

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA CAMPUS JOÃO PESSOA DIRETORIA DE ENSINO  
SUPERIOR UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS CURSO  
SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDVÂNIA DANTAS DE SANTANA**

**LIDERANÇA: Ascensão feminina em cargos gerenciais**

**João Pessoa - PB  
2021**

**EDVÂNIA DANTAS DE SANTANA**

**LIDERANÇA: Ascensão feminina em cargos gerenciais**



Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa, em cumprimento às exigências parciais para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dra. ALICE INÊS GUIMARÃES ARAÚJO**

**JOÃO PESSOA - PB  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S2321 Santana, Edvânia Dantas de.

Liderança : ascensão feminina em cargos gerenciais / Edvânia Dantas de Santana. – 2021.

74 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão em Negócios, 2021.

Orientação : Profa. D.ra Alice Inês Guimarães Araújo.

1.Liderança feminina. 2. Ascensão. 3. Cargos gerenciais.  
4. Feminismo. 5. Teorias de liderança. I. Título.

CDU 005:141.72(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 1/2022 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 2 de fevereiro de 2022.

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DISCENTE**

**Edvânia Dantas de Santana**

MATRÍCULA: 20181460015

**TÍTULO**

**Liderança: ascensão feminina em cargos gerenciais**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 22 de dezembro de 2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 22 de dezembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA:**

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

Orientador(a)

Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

Examinador(a) interno(a)

Dra. Maria Luiza da Costa Santos

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/02/2022 20:29:51.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/02/2022 19:18:52.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 02/02/2022 09:31:53.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 02/02/2022 08:54:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 02/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 258459

Código de Autenticação: b686849cde



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Primeiramente à Deus, depois aos meus pais e irmã!  
Dedico!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus pela oportunidade que me concedeu de cursar esta graduação, por me fortalecer em todos os momentos e também por me confortar nos dias difíceis.

À minha família, em especial aos meus pais Emília e Edvan que sempre me incentivaram nesta árdua e tão almejada jornada. Minha irmã Élide, que de mesmo modo sempre me apoiou e ofertou palavras de consolo em momentos de angústia e pensamentos adversos, e também ao meu namorado Antônio, por todo apoio e encorajamento.

Agradeço também a minha professora, orientadora, amiga e exemplo de ser humano e de profissional, professora Alice, que desde o dia que a conheci, no terceiro período, vem me ajudando, e agora no final desta graduação me concedeu a honra de tê-la como orientadora.

Também sou grata aos amigos (as) que o curso de administração me presenteou e levarei para sempre, especialmente a Ângela, Ana Paula, Beatriz e Natália por toda parceria que construímos ao longo desses quatro anos e pretendo manter por toda vida.

*“Nunca me esquecerei dos teus preceitos, pois por eles me tens vivificado.”  
(Salmos 119:93)*

## RESUMO

Durante toda trajetória da humanidade pode-se observar a constante luta das mulheres em busca de igualdade dentro de um organismo social manifestado pelo patriarcado e pelo preconceito estigmatizado, bem como sendo protagonista social. Mas apesar disso, as mulheres vem alcançando de forma gradativa êxitos significativos na sociedade e no mercado de trabalho ao qual estão inseridas. Com isso, o intuito deste estudo consiste em identificar até que ponto é considerado relevante para a coordenação de estágio da reitoria e para os funcionários deste setor, o cargo de coordenadora de estágio ser ocupado por uma liderança feminina, ainda apontar quais estilos de liderança são exercidos pela gestora nesta organização, alinhando as suas características, além de pesquisar os desafios ou facilidades em trabalhar com uma liderança feminina no ambiente organizacional. Nesse contexto, quanto à construção deste estudo, assumiu uma abordagem quali-quantitativa aplicada, além de admitir características de um estudo descritivo e com procedimentos bibliográficos. Quanto ao universo da pesquisa, é delimitado pelos colaboradores da coordenação de estágio da reitoria do IFPB - Campus João Pessoa - PB, que são seis pessoas, com uma amostra de cinco pessoas e amostragem de mesma quantidade, sendo não-probabilística e por acessibilidade. Para a coleta de dados utilizou-se o questionário misto, com uso da escala Likert. Os resultados mostraram que os colaboradores do setor pesquisado consideram importante o cargo de liderança ocupado pela gestora atual, potencializando o alcance para a igualdade de gênero, bem como a maioria também acredita que o IFPB estimula a liderança feminina. Também foram identificados aspectos que promovem a ascensão da mulher em cargos de liderança, ademais, constatou-se ainda os desafios e facilidades em trabalhar com uma liderança feminina. Não obstante, encontrou-se os estilos e características apresentadas pela líder do setor. Dessa maneira, ressalta-se a importância de abordar questões sobre esta causa de forma que seja possível ganhar ainda mais notoriedade e a mulher alcance ainda mais os espaços de poder sem a interferência do preconceito existente na sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança. Feminina. Ascensão. Cargos Gerenciais.

## ABSTRACT

Throughout the trajectory of humanity, one can observe the constant struggle of women in search of equality within a social organism manifested by patriarchy and stigmatized prejudice, as well as being social protagonists. But despite this, women have been gradually achieving significant successes in society and in the labor market in which they are inserted. Thus, the purpose of this study is to identify to what extent it is considered relevant for the coordinator of internship and business relations of the rector and for the employees of this sector, the position of internship coordinator to be held by a female manager, also to point out which leadership styles are exercised by the female manager in this organization, aligning their characteristics, in addition to researching the challenges or facilities in working with a female leadership in the organizational environment. In this context, as for the construction of this study, it assumed a quali-quantitative applied approach, besides admitting characteristics of a descriptive study and with bibliographic procedures. As for the research universe, it is delimited by the collaborators of the internship coordination and corporate relations of the Rectory of the IFPB - Campus João Pessoa - PB, which are six people, with a sample of five people and sampling of the same amount, being non-probabilistic and by accessibility. For data collection a mixed questionnaire was used, with the use of a Likert scale. The results showed that the employees of the researched sector consider the leadership position held by the current manager important, enhancing the scope for gender equality, and most also believe that the IFPB stimulates female leadership. It was also identified aspects that promote the rise of women in leadership positions, and it was also found the challenges and facilities in working with a female leadership. Nevertheless, the styles and characteristics presented by the sector's leader were found. Thus, the importance of addressing issues about this cause is emphasized so that it is possible to gain even more notoriety and for women to reach even more spaces of power without the interference of prejudice existing in society.

**Keywords:** Leadership. Female. Rise. Managerial Positions.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Diferença salarial por níveis hierárquicos.....	31
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Respostas.....	43
<b>QUADRO 2:</b> Respostas.....	48
<b>QUADRO 3:</b> Respostas.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Gênero.....	39
<b>GRÁFICO 2:</b> Faixa etária.....	40
<b>GRÁFICO 3:</b> Tempo de ocupação.....	41
<b>GRÁFICO 4:</b> Cargo ocupado.....	41
<b>GRÁFICO 5:</b> Estado Civil.....	42
<b>GRÁFICO 6:</b> Importância de ser liderado por uma mulher.....	43
<b>GRÁFICO 7:</b> Estímulo do IFPB quanto a liderança feminina.....	44
<b>GRÁFICO 8:</b> Estilos de liderança.....	45
<b>GRÁFICO 9:</b> Desafios em trabalhar com uma liderança feminina.....	48
<b>GRÁFICO 10:</b> Facilidades em trabalhar com uma liderança feminina.....	50
<b>GRÁFICO 11:</b> Tenho uma líder ousada.....	53
<b>GRÁFICO 12:</b> Tenho uma líder paciente.....	54
<b>GRÁFICO 13:</b> Minha líder é autêntica, sem pretensão, sem orgulho ou arrogância.....	55
<b>GRÁFICO 14:</b> Recebo atenção, apreciação e incentivo da minha liderança.....	56
<b>GRÁFICO 15:</b> Acho muito importante a liderança feminina neste setor, pois dessa forma é possível contribuir para a igualdade na sociedade.....	57

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Características de liderança transacional.....	45
<b>TABELA 2:</b> Características de um líder.....	47
<b>TABELA 3:</b> Empecilhos para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB.....	51
<b>TABELA 4:</b> Aspectos que contribuem para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB.....	52
<b>TABELA 5:</b> Teorias de liderança.....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABL:** Academia Brasileira de Letras

**GMB:** Grupo Mulheres do Brasil

**IEEE:** Instituto de Engenheiros Elétricos e Eletrônicos do IFPB

**IFPB:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

**RME:** Rede Mulher Empreendedora

**WiE:** *Women in Engineering*

**MMFDH:** Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Contexto histórico do trabalho.....	18
2.2 Movimentos importantes.....	19
<b>2.2.1 Feminismo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Rede Mulher Empreendedora.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 Grupo Mulheres do Brasil.....</b>	<b>21</b>
2.3 Conceituando Liderança.....	22
<b>2.3.1 Teorias de liderança.....</b>	<b>23</b>
2.3.1.1 Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House.....	23
2.3.1.2 Teoria da liderança situacional.....	24
2.3.1.3 Teoria Contingencial de Fiedler.....	25
2.3.1.4 Teoria da liderança transformacional e transacional.....	26
<b>2.3.2 Estilos de liderança.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3 Características de um líder.....</b>	<b>29</b>
2.4 Liderança feminina em organizações.....	30
<b>2.4.1 Liderança feminina no IFPB.....</b>	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	36
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>39</b>

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante toda trajetória da humanidade pode-se observar a constante luta das mulheres em busca de igualdade dentro de um organismo social manifestada pelo patriarcado e pelo preconceito estigmatizado, bem como sendo protagonista social.

Em uma sociedade predominantemente marcada pelo paternalismo, em que se atribuía à mulher o “trabalho doméstico e os cuidados com pessoas da família”, (CONJUR, 2021), atuar no mercado de trabalho era uma missão desafiadora devido à concepção preconceituosa da coletividade. No entanto, é válido evidenciar que as atividades trabalhistas as quais as mulheres ainda conseguiam se inserir, limitavam-se a atividades atribuídas a classes sociais menos favorecidas como as lavouras, que para os indígenas da época, segundo o *site* Brasil Escola (2021), era considerado “trabalho de mulher”. Enquanto por outro lado, aos homens eram atribuídos e incentivados a cargos de destaque na sociedade e no mercado.

Além disso, apesar de todas as vertentes discriminatórias e preconceituosas que cercam a jornada feminina em busca da conquista pelos seus direitos, as mulheres vem alcançando de forma gradativa êxitos significativos na sociedade e no mercado de trabalho ao qual estão inseridas. Hoje, além das mulheres estarem alcançando o seu espaço no mercado, também ocupam cargos de gestão, o que outrora era um cenário muito difícil de ser alcançado.

Um importante aspecto que contribuiu para essa ascensão expressiva foi a iniciativa de movimentos sociais em defesa da mulher. Entre esses movimentos, destaca-se o movimento feminista, que foi um importante marco na democracia, além da busca pelo direitos de igualdade entre as mulheres na sociedade, sem a existência de paradigmas paternalistas ou pré-definidos pela coletividade, este também é um movimento de cunho social, político e filosófico. Segundo o *site* Educa Mais Brasil (2021), esses movimentos lutavam por causas como direito ao voto, igualdade salarial e o trabalho fora de casa. Desse modo, pouco a pouco foram obtidos os direitos buscados pelas mulheres. No contexto organizacional, a mulher tem alcançado lugar de destaque, além de existir iniciativas voltadas para o impulsionamento da liderança feminina.

No Brasil, uma importante instituição em prol desta causa é a Rede Mulher Empreendedora, que por sua vez, foi a precursora no apoio ao empreendedorismo feminino no país. Não obstante, outra importante incentivadora no fomento do protagonismo da mulher no mercado, é o Grupo Mulheres do Brasil, que segundo o próprio *site* Grupo Mulheres do Brasil (2021), teve fundação no ano de 2013, surgindo com a perspectiva de aliciar a sociedade civil na aquisição de ascensão para o país.

Além disso, destacam-se para este trabalho cinco teorias de liderança. A primeira teoria a ser trabalhada neste estudo é a teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House. Esta teoria, segundo argumenta Robbins (2005), confere ao líder auxiliar os liderados no alcance das metas, proporcionando o auxílio requerido para assegurar a compatibilidade dessas metas com os objetivos da empresa. A segunda teoria é a teoria situacional baseada no modelo de Hersey e Blanchard, abordada por Gonçalves e Mota (2011), enfatizam que neste modelo não existe um único estilo de liderança que possa ser considerado o melhor, mas que o líder precisa adequar o seu comportamento à situação. Depois disso, tem-se a teoria contingencial, no modelo de Fiedler, em que Cruz, Nunes e Pinheiro (2010, *apud* MITCHELL et al., 1970) salientam os estilos de liderar e a situação em questão como fator preponderante no desempenho do grupo. Por fim, destacam-se a liderança transformacional e a transacional. Na liderança transformacional, segundo o *site* CIO (2018), os líderes incentivam, inspiram e motivam os colaboradores a inovar e criar mudanças que promoverão a empresa a crescer e moldar seu futuro, enquanto por outro lado, na liderança transacional, Dias e Borges (2015, p. 204) salientam que “os líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos”. Ademais, para este trabalho também é destacado acerca dos estilos de liderança e características de um líder.

Neste aspecto, a pergunta norteadora consiste em analisar qual é a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria e qual é o estilo de liderança predominante na gestão do cargo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria, identificando o estilo de liderança prevalente na gestão do cargo.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Associar o contexto histórico acerca do mercado de trabalho e a jornada da mulher ao longo da história;
- Definir aspectos relevantes que possibilitaram a ascensão da liderança feminina em organizações;
- Expor conceitos de liderança, sobre suas teorias, características e estilos, abordando a liderança feminina em organizações e no IFPB;
- Descrever o perfil sociodemográfico dos funcionários respondentes;
- Estudar como o público-alvo visualiza a relevância da liderança feminina;
- Identificar o estilo de liderança influente na gestão da coordenação de estágio;
- Caracterizar o perfil da líder do setor pesquisado;
- Descrever os desafios e facilidades que os colaboradores enfrentam neste setor de trabalho com uma líder.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contexto histórico do trabalho

Durante toda existência da humanidade é possível ver indícios do trabalho da mulher, no entanto, em contextos diferentes. No entanto, é válido enfatizar que desde muito tempo o trabalho tem sido a forma de sustentação da humanidade. Em uma conjuntura bíblica, no início de toda criação, pode-se observar a prática do trabalho ainda na formação do Jardim do Éden, quando no livro de Gênesis (2:15), Deus atribuiu ao homem o dever de lavrar e guardar o jardim, e, ainda no livro de Gênesis (2:16), Deus ordenou ao homem dizendo: “De toda a árvore do jardim comerás livremente”.(A BÍBLIA, 2008, p. 2). Dessa maneira, é possível inferir que o trabalho sempre ocupou uma posição importante para a manutenção das necessidades básicas da existência da vida humana.

Em outro momento da história, no período escravocrata, o trabalho escravo consistia na execução de atividades de forma forçada, geralmente em condições degradantes. Essa prática foi realizada no Brasil durante muito tempo em diversos setores da economia, como no cultivo da cana-de-açúcar e mineração. As mulheres, por sua vez, eram inseridas nesse tipo de trabalho, geralmente como amas de leite ou como domésticas. Para corroborar esta vertente, utilizar-se-á um conceito apresentado por Soihet (1989, p. 166), em que enfatiza-se o limitante contexto no qual a mulher foi arcaicamente inserida durante muito tempo:

Estas mulheres, apesar de seus poucos ganhos, pois as atividades femininas em geral são as mais desvalorizadas e menos remuneradas, tinham papel relevante na economia familiar, sendo que muitas delas viviam sozinhas, garantindo sua subsistência e a de seus filhos.

Ainda nesse contexto, Alves e Pitanguy (2017), enfatizam sobre a mulher na Grécia e a posição social semelhante à dos escravos, sendo desvalorizados pela classe privilegiada na época, os homens livres. Além de que, em Atenas, as pessoas que gozavam de liberdade eram primeiramente homens, nativo e não ser escravo, ou seja, o machismo ainda se sobrepunha aos demais preconceitos da época.

## 2.2 Movimentos importantes

Os movimentos sociais em prol da luta dos direitos das mulheres foram de grande importância na conquista da ocupação do espaço feminino no mercado de trabalho. Por meio desses movimentos, é viabilizado o encorajamento da mulher na busca por seu espaço no mercado de trabalho, empreendendo, inovando, gerenciando, liderando e assumindo posições outrora subestimadas pelos paradigmas patriarcais impostos pela sociedade.

E, por mais que os dispositivos legais assegurem igualdade de direitos, percebe-se que ainda existem lacunas que inviabilizam a igualdade desses direitos entre homens e mulheres.

Nesse contexto, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988, em seu Art. 5º, inciso I, enfatiza que:

“ I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”;

No entanto, segundo o *site* CNN Brasil (2021), no ano de 1970, apenas 20% de todas as pessoas inseridas no mercado de trabalho no país eram mulheres. No entanto, no ano de 2020, essa proporção havia dobrado, com 42% de mulheres, mas apesar disso, a porcentagem de homens ainda é maior, alcançando 58%. Nos termos de salário, em 1970, a média da remuneração das mulheres era de apenas 50% do que os homens recebiam, no ano de 2020 alcançou 81%. Além disso, no mesmo *site*, CNN Brasil (2021), ainda destaca que, no ano de 2019, mulheres na faixa-etária entre 25 e 34 anos, correspondem a 25,1% que concluíram o nível superior, em contraposto a 18,3% dos homens, ou seja, uma diferença de 6,8 pontos percentuais. Mas apesar das mulheres apresentarem um nível de escolaridade mais elevado, ainda possuem menor isenção no mercado de trabalho.

Dessa maneira, urge a necessidade de movimentos, grupos e instituições levantarem cada vez mais a bandeira da busca por igualdade, como uma luta contínua.

### 2.2.1 Feminismo

Considerando a árdua luta das mulheres em busca pelos seus direitos, tendo em vista que o arcabouço da sociedade contemporânea foi fixado com bases nos

paradigmas patriarcais, o movimento feminista tem o principal objetivo de promover a igualdade de gênero por meio do empoderamento feminino, buscando erradicar a existência do protótipo paternalista estigmatizado a muito tempo na sociedade. Essa vertente é enfatizada por Alves e Pitanguy (2017) quando salientam o almejo do feminismo como uma forma de refletir acerca da perspectiva identitária do indivíduo, de maneira que as amarras arcaicas não possuam mais influência deterministas sobre uma coletividade e que o sentido de feminino e masculino sejam vistos em sua essência total e não de forma isolada e sexista.

Além disso, também é válido pontuar sobre a rejeição em algumas esferas da sociedade com o movimento feminista desde o seu surgimento até os dias atuais. Conforme afirma Duarte (2003, p. 151),

Diferente do que ocorre em outros países, existe entre nós uma forte resistência em torno da palavra “feminismo”. Se lembrarmos que feminismo foi um movimento legítimo que atravessou várias décadas, e que transformou as relações entre homens e mulheres, torna-se (quase) inexplicável o porquê de sua desconsideração pelos formadores de opinião pública. Pode-se dizer que a vitória do movimento feminista é inquestionável quando se constata que suas bandeiras mais radicais tornaram-se parte integrante da sociedade, como, por exemplo, mulher frequentar universidade, escolher profissão, receber salários iguais, candidatar-se ao que quiser.... Tudo isso, que já foi um absurdo sonho utópico, faz parte de nosso dia a dia e ninguém nem imagina mais um mundo diferente.

Com isso, percebe-se que até na luta das mulheres na busca por igualdade, são embarreiradas pela coletividade, enquanto ideologias enaltecidas do machismo são bem aceitas e naturalizadas.

### **2.2.2 Rede Mulher Empreendedora**

O incentivo entre mulheres na busca pela autonomia tem sido de grande importância na ascensão da mulher no mercado de trabalho. Nesse contexto, é válido enfatizar o conceito de sororidade, que por sua vez, de forma abrangente, consiste na empatia entre mulheres. A Academia Brasileira de Letras (2021) ainda define o termo sororidade como:

Sentimento de irmandade, empatia, solidariedade e união entre as mulheres, por compartilharem uma identidade de gênero; conduta ou atitude que reflete este sentimento, especialmente em oposição a todas as formas de exclusão, opressão e violência contra as mulheres. [Do latim soror, ‘irmã’ + -(i)dade.].

Dessa forma, uma importante corrente que busca promover o protagonismo feminino enfatizando o conceito de sororidade supracitado, é a Rede Mulher Empreendedora, que segundo o *site* Rede Mulher Empreendedora (2021), visa incentivar a representação da mulher no mercado empreendedor por meio do empreendedorismo, além de buscar apoiar quem almeja empreender e se inserir no mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, de acordo com *site* Rede Mulher Empreendedora (2021), a Rede Mulher Empreendedora surgiu no ano de 2010 durante o Programa 10 mil Mulheres da FGV, quando Ana Lúcia Fontes, fundadora da RME, criou um *blog* sobre assuntos relacionados aos medos, as dúvidas e as dificuldades do empreendedorismo feminino. A partir disso, Ana pôde deduzir que essas eram vertentes vivenciadas por outras mulheres que também procuravam um suporte.

Nesse contexto, é viável enfatizar acerca do conceito de empreender, que segundo Fillion (1999, p. 19), uma pessoa empreendedora tem como principal atributo a inovação. Não obstante, o autor também destaca que o ato de empreender requer uma aprendizagem e interesse contínuo nas possibilidades em vista, além de propensão aos riscos que geram mudanças.

(...) o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Diante do exposto, percebe-se que o autor também destaca que o ato de empreender requer uma aprendizagem e interesse contínuo nas possibilidades em vista, além de propensão aos riscos que geram mudanças.

### **2.2.3 Grupo Mulheres do Brasil**

Outro importante grupo que promove cotidianamente a ascensão e estímulo da mulher como protagonista da sua história é o Grupo Mulheres do Brasil (GMB).

Segundo o *site* do Grupo Mulheres do Brasil (2021), o grupo enfatiza a igualdade de gênero e raças, promovendo a ascensão da causa em todos os

espaços de poder. Iniciado no ano de 2013, presidido pela empresária Luiza Helena Trajano, atualmente conta com mais de 97 mil participantes no país e no exterior, ademais, o grupo conta com 116 núcleos nacionais e 38 internacionais, totalizando 154 núcleos, além dos eventos espalhados por vários estados do Brasil.

O Grupo Mulheres do Brasil também salienta a intenção de se tornar o maior grupo político suprapartidário do Brasil, além de valorizar aspectos como a busca pela diversidade, acolhimento e manusear com a leveza necessária.

Ademais, dentro deste grupo, também há o fundo Dona de Mim, que consiste em uma iniciativa do Grupo Mulheres do Brasil que tem como intuito estimular Microempendedoras Individuais (MEI) atingidas pelos impactos trazidos pela pandemia da COVID-19. De acordo com o *site* Fundo Dona de Mim (2021), no primeiro momento, por meio da contribuição de 62 fundadoras do projeto, foi viável alcançar empréstimos para 485 mulheres investirem no próprio negócio. Nesta segunda fase, o apoio do Microcrédito Social do Banco BTG Pactual está possibilitando empréstimos de R\$ 3.000,00 para até 1.000 outras mulheres. Por se tratar de um crédito circular, o valor devolvido por cada empreendedora será usado para fornecer novos empréstimos a microempendedoras em todo o país.

### 2.3 Conceituando Liderança

Em seu conceito mais genérico, a liderança consiste em influenciar pessoas. Para corroborar esse conceito, Lacombe e Heilborn (2008, p.349) afirmam o seguinte:

Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.

De forma complementar, Gaudêncio (2009, p. 87), salienta ainda acerca das habilidades de um líder quando afirma que

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados num mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida.(...) São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no

futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 354), em consonância com a afirmação de Gaudêncio (2009), também reafirmam acerca da aptidão de liderar, “é necessário dissipar alguns mitos sobre liderança, como: Mito 1: a liderança é uma habilidade rara; Mito 2: os líderes são natos, não feitos.”

Sob uma perspectiva mais organizacional, Chiavenato (2003), afirma que todas as sociedades necessitam de uma liderança, em um âmbito mais extensivo ou departamental, e que para a administração, a liderança é indispensável no gerenciamento de pessoas.

### **2.3.1 Teorias de liderança**

#### **2.3.1.1 Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House**

A teoria da meta e do caminho, segundo Robbins (2005), foi desenvolvida por Robert House e possui uma abordagem contingencial. Nesta teoria, House argumenta que é de responsabilidade do líder auxiliar os liderados no alcance dos objetivos, viabilizando o amparo preciso para garantir que as metas estejam em concordância com os objetivos da empresa.

Conforme afirma Robbins (2005, p.268):

A teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/o u apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

Além disso, o autor ainda destaca o contexto de meta e caminho, “os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos”. (ROBBINS, 2005, p. 268).

Ainda nesse contexto, Robbins (2005, p. 268), enfatiza acerca do comportamento de um líder de acordo com House, destacam-se: (1) liderança diretiva, (2) liderança apoiadora, (3) liderança participativa e (4) liderança orientada para o resultado.

**O líder diretivo:** faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. A liderança diretiva leva a uma maior satisfação dos colaboradores quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas, porém pode se tornar ineficaz e redundante se os funcionários tiverem grande capacidade e experiência.

**O líder apoiador:** é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável. A liderança apoiadora leva a um melhor desempenho e uma melhor satisfação dos colaboradores quando os funcionários realizam as tarefas estruturadas.

**O líder participativo:** focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão. Funcionários com centro de controle interno ficam mais satisfeitos com uma liderança participativa.

**O líder orientado para conquistas:** estabelece metas claras e desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

### 2.3.1.2 Teoria da liderança situacional

De acordo com o *site* administradores (2018), a liderança situacional consiste em um modelo de gestão em que o líder toma decisões e ajusta a sua conduta e suas capacidades técnicas em concordância ao momento no qual seus liderados se encontram.

Gonçalves e Mota (2011, p. 406), enfatizam sobre o modelo de liderança situacional abordado por Hersey e Blanchard, que possui o seguinte foco: “Nesse modelo a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados, sendo, portanto uma teoria com foco central nos liderados”. Além disso, Gonçalves e Mota (2011) ainda salientam que o líder desenvolve a capacidade de identificar o cenário dos seus liderados em termos de maturidade para realizar a tarefa e de se posicionar enquanto líder, ou seja, este tipo de liderança defende o comportamento do líder em detrimento do liderado.

Ademais, no modelo apresentado, Gonçalves e Mota (2011, p. 408 *apud* HERSEY e BLANCHARD, 2007) ainda enfatizam que Hersey e Blanchard valorizaram os membros do grupo, afirmando que a liderança deveria ser exercida utilizando diferentes estilos de liderança, dependendo dos membros. Não obstante, as autoras ainda enfatizam o seguinte sobre este modelo:

Os modelos de liderança não abordavam o comportamento em questão, concentrando-se na filosofia de gestão e atitudes/valores. Os dois autores argumentaram que comportamento é muito mais flexível do que atitudes e valores. Eles afirmam que o comportamento pode ser pensado de modo a obter um ótimo resultado, em uma

situação particular, e que a atitude e valores, que são internos, são muito menos flexíveis.

Com isso, é possível inferir que as autoras também salientam que o modelo apresentou uma nova perspectiva ao focar os aspectos comportamentais no tocante à liderança.

### 2.3.1.3 Teoria Contingencial de Fiedler

A teoria contingencial de Fiedler, segundo Cruz, Nunes e Pinheiro (2010, *apud* MITCHELL et al., 1970), parte do pressuposto de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder. Além disso, os mesmos autores, Cruz, Nunes e Pinheiro (2011, *apud* JESUÍNO, 2005) ainda enfatizam que Fiedler utiliza a diferenciação entre estilos de liderança para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, recomendando relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo.

Nesse contexto, Bento (2008, p. 6, *apud* FIEDLER, 1967), enfatiza, na perspectiva de Fiedler, algumas regras práticas no sentido de melhorar as relações do líder, a estrutura das tarefas e o poder do cargo.

1. A relação entre o líder e os seguidores pode ser melhorada pela reestruturação do grupo de subordinados, para que seja mais homogêneo em termos de vivências, educação, perícia técnica ou origem étnica.
2. A estrutura da tarefa pode ser modificada em qualquer sentido. A tarefa pode tornar-se mais estruturada através de uma explicação muito detalhada do trabalho. Pode ser menos estruturada, fornecendo apenas instruções gerais para o trabalho ser realizado.
3. O poder do cargo pode ser modificado de muitas maneiras. Pode ser dada ao líder uma posição hierárquica mais alta dentro da organização ou mais autoridade para executar o trabalho.

Ademais, também é válido ressaltar que Fiedler desenvolveu uma medida chamada a escala LPC (*Least preferred co-worker* - o colaborador menos preferido) para classificar os estilos de liderança.

Cruz, Nunes e Pinheiro (2010, p. 4 *apud* FIEDLER, 1969), explicam que a medida é realizada da seguinte forma: “Esta medida é representada em formato de

questionário e nele são pedidos aos respondentes que descrevam o companheiro que já trabalharam que preferem menos tendo em conta uma lista de 16 adjectivos bipolares numa escala de 1 a 8, como por exemplo (não amigável - amigável, não cooperativo - cooperativo; introvertida – extrovertido). As respostas a esta escala são somadas e calculadas a sua média, que representa o LPC (Mitchell et al., 1970).”

#### 2.3.1.4 Teoria da liderança transformacional e transaccional

A teoria de liderança transformacional é uma vertente voltada para o incentivo. Percebe-se isso quando Calaça (2014, p. 27 *apud* BURNS, 1978) afirma que “Liderança Transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade.”

Além disso, também é válido enfatizar que de acordo com Marchiori et al. (2010), a liderança transformacional considera pontualmente o componente pessoal, isso pelo fato de que o líder transformacional encoraja seus liderados, promovendo inovação nas suas atitudes de modo a inspirá-los no alcance de objetivos.

Marchiori et al. (2010, p. 4) ainda destaca características importantes para um líder transformacional:

Possui postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas, além de preocupar-se com as necessidades de desenvolvimento profissional e de alcance dos objetivos de cada seguidor. Este líder tem o poder de aumentar o grau de compromisso dos seguidores com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais. Portanto, nota-se que as organizações precisam de lideranças ativas para que se possa atingir o comprometimento organizacional e interaccional.

Dessa maneira, Benevides (2010. p, 33 *apud* BASS, 1990), destaca ainda acerca das dimensões da teoria transformacional, sendo elas:

Influência idealizada - se refere aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores;  
 Inspiração motivacional - se refere a líderes com uma visão forte para o futuro baseado em valores e em ideais. Os comportamentos do líder que caem nesta dimensão incluem a estimulação do entusiasmo, a construção de

confiança, e a inspiração dos seguidores utilizando ações simbólicas e a linguagem persuasiva;

Estimulação intelectual - se refere aos líderes que desafiam normas da organização, incentiva o pensamento divergente, e que empurram seguidores para desenvolver estratégias inovadoras;

Consideração individual - se refere aos comportamentos de líderes apontados por reconhecerem as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutarem os conselhos de seus seguidores.

Por outro lado, destaca-se também a liderança transacional. Nesta liderança, Robbins(2005, p. 285) afirma que o líder transacional “conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”, dessa forma, pode-se afirmar que os líderes transacionais priorizam um estilo de liderança baseado na autoridade dentro da organização, enfatizando os padrões de trabalho e foco em tarefas.

Com isso, Robbins (2005, p. 285), enfatiza as seguintes características dos líderes transacionais:

**Recompensa contingente:** negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

**Administração por exceção (ativa):** procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.

**Administração por exceção (passiva):** intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

**Laissez-faire:** abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Além disso, Rodrigues e Regis (2011) ainda destacam que este tipo de liderança consiste em uma relação mútua entre líderes e liderados, em que o primeiro oferece algum tipo de recompensa (seja financeira ou prestígio) pelo cumprimento do que foi pedido. Rodrigues e Regis (2011) ainda salientam que este não é um tipo de liderança precisamente ruim, no entanto, sua eficácia está limitada ao contrato implícito de interesses entre as partes. No caso do líder, o alcance das metas organizacionais estipuladas no planejamento da organização, além de que, Fonseca, Porto e Barroso (2012, *apud* BERGAMINI, 2009), ainda destacam que o líder transacional especifica aos seguidores o que deve ser feito e como fazê-lo.

Além disso, Robbins (2005, p. 295) ainda afirma o seguinte:

Sabemos da importância dos fatores situacionais para o sucesso da liderança. E devemos usar este conhecimento para adequar o líder à

situação. A situação requer alguém focado na mudança ? Se este for o caso, busque um líder transformacional. Se não for, busque um líder transacional.

Nesse contexto, é viável salientar que entre a liderança transformacional e transacional não existe um parâmetro que pode ser considerado como certo ou errado, no entanto, é necessário avaliar qual tipo de líder melhor se adequa a situação em questão.

### **2.3.2 Estilos de liderança**

De acordo com Nova e Cruz (2012), os estilos de liderança consistem na maneira como os líderes se comportam diante de seus liderados, alternando de acordo com a situação exposta.

Nesse contexto, destaca-se a liderança autocrática, que por sua vez, centraliza o controle das decisões sob as posses de uma única pessoa. A imagem do dirigente costuma ser autocrata, ditatorial e pouco abrangente, porque no seu estilo de liderança, as ordens são absolutas. Além disso, Chiavenato (2003) também mostra, por meio de uma pesquisa elaborada por White e Lippitt, que neste tipo de liderança, o trabalho só era continuado com a presença do líder, e que, no mesmo estudo, comportamento dos grupos de um lado mostrou-se desconfortável nos aspectos de: forte tensão, frustração e agressividade, enquanto o outro lado mostrou-se estáticos, ou seja, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Desse modo, pode-se inferir que neste tipo de liderança, além do desconforto dos grupos em relação a este tipo de liderança, a produtividade também era afetada.

A liderança liberal, por sua vez, apresenta um sentido oposto a liderança autocrática, enquanto a liderança autocrática tem o poder de decisões centralizada ao líder, a liberal ocorre o inverso, o líder concede todo poder de decisão aos liderados, conforme afirmam Diamante e Grahl (2012, p. 64 *apud* ANDRADE, 2008 ),“o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.”

Por outro lado, tem-se a liderança democrática, que por sua vez consiste na participação do grupo nas decisões tomadas. Neste tipo de liderança, o líder ouve o que os seus liderados têm a dizer sobre o tema em questão,

baseando-se no respeito mútuo. Botelho e Krom (2010, p. 3), enfatizam acerca do comportamento do líder neste tipo de liderança quando afirmam que “este líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.”

Não obstante, Nova e Cruz (2012, p. 6 *apud* GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE, 2002) ainda enfatizam acerca dos seguintes tipos de líderes:

**Líder visionário:** é aquele que conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados. São apropriados quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma direção clara.

**Líder conselheiro:** liga o que a pessoa quer com as metas do grupo. São apropriados quando há necessidade de ajudar um membro da equipe a melhorar seu desempenho, desenvolvendo recursos a longo prazo.

**Líder agregador:** cria harmonia conectando as pessoas entre si. É apropriado para remediar fissuras numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos.

**Líder agressivo:** atinge metas desafiadoras e estimulantes. É apropriada para obter resultados de alta qualidade uma equipe motivada e competente.

**Líder despótico:** mitiga temores determinando uma direção clara em uma emergência. É apropriado em uma crise, para deflagrar rapidamente uma virada, ou com pessoas problemáticas.

### 2.3.3 Características de um líder

É importante destacar que a característica apresentada pelo líder influencia muito no ambiente organizacional e na relação entre os liderados. Desse modo, Oliveira (2014, p. 59-60) enfatiza algumas características relevantes a um líder:

**Ousadia:** ter capacidade para conseguir sair da sua zona de conforto. Cada pessoa tem uma zona de conforto para explorar novas aventuras e novos desafios. Essa zona é determinada pelos traumas e pelas limitações de cada um. Como um trauma causa dor, condiciona a pessoa ao fracasso.

**Visão:** um líder tem de ser dotado de visão, e a esta tem de complementar a realidade onde está inserido. Tem de ser um visionário. A sua visão tem de ser compatível com as características do mercado onde opera, ou naquele onde pretende inserir a organização que lidera.

**Rapidez:** há que ser assertivo, quando há uma oportunidade tem de se agir com a máxima rapidez. É ao líder que cabe impregnar a organização com o sentimento de urgência, a rapidez e a velocidade para que tudo se mantenha em movimento e se avance nos objectivos que este tem definidos.

**Resiliência:** Esta característica é deveras importante e é aqui que o líder deve ser exemplar, mas não o exemplo. Ele não tem de ser um exemplo, tem de dar o exemplo relativamente à sua resiliência, ou seja, à sua capacidade de se adaptar a diferentes contextos e à realidade do momento em que está.

Em complemento às características apresentadas por Oliveira (2014), Nova e Cruz (2012, p. 7 *apud* HUNTER, 2004) ainda salientam as seguintes qualidades segundo Hunter:

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

Nessa perspectiva, também é válido enfatizar aspectos importantes que as mulheres possuem e que são relevantes ao cargo de liderança destacados por Santos e Dias (2019, p. 46-47 *apud* FISCHER, 2001):

- 1) estilo próprio de liderança;
- 2) bom humor;
- 3) humildade;
- 4) tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização;
- 5) sorriem ao mesmo tempo em que corrigem;
- 6) tratam com honestidade suas fraquezas;
- 7) são claras e objetivas quanto às suas metas;
- 8) respeitam seus oponentes, tirando o melhor deles.

## 2.4 Liderança feminina em organizações

Segundo o *site Investnews* (2021), as mulheres em cargos de liderança vem aumentando de forma gradual e o cenário para o gênero feminino mostra-se otimista. De acordo com o *site*, cerca de 19% das mulheres ocupam cargos em conselhos de administração ou como CEO de alguma companhia. Além disso, para corroborar essa vertente, a plataforma *Época Negócios* (2019) destaca um relatório acerca de um importante estudo divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), órgão pertencente à ONU. Na pesquisa, constatou-se que quanto maior o número de mulheres, principalmente em posições de liderança, melhores são os resultados de uma organização. O *site* *Época Negócios* (2019) ainda

ênfatiza que o relatório analisou mais de 70 mil empresas em 13 diferentes países e que os entrevistados relataram ganhos em produtividade, rentabilidade, criatividade e inovação em equipes com maior diversidade de gênero.

Em contrapartida, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje (2021), de acordo com o IBGE, no Brasil é comprovado que o gênero feminino ultrapassa o masculino nos estudos e na preparação de carreira, o que confere que 23,5 % das mulheres com mais de 25 anos possuem ensino superior, enquanto a porcentagem de homens com a mesma titulação corresponde a 20,7%. Mas apesar disso, ainda existe uma discrepância na diferença salarial entre homens e mulher, conforme consta uma pesquisa realizada pela Catho (2019):

**Figura 1 - Diferença salarial por níveis hierárquicos**



Fonte: Catho, 2019.

Dessa maneira, entende-se que essa diferença acompanha desde os níveis hierárquicos mais básicos, como trainee/estagiário/aprendiz até níveis mais altos como cargos de gerência e direção.

Além disso, mesmo com as desigualdades ainda existentes na sociedade quanto aos cargos ocupados por homens e mulheres, percebe-se que as empresas estão evoluindo e priorizando um tipo de liderança humanística e moderna, muito marcante no estilo feminino de liderar.

#### **2.4.1 Liderança feminina no IFPB**

É exequível salientar acerca das ações do IFPB em promover eventos e iniciativas que incentivam a atuação da mulher em diversas áreas. Dentro desse contexto, destaca-se o grupo WiE (*Women in Engineering*), que segundo o site do IFPB (2021), faz parte do Ramo Estudantil do IEEE - Instituto de Engenheiros Elétricos e Eletrônicos do IFPB. As discentes, junto com os outros participantes do IEEE, promovem atividades que englobam tecnologia e ciências exatas, como minicursos e oficinas. As ações desenvolvidas são voluntárias e muitas delas visam à arrecadação de materiais que são doados a associações filantrópicas.

Ainda nessa vertente, destaca-se também o Projeto Qualifica Mulher, que de acordo com o portal do IFPB (2021), tem como iniciativa o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), conforme pode-se observar:

O projeto faz parte de um conjunto de ações que visam à consolidação das políticas públicas e diretrizes governamentais de inclusão educacional, social e produtiva de mulheres em situação de vulnerabilidade social. No IFPB, serão ofertados 12 (doze) cursos presenciais, que irão qualificar 480 mulheres no estado da Paraíba que vivem em situação de vulnerabilidade social, dentre elas: marisqueiras, quilombolas, indígenas, agricultoras e aquelas que residem nas periferias, buscando contribuir na ampliação das possibilidades de geração de trabalho e renda, da elevação da autoestima e da melhoria de suas condições de vida.

Sob esse viés, abaixo serão destacadas grandes mulheres que fizeram história no IFPB.

### **Analice Caldas Barros (1891-1945)**

Dentro desse contexto, é válido ressaltar importantes nomes de figuras femininas que fizeram diferença dentro da instituição. Entre esses nomes, destaca-se a professora Analice Caldas Barros, segundo informações do portal do IFPB (2017), Analice concluiu seus estudos em 1911, na Escola Normal de João Pessoa, que até aquele momento era o único meio que as mulheres possuíam para continuarem seus estudos e adentrar no mercado de trabalho. Além disso, Silva e Brugge (2013, p. 1716), enfatizam sobre a jornada de Analice no IFPB:

Quando começou a trabalhar em 1923, a escola ainda se chamava Escola de Aprendizizes Artífices. Daí em diante, passou por várias modificações na sua denominação. Com a reforma ministerial de Gustavo Capanema de 1937, mudou para Liceu Industrial da Paraíba, na década de 1940, passou a se chamar Escola Industrial de João Pessoa, Escola da Paraíba, Escola Técnica Federal da Paraíba já na década de 1960, e atualmente Instituto Federal de Educação e Tecnológica da Paraíba – IFPB.

Desse modo, é possível inferir que a professora Analice foi uma importante figura feminina que fez história dentro da instituição.

### **Maria Tércia Bonavides (1903-1982)**

Maria Tércia Bonavides, assim como Analice, diplomou-se na Escola Normal, como também atuou durante algum tempo com Analice no IFPB. Além disso, segundo o *site* do IFPB, Tércia Bonavides prestou serviços como professora de Geografia e História na Escola de Aprendizizes e Artífices da Parahyba. Atuou na Comissão do Exame de Suficiência para o Registro de Professor da Escola na década de 1930. A professora foi reconhecida na gestão do diretor Itapuan Bôtto, recebendo a Medalha de Honra ao Mérito pelos relevantes serviços prestados à instituição.

### **Luzia Simões Bartolini (1911-1978)**

Outra importante figura representante da história da mulher no IFPB foi a professora Luzia Simões Bartolini. Segundo informações do portal do IFPB (2017), Luzia atuou em várias atividades ao longo de sua vida. Quando se aposentou como professora, começou a desenvolver atividades no campo da administração, porém,

ainda no ambiente escolar. Além disso, Luzia ainda atuou como Secretária Executiva e Tesoureira da Caixa Escolar da Escola Técnica (1964-1972), foi membro do Conselho de Professores da Escola Técnica Federal da Paraíba (1966-1967) e Secretária do Conselho de Representantes da Escola Industrial Federal. Depois disso, no ano de 1967, respondeu, nas ausências do diretor Itapuan Bôtto Targino, pela Diretoria da Escola Industrial.

Dessarte, entende-se que desde muito tempo, mesmo com muitos empecilhos acompanhando, é notória a atuação e destreza das mulheres em cargos importantes no IFPB.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Acerca da caracterização da pesquisa, quanto a sua abordagem, o estudo assumirá caráter quantitativo e qualitativo, tendo em vista que a pesquisa quantitativa é realizada para buscar entender e destacar a lógica e todos os conhecimentos que se possam mensurar acerca das vivências humanas, ademais, para consolidar essa afirmação, Fonseca (2002, p. 20) afirma que “...os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados” e que “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade” e que a abordagem qualitativa “se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.” Desse mundo, o conjunto dessas duas abordagens podem ser chamadas de quali-quantitativa.

Martins et al. (2016, p. 3-4) enfatizam sobre a relevância da pesquisa quali-quantitativa.

A junção destas duas abordagens possibilita ao pesquisador confrontar as conclusões de sua pesquisa, contribuindo com a confiabilidade, de forma que os resultados obtidos sejam questionáveis face às determinadas particularidades do seu desenvolvimento.

Ainda no contexto metodológico, a pesquisa é aplicada e para Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) destacam que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”, com isso, considerando a necessidade de buscar entender o posicionamento dos discentes acerca da liderança feminina nas organizações e que isso só será viável no contato direto com esse mesmo público-alvo, é factível enfatizar que a pesquisa quanto à sua natureza se caracteriza como aplicada.

Além disso, quanto aos objetivos da pesquisa, tendo em vista o conceito apresentado por Gil (2008, p.28), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais

significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”, desse modo, considerando o eixo da presente pesquisa e considerando que envolve a descrição das particularidades de um acontecimento específico ou estabelecer relações entre os aspectos que se exteriorizam espontaneamente, a pesquisa será caracterizada como descritiva.

Na perspectiva deste estudo, quanto aos seus procedimentos, enquadra-se como bibliográfica, tendo em vista que esse tipo de pesquisa é caracterizada pela busca de obras publicadas que sejam do mesmo nicho do estudo em questão, com a intenção de consolidar conhecimentos relacionados do tema a ser trabalhado e analisar acerca da problemática a ser abordada, conforme afirma Fonseca (2002, p. 32) quando ressalta que “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.”

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Segundo Moresi (2003, p. 29) o universo, ou população, “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.” Desse modo, considerando o conceito apresentado por Moresi (2003), é factível afirmar que o universo desta pesquisa é delimitado pelos colaboradores da coordenação de estágio da reitoria do IFPB - Campus João Pessoa - PB, que são seis pessoas.

Além disso, quanto à amostra, Lima (2016, p. 29), afirma que “a amostra é a redução da população para um número mais acessível ao nível de complexidade da pesquisa, sem que aquela perca suas características essenciais.” Enquanto a amostragem “é a forma que você seleciona sua amostra.”

Para complementar tais conceitos, Moresi (2003, p.67-68), salienta ainda sobre os tipos de amostragem:

A amostragem probabilística é a única forma que permite planos de amostra representativa. Permite que o pesquisador estime até que ponto os

resultados baseados em sua amostra tendem a diferir dos que seriam encontrados por meio do estudo da população. São consideradas rigorosamente estatísticas. A amostragem não-probabilística tem como característica principal não fazer uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de formas estatísticas para cálculo, por exemplo, entre outros, de erro de amostra ou seja, não podem ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico.

Moresi (2003) ainda destaca alguns tipos de amostragens probabilísticas sendo elas: aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerados ou grupo e por etapas. Quanto às amostragens não-probabilísticas são destacadas: por acessibilidade ou por conveniência, por tipicidade ou intencional e por cotas.

Desse modo, pode-se afirmar que quanto a amostra e amostragem do presente estudo, relaciona-se ao local de atuação de cumprimento de atividades curriculares da pesquisadora, assumindo amostragem não-probabilística e por acessibilidade ou por conveniência, sendo assim, a amostra do estudo são cinco pessoas, totalizando uma mesma amostragem.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consiste nas ferramentas que executarão parte do processo de coleta. Para Fonseca (2002, p. 57), “os instrumentos de pesquisa devem ser selecionados levando em consideração o que se pretende coletar e verificar.” O autor ainda destaca algumas ferramentas como a observação, que pode ser estruturada ou não estruturada, o questionário e a entrevista, que pode ser classificada como entrevista estruturada, não estruturada, dinâmica, reflexão falhada e semi-estruturada.

Na perspectiva, Gil (2008, p. 121) define o questionário como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” O autor ainda destaca sobre os tipos de questões que um questionário pode apresentar. Tem-se as questões abertas em que os questionados possuem liberdade de responderem da sua maneira as questões, e as questões fechadas em que são fornecidas opções de resposta acerca de um determinado tema e o

respondente escolhe a que melhor resume o seu ponto de vista. Além disso, destaca-se também o questionário misto, que consiste na utilização de perguntas abertas e fechadas para compor a estrutura do questionário.

Desse modo, considerando o conceito apresentado por Gil (2008) e o arcabouço do estudo vigente, quanto ao instrumento de coleta de dados para a concretização da pesquisa, utilizar-se-á o questionário, com perguntas fechadas e abertas, com uso da escala Likert, pautando-se nas teorias científicas, estilos de liderança e características de um líder apresentados na pesquisa. Não obstante, também será utilizado a plataforma do Google *Forms* para elaboração do formulário de questões, além do uso de aplicativo multiplataforma de mensagens, *WhatsApp*, para encaminhamento do questionário elaborado.

Além disso, também é válido enfatizar que a escolha desta ferramenta é justificada pelo fato de que esse tipo de instrumento, é o ideal para a presente pesquisa, visto que, por meio do questionário, é viável a garantia do anonimato nas respostas, sendo um ponto relevante para a pesquisa, ademais, também é possível inserir questões precisas para atender os pontos cruciais do estudo de forma dinâmica e eficiente.

#### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

As informações foram coletadas por meio da ferramenta definida por Gil (2008, p. 121) como "a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc", o questionário. Por meio do questionário, formulado na plataforma do Google *Forms*, foi possível a coleta de informações, análise de dados e apresentação dos resultados obtidos no estudo, viabilizando a concretização do trabalho em questão.

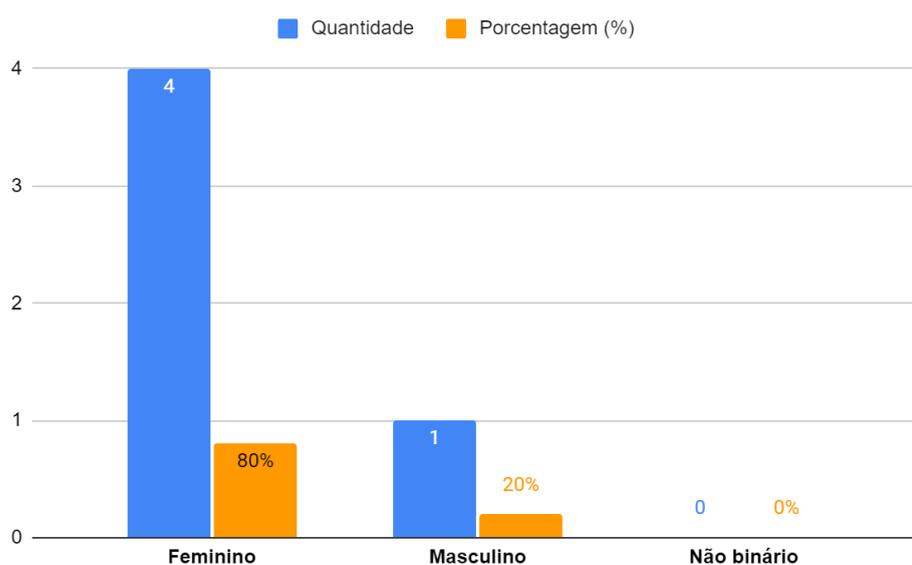
#### 4 ANÁLISE DE DADOS

Acerca da análise de dados, pode-se inferir as respostas dos colaboradores da coordenação de estágio da reitoria do IFPB - Campus João Pessoa, entendendo a importância do gerenciamento da gestora e ainda os desafios ou facilidades em trabalhar com uma liderança feminina no ambiente organizacional da reitoria, além de compreender quais estilos de liderança os(as) colaboradores(as) identificaram na gestora deste mesmo setor, em consonância com as características da líder.

Para esta pesquisa, o questionário utilizado estruturou-se em perguntas sobre a caracterização individual dos(as) questionados(as), questões sobre a opinião dos respondentes a respeito da relevância da liderança feminina neste setor, e ainda apresentou-se o estilo de liderança da gestora no ambiente estudado, alinhando com as características desta líder na opinião dos(as) liderados(as). Ademais, também encontrou-se os desafios e facilidades que essas pessoas identificaram trabalhando com uma liderança feminina.

Nesse contexto, constatou-se a caracterização demográfica da pesquisa, em que 80% dos questionados são do gênero feminino, enquanto 20% pertencem ao gênero masculino.

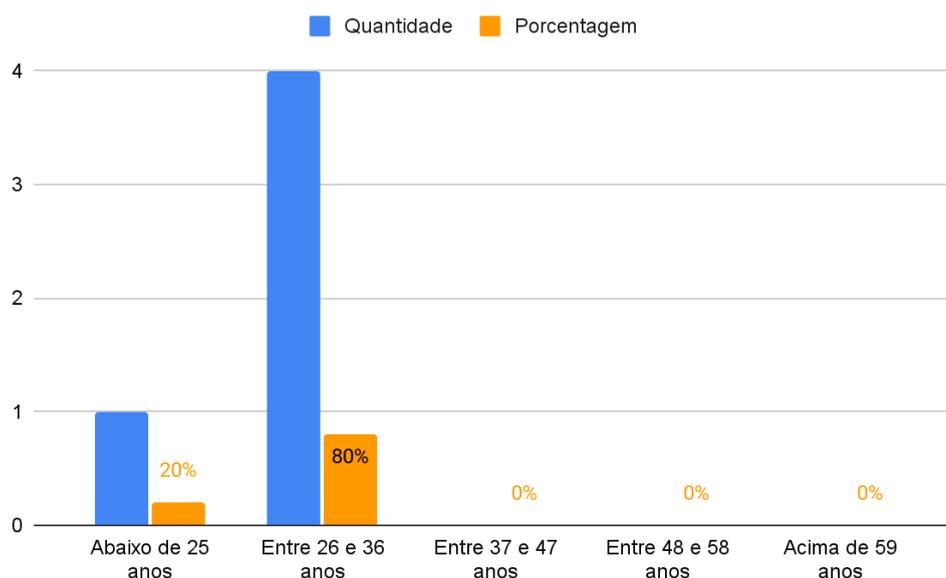
**Gráfico 1 - Gênero**



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

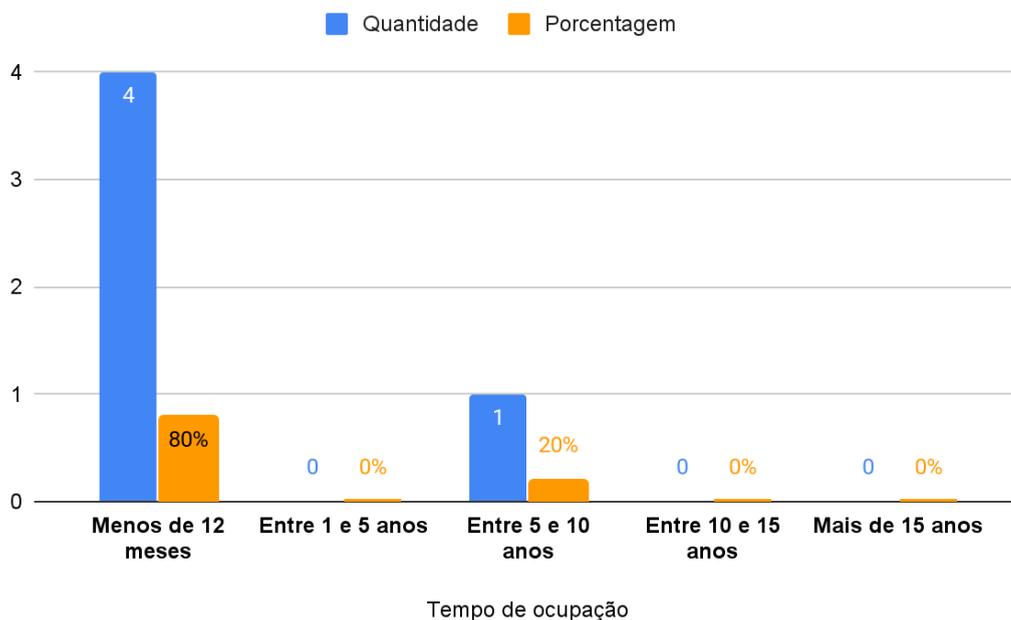
Enquanto por outro lado, a faixa etária dos(as) respondentes(as) predominou entre 26 e 36 anos, totalizando uma porcentagem de 80%, enquanto 20% afirmou estarem abaixo dos 25 anos.

**Gráfico 2 - Faixa etária**



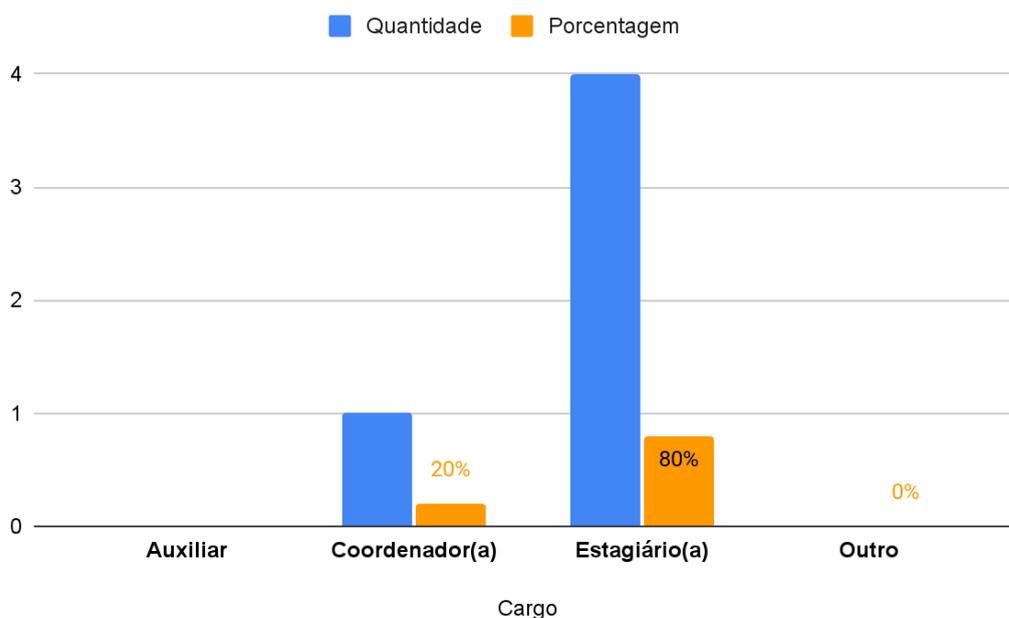
Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Quanto ao tempo de ocupação na coordenação de estágio da reitoria do IFPB - Campus João Pessoa, 80% dos (as) questionados (as) afirmaram estarem a menos de 12 meses na coordenação de estágio e 20% relataram atuar entre 5 e 10 anos neste ambiente organizacional.

**Gráfico 3 - Tempo de ocupação**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

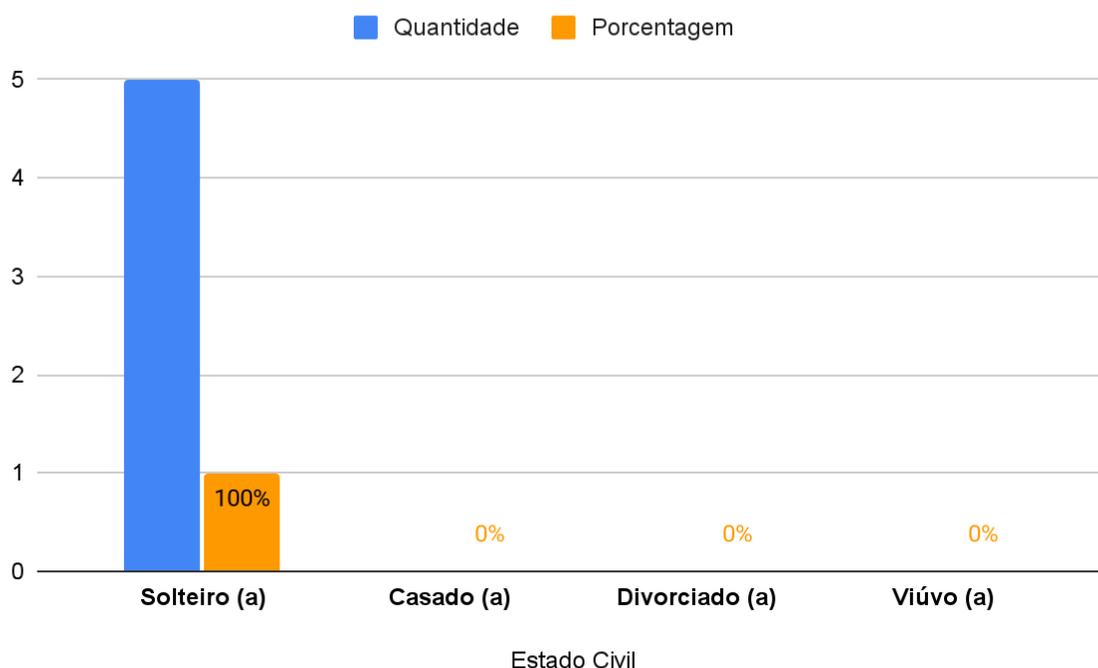
Além disso, em relação à ocupação dos (as) pesquisados, foi constatado que 80% são estagiários (as) e 20% ocupam a posição de coordenador (a).

**Gráfico 4 - Cargo ocupado**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

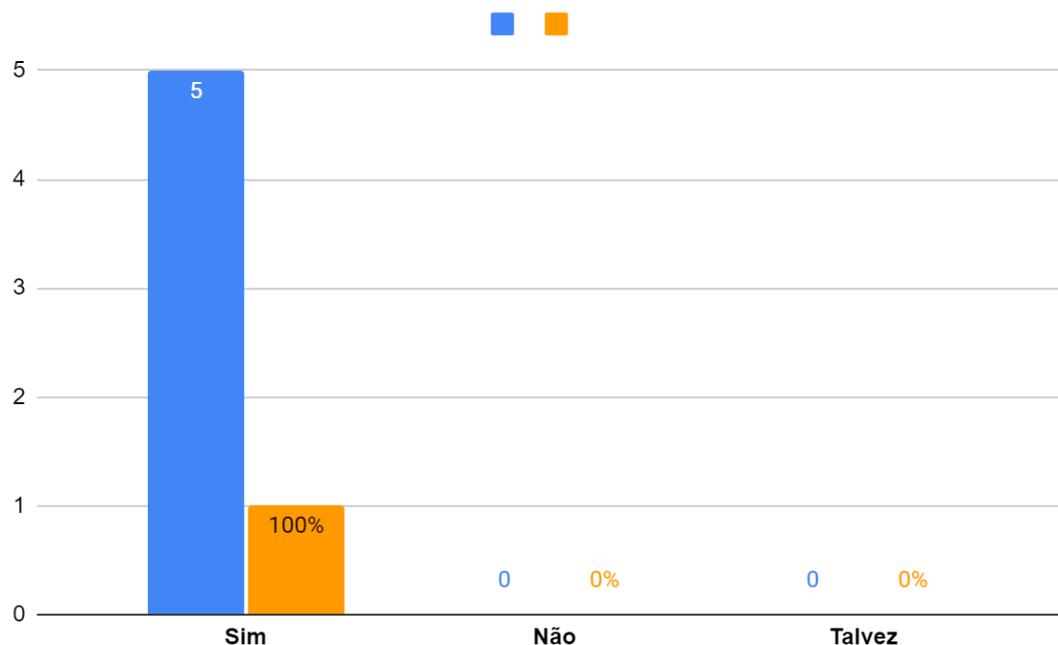
Em relação ao estado civil dos(as) respondentes, 100% marcaram a opção solteiro (a).

**Gráfico 5 - Estado Civil**



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 6, ao serem questionados sobre a importância de ser liderado (a) por uma mulher, considerando a sua ocupação na coordenação de estágio na reitoria do IFPB, todos(as) afirmaram considerar relevante, totalizando uma porcentagem de 100% nesta questão. Desse modo, percebeu-se um cenário favorável, pois existe a conscientização do público-alvo em relação a liderança feminina em cargos de chefia, podendo contribuir para a igualdade na sociedade, conforme é corroborado na questão 19 em que a maioria dos(as) questionados(as), com um percentual de 80%, afirmaram concordar totalmente com a afirmativa de que a liderança feminina é importante, pois dessa forma é possível alcançar a igualdade em sociedade.

**Gráfico 6 - Importância de ser liderado por uma mulher**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

No que concerne a opinião dos(as) questionados(as) sobre o estímulo do IFPB em relação à liderança feminina na instituição, na questão 7, 80% relataram que acreditam que a instituição incentiva a liderança feminina e 20% não acreditam que o IFPB estimula a liderança de mulheres.

### Quadro 1 - Respostas

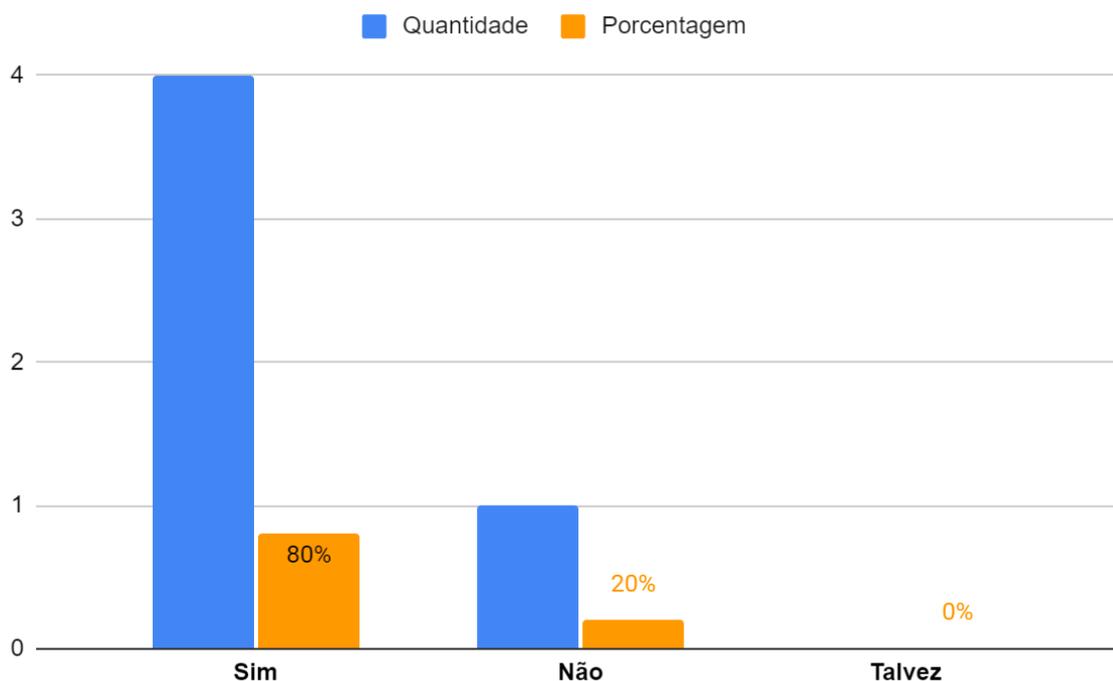
**Resposta 1:** “No IFPB existe igualdade de oportunidades tanto para o sexo masculino quanto para o sexo feminino, dentre as lideranças femininas temos 3 Pró -Reitoras do sexo Feminino e 2 Pró-Reitores, do sexo Masculino.”

**Resposta 2:** “Porque consigo observar mulheres ativas em varios cargos.”

**Resposta 3:** “No IFPB, vemos que as oportunidades de atividades, de responsabilidades etc sempre são colocadas de maneira igual para homens e mulheres.”

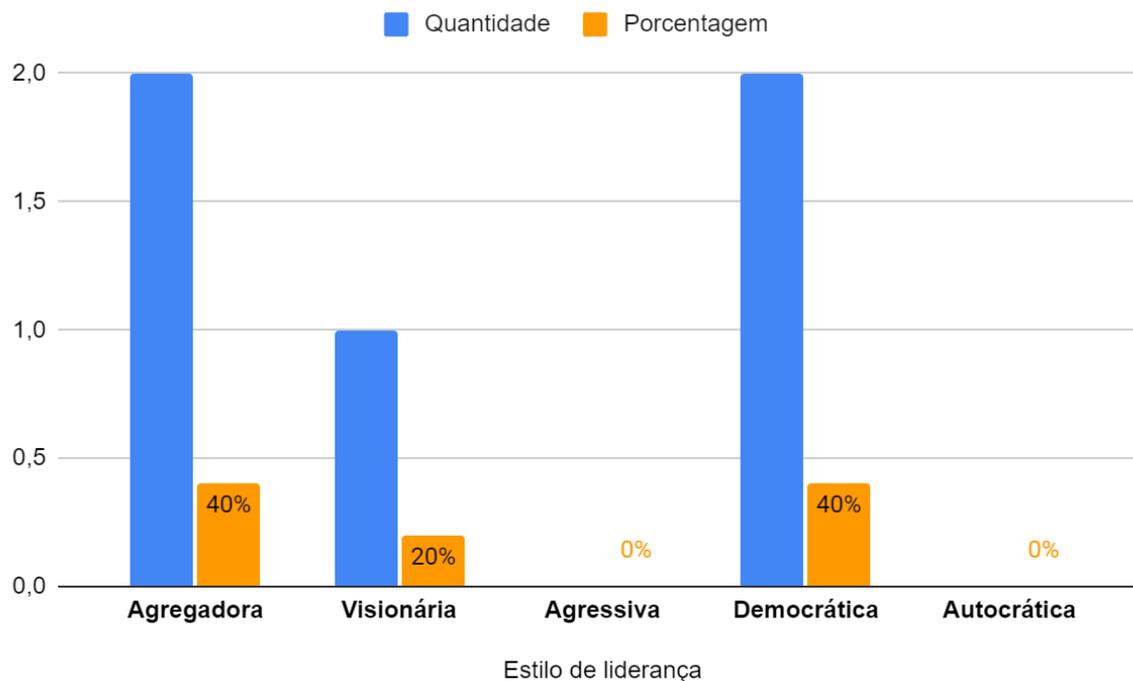
Fonte: Respostas coletadas do questionário da pesquisa (2021).

Nas respostas fornecidas pelos(as) respondentes no **quadro 1**, viu-se uma predominância na concepção de que a instituição impulsiona a liderança feminina.

**Gráfico 7 - Estímulo do IFPB quanto a liderança feminina**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 8, foi observado que 40% dos(as) respondentes afirmaram perceber um estilo de liderança democrática na líder do setor de coordenação de estágio da reitoria, enquanto 40% enxergam uma postura agregadora e 20% enxergam um estilo de liderança visionária que conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados. Desse modo, pode-se afirmar que há uma prevalência na visão dos(as) liderados(as) quanto ao estilo democrático e agregador, destacando que o estilo democrático de liderar, como já apresentado neste trabalho, Botelho e Krom (2010) enfatizam que os líderes democráticos assumem uma atitude de apoio, essa questão é reafirmada pelos(as) respondentes na questão 10, em que 60% identificou a liderança deste setor como apoiadora. Reforça-se também as contribuições apresentadas por Robbins (2005), em que os líderes apoiadores são amigáveis e demonstram sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável.

**Gráfico 8 - Estilos de liderança**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 9, sobre a postura da liderança na visão dos(as) funcionários(as) do setor, entre as características transacionais apresentadas por Robbins (2005) pontuadas nesta questão, afirma-se que a maioria, com um percentual de 60%, visualizam que a gestora desta coordenação apresenta a característica de recompensa contingente, ou seja, negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho e reconhece as conquistas. Por outro lado, 20% dos(as) respondentes apontaram que a líder possui características de administração por exceção (ativa), que é aquela que procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. Por fim, 20% dos(as) questionados(as) identificaram na líder características de administração por exceção (passiva), aquela que intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

**Tabela 1 - Características de liderança transacional**

Descrição	Quantidade	%
Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as	3	60

conquistas.		
Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	1	20
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados	1	20
Abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.	0	0

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 10, quanto ao comportamento de um líder, encontrado na teoria da meta e do caminho de Robert House, viu-se que os(as) liderados(as) afirmaram em maioria, com porcentagem de 60%, que a líder apresenta um comportamento de liderança apoiadora, ou seja, é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável, entrando em concordância com a questão com a questão 18, em que 80% responderam concordar totalmente com a afirmativa de que recebem atenção, apreciação e incentivo da liderança. Por outro lado, 20% dos(as) respondentes apontaram a líder com um comportamento diretivo, ou seja, faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas, e, com isso, salienta-se que a questão se reafirma com uma das alternativas da questão 14, em que 40% dos(as) respondentes afirmaram que a clareza e objetividade quanto às metas são pontos positivos na liderança feminina. Por fim, 20% também relataram visualizar a líder como participativa, que focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.

**Tabela 2 - Características de um líder**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Diretiva, faz que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas.	1	20
Apoiadora, é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável.	3	60
Participativo, focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.	1	20
Orientada para conquistas, estabelece metas claras e desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.	0	0

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 11, apontou-se os desafios trabalhando com uma liderança feminina na coordenação de estágio, 80% dos questionados afirmaram não encontrarem desafios, no entanto, na questão 13, em que foi perguntado sobre possíveis empecilhos para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB, tornando o trabalho com a liderança feminina um desafio, todos(as) os(as) respondentes marcaram pelo menos duas opções entre as alternativas, exceto a alternativa que afirma que as mulheres não enfrentaram/enfrentam dificuldades para ocupar cargos de chefia no IFPB.

Dessa maneira, inferindo as opções inseridas na questão, foi identificado que a maioria dos(as) questionado(as) não encontram desafios, no entanto, eles acreditam de forma genérica que aspectos como conciliar a vida profissional e familiar, preconceito e raízes históricas são vertentes que podem impactar no desenvolvimento da liderança feminina.

Além disso, 20% dos(as) questionados(as) afirmaram encontrarem dificuldades em trabalhar com uma liderança feminina no setor de estágio desta coordenação. Desse modo, também é válido evidenciar os comentários adicionais dos(as) respondentes sobre os desafios encontrados.

## Quadro 2 - Desafios

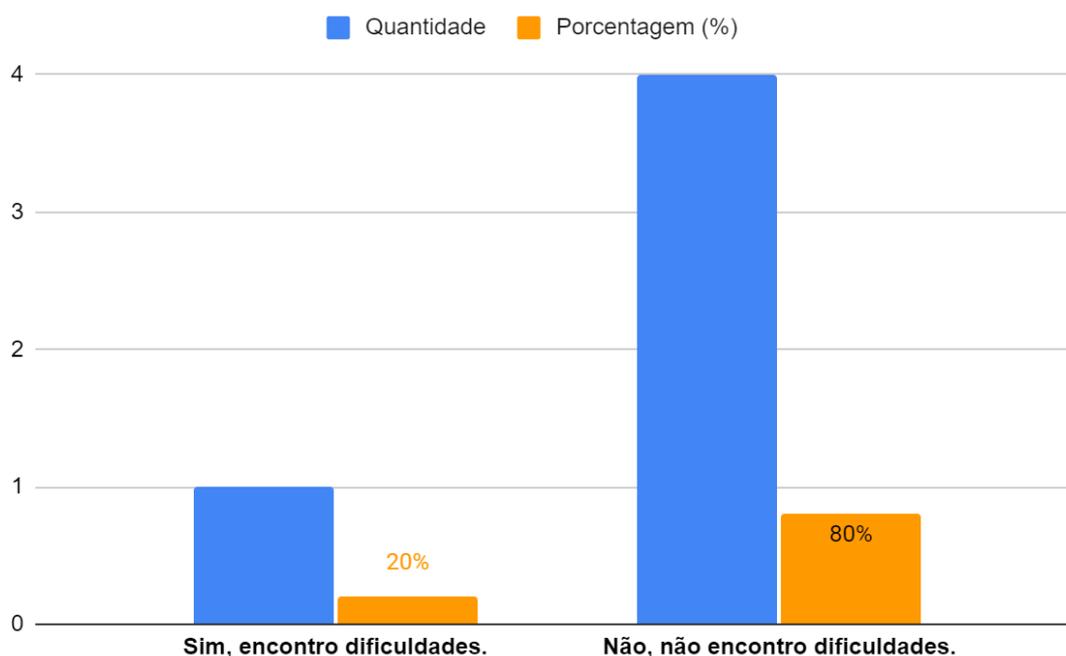
**Resposta 1:** “Nem sempre todos gostam de ser liderados por mulher, sinto dificuldade com pessoas que não saibam inovar, trazer bons resultados, que ficam esperando que o trabalho seja feito por si só sem obter esforço em prol do bem comum e da organização.”

**Resposta 2:** “Deixar a mulher ocupar todo o processo de liderança sem ajuda de homem.”

Fonte: Respostas coletadas do questionário da pesquisa (2021).

De acordo com essas respostas, nota-se que existe uma fragilidade de confiança em permitir que a mulher exerça sua liderança sem a influência masculina.

### Gráfico 9 - Desafios em trabalhar com uma liderança feminina



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Considerando os desafios, questionou-se na questão 12 sobre as facilidades em trabalhar com uma liderança feminina na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB. Dessa maneira, viu-se que 80% das respostas apresentaram caráter afirmativo, encontrando facilidades. Os(as) respondentes (as) afirmaram encontrar as seguintes facilidades:

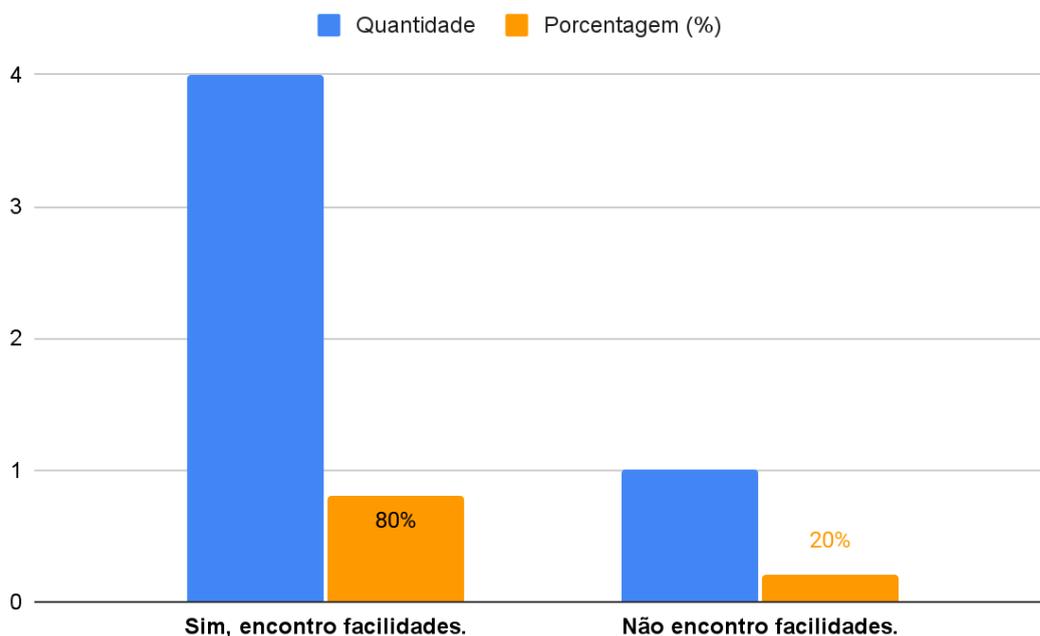
### Quadro 3 - Facilidades

<b>Resposta 1:</b> “Consegue ouvir nossa opinião e nos deixa desenvolver nossas atividades com autonomia.”
<b>Resposta 2:</b> “A empatia com os colaboradores.”
<b>Resposta 3:</b> “Sim, por ser liderado por uma mulher acho que sua atuação é bastante comprometida, eficiente e eficaz . Sou muito bem assistida nos momentos de dificuldades.”
<b>Resposta 4:</b> “Empatia.”

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Desse modo, diante das respostas apresentadas, observou-se que o principal aspecto enfatizado pelos(as) respondentes é a empatia, que segundo Moraes et al. (2011, *apud* KETS DE VRIES, 1997), devido a convivência materna, a mulher adquire modos de agir que resultam na vida adulta, viabilizando o desenvolvimento de talentos maiores de relacionamento como por exemplo, a empatia, e com isso, permite que a mulher protagonize um papel central no mundo interior, o que também pode-se entender como maturidade emocional para exercer cargos de liderança.

Nesse contexto, relaciona-se essa questão com a pergunta 14, que trata acerca de pontos positivos para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB, tornando o trabalho com a liderança feminina uma facilidade, e constatou-se que 80% das respostas foram afirmativas quanto a alternativa: “Tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização.” Além disso, enfatiza-se que 20% ainda relataram encontrar dificuldades em trabalhar com uma liderança feminina, que pode ser justificado nos comentários da questão 11, na **quadro 2**.

**Gráfico 10 - Facilidades em trabalhar com uma liderança feminina**

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 13, foram fornecidas opções para identificar quais os empecilhos poderiam afetar o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB, tornando o trabalho com a liderança feminina um desafio. Nesse contexto, todas as alternativas apresentaram pelo menos duas marcações, com um percentual de 40% em cada uma, exceto a seguinte opção: “Acredito que as mulheres não enfrentaram/enfrentam dificuldades para ocupar cargos de chefia no IFPB.”

Viu-se também que 40% dos(as) respondentes apontaram a conciliação da vida profissional com a vida familiar um aspecto que pode impactar no desenvolvimento feminino na organização, conforme já salientado neste trabalho na visão de Soihet (1989), em que a autora destaca a situação da mulher em lidar com garantia da subsistência dos filhos.

Por outro lado, os(as) questionados(as) também apontaram o preconceito como empecilho na ascensão da mulher no meio organizacional, pode-se observar o reflexo desta resposta nos dados mostrados pela pesquisa da Catho (2019), **Figura I**, em que o salário de homens e mulheres são expressivamente divergentes, mesmo ambos ocupando cargos iguais.

Além disso, compreende-se que na concepção de alguns(as) respondentes, a situação da mulher na história, conforme a visão de Alves e Pitanguy (2017), a mulher era menosprezada e o machismo era sobreposto, o que ainda ocorre e é um fator afeta no desenvolvimento da mulher até hoje, trazendo dificuldades no ambiente organizacional.

Não obstante, também foi constatado que para 40% dos respondentes, tanto conciliar a sua vida profissional e familiar, o preconceito e as raízes históricas são fatores que influenciam no desenvolvimento de mulheres em empresas, impactando, conseqüentemente, no clima organizacional.

**Tabela 3 - Empecilhos para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>(%)</b>
Conciliar a sua vida profissional e familiar	2	40
Preconceito	2	40
Raízes históricas	2	40
Todas as opções acima	2	40
Acredito que as mulheres não enfrentaram/enfrentam dificuldades para ocupar cargos de chefia no IFPB	0	0

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Em contraposto à questão 13, a questão 14 trouxe a visão oposta, buscando identificar, dentro das opções fornecidas, quais favorecem a ascensão da mulher em cargos de liderança no IFPB, tornando um ambiente organizacional agradável.

Com isso, observou-se que a maioria dos(as) respondentes, com um percentual de 80%, apontaram que o tratamento de igualdade entre pessoas dentro da organização é um ponto que favorece o desenvolvimento da liderança feminina, resultando em uma facilidade trabalhar com mulheres, e desse modo, reafirmando as características importantes para o cargo de liderança.

Além disso, pontos afirmados pelos(as) questionados destacaram-se também o bom humor e a clareza e objetividade, totalizando um percentual de 40%.

Por outro lado, evidenciou-se também a afirmação dos(as) pesquisados(as) quanto o respeito aos oponentes, extraíndo o melhor deles, que pode ser relacionado com a questão 18, em que foi identificado uma resposta positiva de 80%, afirmando receberem atenção, apreciação e incentivo da liderança.

Ademais, 40% dos questionados afirmaram concordar com todas as opções colocadas.

**Tabela 4 - Aspectos que contribuem para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB**

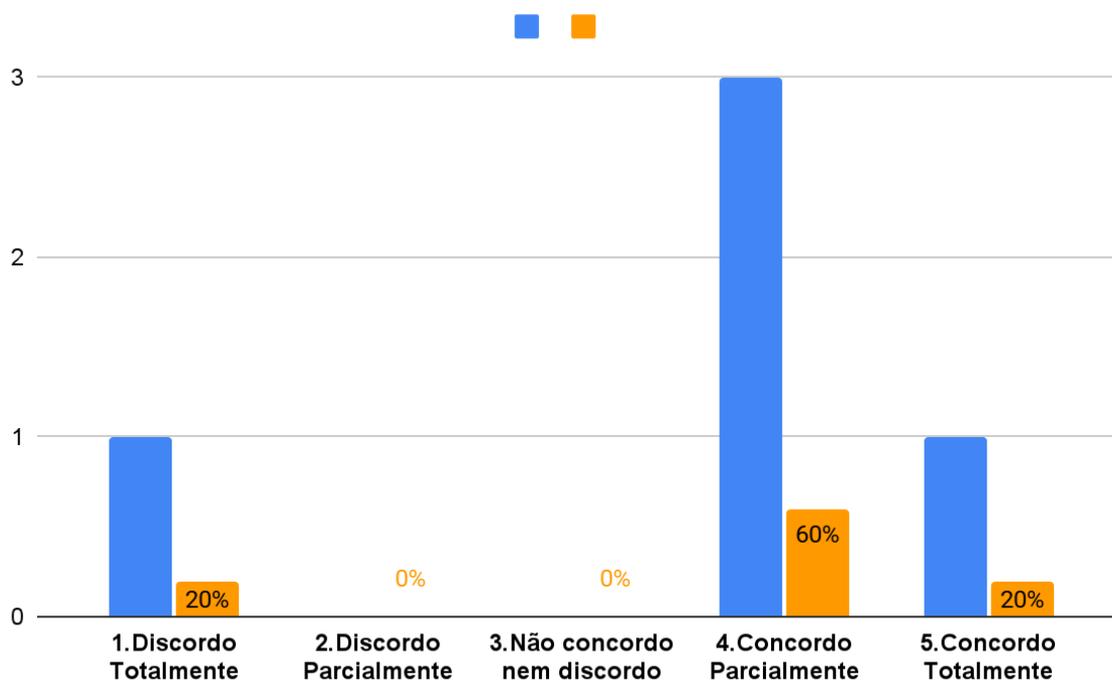
Descrição	Quantidade	%
Bom humor	2	40
Tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização	4	80
Respeitam seus oponentes, tirando o melhor deles	2	40
São claras e objetivas quanto às suas metas	2	40
Todas as opções acima	2	40

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Às questões 15,16, 17,18 e 19 apresentaram o padrão escala Likert, em que: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo Parcialmente, 5 - Concordo Totalmente.

Na questão 15, foi apresentada a seguinte informação: “Tenho uma líder ousada”, nas respostas, observou-se que a maioria dos(as) questionados(as) concordaram parcialmente, totalizando 60%, por outro lado, 20% concordou totalmente e os outros 20% discordaram totalmente com a afirmativa. Nesse âmbito, considerando a primeira resposta de um(a) dos(as) questionados(a) na questão 11, **quadro 2**, pode-se inferir que a ousadia é uma característica muito importante na legitimação da autoridade da mulher em cargos de chefia e que, dessa maneira, é possível afirmar e firmar o seu posicionamento e passando a confiança para os liderados.

Gráfico 11 - Tenho uma líder ousada

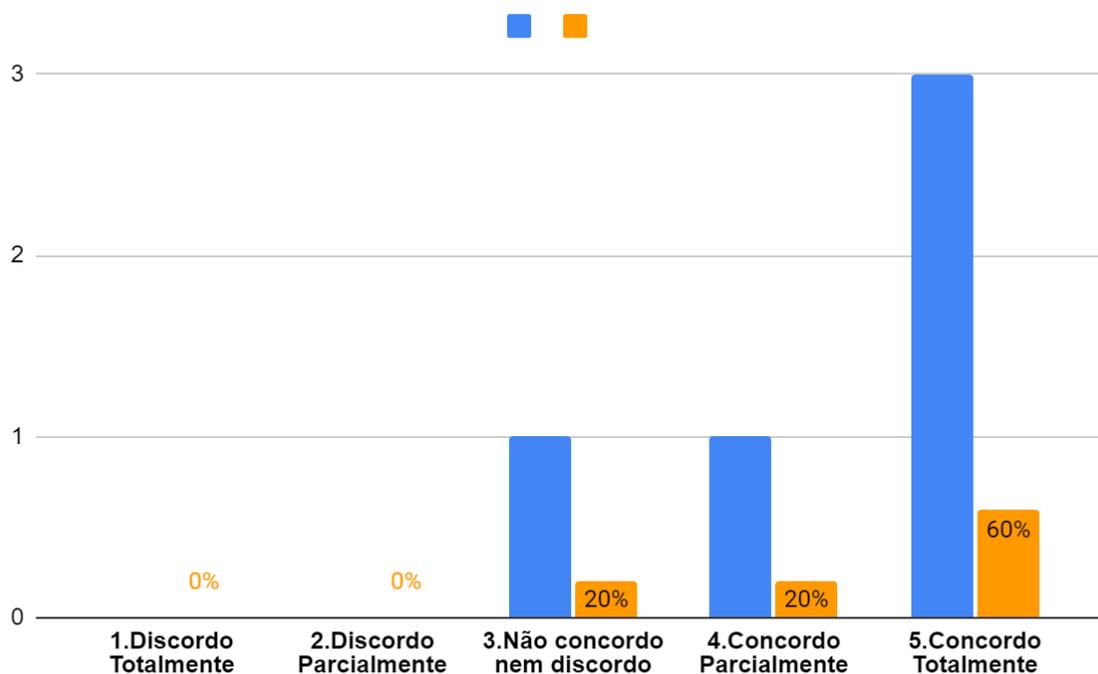


Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 16 foi atribuída a seguinte colocação: "Tenho uma líder paciente", como resultado, 60% concordaram totalmente, 20% concordaram parcialmente e 20% mantiveram-se neutros(as), não concordando nem discordando da afirmação.

Desse modo, pode-se afirmar que há um cenário positivo nesta questão, justificando-se também na questão 12, **quadro 3**, apontado pelos(as) respondentes a empatia da líder do setor, o que ratifica o seu posicionamento de liderança feminina na prática do ambiente estudado.

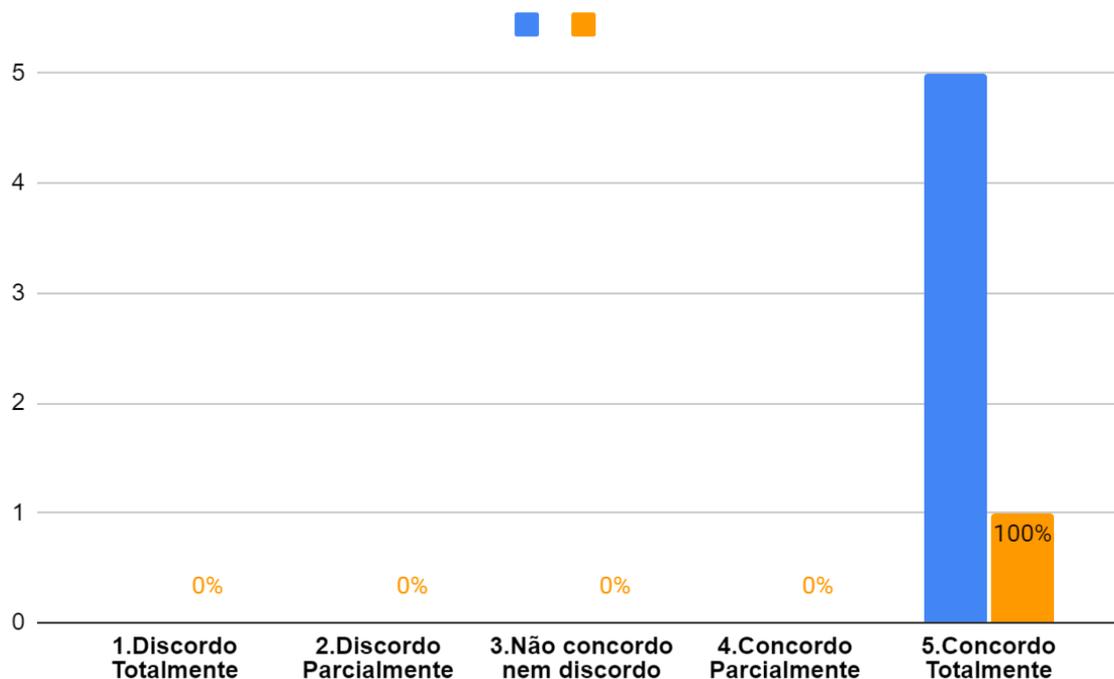
Gráfico 12 - Tenho uma líder paciente



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 17 foi colocada a seguinte afirmação : “Minha líder é autêntica, sem pretensão, sem orgulho ou arrogância”, viu-se que todos (as) os (as) respondentes concordaram totalmente, totalizando 100%. Desse modo, comparando essa afirmação com a característica do estilo democrático de liderança, pode-se afirmar que não há orgulho dessa líder em envolver o grupo na tomada de decisões.

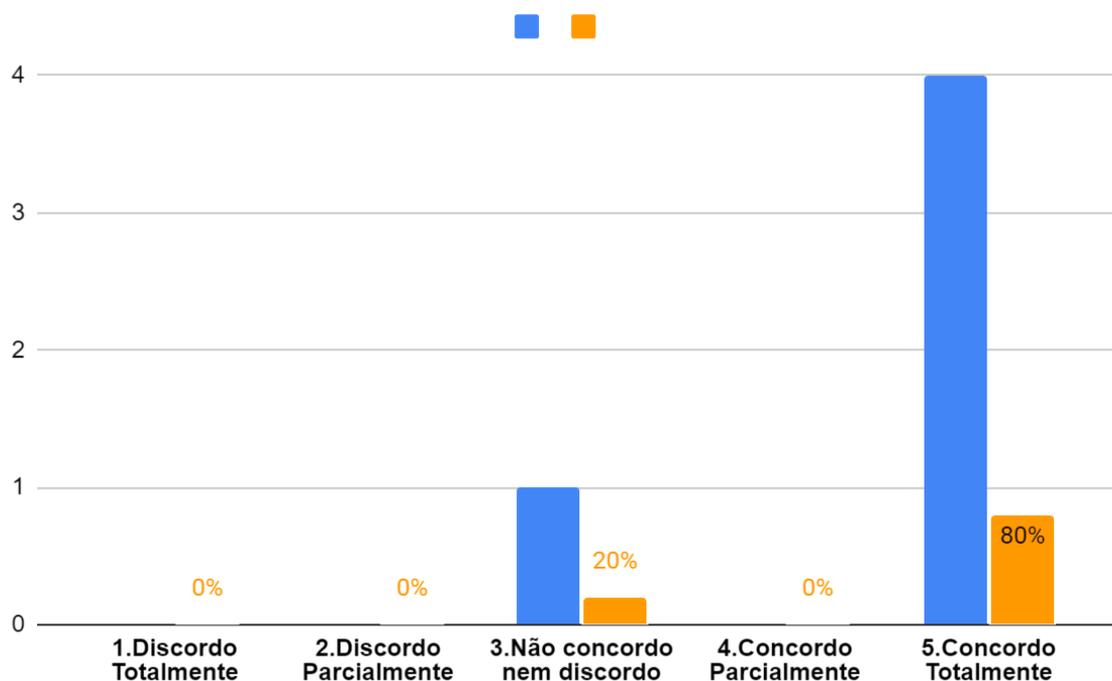
**Gráfico 13 - Minha líder é autêntica, sem pretensão, sem orgulho ou arrogância**



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Enquanto isso, a questão 18 apresentou a afirmativa: "Recebo atenção, apreciação e incentivo da minha liderança", notou-se que a maioria das respostas apresentaram um caráter afirmativo, com 80% de concordância total e 20% mantiveram-se imparciais, não concordando nem discordando. Desse modo, alinhou-se a afirmativa com a perspectiva de Robbins (2005) referindo-se a teoria da meta e do caminho, quando enfatiza que um líder deve ajudar os liderados no alcance de metas, propiciando apoio e orientação.

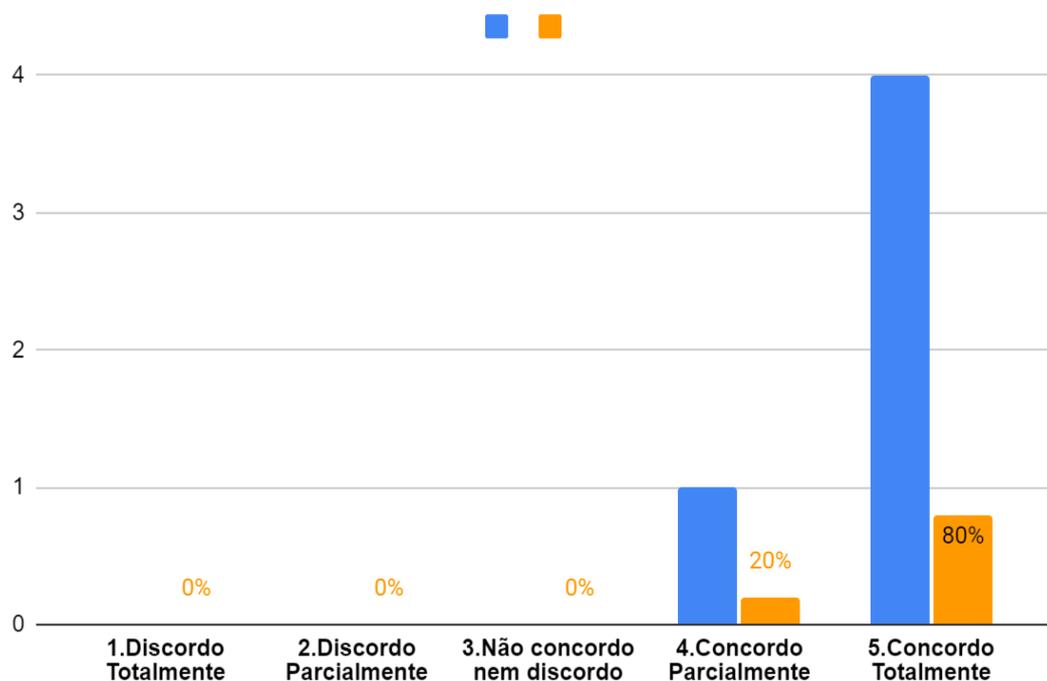
**Gráfico 14 - Recebo atenção, apreciação e incentivo da minha liderança**



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Na questão 19 foi colocada a afirmação: “Acho importante a liderança feminina neste setor, pois dessa forma é possível contribuir para a igualdade na sociedade.” Identificou-se que a maioria relatou concordar totalmente, totalizando 80%, enquanto 20% concordaram parcialmente com a afirmativa. Dessa maneira, considerando as respostas desta questão, enfatiza-se a importância das lutas dos movimentos sociais, filosóficos e políticos destacados neste estudo, como exemplo, o movimento feminista que vem lutando pela igualdade por meio do empoderamento feminino e também o Grupo Mulheres do Brasil (GMB) que frisa a igualdade de gênero e raças, promovendo a ascensão da causa em todos os espaços de poder, assim como a Rede Mulher Empreendedora (RME), que promove o incentivo das mulheres empreendedoras. Com isso, ressalta-se que para os(as) colaboradores(as) deste setor pesquisado, é importante a ocupação da gestora, pois dessa forma é viável a igualdade de gênero na sociedade, bem como comprovação da emancipação feminina nos espaços organizacionais.

**Gráfico 15 - Acho muito importante a liderança feminina neste setor, pois dessa forma é possível contribuir para a igualdade na sociedade**



Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Por fim, a questão 20 do questionário abordou algumas teorias de liderança, constatando entre os(as) funcionários(as) deste espaço organizacional aquelas que se adequam à liderança no setor estudado. Dessa forma, observou-se que a maioria dos(as) questionados(as) identificaram a teoria da meta e do caminho, desenvolvida por Robert House, totalizando 60%. Nesta teoria, Robbins (2005, p. 268) argumenta que “é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”, e assim, afirma-se que esta teoria contribuiu com o encontrado neste estudo.

Por outro lado, fazendo um comparativo entre a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard e a teoria contingencial de Fiedler, identificou-se que na perspectiva dos(as) respondentes, 20% dos(as) pesquisados(as) apontaram que a liderança deste setor é enquadrada no modelo de liderança de Hersey e Blanchard, abordada por Gonçalves e Mota (2011), em que afirmou-se o seguinte na questão: “A liderança bem-sucedida é alcançada devido a escolha do estilo adequado,

relacionado ao nível de prontidão dos liderados”, ou seja, sendo a conceituação dominante entre os dois modelos apresentados, já que opção da teoria de Fiedler não obteve nenhum percentual.

Por último, 20% dos(as) questionados(as) apontaram a líder do setor com um perfil transformacional, quando marcaram a opção: “Incentiva, inspira e motiva os funcionários a inovar e criar mudanças que ajudarão a empresa a crescer e moldar seu futuro”, correspondendo, desta maneira, as características dos líderes transformacionais. Nesse sentido, salienta-se ainda que esta questão está em concordância com a questão 18, que apresenta características afirmando: “...recebo incentivo da minha liderança”.

**Tabela 5 - Teorias de liderança**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ajuda os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. (Teoria da meta e do caminho).	3	60
A liderança bem-sucedida é alcançada devido a escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados. (Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard).	1	20
Incentiva, inspira e motiva os funcionários a inovar e criar mudanças que ajudarão a empresa a crescer e moldar seu futuro. (Teoria da liderança transformacional).	1	20
Prioriza um estilo de liderança baseado na autoridade dentro da organização, enfatizando os padrões de trabalho e foco em tarefas. (Teoria da liderança transacional).	0	0
O desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder. (Teoria da liderança contingencial de Fiedler).	0	0

Fonte: Dados coletados do questionário da pesquisa (2021).

Não obstante, também é válido evidenciar que nesta mesma questão, também foi colocada a opção do estilo de liderança transacional, no entanto, nenhum(a) dos colaboradores reconheceu esse estilo de liderança na coordenadora do setor, ou seja, em comparação aos estilos transformacionais e transacionais, os(as) liderados(as) identificam a líder do setor estudado sob uma ótica predominantemente transformacional.

#### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Finalizando o desenvolvimento desta pesquisa, foram planejados alguns objetivos específicos em que pretendia-se associar o contexto histórico entre o mercado de trabalho e a jornada da mulher ao longo da história, e isto foi feito na fundamentação teórica na página 17.

Além disso, outro objetivo do trabalho era definir aspectos relevantes que possibilitaram a ascensão da liderança feminina em organizações, e foram encontrados tais aspectos, localizados nas páginas 18, 19, 20 e 21 deste estudo: o movimento feminista, que tem o objetivo de promover a igualdade de gênero por meio do empoderamento feminino, redes de apoio a mulher, como a Rede Mulher Empreendedora (RME) que por meio do empreendedorismo visa incentivar a representação da mulher no mercado empreendedor, e também o Grupo Mulheres do Brasil (GMB), que enfatiza a igualdade de gênero e raças, promovendo a ascensão da causa em todos os espaços de poder. E, além desses movimentos, também foram encontrados outros aspectos importantes como bom humor, tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização, respeito aos oponentes, extraíndo o melhor deles, clareza e objetividade quanto às metas. Pode-se entender melhor esses resultados na página 52, questão 14 da ferramenta estudada.

Como terceiro objetivo específico, o último objetivo específico consistia em expor conceitos de liderança e sobre suas teorias, características e estilos, assim como abordar a liderança feminina em organizações e no IFPB, e isto foi obtido, podendo ser verificado nas páginas 21,22,23,24,25,26,27,29,30,31,33 da fundamentação teórica.

Outro objetivo consistiu em descrever o perfil sociodemográfico dos funcionários respondentes, e isto foi alcançado nas páginas 38,39,40 e 41, questões 1,2,3,4,e 5 da ferramenta de pesquisa, podendo ser identificado que a maioria dos respondentes pertencem ao gênero feminino, e que a maioria ocupa a faixa etária entre 26 e 26 anos, e que a porcentagem majoritária possuem tempo de ocupação inferior a 12 meses no setor pesquisado, sendo a maioria estagiários e que todos os respondentes quanto ao estado civil são solteiros.

Ademais, buscou-se também estudar como o público-alvo visualiza a relevância da liderança feminina, e foi entendida essa relevância da liderança feminina na questão 6 e 19 do questionário aplicado, como também identificou-se que na opinião dos(as) respondentes, o IFPB é uma instituição que estimula a liderança de mulheres na instituição, como pode-se verificar nas páginas 42 e 43, questão 7 do questionário aplicado.

Não obstante, também foi definido neste estudo objetivo específico de identificar o estilo de liderança influente na gestão da coordenação de estágio, e foram encontrados os estilos agregadora, visionária e democrática. Desse modo, pode-se inferir que este objetivo também foi alcançado, podendo-se verificar este feito na página 44, questão 8 do questionário aplicado.

Para além disso, também pretendia-se caracterizar o perfil da líder do setor pesquisado, e isto foi alcançado, sendo identificadas as principais características: ousadia, paciência, autenticidade, atenção, apreciação e incentivo, conforme pode-se observar nas páginas 52,53,54 e 55 desta pesquisa, e nas questões 15,16,17 e 18 do instrumento de pesquisa.

Por fim, planejou-se descrever os desafios que os colaboradores enfrentam neste setor de trabalho com uma líder, e foram descritos esses desafios, tais como: fragilidade de confiança em permitir que a mulher exerça sua liderança sem a influência masculina, conciliar a sua vida profissional e familiar, preconceito e raízes históricas. Pode-se compreender melhor a resposta deste objetivo nas páginas 47,48,50 e 51, questões 11 e 13 do questionário. Além disso, neste mesmo objetivo também almejava-se descrever as facilidades, e isto foi concretizado, sendo descritos as seguintes facilidades: empatia, bom humor, tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização, respeito aos oponentes, extraíndo o

melhor deles, clareza e objetividade quanto às metas. É possível verificar estes resultados nas páginas 49,50 e 51 e questões 12 e 14 no questionário.

Neste sentido, pretendeu-se analisar com o objetivo geral a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria, identificando o estilo de liderança prevalecente na gestão do cargo. Desse modo, este objetivo foi totalmente alcançado, pois foi encontrada essa percepção sobre a liderança feminina neste setor ocupada pela coordenadora, assim como também foram identificados os estilos de liderança prevalecente na gestão do cargo.

Ainda foram encontradas a predominância dos estilos de liderança agregadora, democrática e visionária e também com características de recompensa contingente, além de apresentar maiormente entre as opções fornecidas, a qualidade apoiadora, e com particularidades voltadas para a forma de liderar condizente ao modelo descrito por Robert House com a teoria da meta e do caminho, que ajuda os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Pode-se observar esses resultados nas páginas 44,45,46,47,57,58 e 59, questões 8,9,10 e 20.

Neste sentido, o trabalho foi de suma importância tanto para a graduanda pesquisadora, quanto para o público trabalhado. Acredita-se também que o estudo trará uma grande contribuição para leitores que se interessem pela temática trabalhada, ou seja, questões de liderança feminina e o poder da mulher ocupando cargos nos espaços de trabalho.

Ainda se teve no trabalho as perguntas norteadoras: Qual é a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria e qual é o estilo de liderança predominante na gestão do cargo. Desse modo, infere-se que a pergunta da pesquisa se ajusta às definições do objetivo geral deste trabalho, assim sendo, obteve-se êxito ao atender a todos os pré-requisitos necessários desta pesquisa, tanto atendendo as perguntas de pesquisa, quanto aos objetivos definidos no planejamento do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se dispôs a estudar sobre a liderança feminina no ambiente organizacional da coordenação de estágio do IFPB - Campus João Pessoa. Desse modo, foi apresentado no referencial teórico temáticas inerentes a esta causa, pontuando a relevância do trabalho e interligando questões vivenciadas pelas mulheres ao longo da história.

Dessa maneira, ao abordar aspectos relacionados a liderança, buscou-se definir movimentos e grupos que viabilizaram a ascensão de mulheres em cargos de liderança nos espaços organizacionais, além de trabalhar o conceito de liderança e suas teorias, estilos e características, também foi destacado sobre a liderança feminina em organizações e importantes figuras femininas que fizeram história dentro do IFPB.

Com o intuito de responder a pergunta norteadora da pesquisa, “Qual é a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria e qual é o estilo de liderança predominante na gestão do cargo?”, foi utilizada a ferramenta de pesquisa denominada questionário, que permitiu responder às perguntas deste trabalho de conclusão e também atender aos objetivos planejados no estudo.

Destarte, compreendeu-se que os(as) colaboradores do setor pesquisado consideram importante a atuação feminina em cargos de liderança, pois dessa forma é possível promover a igualdade de gênero, e além disso, também foi constatado que a maioria dos (as) respondentes acreditam que o IFPB estimula a liderança feminina.

Não obstante, também foram identificadas que existem facilidades, como a habilidade de ouvir, a empatia, eficiência e eficácia, e existem também desafios em trabalhar com uma liderança feminina, como a fragilidade em permitir que a mulher exerça a sua liderança sem a influência masculina, outrossim, encontrou-se a predominância dos estilos de liderança agregadora, democrática, visionária e também com características de recompensa contingente, além de apresentar maiormente entre as opções fornecidas, a qualidade apoiadora, e com particularidades voltadas para a forma de liderar condizente ao modelo descrito por

Robert House com a teoria da meta e do caminho, que ajuda os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

Entretanto, considerando que a pesquisa foi realizada por acessibilidade, limitou-se ao quadro de funcionários que compunham o setor de estágio da reitoria do IFPB, inviabilizando uma coleta mais consistente de opiniões, principalmente quanto às questões abertas, além do limitado contexto de envio da ferramenta de pesquisa unicamente pelas plataformas digitais.

Considerando essa vertente e tendo em vista a amplitude do tema pesquisado, sugere-se para pesquisadores futuros que seja realizada a pesquisa com um universo e amostragem maiores, buscando alcançar mais resultados. Além disso, também sugere-se que a coleta de dados em estudos próximos sejam coletadas tanto utilizando os meios digitais quanto com uma abordagem presencial.

## REFERÊNCIAS

A BÍBLIA. **A formação do jardim do Éden**. Tradução de João Ferreira Almeida. São Paulo: King's Cross Publicações, 2009. 1100p. Velho Testamento e Novo Testamento.

ABL - Academia Brasileira de Letras. **Sororidade**. Rio de Janeiro, RJ: ABL, 2021. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/sororidade>. Acesso em: 15 out. 2021.

ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. Brasiliense, 2017.

ARRUDA, Girlane. **Mulheres na liderança – para além da igualdade de gênero**. Aberje, 2021. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/blog/mulheres-na-lideranca-para-alem-da-igualdade-de-genero>. Acesso em: 27 out. 2021.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 115 f. Tese de Doutorado (Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/42321090/VITOR\\_LUCIANO\\_A\\_BENEVIDES](https://www.academia.edu/42321090/VITOR_LUCIANO_A_BENEVIDES). Acesso em: 15 set. 2021.

BENTO, António V. Liderança contingencial: os estilos de liderança de um grupo de professores do ensino básico e secundário. **Educação em tempos de mudanças. Funchal: Grafimadeira**, p. 129-137, 2008. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+Contingencial%3A+Os+estilos+de+lideran%C3%A7a+de+um+grupo+de+professores+do+Ensino+B%C3%A1sico+e+Secund%C3%A1rio+&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+Contingencial%3A+Os+estilos+de+lideran%C3%A7a+de+um+grupo+de+professores+do+Ensino+B%C3%A1sico+e+Secund%C3%A1rio+&btnG=). Acesso em: 10 out. 2021.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. *In*: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 14; Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba, 10. 2010. [S.l., s.n.]. **Anais**. [S.l.], 2010. p. 1-4. Disponível em: [https://www.academia.edu/32054644/OS\\_ESTILOS\\_DE\\_LIDERAN%C3%87A\\_NAS\\_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES](https://www.academia.edu/32054644/OS_ESTILOS_DE_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES). Acesso em: 3 out. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

CALAÇA, Pedro Alessandro Freitas. **A liderança transformacional por James Macgregor Burns: revisitando a proposta original**. 2014. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/238>. Acesso em: 23 set. 2021.

CARMOS, Jacqueline. **Mesmo com maior grau de escolaridade, mulheres ganham menos que homens**. Catho, 2019. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/mesmo-com-maior-grau-u-de-escolaridade-mulheres-ganham-menos-que-homens/>. Acesso em: 20 set. 2021.

CEOLA, Mariana. **Liderança Feminina na realidade social brasileira**. 2014. 41 f. TCC (Graduação) - Fundação Educacional do Município de Assis, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/extrafema/buscarTccCurso.jsp?id=1813>, Acesso em: 8 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSSO, Esther; CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo. *In: TURISMO E PAISAGEM: RELAÇÃO COMPLEXA*, 7., 2012, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos**. Caxias do Sul: UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2012. p. 1 - 12. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=REFLEX%C3%83O+SOBRE+A+LIDERAN%C3%87A+FEMININA+EM+EMPRESAS+DE+S%C3%83O+PAULO&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=REFLEX%C3%83O+SOBRE+A+LIDERAN%C3%87A+FEMININA+EM+EMPRESAS+DE+S%C3%83O+PAULO&btnG=). Acesso em: 6 out. 2021.

CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, António João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)**. 2010. 16 f. Covilhã: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Texto Para Discussão, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/display/6551903?recSetID=>. Acesso em: 12 nov. 2021.

DANA, Samy; NUCIO, de Dony; RIBEIRO, Janaina. **Liderança feminina: quais empresas têm mais mulheres no poder?** *InvestNews*, 2021. Disponível em: <https://investnews.com.br/cafeina/lideranca-feminina-quais-empresas-tem-mais-mulheres-no-poder/>. Acesso em: 4 out. 2021.

DIAMANTE, Samuel; GRAHL, João Roberto. Tipos de liderança: Definições, objetivos e impactos. **Revista dos Alunos de Administração**, Nova Odessa, v. 1, n.1, p. 59-80, 2012. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/252830807/ADMINISTRACAO-2012-Revista-Dos-Alunos>. Acesso em: 18 set. 2021.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica**

**de Administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 200-221, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 out. 2021.

DIAS, Maria Clara. **Empresas com líderes femininas têm resultados até 20% melhores, diz a ONU**. *Época Negócios*, 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/empresas-com-lideres-femininas-tem-resultados-ate-20-melhores-diz-onu.html>. Acesso: 1 nov. 2021.

DUARTE, Constância Lima. Feminismo e literatura no Brasil. **Estudos avançados**, [s.l.], v. 17, p. 151-172, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/6fB3CFy89Kx6wLpwCwKnqfS/?lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2021.

ELIAS, Juliana. **Mulheres ganham 19% menos que homens –no topo, a diferença é de mais de 30%**. *CNN Brasil*, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mulheres-ganham-19-menos-que-homens-no-topo-diferenca-e-de-mais-de-30/>. Acesso em: 10 out. 2021.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 11 out. 2021.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcanti. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n. 3, v. 13, p. 122-149, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/nYjY8TZDN7sjqBJnvtqFz9b/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2021.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Editora: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, [s.l.], v. 21, p. 404-416, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/7YDY5jfsNNkrxYddgZHZPg/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 6 nov. 2021.

Grupo Mulheres do Brasil. **SOMOS DIVERSIDADE**, 2021c. Disponível em: <https://www.grupomulheresdobrasil.org.br/nossa-historia/>. Acesso em: 9 set. 2021.

GUEDES, Mylena. **Mulheres ganham 77,7% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE**. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mulheres-ganham-77-7-dos-salarios-dos-homens-no-brasil-diz-ibge/>. Acesso em: 25 set. 2021.

IFPB. **Mulheres na ciência: projetos incentivam meninas a seguir carreira científica**, 2020. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/noticias/2020/02/mulheres-na-ciencia-projetos-incentivam-meninas-a-seguirem-carreira-cientifica>. Acesso em: 7 nov. 2021.

IFPB. **Mulheres que fizeram história no IFPB**, 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2017/03/mulheres-que-fizeram-historia-no-ifpb>. Acesso em: 16 set. 2021.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Alan Vitor Jerônimo et al. **GUIA DE CONSTRUÇÃO DE PROJETOS: COMO ESCREVER PROJETOS NA ÁREA DA SAÚDE**. 1. ed. rev. Belém: Oncológica Brasil – Ensino e Pesquisa, 2016. 49 p. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=GUIA+DE+CONSTRU%C3%87%C3%83O+DE+PROJETOS%3A+COMO+ESCREVER+PROJETOS+NA+%C3%81REA+DA+SA%C3%9ADE&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=GUIA+DE+CONSTRU%C3%87%C3%83O+DE+PROJETOS%3A+COMO+ESCREVER+PROJETOS+NA+%C3%81REA+DA+SA%C3%9ADE&btnG=). Acesso em: 17 out. 2021.

Marcha Mundial das Mulheres. **Mulheres em marcha**, 2021. Disponível em: <https://www.marchamundialdasmulheres.org.br/a-marcha/nossa-historia/>. Acesso em: 10 out. 2021.

MARCHIORI, Marlene et al. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 34. ANPAD, 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais**. Rio de Janeiro (RJ), 2010. p. 1-18. Disponível em: [https://www.GOOGLE.com/url?client=internal-element-cse&cx=009593704343501144697:lcvt9uyumvy&q=http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_03\\_ENANPAD\\_2010.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi7hlzyxcD0AhUorZUCHaLLAQMqFnoECAAQAQ&usq=AOvVaw2CGdD2wri7r7io0N2xkcEz](https://www.GOOGLE.com/url?client=internal-element-cse&cx=009593704343501144697:lcvt9uyumvy&q=http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_03_ENANPAD_2010.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi7hlzyxcD0AhUorZUCHaLLAQMqFnoECAAQAQ&usq=AOvVaw2CGdD2wri7r7io0N2xkcEz). Acesso em: 28 out. 2021.

MARTINS, Adriano et al. Análise do perfil metodológico das dissertações de mestrado profissional em administração universitária da universidade federal de santa catarina apresentadas no período de 2012 a 2015. *In: XIV Colóquio internacional de gestão universitária*. 2016, p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/170838>. Acesso em: 17 nov. 2021.

MORAIS, Gisele Negretti de et al. **Liderança Feminina: um olhar diferenciado das organizações autoras**. [S. l.; s. n.] 2011. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=DE+MORAIS%2C+GISELE+NEGRETTI+et+al.+Lideran%C3%A7a+Feminina%3A+um+olhar+diferenciado+das+organiza%C3%A7%C3%B5es+autoras.+2011.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=DE+MORAIS%2C+GISELE+NEGRETTI+et+al.+Lideran%C3%A7a+Feminina%3A+um+olhar+diferenciado+das+organiza%C3%A7%C3%B5es+autoras.+2011.&btnG=). Acesso em: 21 nov. 2021.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. 2003. 108 f. Monografia (Especialização) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: [https://www.academia.edu/7623392/Metodologia\\_da\\_Pesquisa\\_PRO-REITORIA\\_DE\\_POS-GRADUACAO\\_-\\_PRPG\\_PPROGRAMA\\_DE\\_POS-GRADUACAO\\_STRICTO\\_SENSU\\_EM\\_GESTAO](https://www.academia.edu/7623392/Metodologia_da_Pesquisa_PRO-REITORIA_DE_POS-GRADUACAO_-_PRPG_PPROGRAMA_DE_POS-GRADUACAO_STRICTO_SENSU_EM_GESTAO). Acesso em: 9 out. 2021.

NASCIMENTO, Denise Varela. **O que é a liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso**. Administradores, 2018. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-lideranca-situacional-e-como-ela-pode-ajudar-as-organizacaoes-a-terem-mais-sucesso>. Acesso em: 8 nov. 2021.

NOVA, Luis Claudio Bastos Vila; CRUZ, Helio Alves da. Liderança: Uma avaliação do perfil de liderança dos gestores da empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9., 2012, [S.l.]. **Simpósio**. [S. l.; s. n.], 2012. p. 1-14. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=140>. Acesso em: 25 out. 2021.

OLIVEIRA, Filipa Margarida Lourenço. **As características de um líder que permitem mudar uma cultura empresarial**. 2014. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4180>. Acesso em: 7 nov. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Cristina Luzia C.; REGIS, Helder Pontes. Estilos de liderança em TI na Administração Pública. *In: Décima Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CИСCI*. [S. l.; s. n.], 2011. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=Estilos+de+Lideran%C3%A7a+em+TI+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica&btnG=#](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Estilos+de+Lideran%C3%A7a+em+TI+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica&btnG=#). Acesso em: 23 out. 2021.

SANT'ANNA, Patrícia Pereira de. **Trabalho doméstico e discriminação contra a mulher no mercado de trabalho**. Conjur, 2021. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2021-mar-18/opiniaio-trabalho-domestico-discriminacao-mulher>. Acesso em: 21 ago. 2021.

SANTOS, Maria de Fátima dos; DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga. Um Estudo Sobre Liderança Transformacional Feminina Numa Multinacional de Acumuladores Brasileira. **RPA - Revista Pesquisa em Administração UFPE**, [s.l], v. 3, n. 1 (2019), p. 40-62, maio. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rpa/article/view/241194>. Acesso em: 8 nov. 2021.

SILVA, Daniel Neves. **Escravidão no Brasil**. Brasil Escola, 2021. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiab/escravidao-no-brasil.htm>. Acesso em: 23 ago. 2021.

SILVA, Favianni da; BRUGGE, Úrsula Lima. Ligeiras apreciações sobre o ensino profissional a partir do olhar da professora Analice Caldas. *In*: ENCONTRO CEARENSE DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, 12. ENCONTRO NACIONAL DO NÚCLEO DE HISTÓRIA E MEMÓRIA DA EDUCAÇÃO, 2. Set. 2013, Fortaleza (CE): [s.n]. **Anais**. Fortaleza (CE), 2013. p. 1711-1724. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/39696>. Acesso em: 21 set. 2021.

SOIHET, Rachel. **Condição feminina e formas de violência: mulheres pobres e ordem urbana, 1890-1920**. 1 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### **LIDERANÇA: Ascensão feminina em cargos gerenciais**

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a percepção dos funcionários sobre a liderança feminina ocupada pela coordenadora de estágio da reitoria, identificando o estilo de liderança prevalecente na gestão do cargo. Enfatiza-se que as informações fornecidas nesta pesquisa serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não há riscos associados à sua participação.

#### **1 - Qual o seu gênero?**

Feminino

Masculino

Não binário

#### **2 - Qual sua faixa etária?**

Abaixo de 25

Entre 26 e 36 anos

Entre 37 e 47 anos

Entre 48 e 58 anos

Acima de 59 anos

#### **3 - Há quanto tempo você ocupa o cargo atual na Reitoria do IFPB? \***

Menos 12 meses

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos

Mais de 15 anos

**4 - Qual cargo você ocupa atualmente?**

Coordenador(a)

Auxiliar

Estagiário(a)

Outro:

**5 - Estado civil:**

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

**6 - Na sua perspectiva enquanto liderado, considerando a sua ocupação na coordenação de estágio na Reitoria do IFPB, você considera importante ser liderado(a) por uma mulher?**

Sim

Não

Talvez

**7 - Você acredita que o IFPB estimula a liderança de mulheres na instituição?**

Sim

Não

Talvez

**Se a resposta for sim, em quais aspectos você identifica esses estímulos?**

**8 - Você enxerga a sua liderança na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB da seguinte forma:**

Agregadora, conectando pessoas entre si.

Visionária, conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados.

Agressiva, atinge metas desafiadoras e estimulantes.

Democrática, envolve o grupo na tomada de decisões.

Autocrática, não permite que o grupo participe da tomada de decisões.

**9 - Qual das seguintes posturas você acredita que melhor se encaixa com a sua liderança na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB?**

Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.

Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

Abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

**10 - Qual das seguintes opções melhor define a sua liderança na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB?**

Diretiva, faz que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas.

Apoiadora, é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável.

Participativo, focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.

Orientada para conquistas, estabelece metas claras e desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

**11 - Você encontra desafios trabalhando com uma liderança feminina na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB? Se sim, cite alguns desses desafios.**

Sim, encontro dificuldades.

Não, não encontro dificuldades.

**Cite pelo menos um desafio em trabalhar com uma liderança feminina.**

**12 - Você encontra facilidades trabalhando com uma liderança feminina na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB? Se sim, cite algumas dessas facilidades.**

Sim, encontro facilidades.

Não encontro facilidades.

**Cite pelo menos uma facilidade em trabalhar com uma liderança feminina.**

**13 - Você acredita que alguma das opções abaixo pode ser considerada um empecilho para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB, tornando o trabalho com a liderança feminina um desafio?**

Conciliar a sua vida profissional e familiar

Preconceito

Raízes históricas

Todas as opções acima

Acredito que as mulheres não enfrentaram/enfrentam dificuldades para ocupar cargos de chefia no IFPB.

Outro:

**14 - Você acredita que alguma das opções abaixo pode ser considerada um ponto positivo para o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no IFPB, tornando o trabalho com a liderança feminina uma facilidade?**

Bom humor

Tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização

Respeitam seus oponentes, tirando o melhor deles

São claras e objetivas quanto às suas metas

Todas as opções acima

Outro:

**Se achar pertinente, comente.**

**As questões a seguir seguem o padrão Escala Likert.**

**Considere que: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo Parcialmente, 5 - Concordo Totalmente**

**15 - Tenho uma líder ousada.**

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

**16 - Tenho uma líder paciente.**

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

**17 - Minha líder é autêntica, sem pretensão, sem orgulho ou arrogância.**

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

**18 - Recebo atenção, apreciação e incentivo da minha liderança.**

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

**19 - Acho importante a liderança feminina neste setor, pois dessa forma é possível contribuir para a igualdade na sociedade.**

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

**20 - Marque a opção que você acredita que melhor se adequa a sua liderança na coordenação de estágio da Reitoria do IFPB.**

● Ajuda os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

A liderança bem-sucedida é alcançada devido a escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados.

Incentiva, inspira e motiva os funcionários a inovar e criar mudanças que ajudarão a empresa a crescer e moldar seu futuro.

Prioriza um estilo de liderança baseado na autoridade dentro da organização, enfatizando os padrões de trabalho e foco em tarefas.

● O desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder.

## Documento Digitalizado Restrito

### TCC

**Assunto:** TCC  
**Assinado por:** Edvânia Santana  
**Tipo do Documento:** Dissertação  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Restrito  
**Hipótese Legal:** Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Edvânia Dantas de Santana, ALUNO (20181460015) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 08/02/2022 17:29:26.

Este documento foi armazenado no SUAP em 23/02/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 446103  
**Código de Autenticação:** e5c3c98294

