de Likert, que será aplicado aos demais funcionários que compõe o quadro da empresa.

A sua participação neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. Enquanto sujeito é livre para desistir da participação no estudo a qualquer momento.

As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o anonimato e confiabilidade da empresa e dos participantes.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário e/ou entrevista, surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

Assim, o participante abaixo, atesta ter lido e compreendido este documento, bem como o propósito da pesquisa. Foi assegurado a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar do estudo sem qualquer consequência. Portanto, concorda em participar do estudo e autoriza a utilização dos dados, confiando que apenas serão utilizados para fins académicos e nas garantias de anonimato que me foram dadas pela pesquisadora.

Data: 11/10/23

Assinatura do participante:

Assinatura do responsável-aplicador:

*Andreia Isabel de Oliveira*

*Patricia Oliveira Barbosa*

**Guião de Entrevista**

- I. **Tema:** Liderança Feminina;
- II. **Entrevistada:** Líderes mulheres da empresa objeto de estudo “Empresa de telecomunicações”;
- III. **Objetivo Geral:** Saber quais são os impactos da liderança;
- IV. **Objetivos específicos:** Tornam-se os objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na perceção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas lideres. Na perceção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo facto de ser mulher.

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>A</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição do trabalho que proporcionou a presente entrevista, e consequentemente, proporcionar a motivação da entrevistada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar o trabalho que está a ser desenvolvido pela entrevistadora;</li> <li>• Motivar a entrevistada para a entrevista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever as informações essenciais sobre a dissertação (como surgiu e os seus objetivos);</li> <li>• Referir a importância do contributo da entrevistada para a realização da dissertação, solicitando a sua colaboração;</li> <li>• Pedir permissão para gravar a entrevista;</li> <li>• Garantir à entrevistada a confidencialidade das suas informações bem como o seu anonimato;</li> <li>• Colocar os resultados da investigação ao dispor da entrevistada;</li> <li>• Agradecer a participação e a colaboração da entrevistada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração: ≈ 3 minutos.</li> </ul>

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>B</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação académica da entrevistada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber a formação académica da entrevistada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de falar um pouco sobre o seu percurso académico? (Qual é a sua formação académica?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração: 2 minutos.</li> </ul>

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>C</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade e estado civil e se tem dependente financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a entrevistada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode dizer a sua idade?</li> <li>• Pode dizer o seu estado civil?</li> <li>• Tem algum dependente financeiro? Se sim, quantos filhos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração:3 minutos.</li> </ul>

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>D</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantas horas diárias as entrevistadas costumam gastar por semana com trabalhos domésticos, acompanhamento dos filhos etc;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlacionar as horas trabalhadas remuneradas com serviços não remunerados, comparar com os demais funcionários da empresa, perceber se existe sobrecarga com excesso de trabalho na soma trabalho remunerado mais trabalho não remunerado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantas horas diárias costumam gastar com trabalhos domésticos, acompanhamento dos filhos etc?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração: 2 minutos.</li> </ul>

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>E</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de empresa;</li> <li>• Há quantos anos ocupam o cargo de liderança;</li> <li>• Saber das entrevistadas, sobre o seu percurso profissional até chegar no cargo de liderança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a líder, o papel da liderança e o seu desenvolvimento profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos anos trabalha?</li> <li>• Há quantos anos ocupa cargo de gestora?</li> <li>• Fale sobre o seu percurso profissional até chegar no cargo de liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração: 5 minutos.</li> </ul>

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Observações
<b>F</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as dificuldades para liderar, pelo facto de ser mulher.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a experiência da líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que existe alguma desigualdade de género no meio profissional?</li> <li>• Acha que exista diferenças no tratamento por ser mulher? É tratada de forma diferente que um homem no dia a dia.</li> <li>• Qual seu maior desafio enquanto líder?</li> <li>• Considera que tenha alguma dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher? Por exemplo, uma situação que não teria ocorrido se não fosse gestora mulher.</li> <li>• Na sua opinião, acha que os seus funcionários sentem-se confortáveis com a sua liderança?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração: 5 minutos.</li> </ul>

## Apêndice VII – Entrevistas Líderes – Gestoras

Legenda:

<b>Perguntas investigadora</b>
Respostas obtidas das líderes – gestoras

<b>Gostaria de falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico? (Qual é a sua formação acadêmica?)</b>
<b>E-A</b> Eu tenho o curso de Ciências Contábeis e tenho também Gestão de RH. <b>E-B</b> Eu sou analista de banco de dados, sou formada em Banco de Dados. <b>E-C</b> Eu estou fazendo a graduação de Administração. <b>E-D</b> Gestão de Marketing e Comercial.
<b>Pode dizer a sua idade?</b> <b>Pode dizer o seu estado civil?</b> <b>Tem algum dependente financeiro? Se sim, quantos filhos?</b>
<b>E-A</b> Tenho 49 anos. Tenho uma filha de 18 anos. <b>E-B</b> Tenho 26. Solteira. Não tenho filhos. <b>E-C</b> Sim, eu tenho 36 anos, faço 37 agora em setembro. Sou casada, quatro anos de casada e mãe de dois nenezinho. <b>E-D</b> Tenho 49 anos, divorciada, 2 filhos.
<b>Quantas horas diárias costumam gastar com trabalhos domésticos, acompanhamento dos filhos etc?</b>
<b>E-A</b> Nossa muito pouco por semana, porque a gente tem o sábado e domingo livres, pelo menos eu não trabalho. Alguns setores aqui têm que trabalhar no sábado ainda. Eu, no meu setor, como a financeira, a gente não trabalha, sábado saio, mas eu chego mais cedo. Então o meu tempo com a minha filha é mais no horário noturno, né? Então você chega em casa e você vê um pouquinho, tomam banho, come alguma coisa e vai dormir. Então o contato com ela é muito pouco. É mais final de semana. Eu nunca parei para tentar calcular em questão de horas, né? Eu sinto que é muito pouco, para mim, é pouco. Eu, principalmente com a minha filha, eu precisaria de mais tempo. Mas vamos colocar aí, duas horas de trabalhos domésticos. A gente chega, você lava alguma coisa, organiza alguma coisa, 01h00, 02h00 por dia, de segunda a sexta e 05h00 no sábado é que a gente pega mais pesado. Que vai dar o faxinão, vai fazer assim alguma coisa em casa. Mas é assim em média umas quatro, cinco horas. Então, no domingo eu falo assim eu não faço nada, domingo é meu, eu vou descansar. Porque e meu dia de não fazer nada, de ficar com os pés para cima. Então, assim como a atividade doméstica, eu acho que por semana é umas nove dez horas no máximo durante a semana.

E no meu contato com a minha filha, acaba que a gente tem um pouquinho mais de tempo, né? Que a gente senta, assistir filme, juntas, conversa. Eu nunca parei para calcular isso, mas é sábado, domingo direto, 24, 48 horas, né? Mas esses dias da semana e do que faço 6 horas, 5 horas. Eu acho que mais ou menos isso.

**E-B** Essa pergunta é bem delicada, né? Eu gasto em torno de 2h00 a 03h00 por dia porque eu tenho gatos, eu tenho um noivo e acaba que a gente fica com a rotina bem pesada dentro de casa mesmo. Quando eu era solteira, quando eu morava sozinha eu não gastava esse tempo todo, 20 minutos no máximo. Mas quando a gente tem um companheiro dentro de casa, tem animais de estimação, a gente acaba gastando mais.

**E-C** Nossa, mais de 20 horas, né? Porque ser mãe é uma tarefa que não acaba, né? Mesmo a gente não estando em casa, a gente acaba orientando alguma coisa, né? Fazendo uma lista para o marido comparar ou entrando em contato com creche ou família para pegar a criança. Então a gente não para, né?

**E-D** Por semana? horas diárias em torno de. Vou considerar então uma média, está, porque final de semana acaba que eu gasto mais porque a \*\*\* ela trabalha lá em casa no sábado só até o período da manhã e depois acaba ficando por minha conta. Mas eu vou somar todas as horas assim, durante a semana e final de semana, umas 03h00. Umas 03h00 por dia. E isso considerando os finais de semana.

**Quantos anos trabalha?**

**Há quantos anos ocupa cargo como gestora?**

**Fale sobre o seu percurso profissional até chegar no cargo de liderança.**

**E-A** Eu comecei aos 18 anos, hoje estou com 49. Então 31 anos olha na \*\*\* três, são três anos, né? Três anos, que eu estou aqui. Já. A minha contratação, quando o \*\*\* me contratou, foi justamente esse o diferencial que me chamou a atenção no primeiro momento que a empresa estava começando e ele já me contratou com essa visão de liderança diária, sabe? Então, aqui na \*\*\* são três anos, mas eu já trabalhei em outras empresas também fazendo liderança. Eu trabalhei numa franqueada de uma agência de \*\*\*\* por 11 anos, mais ou menos uns 18 anos foram na liderança. E inicialmente é complicado, né? Você entra para compor a equipe. Eu vejo isso, né? E vai se diferenciando, se destacando conforme aquilo que você vai apresentando para os seus gestores. Acho que isso é bem importante, né? Eu acho que fazer bem feito é obrigação da gente, né gente? Todos nós que somos funcionários, a gente está aqui para fazer a coisa bem feita. Eu acho que o destaque é quando você vai além. Além de você fazer bem-feito, você agrega valores, você se preocupa com outras coisas que às vezes certos colaboradores não têm. A preocupação e a diferenciação vem aí, né? A questão da liderança vem aí. Puxar a responsabilidade também é muito importante. Muitas vezes, e mesmo não estando em cargos de liderança

em outras empresas, porque eu já trabalhei também em outras empresas, mesmo não tendo a função de liderança. Querendo ou não, às vezes acaba se destacando, porque isso é algo que já está no perfil da gente. Não tem como, você puxa responsabilidade, você resolve alguma coisa que não seu, você está vendo que a coisa está embolada ali, não sai do papel ou que não está funcionando. Você toma a frente. Olha, eu acho que se for assim, vai dar certo. Vamos fazer assim que vai funcionar. Então isso faz parte da gente mesmo. Isso pelo menos eu entendo que é um perfil, né? E o perfil da gente, a gente pode ser moldado, mas a gente não consegue mudar ele completamente. Então eu acho que é isso, né? É se destacar sempre, querer fazer além daquilo do que a gente quer, se entrega, fazer o melhor daquilo que a gente tem, né? Eu acho que é por aí.

**E-B** Tenho trabalho desde os meus 15 anos, tem 11 anos que eu trabalho. Trabalho como gestora apenas nessa empresa. Eu fiquei em atendimento ao cliente desde os meus 15 anos, dos meus 15 anos até os meus 17 eu cuidei do almoxarifado de uma empresa de provedor de internet. Mas dos 17 para frente foi atendimento ao público, telemarketing e loja de atendimento. Quando eu cheguei aqui na \*\*\* eu era call center também. Depois eu virei gestora, fiquei gestora da equipe durante um período e agora eu sou analista.

**E-C** Eu trabalho desde os meus 18 anos com carteira assinada. Mas eu comecei um pouquinho mais nova, fazendo uns freelance, aí com uns 20 anos. Eu sou gestora já tem 11 anos. Eu sempre trabalhei na área do call center, iniciei como atendente, eu atendia para Telecomunicações na antiga \*\*\*, que depois virou \*\*\* e lá eu trabalhei na parte de atendimento desse Procon e depois que eu fiz o processo para supervisão e desde então eu venho criando esse percurso na área de supervisora, fui supervisora de ativo, que é para venda, cobrança. Fui supervisora de atendimento receptivo, o SAC, tanto de telefonia móvel quanto de internet. E agora eu estou aqui no provedor.

**E-D** Olha, eu trabalho há 29 anos, desde os 18 anos de carteira assinada. Se não fosse essa reforma da previdência social, dessa reforma trabalhista, rapidinho ia aposentar né? Mas desde os 18 até 29 anos de carteira assinada ininterrupta. O cargo de gestora desde os meus 35 anos. Tem 12 anos que eu ocupo esse cargo. Eu tive a oportunidade de conduzir uma área, assumi uma área sendo líder da área de pós-venda de uma das operadoras que eu trabalhei, que foi a \*\*\*. Eu tive essa oportunidade com 35 anos e assim foi. A empresa que me deu essa oportunidade chegou para mim, não existia o setor, falou que eu tinha o perfil de liderança, que nem eu mesma sabia ter. Não reconhecia isso em mim, mas pela postura que eu tinha da empresa, de resolver os problemas, de pegar as coisas para resolver, de envolver as áreas, de tentar reunir as pessoas para resolver o problema. E aí eles chegaram para mim, me deram esse feedback e falaram assim, como você sempre cuidou dos nossos clientes muito bem, todo o problema que chega para você,

a gente sabe que a gente pode entregar. Você vai resolver. Por que não você assumir uma área, assumir não, construí porque essa área nem existia na empresa, era o pós-vendas. Constrói a área e desenvolve essa liderança. E foi aí que o \*\*\* entrou. A gente contratou ele, contratou a \*\*\* a \*\*\*\* já era par meu, ela era analista do comercial e aí eu convidei ela para assumir, para vir para o meu setor, contratamos a \*\*\*\*, aí depois entrou a \*\*\*, entrou a \*\*\*\* e aí deu super certo. E ali eu vi que eu realmente tinha essa habilidade de gestão de liderança que nem eu conhecia, né? Não era um sonho meu, muito pelo contrário, eu não sabia que eu tinha essa habilidade, eu descobri isso, na prática, muito mais através dos feedbacks que eu tive do presidente da empresa, das outras lideranças do próprio RH. E consegui. E estou aí até hoje. E aí da \*\*\*\* eu fui para \*\*\*, eu assumi uma posição de liderança de um time de atendimento nacional. Depois eu fui para \*\*\*\* e aí na \*\*\*, eu fui coordenadora das centrais de atendimento ao aluno e coordenadora do call center. Também não saí mais, não consegui sair mais, e foi uma grata surpresa, porque eu não tinha noção disso, sabe? Eu acho que só quando você está atuando mesmo na posição em que você sabe. Só que assim, o que eu aprendi com isso? Sabe, uma pessoa quer ocupar uma posição de líder, ela tem que ser muito boa em gestão de pessoas, porque é o time dela que trabalha, sabe? Então, se ela tem que ser muito, tem que ser próxima, ela tem que ser parceira, ela tem que dar feedback constante, né? Muita gente acha que feedback é você. Olha, isso não está legal, você tem que corrigir essa questão. Não é feedback, essa relação de trabalho, né? Isso aí todo o mundo tem todos os dias o feedback, não. O feedback, é o momento que você tem para reconhecer os pontos fortes que a pessoa tem, a pontos que precisa se desenvolver, abrir o coração para pessoa, escutar a pessoa, porque muitas vezes ela está enfrentando diversos problemas pessoais que afetam o trabalho dela aqui dentro, né? E ter esse olhar humanizado e se colocar nessa posição é ter empatia. E aí quando você consegue construir essa relação de respeito, de confiança, quase que uma amizade corporativa, as pessoas te enxergam de outra forma, porque é muito difícil hoje o líder ser próximo do subordinado a ponto dele chegar e se preocupar com a pessoa a ponto de ter essa sensibilidade, sabe, É muito difícil dar feedback, então nem se fala, a gente dificilmente tem um feedback de um superior nosso quando tem ou é um feedback daqueles que é para dar uma arregaçada. Não vou dizer legal, ou é uma coisa assim muito atípica, né? E aí você salva aquele feedback ali para não sei quantos anos que você não sabe quando vai ter outro. Então, eu sempre, sempre falo com o \*\*\*\* enquanto eu não tiver um feedback do meu trabalho, do que eu estou entregando, uma coisa é o que eu estou fazendo, como eu avalio o meu trabalho,

outra coisa é como a empresa avalia o meu trabalho, como o meu gestor avalia o meu trabalho e como ele pode fazer para me ajudar? Porque eu acho que é isso, é uma relação mútua, sabe? É uma troca constante, né? E os processos mudam, os resultados mudam, as campanhas mudam. Então, não tem nada estático. Então acho que essa relação é muito difícil construir. Quando se tem essa relação. Você tem um time integrado, aí o time se abre com você, confia em você, traz situações que estão acontecendo, pessoais, que até então a pessoa não teria coragem de falar que está impactando o trabalho dela também, né? E juntos ali, a gente consegue conversar e resolver a situação. E eu acho que isso é o pulo do gato, sabe? Ter essa sensibilidade para escutar, para ouvir, para ajudar, para entender, para ter essa empatia.

#### **Acha que existe alguma desigualdade de gênero no meio profissional?**

**E-A** Muito, muito. Ainda hoje existe muito. É muito sério. Vou citar um exemplo de uma cunhada minha. Ela se aposentou como gerente regional do Banco \*\*\*, uma das poucas mulheres. E mais a diferença salarial dela e do outro G.O era gritante, sabe. Inclusive está movendo uma ação judicial contra a empresa por causa disso, por causa de diferenças de salário. E ocupava o mesmo cargo, tinha as mesmas funções e fazia as mesmas responsabilidades e o salário muito menor. Então isso infelizmente ainda existe muito. Entender é algo que a gente, por mais que a gente tente lutar, eu acho que vai levar um certo tempo ainda para a gente de fato equiparar, né?

**E-B** Eu acho que no momento é mais uma desigualdade comportamental do que das oportunidades. Eu sinto que eu não senti diferença em oportunidade nenhuma, em momento nenhum lugar que eu trabalhei. Não, eu não senti. Mas eu senti que eu tinha que me impor mais por meio de comportamento do que os homens. Os homens podem se comportar de uma forma. Eles são bem vistos, a gente se comporta da mesma forma, a gente não é bem vista, tem que ter um pouco mais de romantismo para lidar com as pessoas do que os homens, o homem pode ser grosso, a gente não pode.

**E-C** Já foi mais? Já foi bem maior, né? Hoje em dia eu vejo sim, que a mulher está ganhando mais espaço, mais autonomia, mas ainda tem um pouquinho desse preconceito ainda.

**E-D** Total. Todos os dias a gente percebe isso, sabe, eu falo falando pela \*\*\*, aqui na \*\*\* não tem isso, mas o mercado, isso ainda é muito forte lá fora, né? A gente escuta colegas de trabalho, a gente vê reportagens, matérias, documentários, experiências de outras pessoas, experiências de pessoas que trabalham aqui, que trabalharam em outras empresas. A gente percebe isso, na prática. Graças a Deus! Aqui na \*\*\* a gente não tem isso, não tem essa desigualdade aqui, não existe essa desigualdade financeira, porque eu sou homem, eu ganho mais fazendo a mesma, ocupando a mesma posição não, muito pelo contrário. \*\*\*\* até deu feedback naquele dia. Ele é pai de quatro mulheres, quatro filhas. Ele tem a esposa dele também, depois, se você quiser seguir o Instagram dela, tem um Instagram muito bacana, onde ela fala muito sobre essa questão da importância da mulher, da mulher se valorizar e ela não aceitar ser menos do que ela é, né? Então você acha um portal diálogo o Instagram dela, você entra lá. Então assim, ele vem de uma de um ambiente familiar, tanto das origens dele quanto da esposa, dos filhos, dos colegas, onde ele prega isso o tempo todo. E ele realmente faz isso, sabe? E ele defende muito essa questão da liderança feminina, exatamente por essas influências que ele também tem no dia a dia, dentro de casa, com a esposa, com as filhas. E isso é muito sério. Aqui na \*\*\*, então, muito pelo contrário, ele sempre defendeu muito mais a presença das mulheres aqui. Não que ele seja feminista, né? Mas ele sempre falou porque os homens por natureza, a gente já sabe como funciona, né? Se acham melhores. Hoje mesmo eu estava vendo tem um Instagram aqui que eu sigo, chama Mulheres da Telecom e um grupo de mulheres do segmento de Telecom que se reuniram para poder contar as histórias das dificuldades que elas têm. Também porque Telecom também é um segmento muito machista, né? Então, hoje saiu uma matéria que depois eu vou te mandar no Instagram de uma engenheira de Telecom que ocupa uma posição, se eu não me engano no exército mesmo, onde no setor dela ela é a única mulher, né? E os preconceitos que ela já enfrentou, então o nosso segmento é um segmento machista, sabe? Já escutei de outras empresas que eu trabalhei, por exemplo, a própria \*\*\*. Quando a gente migrou da \*\*\*, que até então era, \*\*\*, também. O \*\*\* era diretor e ele era um dos sócios, esposa dele era o RH, então não tinha essa discriminação lá. Mas quando foi para \*\*\*\*, que era uma empresa de São Paulo, nossa, é muito machista, né? Porque eles acham que engenheiro de Telecom, quem está na área de Telecom, quem vai carregar mala, subir, levar a escada, ir para rua entender um pouco da fibra do setor de Telecom? É o homem, né? Eles acham que é muito braçal e não tem nada disso, sabe? Claro que existem atividades que infelizmente a gente perde um pouco, principalmente nesse quesito subir num poste e carregar uma escada muito pesada. Infelizmente a gente vai sair perdendo um pouco, mas no que diz respeito a estratégia

enquanto liderança, sabe o que diz respeito a entrega aqui dentro, a entrega, da parte que está por trás dos resultados do trabalho, da eficiência. Eu sempre falo que a mulher, não é porque a gente é mulher não, né? Mas a gente sabe. Olha o tanto de coisa que a gente consegue pensar e fazer ao mesmo tempo, né? Aí você é um problema, é um B.O. É uma situação particular, é uma situação familiar saber um com um problema que está tendo ali com o cliente na loja. Agora, com o coleguinha, a gente consegue lidar com todas essas situações, equilibrar todos os pratinhos, o que infelizmente a gente não percebe também quando é com o homem, sabe? Então assim, não tem. eu não acho que tem, essa sensibilidade, enquanto a gente tem, a gente tem muito mais sensibilidade para lidar com esses problemas, se colocar no lugar do próximo, ter a empatia do que o homem. Eu não falo isso pelo \*\*\*, que é o nosso líder, porque ele é fora da curva, sabe? Até se você conversar com ele, olha, você vai ver, se ele percebeu que ele tem aqui, né? Então, ele é uma pessoa minha filha, que o \*\*\*\* tem até ciúmes dele. Eu já brinquei com ele, mas não tem, todo o mundo elogia ele eu falei tem que elogiar mesmo. E ele ainda incentiva a gente a ser assim, sabe? Valoriza a gente. Nossa, então eu penso assim, olhando para o mercado, olhando para o nosso setor. Existe sim, existe muito preconceito, né? Olhando para a \*\*\*, não temos esse preconceito aqui. Hoje, aqui todo o mundo exercita, está todo o mundo a mesma posição, está todo o mundo no mesmo barco.

**Acha que exista diferenças no tratamento por ser mulher? É tratada de forma diferente que um homem no dia a dia.**

**E-A** Não, não, nunca. Nunca percebi isso. E sim, é lógico que existem alguns casos que alguns alguns funcionários que a gente vê que parece que desdém as vezes quando a gente precisa ser mais firme, quando a gente precisa dar um feedback mais pesado. Eu vejo que as pessoas engolem de forma mais seca, mas nunca aconteceu comigo assim. Nenhum contratempo, nenhum desentendimento quanto a isso não é perceptível, é palpável, né? Quando a gente reconhece, a gente consegue. A estampa da gente muda, né? Mas nunca precisei sabe, me impor de uma forma mais pesada? Não, nunca, pois graças a Deus! Comigo nunca aconteceu.

**E-B** Eu acho que eu seria mais escutada. Eu sempre tinha uma dificuldade em ser escutada. Eu não sei se é normal a gente ter que repetir várias vezes a mesma coisa, mas eu senti que o meu gestor do meu lado ele falava uma vez, era escutado, eu tinha que ficar repetindo várias e várias vezes para escutarem isso. Senti essa diferença gritante.

**E-C** Atualmente não, porque a gente está todo o mundo no mesmo patamar, sabe? Pelo menos é tratado dessa forma. Mas já presenciei casos que sim, que a gente tem que falar um pouco mais ou falar mais vezes para ter vós, que as vezes um homem falou de primeira já é acatado. Então a gente ainda tem esse empecilho ainda.

**E-D** Aqui na \*\*\*, não, aqui na \*\*\* não sabe, muito pelo contrário, aqui eu nunca presenciei, sabe? Teve uma situação aqui que não tem a ver com o tema, mas é uma situação que está muito no auge ainda e está muito presente, que tem muito mais a ver com racismo, sabe? Racismo voltado para a questão do homem preto, mulher negra e que eu presenciei aqui, uma vez que aconteceu. Foi a única situação chata que eu presenciei e eu tive que corrigir a pessoa. Inclusive a pessoa é negra. E ele estava sendo contra um movimento que estava acontecendo aqui na região do Barreiro, que pregava que essas pessoas que eram até um movimento chama Macumba, um projeto que aconteceu no ano passado, que era um movimento de pessoas pretas e negras, né? E a gente estava apoiando o movimento, a gente participou do movimento. E aí, a gente, a empresa, investiu na nossa presença lá dentro da nossa marca. E esse infeliz de um funcionário nosso aqui, fez um comentário ridículo falando assim, que os próprios negros são os que mais tem preconceito. Ele negro, né? Falando assim, que eles mesmo incentivavam isso. Então, foi um comentário muito assim, fora do contexto, totalmente desproporcional, equivocado da parte dele, mas voltado para isso. Nunca teve nenhuma situação aqui, sabe? Na \*\*\* não. Já presenciei em outros lugares, com outras pessoas comigo, graças a Deus! não. Mas a gente teve líderes no comercial da antiga \*\*\* que deixava isso muito claro, sabe? Abuso de poder mesmo, assédio moral, né? E geralmente assim, a mulher era mais que sofria com isso, porque acho que o homem ele acaba não aceitando muito. Ele parte para a discussão, né? Ele vai para frente, a mulher, geralmente ela já se sente numa posição um pouco inferior, né? Então ela fala, eu não vou bater boca porque para mim vai ser pior, eu vou sair prejudicada. Eu não sei se é um pouco de medo, mas também com um pouco de preguiça de falar se eu vou largar isso para lá, vou fingir demência. Mas eu acho que é muito mais, é medo mesmo, medo de perder emprego, medo de sofrer outros problemas, o assédio aumentar no nível que ela vai acabar sendo desligada. Isso eu presenciei com duas vendedoras, sabe? Mas aqui na \*\*\* não, graças a Deus! Não, que se tivesse isso aqui eu já tinha, ido embora também! Porque pelo amor de Deus, gente, na altura do campeonato existe, a gente sabe que existe né, de humilhar a pessoa mesmo né? Vai aguentando, vai aguentando, começa a achar que as vezes é até normal né? Começa a falar assim se não for, o que vai acontecer em outro lugar e vai aceitando. Mas eu acho que as mulheres não têm que aceitar isso, né? Não importa se é seu chefe, se é um colega de trabalho, se é um parceiro, sabe se é um homem, se é uma mulher. Não tem que aceitar isso, sabe?

Eu sei que existe o medo do desemprego, medo de ficar, de passar dificuldade, mas eu acho que o mínimo que as pessoas têm que ter umas com as outras é o respeito. Então, acho que eu falo que é a mesma coisa do sangue. Sangue não tem cor, né? E da mesma forma, a questão do sexo em si, independente, ser homem ou mulher não importa. Ninguém é menor ou pior, ou mais inferior, ou superior a outra pessoa por causa dessa questão de gênero.

#### **Qual seu maior desafio enquanto líder?**

**E-A** Nossa, é complicado, sabe? Fazer as coisas acontecerem no setor, fazer a integração da equipe como um todo, fazer a roda girar, sabe 100%. Eu acho que essa é a maior dificuldade que a gente tem hoje, porque montar a equipe é complicado, você buscar pessoas que queiram integrar de fato ali ao que você quer desenvolver, o que você gostaria de entregar e pessoas que agregam igualzinho ali, que tem a preocupação igual junto com você. É muito raro de acontecer. Então eu acho que a parte mais difícil da liderança, a gestão de pessoas mesmo. Sim, é bem complicado.

**E-B** O meu maior desafio enquanto líder foi fazer a minha equipe fazer as coisas que eu quero fazer. Eu tinha os objetivos a cumprir e fazer cumprir os objetivos que eu precisava que eles cumprissem. Eu senti muita dificuldade na época.

**E-C** Hoje eu trabalho só com meninos, né? Então, assim, a gente tem essa questão de trabalhar só com homens e trabalhar com mulheres. Eu tenho apenas uma menina na minha liderança e cinco homens. Então, assim, a gente tem um pouco mais de cuidado por questão de ser mulher. A questão de certos comentários que os meninos fazem entre si, mas nada desrespeitoso. Graças a Deus! Nunca tive essa questão de me tratarem mal por eu ser mulher, ou de inibir certos assuntos. Agora, tem mais é que freiar eles mesmos, né? Mas tem certos desafios que é entrar. Para o ambiente corporativo é um pouco mais complicado, eu não vejo, o cuidado, é o mesmo, né? A forma de lidar tem que ser a mesma, a gente tem que tratar da mesma forma, porque são pessoas, né? Então tem o respeito, tem educação. Tudo é cabível para independente do gênero, mas para eles nos tratar, eu vejo que tem mais cuidado, eles têm mais medo para falar com a mulher do que falar com homem, né? São mais diretos com outros homens, então eu vejo, ainda vejo eles nesse trejeito ainda.

**E-D** Com o resultado. O maior desafio é o resultado, sabe porquê? Tem hora. Eu falo muito isso. Nós somos humanos, as pessoas têm problemas, então, tem momentos em que a gente está com um problema em casa, um problema com o familiar que impacta diretamente no nosso trabalho. Às vezes eu também não estou satisfeita com o que eu faço, sabe?

Mas eu também não consegui uma outra oportunidade eu não consegui fazer uma transição de carreira e aí eu começo a entregar menos, né? Mas eu também não tenho coragem de chegar para o meu gestor e colocar para ele o que está acontecendo que também tem medo de ser desligada. Então, acho que existe muito isso, sabe? Existe um pouco da pessoa não se encaixar naquela entrega, mas ela também não tem para onde correr, então ela prefere continuar recebendo feedbacks ali até um determinado momento que ela não, se ela não entregar o resultado, a empresa vai substituir la, do que de fato ser honesta com ela mesma e procurar alguma outra oportunidade, algo que motive ela, algo que de fato faça feliz, algo com que ela se sinta realizada, que faça sentido para ela, então, acho que as pessoas hoje elas estão vivendo muito mais um momento de acomodação, sabe? De acomodação. Eu sempre fui vendedora, trabalhei dez, doze anos com vendas. Eu vou continuar sendo vendedora, só que eu acho que chega um determinado momento que às vezes a pessoa não quer aquilo mais para ela, mas ela também não quer sair da zona de conforto, ela ligou o piloto automático e ela está ali. E aí eu falo quando você é líder e o seu time que trabalha para a empresa, você é um facilitador do time, sabe? Você não faz nada sozinho, então o mérito é do time, é quando a gente fala que a gente trabalha em time, é como se fosse um organismo, é o coração que depende do pulmão, que depende do fígado, que depende do rim. E às vezes tem uns muito, muito motivado, alguns mais ou menos e outros totalmente desmotivado. Então você tem que ter essa sensibilidade de você dar o feedback na hora certa, acompanhar aquela pessoa, garantir que de fato você não falhou. Você conduziu todo o processo interno de treinamento, que você toda a assistência deu para aquela pessoa, para não cair em cima de você, sabe? Não cair em cima da liderança. Feito isso, não deu certo, você ter que trocar rapidamente a pessoa, porque ela acaba também desmotivando o restante, né? Eu falo que uma laranja podre no meio de várias laranjas saudáveis estraga o resto. Então, qual é a imagem que o líder tem que passar? Que ele é uma pessoa correta, eu sempre falo que o exemplo do líder é o principal. Não adianta eu falar uma coisa e fazer outra, né? Então eu cobro do meu time, mas eu estou lá, eu estou apoiando o meu time. Tem vários líderes que simplesmente largam, não delegam e largam, simplesmente dá o desafio ali e larga o desafio, não acompanha mais, não é nem delegar, fora que tem uns que nem delegam e acha que por osmose a pessoa vai saber, então eu falo que a proximidade mesmo estar ali, entendendo, foi feito o que foi feito, como eu posso te ajudar, dar o feedback, sabe, se entregar mesmo se eu falo que você tem que ser apaixonada pelo que você faz e você tem que gostar de pessoas, né? E você tem que estar do lado dessas pessoas sendo facilitador e zelar pelo resultado, porque não adianta nada o discurso ser muito lindo, se, na prática você não consegue entregar o que a empresa espera que você entregue, né? Então, são vários pratinhos ali para você equilibrar, mas

uma coisa leva a outra, sabe? E o resultado é o resultado do seu trabalho. É o que vai determinar se você está no caminho certo ou não.

**Considera que tenha alguma dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher? Por exemplo, uma situação que não teria ocorrido se não fosse gestora mulher.**

**E-A** Alguma situação que aconteceu e que não aconteceria. É assim o que eu te falei? Eu acho que não, comigo pelo menos não, sabe o que eu tento fazer? Uma liderança bem, bem suave, eu não gosto de dizer, que às vezes é necessário a gente se impor de uma outra forma, mas eu nunca precisei, sabe? Usar a minha hierarquia, vamos dizer assim, como de uma forma mais pesada, para poder conseguir resultados, para ter o resultado que eu esperava, sabe? Então assim não, eu nunca vivenciei, graças a Deus! Eu nunca vivenciei nada por esse lado. Não, né? Conheço pessoas que já viveram e conheço pessoas que tiveram traumas, inclusive com gestores, mas eu não, nunca dei esse azar.

**E-B** Mas é como eu falei, a questão de ter que ter mais jeito, porque se eu senti o que, meu gestor, falasse, você tem que fazer isso, a pessoa faz isso, se eu falar que tem que fazer isso, eu não posso não fazer. Eu tinha que dar argumentos de como se estivesse educando a pessoa para que ela escute o que eu falo. E a gente tem que ter um tom de voz mais forte, tem que ter mais presença. A roupa fala muito também. Tem que ter um tom de voz mais elevado, mas também não pode ser ríspido, porque se você for ríspido, a pessoa pega o ranço de você, não trabalha com você mais. Mas se um homem for ríspido com você, você vai entender que é normal da liderança ser ríspido.

**E-C** Nossa que me vem à memória agora? Não. Que sim. Não, não.

**E-D** Não, nenhuma, nenhuma, mesmo. Também não tem nenhum exemplo de alguma situação que tenha ocorrido, olha comigo não, não comigo, não sabe assim comigo não. Eu acho que eu nunca me classifiquei. Eu acho que pelo fato de eu não me enxergar numa posição inferior, eu não, eu não acabo não me manifestando, não me manifesta, não manifestando essa insegurança, sabe? Então, assim, eu sempre conversei de igual para igual, que seja com homem, que seja com outra mulher, que seja com o presidente da empresa, que seja com a serviçal, com a copeira, sempre foi de igual para igual. E eu falo que isso também as pessoas percebem quando você está insegura, sabe? Elas percebem isso, o corpo fala, o olhar fala, o tom de voz fala, a insegurança é um conjunto. Eu acho que quando a gente está inseguro, por qualquer que seja a situação, não importa se você está numa posição de liderança ou não, você demonstra isso. E eu acho que quando você demonstra isso, você abre portas para as pessoas, não estou falando que é certo, mas para as pessoas acabarem de alguma forma te deixa numa situação difícil, sabe?

Numa situação de constrangimento. Eu nunca passei por essa situação desde que eu ocupei, muito antes de ocupar a posição de liderança, eu sempre conversei de igual para igual, então eu chegava no gerente do setor e falava assim. Olha, eu estou com problema, eu preciso resolver. Tem tantos dias, o cliente está lá. O meu foco sempre foi o cliente, sabe? Eu acho que a gente não precisa se colocar numa posição de prepotência, de arrogância, de autoritarismo. Se você souber usar muito bem o foco, qual é o foco? O foco é o cliente, o foco é o problema, né? Eu sempre falo assim, gente, tem hora que a gente na posição de liderança, a gente tem que trazer os bons aqui para dentro mesmo, botar os elefantes na sala, trazer os problemas grandes e discutir o problema. Eu sempre falo que é muito difícil, isso porque quem recebe o problema é difícil ele conseguir pensar como empresa, geralmente ele leva para o pessoal, geralmente as pessoas vão levar o comentário que você está fazendo para o pessoal delas, é raro a pessoa ter uma maturidade para poder enxergar o problema e tratar do problema. Então, diversas vezes eu passei por situações em que eu trazia o problema, isso sim, já aconteceu comigo várias vezes, comparava o problema, trazia o problema e aí eu arrumava outros problemas que as pessoas começavam a tirar o foco do problema e colocar o foco na \*\*\*. Aí de novo a \*\*\*, a \*\*\* trazendo de novo o problema, sabe sempre é a \*\*\*, sempre meter a mão na mesa. Eu tive problemas assim com um Diretor. Não foi o \*\*\* o diretor, foi outro, por causa dessa situação, porque eu era sempre a pessoa que trazia o desconforto, né? Mas eu acho que era muito mais ligado a isso, sabe? Não pelo fato de eu ser mulher, não pelo fato da gestão feminina, mas pelo fato de eu ser a pessoa para trazer os problemas dos clientes da empresa, né? Mas eu estava trazendo que eu queria uma solução. Não estava trazendo para virar um muro de lamentação aqui, né? E aí quando eu percebi isso, que eu estava sendo tipo bode expiatório dos problemas, né? Inclusive, até usar esse termo eu fiquei muito chateada, sabe? Que eu falei isso, gente? Em vez de a gente focar no problema, a gente está focando a pessoa que trouxe problema está errado, né? Então, assim, tive algumas conversas, não foi uma coisa fácil de resolver, levou um tempo também, eu amadureci muito, sabe? Eu passei a trazer o problema de uma outra forma, passei a conduzir de outra maneira, sempre uma indireta, né? Então eu mudei um pouco esse meu lado de ser muito direta, comecei a trazer uma outra abordagem, comecei a trazer mais indicadores, né? Comecei a trazer o problema, mas é da perspectiva tipo psicólogo com o paciente, ele já sabe o que o paciente tem, mas ele não vai falar para você, o que ele tem que fazer, ele ter, ele está trazendo as situações aqui, os exemplos, as evidências para você chegar a conclusão sozinha, então eu comecei a fazer assim, sabe? Aí depois que eu comecei a fazer isso, eu comecei a ter um pouco mais de paz, né?

E porque Nossa Senhora, chegou o momento que eu quis sair, sabe? Eu falei nossa, a gente, eu não dou conta, mas não é porque o problema é sério, a gente tem que tocar no problema, sabe? Aí gera um desconforto grande, mas é porque a pessoa também não tinha maturidade, hoje ele evoluiu absurdamente, sabe? Ele virou uma outra pessoa, está no processo, melhorou muito, não tem mais essas discussões com ele, então, assim, todas as vezes que a gente traz um problema que eu também mudei, então assim passei a sofrer um pouco menos, passei a ser um pouco menos direta, passei a fazer dessa forma. Acho que tudo é a maneira como você também conversa, sabe? Então é isso, tem que ter muita maturidade, senão a gente surta, viu?

**Na sua opinião, acha que os seus funcionários sentem-se confortáveis com a sua liderança?**

**E-A** Sim, sim, eu acredito que sim, 100%, sentem confortáveis.

**E-B** E não consigo te responder isso direito, que é porque ver o lado de outra pessoa é mais complicado, né? Eu sentia que eles tinham mais resistência, eu sentia mais resistência, mas eu não sentia que eles não gostavam de mim, sentia ser resistência, medo dos processos, mas nada que questionasse, além disso. Não sei se você percebeu.

**E-C** Eu acredito que sim, nós somos muito parceiros uns com os outros, sabe? E eles têm esse respeito de me ouvir e também ter o respeito de dar a opinião deles. Eu conto muito com a forma deles em ser bem próximo, então acredito que eles se sintam assim, bem à vontade comigo, até porque eles me falam coisas até da vida pessoal deles, então, se a gente não tivesse essa proximidade, a gente não teria esse momento de entrar na intimidade do outro, de conversar com as suas particularidades.

**E-D** Acho, porque existe uma conexão muito forte, sabe, entre a \*\*\* e o colaborador, inclusive de vínculo pessoal também, né? Onde eles podem se abrir comigo, trazer situações que estão acontecendo angústias, problemas pessoais, desejos, aspirações? O que eles pensam aqui em termos de carreira, se querem fazer um curso na área, se não querem, se estão mirando numa outra, numa outra carreira, sabe? Então, eu acredito que, na minha opinião, todos eles, sem exceção, são super à vontade comigo. O clima do setor é um clima leve e um clima de muita transparência, não escondo nada deles em relação ao resultado, né? Se existe um desafio, o desafio é construído com a participação de todos, todos fazem parte de todas as campanhas, eu pego a opinião de todo o mundo, eu entendo as contribuições, as experiências, as vivências. Então assim, é muito bacana, então, da minha parte, enquanto líder, é isso.

## Inquérito por Questionário - Estudo de caso com o tema de Liderança Feminina.

### Apresentação e instruções de resposta ao questionário:

Sou aluna do segundo ano do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, no Instituto Politécnico de Setúbal. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a realizar um estudo de caso com o tema de Liderança Feminina. Para tal, serão administrados dois instrumentos para recolha das informações importantes para a conclusão da tese, a sua participação e de extrema importância na percepção e recolha dos dados. Tornam-se os objetivos específicos, qual o grau de satisfação dos funcionários diante de uma liderança feminina, e na percepção do funcionário, qual o estilo de liderança adotado por essas líderes. Na percepção da líder, se existe alguma dificuldade encontrada na liderança pelo fato de ser mulher.

A sua participação neste estudo não terá benefícios ou recompensas, trata-se de um estudo com carácter voluntário. As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a dissertação e são garantidas o **anonimato** e **confiabilidade** da empresa e dos participantes. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Em qualquer altura do preenchimento do questionário, caso surgir dúvidas, não hesite em solicitar mais informações. Qualquer questão poderá ser colocada, antes ou durante este procedimento.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

tatianemoreirabarbosa@hotmail.com [Alternar conta](#)



\* Indica uma pergunta obrigatória



E-mail \*

Seu e-mail

Qual a sua idade? \*

Sua resposta

Qual o seu género? \*

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Qual o seu nível de instrução? \*

- Ensino básico
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação, mestrado e/ou doutorado

Qual o seu estado civil? \*

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Viúvo (a)
- Divorciado (a)
- Outro



Tem dependente financeiro? Se sim, quantos? \*

- 0
- 1
- 2
- 3 ou mais

Quantas horas diárias costuma gastar com trabalhos domésticos? \*

- 1 hora ou menos
- Entre 2 a 3 horas
- Entre 4 a 5 horas
- Mais de 6 horas

Preferes ser liderado por homens ou por mulheres? \*

- Homem
- Mulher
- Indiferente

Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher? \*

- Sim
- Não



Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de <sup>\*</sup> ocupar cargos de gestão de topo?

- Não, os homens conseguem ser mais eficientes e eficazes.
- Não, as mulheres são vistas como incapazes para exercer tais funções.
- Sim, a mulher detém perfil e características de líder.
- Sim, as mulheres conseguem atingir os mesmos objetivos que os homens.

O meu líder atual é homem ou mulher? <sup>\*</sup>

- Mulher
- Homem



**Como enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida.** \*

1 = Concordo totalmente, 2 = Concordo, 3 = Não concordo nem discordo, 4 = Discordo e 5 = Discordo totalmente.

	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Não concordo nem discordo	4 Discordo	5 Discordo totalmente
O meu líder trouxe impactos positivos na minha vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder trouxe impactos positivos na minha vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me, satisfeito com a minha atual liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendaria o meu líder a outros colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder aceita críticas construtivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder aceita sugestões de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder dá feedback prático que ajuda a melhorar o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder					



envolve os  
colaboradores em  
atividades de  
melhoria.

O meu líder faz  
mecanismos de  
consulta e diálogo  
entre os  
colaboradores.

Lidera através do  
exemplo.

O meu líder  
supera as minhas  
expectativas que  
tenho para um  
líder.

O meu líder ajuda  
a melhorar o meu  
desempenho  
profissional.

O meu líder ajuda-  
me a crescer  
profissionalmente.

O meu líder  
demonstra  
preocupação com  
o meu bem-estar,  
dentro e fora da  
organização.

organização.



**Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato? \***

1 = Concordo totalmente, 2 = Concordo, 3 = Não concordo nem discordo, 4 = Discordo e 5 = Discordo totalmente.

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

O meu líder valoriza as necessidades coletivas, transforma os liderados acima dos seus próprios interesses e valores, amplia e eleva os seus interesses próprios em busca do interesse coletivo.

O meu líder estabelece metas, monitora e identifica recompensas que podem ser oferecidas após o alcance das metas, evita riscos, tem atenção ao tempo proposto para o alcance da meta e prefere manter o controlo. Focando no interesse de cada membro do grupo.



O meu líder evita tomar decisões e demonstra uma indiferença passiva nas tarefas dos seguidores, atrasa decisões, não oferece feedback e não está presente quando preciso.

O meu líder faz críticas ou elogios de forma pessoal e costuma ser dominador, decide e impõe as suas decisões, com pouca ou nenhuma participação da equipa é rígido e controlador.

Com o meu líder as decisões são tomadas em conjunto com a equipa e líder, depois de uma análise e debate conduzido pelo líder ele/ela é criativo, solidário e colaborativo.

O meu líder é aquele que encoraja e facilita a participação da equipa em decisões que



poderia ser tomada apenas pelo líder. Deixa explícita a relação dos caminhos e metas ao relacionar o grau de esforço com o alcance dos objetivos, esse líder também alinha metas individuais com a equipa, cria um ambiente onde a equipa sente à vontade para expressar-se, com feedback constantes, monitora o desenvolvimento das pessoas e democratiza informações.

O meu líder não participa de forma efetiva das decisões, não há avaliações ou feedback e tenta agradar a todos, tem dificuldades na resolução de problemas e na tomada de decisões.

O meu líder muda o estilo para adaptar a diferentes situações, não é



o mesmo o  
tempo todo.

O meu líder tem  
visão  
inspiradora de  
futuro, motiva os  
seus  
colaboradores a  
sacrificar  
interesses  
próprios e  
dedicar esforços  
extras para  
alcançar a causa  
defendida pelo  
seu líder, gera  
entusiasmo e  
empatia nos  
seus liderados.  
seus liderados.



**Muito obrigada pela sua colaboração.**

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Apêndice IX – Perguntas e Fontes, Inspirações

Legenda:

<b>Perguntas investigadora</b>
Fontes – Inspirações.

<b>Para o grupo 1 - Gostaria de falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico? (Qual é a sua formação acadêmica?) Para o grupo 2 - Qual o seu nível de instrução?</b>
---

Essas perguntas têm a finalidade de conhecer qual o perfil das entrevistas e inquiridos, costuma ser uma pergunta de praxe em investigações. Surgiu como uma dúvida levantada pela pesquisadora e teve como base na revisão de literatura feita, principalmente com a pesquisa nacional por amostra de domicílios de 1997, IBGE, 2000 que mostra que as mulheres estudam mais do que os homens e comparando os estudos da OCDE (2018) sobre o nível de escolaridade e desempenho escolar.

<b>Para o grupo 1 - Pode dizer a sua idade?</b>
---

<b>Para o grupo 2 - Qual a sua idade?</b>
---

<b>Para o grupo 2 - Qual o seu gênero?</b>
--

<b>Para o grupo 1 - Pode dizer o seu estado civil?</b>
--

<b>Para o grupo 2 - Qual o seu estado Civil?</b>
--

<b>Para o grupo 1 e 2 - Tem algum dependente financeiro? Se sim, quantos filhos?</b>
--

Essas perguntas têm a finalidade de conhecer qual o perfil das entrevistas e inquiridos, costuma ser uma pergunta de praxe em investigações. Surgiu como uma dúvida levantada pela pesquisadora e teve como base na revisão de literatura feita, principalmente com a pesquisa nacional por amostra de domicílios de 1997, IBGE, 2000 onde foi feito perguntas semelhantes e o estudo de Cembranel et al. (2018) onde um dos desafios encontrados por mulheres que seguem a liderança é a conciliar a vida profissional com a maternidade para as que escolhem esse caminho. Cembranel et al. (2018) refere que essas mulheres enfrentam a dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

**Para o grupo 1 e 2 - Quantas horas diárias costumam gastar com trabalhos domésticos, acompanhamento dos filhos etc?**

Essa pergunta surgiu baseada na tese de doutoramento de Jesus (2018) sobre o trabalho doméstico não remunerado no Brasil, a tese cita a discrepância em que mulheres trabalham muito mais horas com trabalhos domésticos do que os homens e também pela pesquisa realizada pelo Centro de Estudos para a Intervenção Social (2016) feita em Portugal com o objetivo de saber sobre o tempo gasto em tarefas domésticas e trabalho de cuidado, juntamente com o trecho do estudo de Cembranel et al. (2018) onde refere que essas mulheres líderes enfrentam as dificuldades das duplas ou triplas jornadas, somadas com o ambiente de trabalho a maternidade em si e os cuidados com casa.

**Para o grupo 1 - Quantos anos trabalha?**

**Para o grupo 1 - Há quantos anos ocupa cargo como gestora?**

**Para o grupo 1 - Fale sobre o seu percurso profissional até chegar no cargo de liderança.**

As perguntas tiveram como ponto de partida, conhecer um pouco sobre a trajetória profissional das entrevistadas, a dúvida da investigadora surgiu como o resultado de uma investigação realizada por Rech (2001), sendo que as perguntas feitas pela investigadora não foram feitas por Rech (2001), mas no momento em que Rech (2001), faz a categoria da sua entrevista, descreveu como que homens tem oportunidade de forma precoce se comparado aos da mulher, essa citação, inspirou a investigadora o desejo de saber sobre o percurso profissional das líderes, quantos anos trabalha e a quantos anos ocupa o cargo de gestora.

**Para o grupo 1 - Acha que existe alguma desigualdade de género no meio profissional?**

**Para o grupo 1 - Acha que exista diferenças no tratamento por ser mulher? É tratada de forma diferente que um homem no dia a dia.**

**Para o grupo 1 - Qual o seu maior desafio enquanto líder?**

**Para o grupo 1 - Considera que tenha alguma dificuldade em liderar pelo facto de ser mulher? Por exemplo, uma situação que não teria ocorrido se não fosse gestora mulher.**

As quatro perguntas são os pontos-chaves da investigação, e teve vários momentos na revisão da literatura em que foram citadas, seria natural perguntas dessas magnitude e é de total relevância para o desfecho da investigação, sendo algumas das fontes de inspiração a Eurostat (2017) cit. Santos (2020) e outras como a de Abreu & Meirelli (2006); Nogueira, (2006) cit. Sobral & Ribeiro (2018), ao descreverem como os salários não costumam ser iguais para o mesmo cargo ocupados por homens e mulheres ou até mesmo por Rech (2001)

ao fazer a categoria da sua entrevista, descreveu como que homens tem oportunidades de forma precoce se comparado aos da mulher, sendo que as mesmas perguntas, não foi feita por nenhum autor citado, que serviram apenas como fonte de inspiração para que a investigadora questionasse na entrevista.

**Para o grupo 1 - Na sua opinião, acha que os seus funcionários sentem-se confortáveis com a sua liderança?**

A pergunta foi feita com base numa pesquisa realizada pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) que identificou que os brasileiros sentem-se desconfortáveis diante de uma liderança feminina, a pergunta foi replicada para as entrevistadas, diante da curiosidade da investigadora de saber a opinião diante do questionamento, também pode-se considerar como uma das perguntas chaves da investigação.

**Para o grupo 2 - Preferes ser liderado por homens ou por mulheres?**

A pergunta foi feita com base numa pesquisa realizada pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) que identificou que os brasileiros sentem-se desconfortáveis diante de uma liderança feminina, a pergunta têm o intuito de reforçar a pergunta feita sobre se há algum desconforto quando a líder é mulher e trazer uma resposta mais próxima do que é a realidade, e diante da curiosidade da investigadora de saber a opinião diante do questionamento.

**Para o grupo 2 - Eu fico desconfortável quando o meu líder é mulher?**

A pergunta é a mesma feita numa pesquisa pelo IPSOS Instituto de Pesquisas (2019) que identificou que os brasileiros sentem-se desconfortáveis diante de uma liderança feminina, a pergunta foi replicada, diante da curiosidade da investigadora de saber a opinião diante do questionamento, também pode-se considerar como uma das perguntas chaves da investigação.

**Para o grupo 2 - As mulheres são igualmente capazes em relação aos homens de ocupar cargos de gestão de topo?**

A pergunta é uma dos pontos-chave da investigação, e teve vários momentos na revisão da literatura em que foi citada, sendo algumas das fontes de inspiração a Eurostat (2017) cit. Santos (2020) e outras como a de Abreu & Meirelli (2006); Nogueira, (2006) cit. Sobral & Ribeiro (2018), ao descreverem como os salários não costumam ser iguais para o mesmo cargo ocupados por homens e mulheres ou até mesmo por Rech (2001) ao fazer a categoria da sua entrevista, descreveu como que homens tem oportunidades de forma precoce se comparado aos da mulher, sendo que a mesma pergunta, não foi feita por nenhum autor citado, que serviram apenas como fonte de inspiração para que a investigadora questionasse na entrevista.

**Para o grupo 2 - O meu líder atual é homem ou mulher?**

Para a pergunta, não houve de facto uma fonte de inspiração, uma vez que o intuito da pergunta era analisar através do cruzamento de dados, os estilos de liderança identificados e o grau de satisfação encontrado, saber se estavam a falar de gestores homens ou mulheres na sua grande maioria.

**Para o grupo 2 - Como eu enxergo as ações do meu líder, como estou satisfeito com a minha liderança e como isso impacta na minha vida.**

As perguntas usando a escala de Likert, com a finalidade de identificar possíveis líderes ou chefes nos cargos de gestão, teve como inspiração a revisão da literatura feita, onde é identificado comportamentos que se aproximam ao do que é esperado por um líder e do que é esperado de um gestor, outra fonte de inspiração, foi uma avaliação final de uma das UCs cursada durante o mestrado, na cadeira de liderança e gestão de equipas, a avaliação consistia em identificar os estilos de lideranças adotados, pelos gestores passados da autora, através das experiências profissionais da autora do projeto, sendo que no caso desse projeto, a escala de Likert usada foi fornecida pela Docente, e adaptada de acordo com a revisão da literatura feita pela investigadora, para adaptar ao formato líder versus chefe. Sendo que nenhuma pergunta é exatamente igual ao proposto pela Docente, sendo adaptado com o que foi encontrado durante toda a revisão da literatura, até mesmo porque são assuntos distintos. Outra fonte de inspiração é a pesquisa realizada pela McKinsey&Company (2009) - Pesquisa Women Matter 2 realizada no painel global McKinsey Quarterly de 684 tomadores de decisão, feita em 2008.

**Para o grupo 2 - Como eu vejo o estilo de liderança, do meu superior imediato.**

As perguntas usando a escala de Likert, com a finalidade de identificar os possíveis estilos de liderança, teve como inspiração a revisão da literatura feita, onde é identificado comportamentos que se aproximam à cada estilo de liderança, também teve como inspiração, uma avaliação final de uma das UC's cursada durante o mestrado, na cadeira de liderança e gestão de equipas, a avaliação consistia em identificar os estilos de lideranças adotados, pelos gestores passados da autora através das experiências profissionais da autora do projeto, sendo que no caso desse projeto, a escala de Likert usada foi fornecida pela Docente, e adaptada de acordo com a revisão da literatura feita pela investigadora, sendo que nenhuma pergunta é exatamente igual ao proposto pela Docente, sendo adaptado com o que foi encontrado durante toda a revisão da literatura.

## Apêndice X – Percurso Profissional das Líderes

Uma das perguntas da entrevista com as líderes/gestoras era sobre o seu percurso profissional, para melhor compreensão das suas trajetórias como profissional e como líder/gestora.

### **Percurso profissional até chegar ao cargo de liderança/gestora.**

**E-A** Começou o seu percurso profissional aos 18 anos e hoje tem 49 anos, portanto são 31 anos que exerce atividade remunerada, trabalha na empresa objeto de estudo há 3 anos, ocupando o cargo de gestora, antes disso trabalhou em outras empresas ocupando cargos de liderança totalizando 18 anos de experiência como gestora. A entrevistada acredita que exista um perfil para torna-se líder, que destacar-se entre os demais é fundamental para alcançar cargos de liderança, fazer além do que é proposto e assumir responsabilidades também ajudam. A sua formação é Ciências Contábeis e Gestão de RH.

**E-A** *“Eu comecei aos 18 anos, hoje estou com 49. Então 31 anos olha na \*\*\* três, são três anos, né? Três anos, que eu estou aqui. Já. A minha contratação, quando o \*\*\* me contratou, foi justamente esse o diferencial que me chamou a atenção no primeiro momento que a empresa estava começando e ele já me contratou com essa visão de liderança diária, sabe? Então, aqui na \*\*\* são três anos, mas eu já trabalhei em outras empresas também fazendo liderança. Eu trabalhei numa franqueada de uma agência de \*\*\*\* por 11 anos, mais ou menos uns 18 anos foram na liderança. E inicialmente é complicado, né? Você entra para compor a equipe. Eu vejo isso, né? E vai se diferenciando, se destacando conforme aquilo que você vai apresentando para os seus gestores. Acho que isso é bem importante, né? Eu acho que fazer bem feito é obrigação da gente, né gente? Todos nós que somos funcionários, a gente está aqui para fazer a coisa bem feita. Eu acho que o destaque é quando você vai além. Além de você fazer bem-feito, você agrega valores, você se preocupa com outras coisas que às vezes certos colaboradores não têm. A preocupação e a diferenciação vem aí, né? A questão da liderança vem aí. Puxar a responsabilidade também é muito importante. Muitas vezes, e mesmo não estando em cargos de liderança*

*em outras empresas, porque eu já trabalhei também em outras empresas, mesmo não tendo a função de liderança. Querendo ou não, às vezes acaba se destacando, porque isso é algo que já está no perfil da gente. Não tem como, você puxa responsabilidade, você resolve alguma coisa que não seu, você está vendo que a coisa está embolada ali, não sai do papel ou que não está funcionando. Você toma a frente. Olha, eu acho que se for assim, vai dar certo. Vamos fazer assim que vai funcionar. Então isso faz parte da gente mesmo. Isso pelo menos eu entendo que é um perfil, né? E o perfil da gente, a gente pode ser moldado, mas a gente não consegue mudar ele completamente. Então eu acho que é isso, né? É se destacar sempre, querer fazer além daquilo do que a gente quer, se entrega, fazer o melhor daquilo que a gente tem, né? Eu acho que é por aí.”*

---

**E-B** Trabalha desde dos 15 anos, totalizando 11 anos de trabalho remunerado. Foi gestora apenas na empresa objeto de estudo. Iniciou a carreira profissional em atendimento ao cliente, trabalhou em almoxarifado de uma empresa provedora de internet, telemarketing e lojas, chegou na empresa objeto de estudo como call center e depois passou a gestora, hoje é analista de dados da empresa. A sua formação é Banco de Dados

**E-B** *“Tenho trabalho desde os meus 15 anos, tem 11 anos que eu trabalho. Trabalho como gestora apenas nessa empresa. Eu fiquei em atendimento ao cliente desde os meus 15 anos, dos meus 15 anos até os meus 17 eu cuidei do almoxarifado de uma empresa de provedor de internet. Mas dos 17 para frente foi atendimento ao público, telemarketing e loja de atendimento. Quando eu cheguei aqui na \*\*\* eu era call center também. Depois eu virei gestora, fiquei gestora da equipe durante um período e agora eu sou analista.”*

---

**E-C** Trabalha há 18 anos, iniciou carreira profissional aos 18 anos é gestora há 11 anos, sempre trabalhou com telecomunicações na área de call center iniciando com atendimento ao cliente. A sua formação é Administração.

**E-C** *“Eu trabalho desde os meus 18 anos com carteira assinada. Mas eu comecei um pouquinho mais nova, fazendo uns freelance, ai com uns 20 anos. Eu sou gestora já tem 11 anos. Eu sempre trabalhei na área do call center, iniciei como atendente, eu atendia para Telecomunicações na antiga \*\*\*, que depois virou \*\*\* e lá eu trabalhei na parte de atendimento desse Procon e depois que eu fiz o processo para supervisão e desde então eu venho criando esse percurso na área de supervisora, fui supervisora de ativo, que é para venda, cobrança. Fui supervisora de atendimento receptivo, o SAC, tanto de telefonia móvel quanto de internet. E agora eu estou aqui no provedor.”*

---

**E-D** Trabalha há 29 anos, começou carreira profissional aos 18 anos, como gestora trabalha há 12 anos, alega que recebeu a oferta para trabalhar como gestora e que não sabia ter o perfil de liderança, mas que sempre foi proativa na resolução dos problemas dos clientes nas empresas em que trabalhou, envolver as diversas áreas que compõe uma empresa e reunir as pessoas em prol dos resultados, após atuar como gestora reconheceu ter habilidades para tal, recebeu feedbacks positivos da diretoria e recursos humanos. Já assumiu a liderança em outras empresas e teve equipas a nível nacional. A sua formação é Gestão de Marketing e Comercial.

**E-D** *“Olha, eu trabalho há 29 anos, desde os 18 anos de carteira assinada. Se não fosse essa reforma da previdência social, dessa reforma trabalhista, rapidinho ia aposentar né? Mas desde os 18 até 29 anos de carteira assinada ininterrupta. O cargo de gestora desde os meus 35 anos. Tem 12 anos que eu ocupo esse cargo. Eu tive a oportunidade de conduzir uma área, assumi uma área sendo líder da área de pós-venda de uma das operadoras que eu trabalhei, que foi a \*\*\*. Eu tive essa oportunidade com 35 anos e assim foi. A empresa que me deu essa oportunidade chegou para mim, não existia o setor, falou que eu tinha o perfil de liderança, que nem eu mesma sabia ter. Não reconhecia isso em mim, mas pela postura que eu tinha da empresa, de resolver os problemas, de pegar as coisas para resolver, de envolver as áreas, de tentar reunir as pessoas para resolver o problema. E aí eles chegaram para mim, me deram esse feedback e falaram assim, como você sempre cuidou dos nossos clientes muito bem, todo o problema que chega para você, a gente sabe que a gente pode entregar. Você vai resolver. Por que não você assumir uma área, assumir não, construí porque essa área nem existia na empresa, era o pós-vendas. Construí a área e desenvolve essa liderança. E foi aí que o \*\*\* entrou. A gente contratou ele, contratou a \*\*\* a \*\*\*\* já era par meu, ela era analista do comercial e aí eu convidei ela para assumir, para vir para o meu setor, contratamos a \*\*\*\*, aí depois entrou a \*\*\*, entrou a \*\*\*\* e aí deu super certo. E ali eu vi que eu realmente tinha essa habilidade de gestão de liderança que nem eu conhecia, né? Não era um sonho meu, muito pelo contrário, eu não sabia que eu tinha essa habilidade, eu descobri isso, na prática, muito mais através dos feedbacks que eu tive do presidente da empresa, das outras lideranças do próprio RH.*

*E consegui. E estou aí até hoje. E aí da \*\*\*\* eu fui para \*\*\*, eu assumi uma posição de liderança de um time de atendimento nacional. Depois eu fui para \*\*\*\* e aí na \*\*\*, eu fui coordenadora das centrais de atendimento ao aluno e coordenadora do call center. Também não saí mais, não consegui sair mais, e foi uma grata surpresa, porque eu não tinha noção disso, sabe? Eu acho que só quando você está atuando mesmo na posição em que você sabe. Só que assim, o que eu aprendi com isso? Sabe, uma pessoa quer ocupar uma posição de líder, ela tem que ser muito boa em gestão de pessoas, porque é o time dela que trabalha, sabe? Então, se ela tem que ser muito, tem que ser próxima, ela tem que ser parceira, ela tem que dar feedback constante, né? Muita gente acha que feedback é você. Olha, isso não está legal, você tem que corrigir essa questão. Não é feedback, essa relação de trabalho, né? Isso aí todo o mundo tem todos os dias o feedback, não. O feedback, é o momento que você tem para reconhecer os pontos fortes que a pessoa tem, a pontos que precisa se desenvolver, abrir o coração para pessoa, escutar a pessoa, porque muitas vezes ela está enfrentando diversos problemas pessoais que afetam o trabalho dela aqui dentro, né? E ter esse olhar humanizado e se colocar nessa posição é ter empatia. E aí quando você consegue construir essa relação de respeito, de confiança, quase que uma amizade corporativa, as pessoas te enxergam de outra forma, porque é muito difícil hoje o líder ser próximo do subordinado a ponto dele chegar e se preocupar com a pessoa a ponto de ter essa sensibilidade, sabe, É muito difícil dar feedback, então nem se fala, a gente dificilmente tem um feedback de um superior nosso quando tem ou é um feedback daqueles que é para dar uma arregaçada. Não vou dizer legal, ou é uma coisa assim muito atípica, né? E aí você salva aquele feedback ali para não sei quantos anos que você não sabe quando vai ter outro. Então, eu sempre, sempre falo com o \*\*\*\* enquanto eu não tiver um feedback do meu trabalho, do que eu estou entregando, uma coisa é o que eu estou fazendo, como eu avalio o meu trabalho, outra coisa é como a empresa avalia o meu trabalho, como o meu gestor avalia o meu trabalho e como ele pode fazer para me ajudar? Porque eu acho que é isso, é uma relação mutua, sabe? É uma troca constante, né? E os processos mudam, os resultados mudam, as campanhas mudam. Então, não tem nada estático. Então acho que essa relação é muito difícil construir. Quando se tem essa relação. Você tem um time integrado, aí o time se abre com você, confia em você, traz situações que estão acontecendo, pessoais, que até então a pessoa não teria coragem de falar que está impactando o trabalho dela também, né? E juntos ali, a gente consegue conversar e resolver a situação. E eu acho que isso é o pulo do gato, sabe? Ter essa sensibilidade para escutar, para ouvir, para ajudar, para entender, para ter essa empatia.*

