

**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA JÚLIA RODRIGUES LOPES DE PAIVA

“Voando alto”?
**LID(h)ERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO NA GOL
LINHAS AÉREAS**

MARIA JÚLIA RODRIGUES LOPES DE PAIVA

“*Voando alto*”?

LID(h)ERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO NA GOL
LINHAS AÉREAS



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como requisito institucional para a obtenção do grau acadêmico de **BACHARELA EM ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

JOÃO PESSOA – PB
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus João Pessoa*

P149v Paiva, Maria Julia Rodrigues Lopes de
"Voando alto"? : lid(h)erança feminina em cargos de
gestão na Gol Linhas Aéreas / Maria Julia Rodrigues Lopes de
Paiva. – 2023.
97 f.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica
de Gestão e Negócios – UAG, 2023.
Orientador: Prof^o Dr. José Washington de Morais Medeiros.
1. Mercado de Trabalho – Estudo de gênero. 2. Liderança
feminina. 3. Liderança transformacional. 4. Mulher – Cargo de
Gestão. I. Título.
CDU 331.5-055.2

Bibliotecária responsável Ivanise Andrade Melo de Almeida – CRB15/96



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Julia Rodrigues Lopes de Paiva

20182460056

"Voando alto?" A lid(h)erança feminina em cargos de gestão na Gol Linhas Aéreas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 30/11/2023

no 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

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dr José Washington de Moraes Medeiros (IFPB)

Orientador(a)

Dra Cibele Albuquerque (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dra Patricia Soares de Araújo Carvalho (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- José Washington de Moraes Medeiros, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO, em 07/12/2023 15:56:17.
- Cibele de Albuquerque Torres, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO, em 07/12/2023 16:02:23.
- Patricia Soares de Araújo Carvalho, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO, em 07/12/2023 20:54:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça o leitura do QRCode ao lado ou acesse https://sua.ifpb.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código: 506269
Verificador: 495565c7ad
Código de Autenticação:



*A Deus
À minha mãe
A meus filhos...
por toda força, apoio e carinho...
DEDICO!*

AGRADECIMENTOS

- ♥ Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, por ter me dado discernimento na escolha de avançar nos estudos, em busca do sonho em ter minha graduação.
- ♥ Em segundo lugar, quero agradecer à minha mãe, que sempre acreditou no meu potencial.
- ♥ Aos meus filhos, que são motivações diárias para o meu crescimento.
- ♥ Agradeço, de coração, ao Professor Dr. José Washington de Moraes Medeiros, por ser um exemplo de mestre, que desde a aplicação da sua disciplina, mostrou o quanto é um ser humano fantástico e competente. Que Deus o ilumine sempre!
- ♥ Agradeço também a todos/as os/as demais professores/as que estiveram comigo e que contribuíram com minha formação durante os quatro anos de curso.
- ♥ À Profa. Dra. Patrícia Soares de Araújo Carvalho, e à Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé, que compõem a banca examinadora deste trabalho, pela disponibilidade e boa vontade em aceitarem fazer parte deste momento, uma ação de solidariedade acadêmica e de sororidade de gênero, como mulheres que somos.
- ♥ Agradeço à minha família (irmãos, cunhado/a, tias/os, primas/os).
- ♥ Aos colegas e amigos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, e foram companheiros/as no decorrer deste curso, em especial, serei eternamente grata à minha amiga Milena, que nos deixou lindas lembranças no decorrer do tempo que esteve aqui na terra conosco.
- ♥ Gratidão a todos/as os/as colaboradores/as da Gol Linhas Aéreas (base João Pessoa/Bayeux), que tiraram um pouco do seu tempo para responderem à pesquisa.

*A liberdade da mulher é a medida de
evolução de uma sociedade”.*

(MICHAEL OLIVEIRA)

RESUMO

No cenário do mercado de trabalho, a luta do movimento feminista pela equidade de gênero é histórica e persistente. Além da inserção da mulher em postos de trabalho, salários paritários aos homens e cargos de liderança, dentre outros aspectos, são fatores sensíveis às conquistas de gênero nas organizações. Desse modo, esta pesquisa objetivou *averiguar as perspectivas da liderança feminina a partir da atuação/concepção de mulheres em cargos de gestão na Gol Linhas Aérea, base João Pessoa/Bayeux-PB*. Trata-se de uma pesquisa classificada como empírica (de campo), de abordagem combinada (qualitativa e quantitativa), e tipologia exploratório-descritiva, cuja coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista estruturada junto às três mulheres líderes da empresa, e através de um questionário misto, aplicado a 21 colaboradores homens, subordinados às líderes. A pesquisa obteve como resultado um cenário positivo à liderança feminina na organização, isto é, das políticas internas da Gol Linhas Aéreas às relações interpessoais dignas e respeitadas no cotidiano local etc., há propensão de inclusão e naturalização da mulher em cargos de lid(h)erança, uma verdadeira “herança” às conquistas de gênero. Assim, na empresa, esta tendência tangencia a perspectiva da liderança feminina teoricamente caracterizada como *transformacional*. Com isso, foi constatado que a empresa fomenta uma cultura organizacional com base na equidade/igualdade de gênero, na qual os colaboradores homens relacionam-se harmoniosamente com a mulher líder, reconhecendo a gestão feminina desenvolvida na unidade Gol Bayeux/João Pessoa como engajada, imparcial e empática, e concebendo a atuação da liderança feminina digna de assumir altos cargos na empresa. Em conclusão, a pesquisa reforça a importância/urgência da efetivação de políticas organizacionais para o equilíbrio social entre os gêneros, com reflexos em uma sociedade que urge por justiça social.

Palavras-chave: Estudos de gênero; liderança feminina; liderança transformacional; mulheres em cargos de gestão; Gol Linhas Aéreas.

ABSTRACT

In the labor market scenario, the feminist movement's fight for gender equality is historic and persistent. In addition to the insertion of women in jobs, equal development with men and leadership positions, among other aspects, are factors sensitive to gender achievements in organizations. Therefore, this research aimed to investigate the perspectives of female leadership based on the performance/conception of women in management roles at Gol Linhas Aéreas, João Pessoa/Bayeux-PB base. This is an empirical (field) research, with a combined approach (qualitative and quantitative), and an exploratory-descriptive typology, whose data collection was carried out through a structured interview with the three women leaders of the company, and through of a mixed questionnaire, applied to 21 male employees, subordinate to leaders. The research resulted in a positive scenario for female leadership in the organization, that is, from Gol Linhas Aéreas' international policies to dignified and respectful interpersonal relationships in local daily life, etc., there is a propensity for the inclusion and naturalization of women in leadership positions(h)erance, a true “inheritance” to gender achievements. Thus, in the company, this trend is in line with the perspective of female leadership theoretically characterized as transformational. As a result, it was found that the company fosters an organizational culture based on gender equity/equality in which male employees relate harmoniously with the female leader, recognizing the female management developed at the Gol Bayeux/João Pessoa unit as impartial and empathetic, and conceiving the performance of female leadership worthy of assuming high positions in the company. In conclusion, the research reinforces the importance/urgency of implementing organizational policies for social balance between genders, with repercussions in a society that urges for social justice.

Key words: Gender studies; female leadership; transformational leadership; women in management positions; Gol Linhas Aéreas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Mulheres prejudicadas profissionalmente por serem mulheres	18
FIGURA 2	Perfil time de águias Gol Linhas Aéreas.....	28
FIGURA 3	As conquistas do gênero feminino no Brasil.....	38
FIGURA 4	Lista de líderes de sucesso no Brasil	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Esquema de coleta de dados a partir da entrevista com as lideranças femininas da empresa.....	30
QUADRO 2	Teorias da liderança.....	48
QUADRO 3	A trajetória de vida das mulheres líderes na empresa.....	55
QUADRO 4	Sobre as vantagens em ser gestora organizacional.....	56
QUADRO 5	Sobre desvantagens em ser gestora organizacional.....	56
QUADRO 6	Considerações sobre a trajetória de vida como líder feminina.....	57
QUADRO 7	Sobre a relação entre trabalho e família.....	58
QUADRO 8	Autoavaliação como liderança feminina.....	59
QUADRO 9	Sobre a experiência em liderar homens e mulheres ao mesmo tempo.....	60
QUADRO 10	Características de liderança que as líderes buscam diante dos resultados projetados pela empresa.....	61
QUADRO 11	Dificuldades enfrentadas no cotidiano do trabalho para conseguir seguir seu estilo próprio de liderança.....	62
QUADRO 12	Outras considerações sobre seu trabalho na Gol Linhas Aéreas como liderança feminina.....	63
QUADRO 13	Considerações dos colaboradores homens sobre a liderança feminina.....	72
QUADRO 14	Sobre a forma como a empresa trata a igualdade/diferença de gênero entre homens e mulheres em relação a cargos e salários.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais.....	17
GRÁFICO 2	Mulheres que já sofreram violência e assédio no trabalho.....	19
GRÁFICO 3	Rendimento médio relativo por sexo e cargo	40
GRÁFICO 4	Taxa de participação na força de trabalho	44
GRÁFICO 5	Estado civil dos colaboradores	64
GRÁFICO 6	Faixa etária dos colaboradores	65
GRÁFICO 7	Formação dos colaboradores	65
GRÁFICO 8	Tempo de serviço dos colaboradores homens da empresa Gol Linhas Aéreas.....	66
GRÁFICO 9	Antes de ser colaborador da Gol, sobre já ter sido liderado por uma mulher.....	67
GRÁFICO 10	Opção por ter uma mulher ou um homem como líder.....	68
GRÁFICO 11	Nível de segurança por parte das decisões de líderes femininas.....	68
GRÁFICO 12	Sobre o nível de empatia da liderança feminina em relação à masculina.....	69
GRÁFICO 13	Sobre se sentir confortável em ter uma mulher na liderança na Gol Linhas Aéreas.....	70
GRÁFICO 14	Características da liderança feminina na empresa, na percepção dos colaboradores homens.....	71
GRÁFICO 15	A forma como se sente em relação à liderança na empresa.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

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

OIT: Organização Internacional do Trabalho

SUMÁRIO

1	“DEPOIS DA QUEIMA DO SOUTIEN”: SITUANDO O FENÔMENO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2	RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO.....	15
1.3	PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.4	OBJETIVOS.....	20
1.4.1	Objetivo geral.....	20
1.4.2	Objetivos específicos.....	20
1.4.3	A estrutura do texto.....	21
2	“PLANO DE VOO”: A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	22
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
2.1.1	Quanto à classificação.....	22
2.1.2	Quanto à abordagem.....	23
2.1.3	Quanto à tipologia da pesquisa.....	23
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	24
2.2.1	Quanto ao universo da investigação: o lócus da investigação.....	24
2.2.2	Quanto à amostragem da pesquisa: critérios da investigação.....	26
2.2.3	Quanto à amostra do estudo: os sujeitos da investigação.....	26
2.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	29
3	O LUGAR DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: O	31
	LEGADO DA GESTÃO PELAS DIFERENÇAS.....	
3.1	A BANDEIRA DO FEMINISMO COMO GRITO DO	33
	OPRIMIDO.....	
3.1.1	A luta pelo empoderamento feminino: entre resistências e conquistas.....	36
3.2	ENTRE EQUIDADE E INTERSECCIONALIDADE NAS	39
	ORGANIZAÇÕES.....	
4	“QUEM PILOTA A NAVE É A MULHER”: LIDERANÇA FEMININA NA	46
	CONDUÇÃO DE RESULTADOS	
	ORGANIZACIONAIS	
4.1	CENÁRIO DE MUDANÇAS NO CONTEXTO	46
	ORGANIZACIONAL.....	
4.1.1	O legado de uma boa	47
	lid(h)erança.....	
4.1.2	Um passeio pela liderança e seus aportes teóricos	47
4.2	TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: A LIDERANÇA	48
	FEMININA EM AÇÃO.....	
4.3	ELAS DECOLAM?!	52
5	“A GESTÃO DE SALTO ALTO”: ANALISANDO AS PERSPECTIVAS DA	54
	LIDERANÇA FEMININA A PARTIR DA ATUAÇÃO DE MULHERES EM	
	CARGOS DE GESTÃO NA GOL LINHAS AÉREAS.....	
5.1	A TRAJETÓRIA DE VIDA DAS MULHERES OCUPANTES DE CARGO DE	54
	LIDERANÇA NA EMPRESA.....	
5.2	TIPOS DE LIDERANÇAS EMPREENDIDAS PELAS MULHERES A PARTIR DE	58
	SUA PRÓPRIA AUTOAVALIAÇÃO.....	
5.3	CONCEPÇÃO DOS COLABORADORES HOMENS SOBRE A LIDERANÇA	65
	FEMININA, E SUAS CORRELAÇÕES SOBRE OS TIPOS DE GESTÃO	
	DESENVOLVIDOS.....	
5.4	O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO DA EMPRESA, NO	73
	QUE CORRESPONDE À EQUIDADE DE GÊNERO.....	

6	“RASGANDO A SAIA”: DESFECHO (IN)CONCLUSIVO DA CONVERSA.....	75
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICES	83

1 “DEPOIS DA QUEIMA DO *SOUTIEN*”: SITUANDO O FENÔMENO

Esta seção discute a introdução do trabalho, destacando a contextualização do tema, a justificativa da pesquisa, a problematização e os objetivos, conforme segue.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A liderança feminina, e sua perspectiva no mercado de trabalho, é um fenômeno social marcado por tensões, lutas, resistências e conquistas históricas, e que suscita um debate necessário sobre gênero e carreira profissional. Em termos histórico-cultural, a luta da mulher para se pôr em equiparação ao homem no mercado de trabalho acende a busca pela equidade de gênero como um dos princípios da própria dignidade humana.

De acordo com Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p.14), “equidade de gênero significa igual valorização de atributos considerados masculinos e femininos, seja na vida individual, seja nas práticas sociais”. Em outras palavras, é a evolução no tratamento democrático entre os gêneros, que se reverbera na evolução cultural do sistema social, através da superação do jogo de forças do patriarcado.

Sem sombra de dúvidas, no que corresponde à revolução na equidade de gênero, o mundo vem passando por diversas mudanças, tendo em vista a participação da mulher em cargos de liderança nos mais diversos setores sociais (econômico, político, cultural, etc.) do Brasil e do mundo, seja nos segmentos público, privado e/ou no Terceiro Setor. Assim, o fenômeno “liderança feminina” é uma das conquistas da equidade de gênero na prática, no contexto da igualdade, do respeito à dignidade humana e em prol da justiça social.

Nesses termos, nos dias atuais, a mulher está presente na liderança de organizações, bem como de diversas outras esferas sociais, frente ao direito de escolha entre *ser* e *fazer*. Mesmo diante de tais conquistas, há de se registrar que outra barreira enfrentada é a desvalorização profissional do gênero feminino no trabalho, tendo em vista que, em muitos casos, a mulher ganha menos do que o homem, mesmo assumindo funções similares. No entanto, graças à força e persistência do movimento de vanguarda feminista, esta barreira está sendo enfrentada/combatida, embora ainda há muito caminho a ser percorrido pelas mulheres, em relação a seu empoderamento individual e coletivo.

Notadamente, as conquistas e as mudanças nos papéis de gênero vêm crescendo desde o final do Século XIX, e perpassando todo o Século XX, provocada pela necessidade da mão-de-obra, com a chegada da revolução industrial.

Atualizando a questão, de acordo com Lerner (2019), em pleno século XXI, é mais frequente à mulher assumir o cargo que almeja, comparado a épocas passadas. Mas esta condição, infelizmente, não foi a realidade encontrada no decorrer da história da humanidade, pois as mulheres nem sempre puderam fazer parte das decisões e dos destinos da história, na maior parte das vezes ficando apenas nos bastidores.

Historicamente, as relações socioculturais, imbuídas do poder colonialista-patriarcal sobre os gêneros e a sexualidade, estabelece que a mulher para ser “boa” deve ser *submissa e obediente* ao homem, cuidando apenas da casa e dos familiares, cujos costumes culturais perduraram com insistência por muito tempo, mas com resquícios ainda na contemporaneidade.

Com isso, diante das relações de gênero, o progresso sociocultural da mulher, hoje, não foi algo conquistado com facilidade, pois para as mulheres são anos buscando o lugar onde desejam estar, e ainda há muita luta pela frente, principalmente para a superação de preconceitos sócio-históricos e culturais sobre o gênero feminino, sistemicamente estagnados em mentalidades individuais e estruturas coletivas, muitas vezes, manifestos em forma de assédio moral e sexual, violência simbólica, misoginia etc.

No caso da misoginia, como âncora de vários atos de violência contra a mulher, segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 36), é a “[...] aversão, ódio à mulher ou ao feminino, isto é, a qualidades ou atributos de feminilidade convencionais”. Nesse aspecto, a misoginia é o “berço” de outros tipos de violência de gênero contra a mulher, inclusive, o feminicídio – o assassinato da pessoa pelo fato de ser mulher, um fenômeno diário e em constante expansão.

Hoje, conforme dito, a mulher ocupa em cargos de liderança devido a muita resistência e luta contra a força ditatorial do patriarcado e seus paradigmas pré-moldados ao gênero feminino, segundo os quais apenas o gênero masculino era o detentor das habilidades e competências para determinados cargos e profissões, e a mulher estava incumbida dos afazeres domésticos.

Diante desse ordenamento, “*ser mulher*” não era, em si, o que limitava, mas sim uma herança cultural e histórico-social sobre o gênero, advindo do patriarcado, ou seja, é o que se chama de *androcentrismo*, conforme especificam Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 7):

Androcentrismo refere-se ao sistema cultural baseado em normas e valores que promovem sujeitos masculinos, a masculinidade e, especialmente, o modelo hegemônico de masculinidade, excluindo as mulheres de posições de privilégio e poder, assim como os homens cujas expressões de gênero não estão em conformidade com o modelo de masculinidade dominante – por

exemplo, por serem vistos como menos másculos, afeminados, fracos, dóceis etc., não são considerados ‘homens de verdade’ e, por isso, pela lógica androcêntrica, também são colocados em patamares hierárquicos inferiores, marginalizados, estigmatizados ou excluídos.

Nesse aspecto, os estudos de gêneros continuam atuais e necessários para se entender e enfrentar situações como o androcentrismo, pois com tanta discriminação e preconceitos sobre as identidades sexuais e de gênero dissidentes do padrão heterossexual (*gays*, lésbicas, bissexuais etc.), como também contra os chamados gêneros subalternos (mulheres, travestis, transexuais etc.), é necessário corroborar a importância de se respeitar os humanos como pessoas e vice-versa, e não se limitar às manifestações da sexualidade e/ou às identidades/diversidades de gênero plurais, contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse aspecto, desvelar a concepção do gênero masculino (do homem) diante à liderança feminina é de grande importância para a compreensão do fenômeno, como também para entender a equidade de gênero no que diz respeito à remuneração salarial, como reflexo da sociedade atual e suas circunstâncias, ora favoráveis, ora discrepantes em relação às conquistas do gênero feminino.

Diante disso, esta pesquisa objetivou *averiguar as perspectivas da liderança feminina a partir da atuação de mulheres em cargos de gestão na Gol Linhas Aéreas*, conforme justificativa a seguir.

1.2 RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO

A pesquisa partiu da necessidade em aprofundar os estudos sobre o atual cenário da liderança feminina, que é crescente a cada dia, mas que enfrenta o androcentrismo, através de discriminações/preconceitos socioculturais e históricos severos, a exemplo da misoginia como forma de opressão. Por estas razões, a justificativa para a realização da pesquisa partiu dos seguintes aspectos:

a) *O surgimento da ideia da pesquisa*: como colaboradora da empresa, a autora percebeu, em sua vivência profissional, um quadro predominante de líderes femininas na base da Gol Linhas Aéreas, base João Pessoa/Bayeux – PB. Um quadro raro, em um setor antes masculinizado, como é o caso da liderança nas bases operacionais de companhias aéreas, no Brasil. Desse modo, é de grande importância investigar o atual

cenário da liderança feminina para se obter o conhecimento recente sobre a temática, no cenário da gestão organizacional, e o atual enfrentamento/aderência do gênero feminino no mercado de trabalho, principalmente, em cargos de liderança.

b) A Razão Pessoal: diante da vivência profissional, a autora despertou para a necessidade em compreender o atual cenário do feminismo nas organizações, e a atual aceitação de mulheres no mercado de trabalho, principalmente por parte dos homens.

c) A Razão Científica: o fenômeno de estudo é relevante às Ciências da Administração e à formação acadêmica, principalmente, situada na área da Administração de Pessoas e suas inter-relações narrativas relacionadas ao tema no campo. Por isso, o fenômeno em estudo torna-se importante para os/as discentes do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) – Campus João Pessoa, pois envolve ciclos que fazem parte dos processos e das culturas sócio-organizacionais.

d) A Razão Social: em uma dimensão mais ampliada, a pesquisa busca destacar a liderança feminina na atual conjuntura do mercado de trabalho, contribuindo para a luta pela equidade de gênero nas organizações e na sociedade – faces de uma mesma moeda, contra androcentrismo e as opressões aos gêneros subalternos.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

A equidade de gênero é um tema intenso e de valor para uma sociedade justa. A inclusão das mulheres no mercado de trabalho, com paridade remunerativa e de direitos, ainda está longe de ser condizente com os privilégios com os quais os homens herdaram desde sempre, em consequência da cultura patriarcal e androcêntrica que percorre os tempos.

Em termos gerais, as mulheres, presentes no mercado de trabalho, ainda se deparam com deméritos em relação às suas competências profissionais, em razão do tão propagado machismo. Segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p.31), o “machismo (‘chauvinismo masculino’) é a crença de que os homens são superiores às mulheres. Como forma de sexismo, as relações machistas discriminam negativamente, cerceiam e desqualificam as mulheres”.

Assim, o “chauvinismo masculino”, advindo da cultura androcêntrica da sociedade patriarcal, ainda rotula formações, cargos, funções, atividades, profissões como exclusivamente “masculinos” e/ou “femininos”, condicionando o gênero a papéis demarcados em relação às normas patriarcais impostas. Por razão disso, um dos cargos historicamente

tidos como “masculinos”, é o de liderança, como se fosse uma condição de “mando” que não se alia à inferioridade e à subserviência da mulher.

Liderança é a arte de ter seguidores que realizam as coisas conforme orientação do líder. (DUCKER,2014). Esta definição sinaliza, pois, que liderar independe menos do gênero e mais da capacidade e da competência em gerir equipes, conforme o objetivo estipulado.

Conforme já dito, hoje, encontramos mulheres atuando como líderes em vários segmentos de mercado, mas embora se reconheça conquistas, há oscilação nos números de posição da liderança feminina no atual cenário organizacional, conforme demonstra o gráfico a seguir, sobre a evolução da presença das mulheres em cargos gerenciais, entre 2012 a 2019:

Gráfico 1: Evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais



Fonte: G1 (2021)

A ilustração posta expõe a oscilação nos índices e liderança feminina nas organizações, e demonstra que a realidade ainda não é párea, ou seja, o número de mulheres líderes ainda não atingiu 50% em relação aos homens, nas empresas.

Por outro lado, após longos períodos, na busca pelo direito de escolha e de ser protagonista de sua própria história, independente de rótulos, as mulheres estão cada dia mais presentes em diversos cargos de liderança, ou seja, mesmo sendo minorias, elas estão ocupando postos de trabalho impossíveis de imaginar séculos atrás.

As mulheres estão conseguindo ocupar mais espaço em cargos de liderança. É o que mostra a *Page Executive*, unidade de negócio do *PageGroup* especializada em recrutamento e seleção de executivos para alta direção (o chamado "C-Level"). De acordo com a consultoria, a presença feminina nesses postos cresceu 20% em 2020, saltando de 30% em 2019 para 37% no ano passado. A maior presença das mulheres em assentos de posições estratégicas é reflexo de um crescente aumento da participação feminina em processos seletivos (G1, 2022, s/p).

No entanto, é preciso atentar para a oscilação nos percentuais de participação das mulheres em cargos gerenciais ao longo dos anos de 2012 a 2019, de acordo com os dados explicitados no gráfico anterior. Em 2017, constava 39,2%, e em 2019 o percentual caiu para 37,4% de mulheres ocupantes de cargos de liderança. Por que isso ocorre? É preciso também registrar que, embora relevantes, tais percentuais ainda estão longe do ideal para a equidade de gênero.

De acordo com Schermann (2018), em uma pesquisa realizada pela empresa Opinion Box, que entrevistou 1.713 pessoas, entre homens e mulheres, foi constatado que a maioria das mulheres entrevistadas já vivenciou o preconceito profissional, simplesmente por serem mulheres.

Figura 1: Mulheres prejudicadas profissionalmente por serem mulheres



Fonte: Schermann (2018)

Como mostram os dados a partir da ilustração posta, mais da metade das mulheres entrevistadas pela *Opinion Box*, já se sentiram prejudicadas profissionalmente em decorrência do sexo, ou seja, por serem mulheres.

Não fosse o bastante, em pleno Século XXI, as mulheres ainda enfrentam os desafios absurdos em relação ao assédio moral e sexual, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2: Mulheres que já sofreram violência e assédio no trabalho.



O gráfico acima foi fruto de uma pesquisa que envolveu 1.000 (mil) mulheres e 500 (quinhentos) homens na amostra. Os dados expostos deflagram, por exemplo, o quanto as mulheres são vitimizadas por situações vexatórias no trabalho em relação ao assédio moral e sexual. Foram sinistras ocorrências como estas que levam à criação de leis de proteção às mulheres, como a lei Maria da Penha (Lei nº 11.340, 2006), atualizada pela Lei n. 14.310, 2022, a lei do Femicídio (Lei nº 13.104, 2015) e a lei do Assédio (14.612, 2023).

Nos dados da pesquisa, expostos no gráfico, mais de 70%, das 1.000 mulheres entrevistadas, declararam já terem sofrido violência e assédio no trabalho. Do total dos 1.500

entrevistados (mulheres e homens), 92% concordaram que as mulheres sofrem mais constrangimento e assédio no trabalho do que os homens.

Os dados também exibem outras disparidades entre os gêneros como, por exemplo, gritos e/ou xingamentos no ambiente de trabalho, sendo que 40% das mulheres responderam que já passaram por situações como estas, contra apenas 12% dos homens que registram a experiência.

Ainda sobre os resultados da pesquisa supra, sobre discriminação pela raça ou cor da pele no trabalho, 11% das mulheres afirmaram que já foram vítimas deste tipo de violência, das quais 15% são negras e 4% não negras. Este resultado mostra o quanto as mulheres podem sofrer ainda mais a partir de marcadores sociais sobrepostos (raça, classe e gênero), ou seja, por serem mulheres, pobres e negras, mesmo após a criação da lei 7.716, de 1989, conhecida como a lei do racismo.

Assim, ainda são muitos os obstáculos advindos de uma cultura fortemente preconceituosa, cuja tradição histórica subalterniza a mulher em relação à soberania do homem. Diante de tudo isso, esta pesquisa partiu do seguinte problema:

Como se apresenta a liderança feminina a partir da atuação de mulheres em cargos de gestão na Gol Linhas Aéreas?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- Averiguar as perspectivas da liderança feminina a partir da atuação/concepção de mulheres em cargos de gestão na Gol Linhas Aérea, base João Pessoa/Bayeux-PB.

1.4.2 Objetivos específicos

- Relatar a trajetória de vida das mulheres ocupantes de cargo de liderança na empresa.
- Categorizar os tipos de lideranças empreendidas pelas mulheres a partir de sua própria autoavaliação.
- Descrever a concepção dos colaboradores homens sobre a liderança feminina, e suas correlações sobre os tipos de gestão desenvolvidos.
- Verificar o plano de cargos, carreiras e remuneração da empresa, no que corresponde à equidade de gênero.

1.4.3 A estrutura do texto

Para uma melhor compreensão da produção textual, o TCC foi construído em capítulos (seções), a partir da seguinte estrutura:

O segundo capítulo do texto, relacionado à metodologia da pesquisa, discute as características da pesquisa, referente à classificação (empírica), à abordagem combinada (qualitativa e quantitativa), e a tipologia exploratória e descritiva, além do universo, da amostragem, da amostra e os instrumentos de coleta de dados utilizados pela pesquisa, no campo empírico – a Cia. Aérea Gol, instalada no Aeroporto Internacional Castro Pinto, base João Pessoa/Bayeux-PB.

Já o terceiro capítulo, intitulado “*O lugar de gênero nas organizações do século XXI: o legado da gestão pelas diferenças*”, discute a luta feminina no encaixe pelos seus direitos sociais, conquistas e barreiras encontradas até os dias atuais.

No que diz respeito à quarta seção textual, nomeada de “*Quem pilota a nave é a mulher: liderança feminina na condução de resultados organizacionais*”, esta reflete alguns conceitos sobre liderança, com foco na liderança feminina e na liderança transformacional.

O quinto capítulo, intitulado “*‘A gestão de salto alto’: analisando as perspectivas da liderança feminina a partir da atuação de mulheres em cargos de gestão na Gol Linhas Aéreas*”, refere-se à análise dos dados da pesquisa, cuja coleta de dados foi obtida a partir de um questionário misto, junto aos colaboradores (homens) da organização, bem como a partir de uma entrevista, realizada junto às líderes da empresa.

O sexto capítulo, denominado “*Rasgando a saia*”: desfecho (in)conclusivo da conversa”, traz a conclusão pesquisa, a partir da discussão sobre o cumprimento dos objetivos e do problema.

2 “PLANO DE VOO”: A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Diante das características da pesquisa, a metodologia abordada baseia-se nos objetivos da investigação, razão pela qual surgem as articulações que o estudo envereda como caminhos para seu desenvolvimento, seguindo as bases do método científico.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 126), “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”.

Desse modo, este capítulo discute a “linha de raciocínio” estabelecida como fundamento lógico-metodológico para a pesquisa.

O método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostram eficientes, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 28).

Nesse aspecto, os procedimentos que caracterizam a pesquisa convergiram para o entendimento sobre a posição social da mulher, principalmente, a trajetória de vida profissional, que as conduziram à liderança.

2.1.1 Quanto à classificação

Diante disso, para o desenvolvimento da pesquisa, considerando a discussão empreendida anteriormente, é possível classificar o estudo como empírico (de campo). Segundo Freitas e Prodanov (2013, p. 59), “a pesquisa empírica é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta [...]”. É empírico, portanto, porque se trata de um problema prático, que ocorre em uma dada realidade, em um campo natural e concreto, que pode ser refutado, racionalizado, compreendido.

Assim, a pesquisa empírica ou de campo coleta de dados de ocorrências naturais, a partir de uma questão (problema) em estudo, é o registro de alterações pertinentes para a tese que queira se confirmar ou apresentar novos fatos (FONSECA, 2012). É, pois, uma espécie de

“retrato” que registra as características daquele fenômeno de estudo, naquela realidade, durante aquela época específica.

Assim, diante desta classificação é indispensável, para se obter dados reais e válidos para o entendimento do tema em relação à sua natureza prática, distinguirmos a abordagem utilizada pelo estudo.

2.1.2 Quanto à abordagem

Tendo em vista classificação apontada, fez-se necessária a utilização dos subsídios da *abordagem combinada*, isto é, quantitativa e qualitativa, para o desenvolvimento do estudo.

A abordagem quantitativa, de acordo com Fonseca (2012, p.35), “é aquela se baseia em dados mensuráveis das variáveis, procurando verificar e explicar sua existência, relação ou influência sobre outra variável”. Em outras palavras, é um tipo de abordagem que investiga a efetividade do objetivo pesquisado, de maneira estimada, valendo-se das técnicas das mensurações estatístico-matemáticas.

Em contraponto a este intuito, a abordagem qualitativa não distancia nem separa sujeito-objeto, isto é, busca compreender as coisas no mundo sem a necessidade das mensurações, almejando entender os *porquês* das coisas entre o indivíduo e o mundo no qual vive (PRODANOV; FREITAS, 2013). O pesquisador tem como base o lugar e a interação entre o objeto em estudo e seu contexto vivido.

Segundo Santos *et al.* (2017, p. 3):

A partir da vinculação entre pesquisa quantitativa e qualitativa, os estudos de métodos mistos promovem o entendimento sobre o fenômeno de escolha de uma forma que não se obteria com a utilização de somente uma abordagem. Para isso, no planejamento de uma pesquisa de métodos mistos deve-se considerar quatro aspectos principais: distribuição de tempo, atribuição de peso, a combinação e a teorização.

Diante disso, a abordagem combinada mostrou-se ideal para esta pesquisa, tendo em vista que tem a finalidade de entender o contexto da liderança feminina na empresa Gol Linhas Aéreas, base João Pessoa/Bayeux-PB, reunindo resultados quantitativos e qualitativos para a compreensão do fenômeno.

2.1.3 Quanto à tipologia da pesquisa

Tendo em vista a classificação e as abordagens apontadas para a pesquisa, e complementando tais bases metodológicas, o estudo valeu-se da tipologia exploratória e descritiva.

Segundo Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa exploratória é flexível quanto ao seu planejamento e na fase inicial tem o objetivo de propiciar conhecimento sobre o assunto investigado, delineando seus objetivos. Para Gil (2008, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda segundo Freitas e Prodanov (2013), o tipo de pesquisa descritiva, dá-se como uma espécie de narrativa, um relato sobre os fatos, dados e acontecimentos etc., de acordo com a situação realizada, sem nenhuma alteração. Tem como objetivo apresentar as características de determinado público, fato ou a definição de relações entre variáveis.

Complementando este entendimento, Fonseca (2012, p. 22) diz que “a pesquisa descritiva, conforme diz o próprio nome, descreve uma realidade tal como esta se apresenta, conhecendo-a e interpretando-a por meio da observação, do registro e da análise dos fatos ou fenômenos (variáveis)”.

Portanto, tais autorias trazem definições que especificam a pesquisa descritiva como uma narrativa fiel sobre o desenrolar dos fatores de uma dada realidade, e suas formas de registro diante de um dado universo pesquisado.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

2.2.1 Quanto ao universo da pesquisa: o lócus da investigação

Gil (2008), concordando com Vergara (1997), diz que universo é a totalidade estabelecida de recursos que possuem deliberados aspectos, alvo de determinado estudo.

De acordo com Santos (2009, p.2):

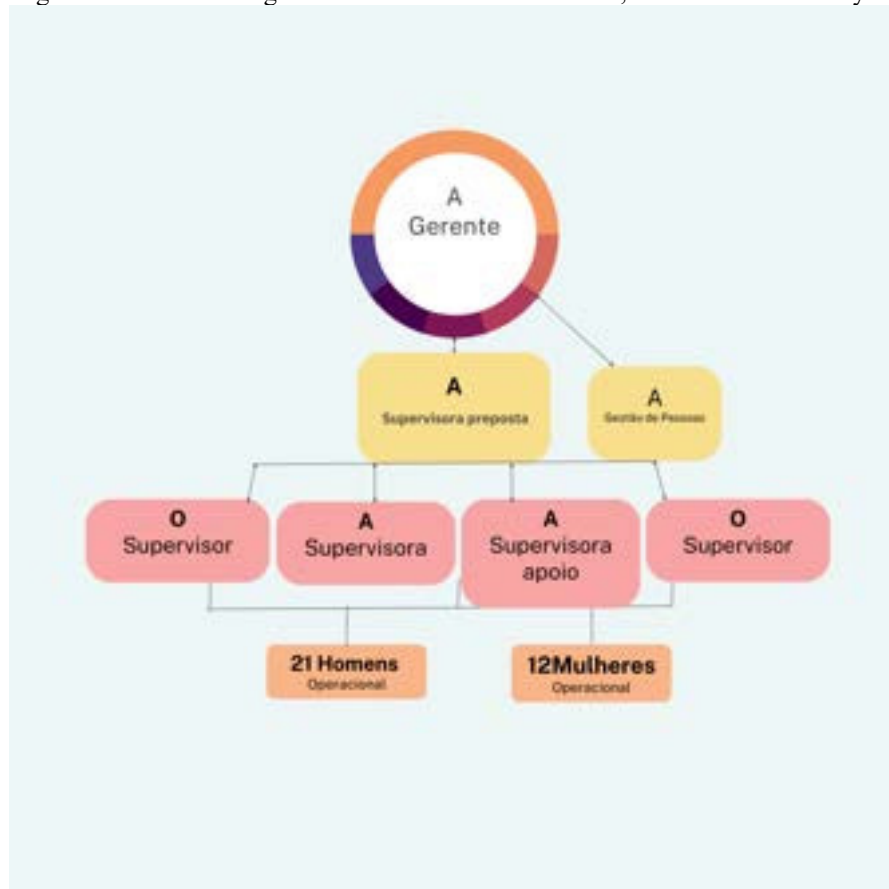
O universo ou a população diz respeito a um conjunto de elementos onde, cada um deles, apresenta uma ou mais características em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra. Na prática, a partir de uma amostra, podem-se fazer inferências para o universo/população.

Assim, esta pesquisa tem como universo os/as colaboradores da empresa Gol Linhas Aéreas, localizada no Aeroporto Internacional Castro Pinto, base João Pessoa/Bayeux-PB, perfazendo um total de 40 funcionários/as efetivos/as, dos quais 17 são mulheres e 23 são homens, subdivididos em gerência, supervisão, operacional e gestão de pessoas.

A unidade Gol em estudo foi fundada em 2005. A base atendia, em média, 6 voos comerciais diários, com destino direto a São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Salvador. Atualmente, a empresa atende, em média, 7 voos, sendo 6 voos nacionais diários, com destino ao Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Salvador, e 1 voo internacional aos sábados para Buenos Aires, na Argentina.

A Cia. tem operações diárias e contínuas, com processos de atendimento aos passageiros, tais como: loja, *check-in*, *check-out*, embarque, desembarque etc. Todos os processos necessitam de um maior nível de segurança, envolvendo todos/as os/as colaboradores/as de maneira dinâmica, e com propósitos afins.

Organograma 1: Estrutura organizacional da Gol linhas aéreas, base João Pessoa/Bayeux-PB.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O organograma acima mostra a estrutura hierárquica da base Gol de João Pessoa/Bayeux-PB, cujos nomes são fictícios, conforme orienta os princípios éticos da pesquisa científica.

2.2.2 Quanto à amostragem da pesquisa: critérios da investigação

As amostragens são subdivididas em dois grupos, chamados de amostragem probabilística e amostragem não probabilística (GIL, 2008). Ainda de acordo com Gil (2008), o grupo de amostragem probabilística tem como base as diretrizes matemático-estatísticas.

Segundo Silva (2015, p. 54), “quando as técnicas são utilizadas de tal maneira que, por sorteio, qualquer elemento da população pode ser representado na amostra, diz-se que elas são probabilísticas”, de perspectiva aleatória.

Já o grupo de amostragem não probabilística não se baseia na matemática, cálculos ou estatísticas, mas em critérios lógicos e mais flexíveis, de acordo com as especificidades da própria pesquisa e seus lócus de atuação.

Amostragem não probabilística “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 1996, p. 132).

Desse modo, esta pesquisa utilizou da amostragem probabilística, a fim de mensurar e melhor representar o universo pesquisado, ou seja, a perspectiva sobre a liderança feminina na empresa. O subtipo da amostragem probabilística aplicado foi o estratificado. Segundo Gil (2002, p. 122), “amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou classe social”.

Diante do universo e da amostragem discutidos, a seguir, distingue-se a amostra da pesquisa.

2.2.3. Quanto à amostra do estudo: sujeitos da investigação

Em virtude do universo e da amostragem apontados, de acordo com Vergara (1997, p. 48), a amostra “é uma parte do universo [população], escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Na perspectiva de Prodanov e Freitas (2013), regularmente, os estudos científicos compreendem um universo com grandes números de elementos, tornando incoerente sua

integralidade, em relação à coleta de dados de seu total constituinte. Assim sendo, é comum nos estudos sócio científicos a utilização da amostra, uma exígua, porém representativa, parte do universo.

Desse modo, diante do universo de 40 colaboradores/as que compõem a unidade local Gol Linhas Aéreas (base João Pessoa/Bayeux), localizada no Aeroporto Internacional Castro Pinto, foi necessária uma amostra composta pelas seguintes características:

a) três mulheres gestoras (3 líderes femininas), já que a unidade local da empresa conta com uma gerente e 2 supervisoras). Elas são responsáveis por liderarem toda a equipe que realiza as operações de solo da Cia. aérea da base citada, o que envolve todos os processos de loja, *check-in*, *check-out*, embarque, desembarque, gestão financeira etc. A estas mulheres, o intuito foi coletar dados sobre a trajetória de vida e os obstáculos e suas conquistas.

b) vinte e três (23) colaboradores homens, que realizam as atividades nos setores já citados, ou seja, em atividades operacionais, capitaneados pelas lideranças apontadas. A esta amostra de homens, o intuito foi coletar dados sobre a atual perspectiva relacionada à liderança feminina.

Portanto, em termos gerais, a amostra computou ($a + b$) um total de 26 pessoas, das quais 23 sujeitos são homens, e 3 são mulheres, dos 40 colaboradores/as que perfazem o universo, ou seja, alcançou o percentual de 58% dos/as colaboradores/as da empresa, sendo uma amostra representativa do todo, em relação aos resultados angariados a partir da coleta de dados.

2.3 “SOBREVOANDO” O CAMPO EMPÍRICO DA INVESTIGAÇÃO

A Cia Aérea Gol, está no mercado há 22 anos, e como muitas grandes empresas, passou por diversas mudanças durante seu percurso, inclusive, nas questões ligadas à diversidade e equidade de gênero, e valorização do capital humano interno. Uma prova dessa mudança é, atualmente, a presença de 30 mulheres piloto em seu quadro de tripulantes, um posto de trabalho tradicionalmente dominado por homens.

Em termos locais, a Cia Aérea Gol, na base de Bayeux/João Pessoa-PB (JPA), localizada no Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto, atende voos comerciais desde 2005. Atualmente, conforme dito anteriormente, a empresa conta com um quadro de 40 colaboradores/as, dentro os/as quais uma mulher como gerente das bases JPA (Bayeux), CPV

(Campina Grande/PB) e IOS (Ilhéus/BA). Além da gerência, a organização conta com cinco (5) supervisores/as, dos/as quais três (3) são mulheres.

Comum a toda equipe de trabalho em muitas empresas a gestão necessita de uma injeção diária de automotivação, que se reflete na inter-relação e na produtividade dos/as demais colaboradores/as.

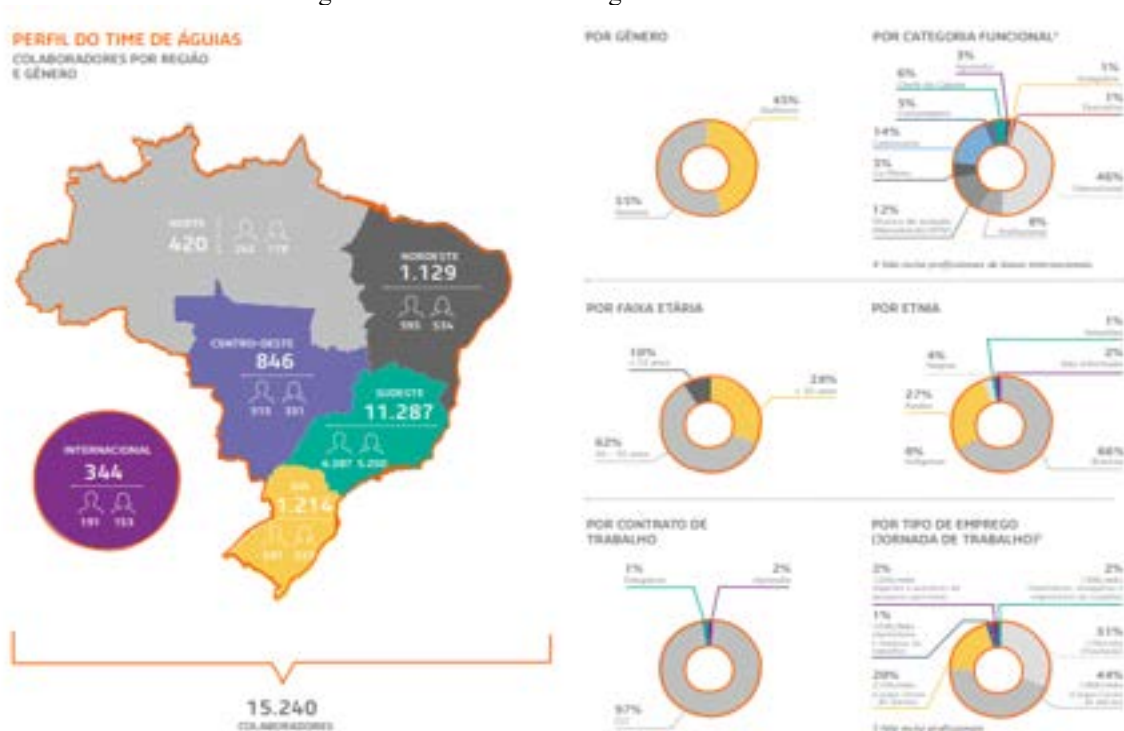
Os processos de trabalho cotidianos da empresa estão ligados à gestão de fluxos e mobilidade, e à consequente segurança de todos/as envolvidos/as (colaboradores/as, clientes, comunidade e meio ambiente), por isso, requer total preparo e atenção na realização das atividades.

Diante disso, uma das competências essenciais para a liderança em uma na cia aérea, como também em muitas organizações, implica, antes de qualquer requisito, inteligência emocional para gerir problemas interpessoais e comandar grandes equipes, já que envolve personalidades diversas, incluindo o atendimento a inúmeros passageiros, inclusive, os/as indisciplinados/as.

No ano de 2016, a Gol Linhas Aéreas divulgou o relatório com investidores, registrando um balanço geral da empresa. No documento gerado, um dos pontos apresentados de destaque foi o perfil do que chama de seu “*time de águias*” (colaboradores/as).

Diante disso, a ilustração a seguir foi retirada deste relatório, e mostra o perfil dos times de colaboradores/as por região.

Figura 2: Perfil do “time de águias” da Gol Linhas Aéreas



Fonte: Gol (2016).

Conforme registrado na ilustração, em 2016, a Região Nordeste tinha um maior equilíbrio na contratação entre os gêneros na empresa, uma vez que 595 eram homens e 534 eram mulheres. Já a Região Sudeste, à época, era a que detinha maior disparidade na contratação entre os gêneros, com 6.087 homens e 5.200 mulheres. A empresa também conta com colaboradores/as em bases internacionais, onde também existia à época equilíbrio na contratação entre os gêneros, tendo 191 homens e 153 mulheres nas equipes. No balanço, a disparidade por raça/etnia é outro ponto que merece atenção, pois 66% dos colaboradores/as eram de cor branca, 27% pardos e apenas 4% negros. Não havia registros de pessoas indígenas trabalhando na empresa, à época.

Em 2021 conforme divulgação da própria cia aérea, a Gol adotou o novo modelo de gestão estratégica ESG (*Environmental Social and Governance*), a partir do qual foi criado um comitê, formado por representantes do conselho de administração, diretorias, presidência, vice-presidência comercial, de marketing e de clientes, incluindo especialistas internos e externos.

Assim, o modelo de gestão ESG, com base em uma abordagem ética e renovadora, centrada nos pilares: Ambiente, Social e Governança, tem como principais prioridades:

- geração e distribuição de valor econômico;
- inovação e transformação digital;
- prevenção e combate a corrupção;
- gestão climática e energética;
- gestão sustentável da cadeia de suprimentos;
- valorização profissional e cuidado com as pessoas;
- diversidade e inclusão;
- segurança operacional.

Com isso, os pilares da gestão ESG na Gol Linhas Aéreas, estão focados no “Time de Águias”, na diversidade, no desenvolvimento e saúde dos colaboradores, como práticas sociais adotadas pela organização.

Além disso, atualmente, a empresa é destaque na promoção da equidade racial:

[...] a companhia anunciou a adesão como embaixadora do movimento Raça é Prioridade, criado pelo Pacto Global da ONU no Brasil. Além da Gol, a plataforma de vagas de emprego 99jobs, o Banco do Brasil e a Ambipar, de gestão ambiental, são embaixadoras da iniciativa, lançada há um ano na esteira

da Ambição 2030 – uma agenda de propostas para expandir o engajamento do setor privado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (BRANDÃO, 2023, s/p.).

Desse modo, atualmente a Gol tem um quadro de colaboradores/as em que 33% são pessoas negras e pardas. A Cia. aérea vem buscando um equilíbrio no que diz respeito à diversidade de raça, orientação sexual, equidade de gênero, dentre outros fatores inclusivos.

Diante deste panorama sobre o campo empírico da pesquisa, a empresa Gol Linhas Aéreas, a seção a seguir discute sobre a forma de apreensão dos dados, através dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o contato direto com a amostra no terreno prático da pesquisa, buscando organizar a reunião das informações, a técnica ou instrumento de coleta de dados utilizado junto aos colaboradores homens, foi o questionário misto (quantitativo e qualitativo).

De acordo com Gil (2008, p. 121):

Pode-se definir 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.

Sobre esta técnica de coleta de dados, Amaro, Macedo e Póvoa (2005, p. 7) dizem que “são questionários que apresentam questões de diferentes tipos: resposta aberta e resposta fechada”.

Já a técnica de coleta de dados utilizada junto às líderes da empresa, foi a entrevista, a partir da qual as mulheres relataram sua trajetória de vida. Ambos, questionário e entrevista, foram embasados nos objetivos da pesquisa.

Segundo Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mas especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Junto às líderes da empresa, sujeitos da pesquisa, a coleta de dados subsidiou-se a partir do delineamento lógico especificado na seguinte roteirização:

Quadro 1: Esquema de coleta de dados (roteirização) a partir da entrevista com as lideranças femininas da empresa.

METAS	EIXOS PARA O ALCANSE DAS METAS
- Relatar a trajetória de vida das mulheres ocupantes de cargo de liderança na empresa.	- Caminho percorrido até se tornar líder.
	- Vantagens e desvantagens em ser gestora organizacional
- Categorizar os tipos de lideranças empreendidas pelas mulheres a partir de sua própria auto avaliação.	- Percepção entre liderar homens e mulheres.
	- A forma como a empresa trata homens e mulheres em relação a cargos e salários?
	- Características da liderança que busca imprimir.
	- Dificuldades enfrentadas em relação ao estilo próprio de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante da discussão metodológica efetivada, que aponta os caminhos da pesquisa, o capítulo seguinte reflete a natureza teórico-conceitual da pesquisa, esclarecendo pontos importantes para a compreensão do fenômeno de estudo.

3 O LUGAR DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: O LEGADO DA GESTÃO PELAS DIFERENÇAS

Neste capítulo, discutiremos sobre a construção do gênero feminino, a busca dos direitos sociais frente ao patriarcado, suas conquistas históricas e as barreiras encontradas até os tempos atuais.

Assim sendo, falar sobre gênero não é uma tarefa fácil porque envolve a forma como o poder patriarcal (masculino) estruturou, historicamente, os papéis e as funções sociais entre as pessoas, instituído uma cultura de dominação androcêntrica.

Segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p.18), “na cultura androcêntrica e na sociedade patriarcal, é uma estrutura de dominação simbólica materializada na organização social e nos corpos, resultante de um processo de construção sociocultural com base nas diferenças sexuais percebidas”.

Complementando esta reflexão, Bento (2015, p. 53), diz o seguinte sobre os gêneros:

Quando nascemos, já encontramos a sociedade na qual estamos inseridos com as classificações do que seja pertencente ao gênero masculino e ao gênero feminino. O gênero, neste caso, deve ser entendido como uma categoria classificatória construída socialmente. O primeiro ‘carimbo social’ que recebemos é aquele que identifica a qual gênero nós pertencemos.

Ainda segundo Bento (2015), os estudos de gênero iniciaram-se no final da década de 80, sendo que os estudos sobre as mulheres, especificamente, abrangeram a base na relação entre o feminino e o masculino, aprofundado sobre o gênero feminino, diante dos movimentos em busca de suas causas.

Com base nisso, estudos de gênero demandam a compreensão sobre a estrutura do que é feminino e masculino, dentre outros gêneros plurais que permeiam estes espectros identitários, e suas relações.

Diante disso, o conceito de identidade de gênero, segundo Sonetti (2019, p. 49), corresponde ao seguinte aspecto:

A identidade de gênero é representada pelo cérebro, por ser como a pessoa se identifica, se percebe, como é ou está perante as suas relações sociais. Ela tem a ver com a auto percepção do indivíduo. Logo, ela, em geral, guia a expressão de gênero, que é como o indivíduo comunica ao mundo o que sente, através de vestimentas, acessórios e comportamentos lidos pela sociedade como femininos, masculinos ou outros termos.

Assim, Scott (1995, *apud* BENTO, 2015, p. 76-7), “propõe pensar ‘gênero’ como uma categoria analítica, como um instrumento metodológico de entendimento das relações de gênero, da construção, reprodução e mudanças das identidades de gênero”. Desse modo, os estudos de gêneros buscam compreender diferenças e desigualdades nas relações de poder instituídas aos papéis socioculturais dos gêneros, notadamente, os comportamentos entre homem e mulher, muitos mais suas diferenças do que suas convergências.

Neste caso, o conceito de diferença, nas palavras de Bento (2015, p.58), corresponde ao seguinte fato: “a diferença estabelece-se ou é construída em relação a alguma coisa. Para que haja a percepção da diferença, é necessário que haja relação”.

Nas relações históricas e sociais entre os gêneros, demarcadas pelo poder patriarcal, muitas vezes, a diferença funciona como condutor de *indiferenças*, ou seja, como mecanismo de definição hierárquica e subjugador de um gênero opressor sobre os demais oprimidos, o que ajuda a canalizar formas de subalternidade e seus vários tipos de violência que se desencadeia.

Já nas palavras de Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 16),

A diferença, ao lado da identidade, é uma categoria lógica muito usada pelas pessoas para organizar suas experiências de conhecimento. Quando a diferença é usada para fundamentar a desigualdade cria-se um discurso discriminatório. As diferenças (de classe, de etnia, de gênero, de orientação sexual, de habilidade, de aparência física, de nacionalidade etc.) são nomeadas e instituídas pelas relações de poder.

Ainda para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), a desigualdade está ligada ao processo das relações sociais e políticas, que contraria os existentes padrões dominantes. Por isso, no cenário dos estudos de gênero, o conceito de diferença não necessariamente corresponde ao conceito de diversidade, tendo em vista que este só se efetiva, na prática, a partir do respeito às condições humanas, ou seja, às próprias diferenças.

Já para as organizações, reivindicar a diversidade como política empresarial é uma necessidade urgente, como princípio de respeito às diferenças. De acordo com Fleury (2000, p. 23), “o conceito de diversidade está relacionado, principalmente, ao respeito à individualidade dos empregados [...]. Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”.

Nesta seara, no Brasil, segundo Piovesan e Machado (2023), a câmara dos deputados aprovou um projeto que obriga as empresas publicarem relatórios a respeito da igualdade

salarial entre os gêneros, isto é, criando regras e determinando multa de dez salários para assegurar a prática da igualdade salarial, que já está em lei.

Está em vigor, desde o dia 4 de julho, a Lei 14.611/2023, que garante a igualdade de salário e de critérios de remuneração entre trabalhadoras e trabalhadores. Além de estabelecer salários iguais para a mesma função, a nova legislação visa aumentar a fiscalização contra a discriminação e facilitar os processos legais. (MAGALHÃES, 2023, S/P)

Nesse aspecto, para situar nosso fenômeno de estudo, a próxima seção do texto traz à tona a luta do gênero feminino por seus direitos, a partir da luta do feminismo na história da humanidade.

3.1 A BANDEIRA DO FEMINISMO COMO GRITO DO OPRIMIDO

Com o passar dos tempos, as mulheres começaram um movimento, denominado *feminismo*, em busca de direitos igualitários, como seres humanos e cidadãs. O feminismo faz parte de toda evolução de conquistas morais, civis, familiares, trabalhistas etc. da categoria feminina, ao longo da história.

De acordo com Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 16), feminismo “refere-se tanto a uma ideologia de liberação das mulheres quanto a uma teoria crítica do sexismo, da sociedade patriarcal, da visão androcêntrica de mundo e da dominação masculina”.

Ainda sobre o conceito de feminismo Lerner (2019, v.1, p. 333) assim complementa o entendimento:

Feminismo é o termo que se costuma usar, de modo um tanto indiscriminado. Algumas das definições usadas hoje em dia são: (a) doutrina que advoga por direitos sociais e políticos para mulheres iguais aos dos homens; (b) movimento organizado para conquistar esses direitos; (c) a afirmação das reivindicações de ‘mulheres como grupo’ e o corpo teórico que as mulheres criaram; (d) crença na necessidade de mudança social em grande escala para aumentar o poder das mulheres.

Diante disso, podemos dizer que feminismo significa, pois, a insatisfação feminina às formas de dominação de si, e os conflitos antidiscriminatórios no enalço do equilíbrio social entre os direitos do gênero feminino, historicamente subordinado ao gênero masculino.

Para Lerner (2019, v.1, p. 334-5),

O objetivo do movimento de direitos da mulher é garantir às mulheres igualdade com os homens em todos os aspectos da sociedade e dar a elas acesso a todos os direitos e oportunidades que os homens têm nas

instituições da sociedade. Assim, o movimento de direitos das mulheres é parecido com o movimento de direitos civis dos afrodescendentes dos Estados Unidos ao buscar participação igual para as mulheres no *status quo*, essencialmente um objetivo reformista. O movimento pelo sufrágio e pelos direitos da mulher do século XIX é um exemplo desse tipo.

Entende-se que o movimento feminista busca pelos direitos de igualdade e oportunidade para todos/as, refletindo em uma sociedade equilibrada, em que a capacidade intelectual não deva ser medida pelo gênero, mas pela competência.

Nesse aspecto, ao longo da história do movimento feminista, as reivindicações de cada época histórica demandaram especificidades que marcaram o tempo, o que ficou conhecido com as três *ondas* do feminismo.

De acordo com Campagnolo (2019), a *primeira onda* do movimento feminista teve como enfoque o sufrágio universal, e o direito das mulheres em exercerem profissões predominantemente masculinas. Da primeira onda até os dias atuais, *são 3 ondas do movimento feminista*. Todas marcadas pela luta em prol da igualdade de gênero, dando força à classe feminina em combater o sexismo.

Os movimentos feministas foram e são importantes para que a mulher tenha vez e voz na história, pois através deles têm-se mudanças culturais históricas. Segundo Campagnolo (2019, p. 75), a primeira onda marcou “[...] a reivindicação pelo sufrágio universal e as queixas em favor da inserção feminina em áreas profissionais hegemonicamente masculinas”.

Ainda de acordo com Campagnolo (2019), a segunda onda foi marcada pela legalização do divórcio, legalização do aborto e reconhecimento do sexo casual. A terceira onda trouxe o combate ao preconceito de classes, aflorando o movimento negro e o combate ao sexismo.

Historicamente, as relações de gêneros (masculino e feminino) foram forjadas culturalmente a partir de uma relação de domínio. O patriarcado está, histórica e socialmente, entranhado na cultura brasileira desde a colonização do país, no Século XVI (ANDRADE, 2021).

Mas, mesmo na estrutura sociocultural dos povos originários, segundo Baseggio e Silva (2015, p. 21), as relações de gênero não eram tão diferentes do sistema colonizador, pois “na cultura indígena, os meninos eram ensinados a tratar as mulheres de forma inferior, sendo impostos sobre eles ensinamentos e o costume de se considerarem sempre superiores a elas”.

Esta assertiva mostra que a força do patriarcado pode se impor independente dos arranjos culturais, já que permeava os povos originários, antes mesmo da colonização, conforme afirma Baseggio e Silva (2015).

A princípio, o patriarcado apareceu como Estado arcaico. A unidade básica de sua organização foi a família patriarcal, que expressava e criava de modo incessante suas regras e valores. Vimos como definições de gênero afetaram integralmente a formação do Estado (LERNER, 2019, v.1, p. 302).

De acordo com Lerner (2019, v. 1), patriarcado é o sistema social, através do qual há dominação masculina perante a família, sendo esse domínio legítimo, e principalmente financeiro, sobre os seus. Nas palavras de Saffioti (2015, p. 49), “[...] o patriarcado não abrange apenas a família, mas atravessa a sociedade como um todo”, incluindo a escola, a igreja, a comunidade, a empresa e o mercado de trabalho etc., alimentado e ao mesmo tempo nutrindo as formas de dominação masculina e seus privilégios de “gênero *master*”.

Ainda de acordo com Lerner (2019, v.1, p. 17),

O patriarcado mantém e sustenta a dominação masculina, baseando-se em instituições como a família, as religiões, a escola e as leis. São ideologias que nos ensinam que as mulheres são naturalmente inferiores. Foi, por exemplo, por meio do patriarcado que se estabeleceu que o trabalho doméstico deve ser exercido por mulheres e que não deve ser remunerado, sequer reconhecido como trabalho. Trata-se de algo visto de modo tão natural e instintivo, que muitas e muitos de nós sequer nos damos conta.

Desse modo, o patriarcado é a estrutura de poder cultural ainda dominante, e que, por muitos anos, escondeu a história das mulheres, tornando-as coadjuvantes, sem oportunidade de estudarem, de mostrarem suas habilidades e competências profissionais, e muitas vezes impossibilitadas de registrarem o quanto estavam contribuindo para evolução da sociedade.

Ainda em relação às mulheres, Santos e Oliveira (2010, p. 11) enfatizam que, “historicamente, identifica-se uma maior apropriação pelos homens do poder político, do poder de escolha e de decisão sobre sua vida afetivo-sexual e da visibilidade social no exercício das atividades profissionais”, o que torna o “gênero *master*” o parâmetro maior, o detentor de privilégios histórico-culturais que orienta as relações sociais e condiciona as performances de gênero.

Historicamente, a sociedade, através da cultura patriarcal instituída, exigia que a mulher se limitasse aos afazeres domésticos e cuidado dos filhos e do marido. De acordo com Lerner (2019, v. 1), existe uma alegação doutrinária-cristã de que a submissão da mulher ao homem está de acordo com a criação divina. Nesta linha de pensamento, é de cunho “natural” que o homem seja superior à mulher, devido aos atributos biológicos, físicos e intelectuais.

Contrariando este princípio doutrinário-religioso, ainda segundo Lerner (2019, v. 1, p. 47), a autora diz o seguinte sobre a constituição do gênero:

Atributos sexuais são fatos biológicos, mas gênero é produto de um processo histórico. O fato de mulheres terem filhos ocorre em razão do sexo; o fato de mulheres cuidarem dos filhos ocorre em razão do gênero, uma construção social. É o gênero que vem sendo o principal responsável por determinar o lugar das mulheres na sociedade.

Como visto, os fatores biológicos do gênero feminino são fisiologicamente imutáveis, mas o seu gênero pode sofrer mudanças de (*trans*)formação. De acordo com Saffioti (1992 *apud* SANTOS; OLIVEIRA, 2010), a ligação entre os gêneros envolve diferentes afirmações do que é masculino e do que é feminino.

Décadas atrás, uma mulher estudar, trabalhar fora de casa, e até mesmo liderar uma empresa, seria um afronte à imagem masculina e à sociedades, pois ela não seria capaz de tal função por ser mulher, por seus atributos físicos e biológicos, por ter a obrigação de cuidar da casa, dos filhos e ter que estar de prontidão para atender ao marido quando o mesmo chegasse em casa.

Mas, com os homens a situação se inverte, ou seja, eles teriam condições físicas, intelectuais e culturais para realizarem as atividades que almejassem, estariam quase que, naturalmente, preparados para o trabalho ou profissão que escolhessem, principalmente, as que envolvessem lideranças, sendo essas as condições impostas pela família, pela igreja e pelo Estado, por exemplo, através da cultura implantada na sociedade, permitindo ao homem ser a “peça” central para guiar a história da humanidade, por um bom período.

No entanto, o “sexo frágil”, mesmo acuado pela imagem dominadora do homem, sempre teve um importante papel na construção e desenvolvimento da sociedade. Segundo Lerner (2019, v. 1, p. 26), “as mulheres ‘fizeram história’, mesmo sendo impedidas de conhecer a própria História e de interpretar a história, seja a delas mesmas ou a dos homens”.

Diante disso, as batalhas diárias das mulheres pelo registro da sua participação na história é reflexão que se desenvolve na seção a seguir.

3.1.1 A luta pelo empoderamento feminino: entre resistências e conquistas

Ao longo dos tempos, as mulheres buscaram, a cada dia mais, seu empoderamento, uma luta acirrada por libertação, diante da cultura androcêntrica que legitima a dominação masculina. O empoderamento, segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p.12), “implica, assim, tanto controle da própria vida (ganhar voz, mobilidade, presença pública)

quanto controle sobre as estruturas de poder para transformá-las em favor de si e de seu grupo”.

Mesmo não estando oficialmente registrada na história como parte importante do crescimento civilizatório por um longo período, a mulher sempre contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento da sociedade (LERNER, 2019, v. 1), e lutou por seu empoderamento, cerceado pelo poder patriarcal.

O gênero feminino sempre esteve dividindo lugar nas atividades cotidianas e laborais, próximo dos homens, uma relação de forças e tensões marcada por muita resistência. “Para se atacar a luta das mulheres, que historicamente leva o nome de feminismo, é preciso que nosso protagonismo seja negado. É preciso fingir que nunca lutamos. Por isso é tão relevante conhecer a nossa história” (LERNER, 2019, v. 1, p. 19).

O crescimento da presença da mulher em diversas profissões, antes jamais realizadas por elas, vem emponderando e moldando um cenário positivo ao equilíbrio futuro entre os gêneros. Como aponta Adelman (2004), os espaços, coletivamente masculinos começam a ter suas peculiaridades perdidas, desde quando as mulheres (trabalhadoras e consumidoras) começaram a frequentá-los, seja para lazer ou para labutar. Já para D’Alonso (2008, p. 2) “[...], a realização feminina não se dá apenas no mundo da reprodução, mas através da sua atuação na sociedade e do seu desenvolvimento pleno como pessoa, uma luta comum aos dois sexos”.

É sabido que as mulheres passaram, historicamente, muitos anos restritas ao lar, trancafiadas nas “masmorras” domiciliares como redutos da servidão aos homens. Culturalmente, este era o seu papel, pois a predefinição social atribuía normativamente a padronização dos papéis a serem realizados por homens e mulheres, seus corpos e comportamentos. Mas, no Século XIX, com a chegada do desenvolvimento tecnológico para as indústrias, mudanças aconteceram para as mulheres, incluído sua participação no mercado de trabalho.

De acordo com Barreto (2016, S/P):

A presença feminina no mercado de trabalho teve início no século XIX, com a revolução industrial e a necessidade de mão-de-obra para operar máquinas. Sem controle por parte do Estado, elas trabalhavam em péssimas condições de higiene, com exaustivas cargas horárias e ganhando bem menos que os homens.

Ainda de acordo com Barreto (2016), também no Século XIX ocorreram outras conquistas femininas, a exemplo de 1827, quando meninas são autorizadas a se matricularem

na escola primária, e a exemplo de 1879, quando as mulheres alcançam o direito de ingressarem no ensino superior.

Complementando a discussão, Barreto (2016, S/P) assim incrementa sobre os direitos trabalhistas:

O século XX trouxe os primeiros direitos trabalhistas, com a criação da Constituição em 1934, direitos estes que são: a proibição da diferença salarial pelo gênero, a reprovação de trabalho das mulheres em ambientes insalubres e o benefício de assistência médica e sanitária às grávidas, como também a licença antes e depois do parto. Mesmo com todos estes direitos, as mulheres se deparavam com as más condições de trabalho, salários inferiores aos dos homens e jornadas de trabalho fatigantes

No Brasil, uma grande conquista foi a Constituição Federal de 1988, com a definição do princípio da isonomia (todos são iguais perante a lei) reforçando a igualdade de gênero, contra as formas de discriminação, (BARRETO, 2016).

Abaixo, uma linha do tempo com as principais conquistas do gênero feminino, no Brasil:

Figura 3 – As conquistas do gênero feminino no Brasil



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No entanto, a aquisição dos direitos constitucionais femininos, infelizmente, não trouxe consigo a plena garantia da equidade de gênero.

Para Luz (2017, S/P),

Mesmo com a preferência pela mão de obra feminina pelos empregadores, a mulher sempre foi pouco valorizada na história, tanto na sociedade quanto na sua participação nas relações de trabalho, isto porque a preferência pela mulher no mercado de trabalho era, tão somente, em razão do baixo custo pela sua mão de obra, ainda, a mulher enfrentava a desvantagem de ter a figura masculina sempre em evidência, no entanto, o que se viu foi que a mulher através do seu trabalho contribuiu grandemente para o crescimento e a evolução da sociedade em todos os seus aspectos.

Com base neste panorama histórico-conceitual, é possível dizer que as mulheres, apesar da constante desigualdade nas relações de gênero, estiveram e continuam sendo “peças-chave” para o progresso da humanidade, mesmo enfrentando fortes barreiras socioculturais, diariamente, o que significa dizer que a luta em prol da equidade de gênero continua.

3.2 ENTRE EQUIDADE E INTERSECCIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, as mulheres continuam em lutas diárias por suas conquistas, pois mesmo com diversos avanços sociais para o gênero, ainda é possível se defrontar com obstáculos, tais como empresas que preferem contratar homens, por denominarem que certos cargos são masculinos.

Assim sendo, não basta a mulher ter seus “direitos” assegurados de forma tardia, ainda precisa enfrentar situações, tais como: *a)* a desvalorização do seu trabalho; *b)* salários mais baixos do que os homens, mesmo realizando as mesmas tarefas; *c)* falta de oportunidade para crescimento profissional; *d)* desprezo da capacidade intelectual etc., manifestando os desafios a serem ultrapassados. Para Beauvoir (1970, v. 4, p. 18) “a burguesia conservadora continua a ver na emancipação da mulher um perigo que lhe ameaça a moral e os interesses”.

Provar que são capazes de cuidar da casa, dos filhos, da economia familiar e trabalhar fora, exige muita persistência, principalmente, diante do gênero oposto, que culturalmente foi instruído a não realizar tarefas domésticas, e a não cuidar diariamente dos filhos, sem que seja discriminado.

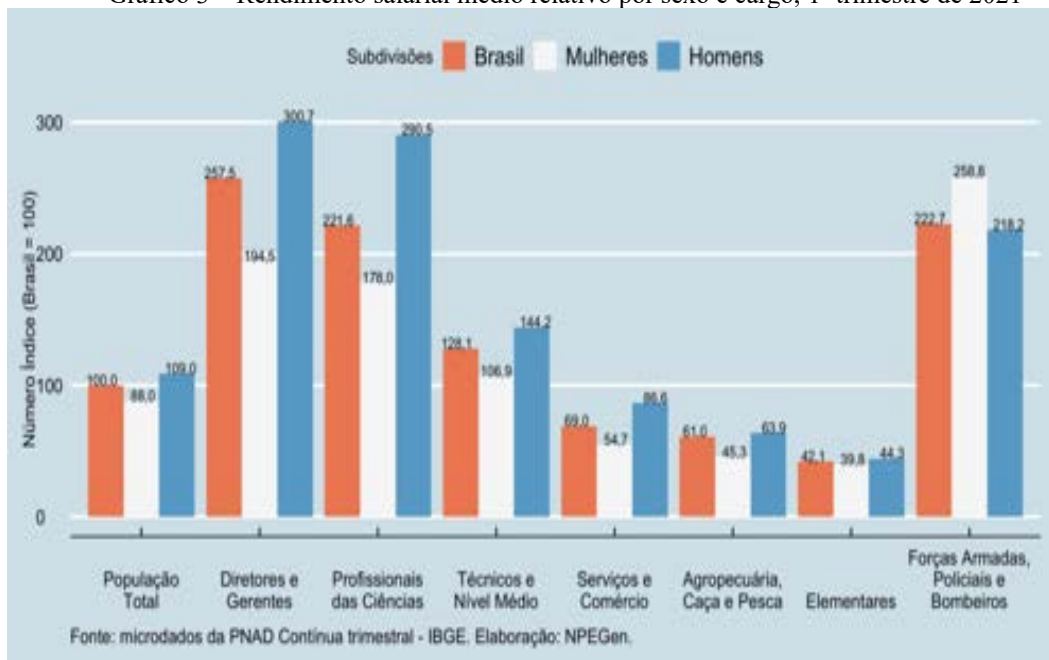
[...], apesar das conquistas que foram efetivadas no terreno da sexualidade, da maternidade como opção, do direito à educação e participação política, do acesso ao mercado do trabalho, ainda convivem com mecanismos

discriminatórios que dão origem à violência contra o sexo feminino na sociedade e na esfera conjugal (ALMEIDA, 2000, p. 12).

São questões culturais que tornam ainda mais difíceis para o gênero feminino a posse em cargos de chefia e liderança, pois enfrentam discriminação e deméritos sobre sua capacidade em ser responsável e resolutiva, chegando a receber desacatos por parte dos liderados e/ou colegas de trabalho. “A inserção da mulher no mercado de trabalho tem sido acompanhada de segregações e discriminações que as colocam em condições menos favoráveis no campo sócio-profissional” (D’ALONSO, 2008, p. 2).

Diante disso, a disparidade na inserção da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho mostra o quanto a cultura do patriarcalismo burla a evolução da mulher no mercado de trabalho, conforme demonstra a ilustração a seguir.

Gráfico 3 – Rendimento salarial médio relativo por sexo e cargo, 1º trimestre de 2021



Fonte: Facamp (2021, S/P)

O gráfico nos mostra o rendimento salarial por gênero, onde encontramos o gênero feminino em diversas áreas profissionais com o rendimento muito abaixo em relação ao gênero masculino, no primeiro trimestre de 2021. Conforme visto, a presença da mulher está em áreas profissionais jamais pensadas outrora. Um outro ponto destes resultados da pesquisa sobre rendimento apresenta a mulher sobressaindo ao homem em uma das áreas mais rotuladas como masculina (forças armadas, policiais e bombeiros), mas é escassa essa

sobreposição, pois o gráfico nos mostra que nas demais áreas as mulheres detêm um salário menor, comparado aos homens.

A constância da presença feminina em atividades profissionais ditos masculinizados mostra o quão necessário é afrontar preconceitos retrógrados nas organizações, como reflexo do legado patriarcal presente no mercado de trabalho.

De acordo com Barbosa (2022, S/P),

Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) revelou que mulheres em cargos de liderança recebem apenas 60% do valor conferido a salários de homens brancos no mesmo cargo. Já para mulheres pretas a situação é ainda pior: a remuneração é equivalente a cerca de 40%.

Como se não bastasse, as mulheres se deparam com a discriminação por parte da sua cor, sendo duplamente discriminadas, é o que se chama de *interseccionalidade*, ou seja, se ser mulher já é um fator inferiorizante, imagine “somando” outros marcadores sociais, a exemplo de “mulher mãe solo”, “mulher pobre”, “mulher negra”, “mulher negra pobre”, “mulher trans” etc.

Kimberlé Crenshaw (2002, p. 177) define interseccionalidade como:

[...] problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. [...] Forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras.

Ainda de acordo com Barbosa (2022, S/P), “[...] segundo *ranking* de equidade salarial para cargos similares [entre homens e mulheres], realizado pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a posição 132 dentre 149 nações. Na América Latina, está na 25ª posição em 26, estando a frente apenas da Guatemala”.

Uma das ações realizadas pelo Governo Federal, no ano de 2005, criada pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, em prol da equidade de gênero, foi o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, com o objetivo de disseminar uma nova compreensão nas empresas públicas e privadas sobre o combate da discriminação e da desigualdade de gênero e raça, trazendo uma nova cultura nos relacionamentos sociais e no direcionamento de cargos de gestão. Nele foi criado um selo para identificar as empresas participantes do programa, abrangendo o pilar da gestão de pessoas e da cultura organizacional (IPEA, 2016).

Os desafios e obstáculos persistentes que as mulheres enfrentam irão reduzir a possibilidade de as sociedades desenvolverem caminhos para alcançar crescimento econômico com desenvolvimento social. Portanto, acabar com as desigualdades de gênero no mundo do trabalho deve continuar a ser uma prioridade máxima se quisermos conquistar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030 (GRIMSHAW, 2018, S/P).

A fala do Grimshaw (2018) reforça ainda mais a importância de políticas públicas que desentranhem a cultura retrógrada que o patriarcalismo plantou na sociedade, a partir da qual o homem é o detentor da soberania entre os gêneros. Em outras palavras, faz-se necessária políticas públicas em prol da equidade de gênero, e considerando a interseccionalidade, permitindo à mulher usufruir de seus direitos e valores para que exista uma sociedade íntegra, desenvolvida e igualitária, inclusive, no mundo do trabalho.

Historicamente, a mulher foi inserida no mercado de trabalho com a revolução industrial, como mencionado anteriormente. Para Zamariolli (2008, p. 8),

com a Revolução Industrial a absorção do trabalho feminino se fez presente nas indústrias, como forma de baratear os salários, inseriu definitivamente a mulher na produção. Porém, cumprindo jornadas de até 17 horas de trabalho em condições insalubres e submetidas a espancamentos e humilhações, além de receber salários até 60% menores que os dos homens.

De acordo com o Correio Braziliense (2014, S/P), apesar de representarem 43,8% dos trabalhadores no Brasil, as mulheres ocupam apenas 37% dos cargos de gerência, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Quando se trata dos comitês executivos das grandes empresas, esse número cai para 10%. Além disso, elas ainda recebem o equivalente a 76% do salário dos homens.

Segundo Baylão e Schettino (2014), as guerras mundiais (I e II), levaram as mulheres a assumirem o lugar dos homens nos negócios da família, pois os mesmos tinham que se incorporar às frentes de batalhas. As guerras, portanto, forçaram um movimento revolucionário de gênero, inclusive, no campo da saúde, com o surgimento das primeiras enfermeiras.

Ainda de acordo com Baylão e Schettino (2014, p. 4),

Ao final das guerras, o resultado, tinha modificado a paisagem e a estrutura das sociedades mundiais, pois, com o regresso dos homens que lutaram pelo país, onde muitos dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho, outros ficaram com problemas psicológicos, e muitos outros foram excluídos da vida social das

comunidades, entre outras coisas, resultando num novo tipo de sentimento e atitude por parte das mulheres.

Estes foram os primeiros acontecimentos históricos que trouxeram a mulher para o mercado de trabalho. Com o passar do tempo, as mulheres foram além, buscando evoluir educacional e profissionalmente, e ocupando cargos em diversos setores da sociedade (saúde, educação, financeiro etc.).

Sem sombra de dúvidas, na atualidade, a mulher está cada dia mais presente em cargos de liderança, em setores estratégicos do país e do mundo. Localizando a discussão, são vários os exemplos a esse respeito, como o resultado da última eleição em 2022 para Reitoria do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), tendo a primeira mulher reitora da instituição, algo nunca visto no passado, pois o IFPB sempre foi uma instituição de liderança masculina, há mais de cem anos. Antes disso, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) também elegeu a primeira mulher reitora da instituição, porém, na lista tríplice encaminhada ao Presidente da República à época, em 2020, a reitoria eleita não foi escolhida, fato que também ocorreu pela primeira vez na história desde o tempo da redemocratização, tendo em vista que todos os presidentes e presidentas anteriores respeitaram, até então, a vontade da comunidade acadêmica na escolha de seus dirigentes.

Nesse mesmo contexto, de acordo com Gasman (2022), desde 1º de julho de 2023, a Universidade de Harvard, uma das melhores instituições universitárias do mundo, tem Claudine Gay como primeira presidente/reitora negra da instituição, um fato ainda mais marcante porque a reitora reúne dois dos marcadores sociais de interseccionalidade (mulher e negra), em uma sociedade hegemonicamente caucasiana/saxã.

Outros exemplos que podem ser registrados correspondem à Dilma Rousseff, eleita primeira presidente do Brasil, no ano de 2011, embora tenha sido destituída do cargo por um congresso majoritariamente formado por homens, e por manobras político-legalistas que desdobraram o que ficou conhecido como “golpe legal”; Kamala Harris, eleita primeira mulher (negra) vice-presidente dos Estados Unidos, no ano de 2020, fato também marcante na história americana e correspondente às conquistas da interseccionalidade; Sheryl Sandberg, primeira mulher a ocupar o cargo de gestão operacional da rede social *Facebook*, desde 2008. Outro destaque sobre a presença das mulheres nas esferas sociais é o número de registros de candidaturas nas eleições de 2022 no Brasil, tendo em vista que os índices de candidatura feminina superaram os registros de anos anteriores.

Segundo Souza (2022, S/P),

As candidaturas femininas bateram recorde este ano, com 33,3% dos registros nas esferas federal, estadual e distrital. As mulheres representam 53% do eleitorado do país, o que corresponde a 82 milhões de votantes. Apesar disso, elas ocupam apenas 17,28% das cadeiras no Senado.

Apesar do aumento das candidaturas femininas nas esferas públicas, mesmo assim ainda permanece a grande disparidade entre a presença masculina e feminina na política brasileira, e uma das possíveis causas ainda é o sexismo, o androcentrismo, o machismo, a discriminação sociocultural etc., pelo fato de serem mulheres.

Segundo a pesquisa realizada pela Datasenado, a cada 10 candidatas nas eleições de 2020, três foram discriminadas por serem mulheres (SENADO, 2022). No entanto, apesar das conquistas do gênero feminino no Brasil e no mundo, comparando com as do gênero masculino, as mulheres ainda são minorias, pois a cultura do patriarcado ainda está presente com intolerantes preconceitos e violências simbólicas que, cotidianamente, tende a renovar seus votos em favor da dominação masculina.

De acordo com Lima (2022, S/P), “em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, já a taxa da participação dos homens chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais, o que demonstra uma desigualdade significativa entre os gêneros”.

Como se não bastasse as desigualdades por gênero, ainda nos deparamos com o resultado da disparidade entre gêneros e raças, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 4: Taxa de participação na força de trabalho, entre gênero e raça.



Fonte: IBGE (2019)

O gráfico nos apresenta uma parte da população que está em idade para trabalhar, dentre os que estão trabalhando e os que buscam trabalho. Vemos que a desigualdade para as mulheres que estão aptas a trabalhar, que buscam trabalho ou estão trabalhando, é muito abaixo comparado aos homens. O cenário é ainda mais discrepante se a mulher for preta ou parda.

Os dados apresentados mostram o quão é necessário que as empresas avancem, ainda mais, no fomento de uma cultura organizacional fortificada pelos princípios da equidade de gênero/inclusão, adotando políticas de respeito à diversidade/diferenças nas organizações. Atualmente, encontramos empresas que adotam uma responsabilidade social, a partir da qual o planejamento adota medidas para garantia da equidade de gênero no ambiente organizacional.

Segundo Barbedo (2022, S/P),

A Natura é reconhecida por investir em medidas de diversidade e inclusão que ampliam a representatividade de negros, LGBTQIA+, mulheres ou pessoas com algum tipo de deficiência. O quadro de funcionários é composto por 62% de mulheres, sendo 56% dos cargos de liderança ocupados por elas. A cada cinco colaboradores, um tem algum tipo de deficiência. Algumas ações promovidas pela empresa são um espaço para que mães e pais possam deixar seus filhos de até 3 anos e treinamentos e aulas em libras para que funcionários possam interagir com outros colaboradores que possuam alguma deficiência auditiva.

Diante deste retrato da realidade de gênero, o capítulo seguinte continua a discussão sobre os fundamentos teóricos da pesquisa, destacando as teorias da liderança, com foco na teoria transformacional, paralela à liderança feminina.

4 “QUEM PILOTA A NAVE É A MULHER”: LIDERANÇA FEMININA NA CONDUÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo discute fundamentos conceituais sobre liderança, que são estudados desde 1911, quando Frederick W. Taylor publicou os “princípios da administração científica”. A seção textual destaca a liderança feminina, foco da pesquisa, especificamente a “*teoria da liderança transformacional*”, e as mudanças advindas deste processo no cenário das organizações.

4.1 CENÁRIO DE MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A globalização trouxe uma maior concorrência no âmbito empresarial. Há quase 30 anos atrás, Kotter (1997, p. 18), já anunciava que “uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazerem melhorias notáveis, não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver”. O autor também poderia ter previsto que a globalização econômica, fruto do neoliberalismo, também geraria mais pobres, os “excluídos da história”, diante da desfredda corrida pela lucratividade nos blocos geopolíticos e econômicos globais.

Diante das palavras do autor, vimos que, atualmente, o mercado necessita de profissionais resilientes e capazes de se reinventar, acompanhando as mudanças rápidas no mundo do trabalho. Para Cramer *et. al* (2012, p. 57), “a capacidade empresarial está relacionada às habilidades específicas do sujeito que estão em constante transformação em função das necessidades ambientais”, mas também econômicas, sanitárias e socioculturais.

A evolução pela qual a sociedade vem passando nas últimas décadas, traz consigo mudanças importantes, como a supracitada presença da mulher no mercado de trabalho, sendo uma mudança importante para o atual cenário organizacional, e que traz um novo perfil de liderança, pois esta sempre foi vista como função masculina, fato este marcado na fala de autorias que discutem o assunto, geralmente, empregando sempre o artigo masculino “o” para se referir à figura do “líder”, conforme segue:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012, p. 245).

Assim, as constantes mudanças no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nos fluxos produtivos organizacionais, são acompanhadas por mudanças nos perfis profissionais, incluindo os papéis de gênero na condução das ações de liderança, com destaque para a revolução feminina neste campo, como também para os chamados gêneros plurais – pessoas transgêneros.

4.1.1 O legado de uma boa lid(h)erança

O fenômeno da liderança é sempre atual, posto que está ligado aos resultados organizacionais, indispensáveis para a sobrevivência de qualquer negócio, mesmo que este seja autogerido. Para Chiavenato (2005, p. 182), “as principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança”.

Na perspectiva mais literal, segundo Chiavenato (2003, p. 122), “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Complementando este entendimento, para Hunter (2004, p. 25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para Cupini *et al.* (2016, p. 3), “a influência exercida entre líder e subordinados, não é gerada apenas do perfil do líder e suas competências, mas também está relacionada ao perfil da equipe e ao contexto organizacional ao qual está inserido”. Algo que coloca o líder em maior alerta na condução das suas equipes.

Desse modo, o Século XXI surge como reflexo da evolução científico-tecnológica (realidade simulada, metaverso, inteligência artificial, segurança cibernética etc.) e, conseqüentemente, clientes ainda mais exigentes, além de uma maior disputa pela fatia dos negócios no mercado, com foco nas ações e inovações articuladas pela liderança organizacional, em escala local e global.

4.1.2. Um passeio pela liderança e seus aportes teóricos

O conceito de liderança recebeu influências de várias abordagens teóricas no decorrer dos tempos, diante das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, dentre outras perspectivas que geraram impactos culturais no cenário dos mercados e das organizações.

Nas últimas décadas, pesquisadores em liderança têm procurado identificar os tipos de liderança mais adequados às condições comuns nas organizações contemporâneas. Essas condições incluem o crescimento tecnológico muito acelerado e o aumento da complexidade das missões das organizações decorrentes da globalização dos negócios e de outros empreendimentos (EAGLY, 2007, p. 2).

Dentre as teorias de liderança consolidadas, podemos destacar a “*teoria dos traços*”, a “*teoria comportamental*”, a “*teoria situacional*”, a “*teoria da liderança transacional*” e a “*teoria transformacional*”. Em relação a estes fundamentos teórico-conceituais, a seguir, o quadro expõe as características de tais teorias apontadas.

Quadro 2: Teorias da Liderança

TEORIA	PERÍODO	FOCO
TRAÇOS	ATÉ DÉCADA DE 40	QUALIDADE E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS NATAS
COMPORTAMENTAIS	DA DÉCADA DE 40 ATÉ FINAL DOS ANOS 60	COMPORTAMENTOS ESPECÍFICOS-ENSINADOS
TRANSACIONAL	MEADOS DO SÉCULO 20	CONDUZIR OS LIDERADOS, VISANDO METAS PRÉ-DEFINIDAS
SITUACIONAL	ATUAL	GESTÃO DE ACORDO COM AS SITUAÇÕES E CONTEXTOS
TRANSFORMACIONAL	ATUAL	ENGAJAMENTO MÚTUO PARA O BEM DA ORGANIZAÇÃO

Fonte: adaptado de Robbins (2005), e de Velazquez e Barbedo (2002).

Com base no quadro, que explicita as teorias da liderança ao longo dos Séculos XX e XXI, este estudo decidiu centrar foco na “*teoria transformacional*”, por entender que esta é mais pertinente para a compreensão das perspectivas sobre a liderança feminina.

4.2 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: A LIDERANÇA FEMININA EM AÇÃO

Segundo Eagly (2007), homens e mulheres carregam estereótipos pré-definidos pelo patriarcado em seus papéis/performances de gênero, através dos quais a mulher (“*sexo frágil*”) apresenta gentileza, emotividade, servidão, cuidado com as pessoas, cordialidade etc., e o homem (“*sexo forte*”) apresenta características como bravura, agressividade, autodireção, virilidade, segurança etc. Em função disso, ainda de acordo com Eagly (2007), há décadas, o estereótipo de líder assemelha-se quase exclusivamente às características do “*sexo forte*” (gênero masculino), fugindo de qualidades comuns aos gêneros alheios, permitindo facilmente associação da representação da liderança à figura dos homens, e colocando as mulheres em desvantagem.

Nesse entendimento, as palavras de Eagly (2007, p. 4) demonstram um dos obstáculos que o gênero feminino enfrenta, historicamente nas organizações, como reflexo das imposições da sociedade patriarcal:

às vezes, as pessoas veem as mulheres como carentes da diretiva estereotipada e das qualidades assertivas de bons líderes – isto é, como não sendo duras o suficiente ou não assumindo o comando. Às vezes, as pessoas não gostam de líderes femininas que exibem essas qualidades muito diretas e assertivas porque essas mulheres parecem pouco femininas – isto é, exatamente como um homem ou como uma dama de ferro.

O fato de uma mulher ser associada “como um homem”, como diz Eagly (2007), do ponto de vista da tradição, é uma afronta aos papéis de gênero, instituídos historicamente pelo patriarcado e reificados pelo sexismo androcêntrico. Nessa lógica, desnivelar a mulher da imagem da liderança parece conveniente, tendo em vista que nunca poderia se igualar ao homem. Em outras palavras, a mulher sempre foi inferiorizada às condições superiores da *macheza*, o que dificulta suas atribuições como líder, sobretudo, nas relações interpessoais com os próprios homens, que muitas vezes se negam a serem comandados por mulheres.

De acordo com Robbins (2005), os estudiosos da área de Administração demoraram a perceber a importância das habilidades nas relações interpessoais para a liderança, pois, mantinham o foco nas habilidades técnicas. Poderíamos acrescentar que tudo isso ainda se sobrepõe aos papéis de gênero, que historicamente manteve o poder decisório sobre a legitimidade sobre a liderança como condizente à figura masculina, o que significa dizer que entre um homem e uma mulher com as mesmas habilidades técnicas, há propensão para que o homem seja escolhido como líder, simplesmente por causa do gênero.

Segundo Goleman (1995, p. 158), “são os líderes naturais, pessoas que expressam o tácito sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas. São

aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar porque são emocionalmente animadoras, fazem com que as pessoas se sintam bem [...]”.

Como visto, o perfil do líder “técnico”, que usa apenas a razão na solução dos problemas e na interação pessoal, deixou de ser o perfil ideal para o comando, e os bons resultados das organizações do Século XXI.

Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico. Por exemplo, as empresas apontadas como bons lugares para se trabalhar (com base na indicação das ‘100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos’) foram as que também apresentaram melhor desempenho financeiro (ROBBINS, 2005, p. 25).

Atualmente, portanto, liderar requer mais do que “dar ordens”, requer preparo para lidar bem com as relações interpessoais, perspectiva que melhor corresponde à “*teoria da liderança transformacional*”, aqui associada às perspectivas da liderança feminina nas organizações.

Diante disso, em termos conceituais, a figura do/a líder transformacional, segundo Robbins (2005, p. 285), é o “[...] tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados”.

A liderança transformacional envolve estabelecer-se como um modelo ao ganhar a confiança dos seguidores. Esses líderes delineiam os objetivos das organizações, desenvolvem planos para alcançá-los e inovam de forma criativa, mesmo em organizações que já são bem-sucedidas. Os líderes transformacionais orientam e capacitam seus subordinados e os encorajam a desenvolver seu potencial e, assim, contribuir de maneira mais eficaz para sua organização” (EAGLY, 2007, p. 2).

Robbins (2005, p. 257-8), exemplificando as características da liderança transformacional, chega a citar o caso de Andréa Jung, executiva da empresa Avon.

Jung entrou para a Avon em 1994 [...]. Sua função original na Avon era criar uma marca internacional. E foi o que ela fez [...]. Ela deu força ao atual *slogan* da organização: ‘Uma empresa para as mulheres’. Por causa de seu sucesso em melhorar o enfoque de marketing da Avon, Jung foi nomeada presidente da empresa pelo conselho de administração em novembro de 1999. Para reconstruir a força de vendas da empresa, Jung criou um programa de marketing que recompensa as revendedoras atuais que conseguirem novas representantes. Pela primeira vez em muitos anos, o

número de representantes de vendas da Avon aumentou. Finalmente, após um movimento agressivo no mercado internacional, cerca de dois terços do faturamento de 6,2 bilhões de dólares da Avon hoje vêm de fora dos Estados Unidos. Depois de quatro anos no cargo, a liderança de Jung realmente fez a diferença no desempenho da empresa. As vendas cresceram 4 por cento ao ano.

Ainda de acordo com Robbins (2005), o perfil de liderança de Andrea Jung é o transformacional, por ela observar os anseios e as necessidades na evolução das pessoas subordinadas, mudando a visão destas, e contribuindo para que galgassem novas experiências e um novo modo de pensar.

Diante deste exemplo tão bem destacado por Robbins (2005), Velazquez e Barbedo (2002, p. 2) enfatizam que “os autores associam o melhor desempenho organizacional com o estilo de liderança transformacional. Para muitos autores este estilo de liderança está relacionado com as características gerenciais femininas”.

Esta associação parece-nos pertinente, e assegura a firmeza em subsidiar a compreensão da liderança feminina nas organizações à teoria da liderança transformacional. Segundo Correia (2022), algumas características como empatia, resiliência, inovação e autenticidade, são associadas ao gênero feminino, e tais características importantes para o/a líder organizacional de hoje.

De acordo com Correia (2022), a necessidade de uma liderança preparada para um bom relacionamento interpessoal, que cuida e valoriza o capital humano, é um perfil associado à liderança feminina.

Na fala de Pontes (2008, p. 34):

Seu alto grau de sensibilidade, gentileza com funcionários em todos os níveis, utilizando habilidades internas e externas, fazendo uma combinação harmoniosa entre lógica e intuição, emoção e inteligência, habilitam a liderança feminina para a polivalência, tão necessária e desejada nos dias de hoje.

Ainda segundo Correia (2022, S/P), trazendo dados bem recentes, é dito o seguinte sobre liderança feminina:

Empresas com pelo menos 30% das lideranças preenchidas por mulheres são mais lucrativas e conseguem aumentar mais de 1% da sua margem de lucro em comparação àquelas que não têm líderes femininas. Isso é o que aponta um estudo da *Peterson Institute for International Economics* (2016) sobre o impacto financeiro nas empresas que possuem líderes mulheres.

Com base nestas constatações, o legado da mulher como líder organizacional está plantado e florido, e mesmo que lentamente, o cenário organizacional vai mudando e dando oportunidade ao gênero feminino de provar seu valor e sua capacidade onde quer que a mulher queira “decolar”.

4.3 ELAS DECOLAM?

Conforme visto anteriormente, características profissionais do gênero feminino vêm se destacando e ganhando credibilidade, com resultados positivos para os resultados organizacionais, em termos de liderança.

Assim, conforme Eagly (2007), a relação de características encontradas na liderança transformacional pode contribuir para o gênero feminino, como solucionar incoerências entre o papel de líder e o papel feminino na liderança.

Em consequência, diante da sucessiva indagação sobre a competência profissional do gênero feminino, em especial em cargos de liderança no mundo contemporâneo, hoje encontramos mulheres apresentando resultados positivos para o crescimento de organizações de diversas dimensões, inclusive, no cenário da administração pública e governamental pelo mundo afora, conforme exemplificado anteriormente.

Abaixo, uma lista com os nomes de executivas/líderes brasileiras em destaque no cenário organizacional:

Figura 4 – Executivas/Líderes de sucesso no Brasil



Fonte: Adaptado de Dantas (2022).

De acordo com Barbedo (2022), empresas como Natura, *Mastercard*, *Johnson & Johnson* e Itaú, adotam ações que promovem a inclusão de gênero, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiências etc., apresentando uma cultura mais justa para a sociedade. A equidade de gênero é “peça-chave” para a imagem e o desenvolvimento das empresas, sem distinções, e a liderança feminina como espaço de ação não pode ficar fora disso, apesar dos problemas ainda enfrentados pelas mulheres nas organizações.

Como enfatiza Eagly (2007, p. 8), “as mulheres continuam a encontrar impedimentos para a liderança dentro das organizações, mas muitos desses impedimentos podem ser removidos ou enfraquecidos por mudanças organizacionais destinadas a melhorar o acesso e o sucesso das mulheres [...]”.

O mundo mudou, e o atual cenário organizacional faz parte da construção de uma sociedade, cuja cultura de respeito às diferenças de gênero seja primordial. A presença da mulher em cargos de liderança é importante para modificar o cenário social nas empresas, um avanço significativo nas questões da inclusão e diversidade como respeito à dignidade humana.

Diante de tudo isso, no próximo capítulo, discutiremos a perspectiva da liderança feminina na gestão da base Gol Linhas Aéreas, em João Pessoa/Bayeux-PB, evidenciando os dados da pesquisa como resultados analíticos do estudo.

nceito de diversidade
está relacionado
ao respeito à
individualidade dos
empregados
e ao reconhecimento
desta; gerencia
a diversidade implica
o desenvolvimento
das competências
necessárias ao

crescimento e sucesso
do negócio.
conceito de
diversidade está
relacionado
ao respeito à
individualidade dos
empregados
e ao reconhecimento
desta; gerencia
a diversidade implica
o desenvolvimento

das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

5 “A GESTÃO DE SALTO ALTO”: ANALISANDO AS PERSPECTIVAS DA LIDERANÇA FEMININA A PARTIR DA ATUAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NA GOL LINHAS AÉREAS

Nesta seção, a discussão enfatiza os dados coletados na empresa foco da pesquisa, sobre a liderança feminina, através das próprias mulheres líderes e por parte de colaboradores do gênero masculino.

Inicialmente, os resultados serão destacados a partir da entrevista efetivada junto às três lideranças femininas da empresa, enfatizando suas trajetórias de vida como líderes, conforme veremos a seguir.

5.1 A TRAJETÓRIA DE VIDA DAS MULHERES OCUPANTES DE CARGO DE LIDERANÇA NA EMPRESA

A coleta de dados junto às líderes foi realizada através de uma entrevista estruturada, na qual foi explorada a trajetória de vida das mulheres e, principalmente, a vivência como líderes.

Foram realizadas três entrevistas com as mulheres líderes da empresa, categorizadas/codificadas conforme a figura a seguir.

Figura 3: Codificação das mulheres entrevistadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A categorização/codificação das entrevistadas em “*Comandante 1*”, “*Comandante 2*” e “*Comandante 3*” ao passo que faz alusão à linguagem aérea, também é uma forma de priorizar e assegurar o anonimato dos sujeitos, conforme prevê a ética em pesquisa com seres humanos.

Diante disso, a seguir, as mulheres assim expressaram sobre suas trajetórias de liderança na empresa:

Quadro 3: A trajetória de vida das mulheres líderes na empresa.

CATEGORIAS DAS FALAS DAS LÍDERES SOBRE SUAS TRAJETÓRIAS NA GOL	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<p><i>Habilidades, oportunidades e conquistas.</i></p>	<p>“Eu trabalhava em uma concessionária, depois trabalhei na indústria de alimentos. Na concessionária, ocupei vários cargos operacionais, e [...] um cargo de liderança [...]. Então, a partir desse cargo [...] despertou o espírito de gestão de equipes. Depois [...] entrei na aviação [...], mas [...] não almejava esse cargo de liderança tão cedo, até porque eu não tinha experiência na aviação. Com o passar do tempo, eu fui fazendo as seleções, e voltei a um cargo de liderança [...]” (Comandante 1).</p>
	<p>“Eu entrei aqui na Gol como auxiliar [...]. E já no embarque, alguns colegas falavam assim de mim: “ela é muito boa, organizada [...]”. Antes, eu trabalhava sozinha, eu e meu trabalho, e aí você trabalhando com equipe, e tem seus pares, falando algumas qualidades suas, aí você começa também a perceber e internalizar aquilo ali como bom [...]. Quando a gente vem de baixo, e a gente consegue galgar passo a passo e aproveitar, degusta cada momento de avanço, cada momento de amadurecimento” (Comandante 2).</p>
	<p>“[...] Em novembro de 2012, com um ano de atividade na Gol, fui promovida a agente de aeroporto [...]. Aí, em meados de 2014, [...] fui informada que eu ia ficar à frente da operação, eu nunca tinha assumido essa posição. E teve toda aquela preparação. [...] E daí eu comecei a dar pequenos apoios, [...] coisas bem pontuais [...]. A Gol abriu seleção para novos supervisores, e aí foi quando eu tive o meu primeiro contato com a seleção. Eu fiz com a cara e a coragem [...]. O psicólogo e a gestora que</p>

	me avaliaram passaram o <i>feedback</i> [...] de que eu dominava as metas, eu tinha profundo conhecimento dos procedimentos e sabia trabalhar com gestão de pessoas, o que faltava ali naquele momento era só a experiência na função [...]” (Comandante 3).
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme registrado, a categoria empírica que se sobressaiu das falas das mulheres foi “*habilidades, oportunidades e conquistas*”, que sintetiza a trajetória de carreira das colaboradoras com a liderança na Gol Linhas Aéreas. São marcas de sentido que permeiam a busca por competência (*habilidades*), aproveitar as “janelas” que se abrem a novos horizontes na carreira (*oportunidades*), e desbravar os resultados (*conquistas*).

Segundo Eagly (2007, p. 4), “às vezes, as pessoas veem as mulheres como carentes da diretiva estereotipada e das qualidades assertivas de bons líderes – isto é, como não sendo duras o suficiente ou não assumindo o comando”. No entanto, em nenhum momento, esta perspectiva surgiu na trajetória da liderança feminina na Gol Linhas Aéreas, realidade local, o que reafirma uma cultura organizacional mais favorável à atuação das mulheres como líderes.

Quando questionadas sobre como se deu sua trajetória de vida profissional até ocupar um cargo de liderança, a maioria apontou que as oportunidades foram surgindo com o passar do tempo, de acordo com o surgimento das competências e do amadurecimento profissional de cada uma.

Em outras palavras, em relação à liderança, não foi um cargo facilmente conquistado, pois foi desenvolvendo habilidades e se fazendo mais atuantes que as mulheres foram alcançando degraus na carreira, até chegar nos cargos de liderança. Confrontando a colocação das entrevistadas com a fala de Eagly (2007), vemos que as mulheres estão conseguindo avançar, pouco a pouco, no alcance dos seus direitos e espaços sociais, sobressaindo as competências pessoais/profissionais como dinâmicas superiores aos marcadores estereotipados de gênero.

A seguir, as entrevistadas refletem sobre a forma como percebem vantagens em ser gestora organizacional.

Quadro 4: Sobre as vantagens em ser gestora organizacional.

CATEGORIAS DAS FALAS DAS LÍDERES SOBRE VANTAGENS EM SER GESTORA	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Sistematização do trabalho e evolução interpessoal</i>	“[...] as maiores vantagens é [...] tentar fazer diferença na vida das pessoas [...], é você tentar fazer de tudo para organizar o trabalho [...]. Eu acho que a maior vantagem é você acompanhar o crescimento das pessoas [...]” (Comandante1).
	“[...] Não posso generalizar porque a gente sabe que são infimas a questão

	de pessoas, com suas personalidades, jeitos, cabeças, mas a gente não pode negar também que, para mim pelo menos é felizmente, diante de uma sociedade que faz a gente traçar certos valores, a mulher precisa ser organizada. [...] E aí, quando a gente fala assim: mulher, vantagens e organização, tudo isso se interliga, né?! [...] (Comandante 2).
<i>Conquista de gênero</i>	“Eu acredito que a gente vem de uma cultura em que essa posição [liderança] é ocupada por homens , e não só aqui na Gol... A Gol vem quebrando esse paradigma há muitos anos , não se fala nessa questão na Gol, de homens ou mulheres. Mas lá fora, em outras empresas, a gente sabe que isso existe. Então, eu acredito que a vantagem de ser uma gestora organizacional [...] na Gol, é mostrar o poder que a gente tem, que é algo que a gente conquistou com muita luta desde o passado. Desde que a gente [a mulher] conseguiu votar, se inserir no mercado de trabalho, seja branca ou seja negra é muito difícil. E hoje como gestora organizacional a gente mostra que tem esse poder e a capacidade de gerir ” (Comandante 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Sobre as vantagens em ser gestoras organizacionais, de acordo com as falas das mulheres, surgiram as categorias “*sistematização do trabalho e evolução interpessoal*”, e “*conquista de gênero*”, como síntese de sentido sobre a forma como entendem tais vantagens.

Do ponto de vista pessoal, a competência para organizar melhor os processos (*sistematização do trabalho*) surge como atributo reconhecido pela empresa, ao passo que surge também a sensibilização pelas pessoas subordinadas (*evolução interpessoal*), como interesse pelo outro, pela coletividade.

Correlacionando a fala da *Comandante 1*, com as reflexões de Robbins (2005), as empresas estão cada dia mais necessitando de profissionais bem preparados para as relações interpessoais, principalmente, nos cargos de liderança, nos quais estarão gerindo equipes com diversas pessoas e personalidades, em busca de bons resultados.

Para as *Comandantes 2 e 3*, podemos trazer por Fleury (2000), segundo o qual respeitar a identidade de cada colaborador é trazer a diversidade para a organização. É trazer a oportunidade de a organização fortalecer habilidades/conhecimentos que gerem êxitos nos resultados empresariais.

Com isso, dentre as falas das líderes, conforme posto, a *Comandante 1* demonstra como vantagem um explícito senso de compromisso pelo outro, ou seja, poder ajudar o crescimento profissional de outras pessoas, mostrando uma característica *empática* e, até mesmo, *maternal*, características tidas como naturais do gênero feminino. Já as falas das *Comandantes 2 e 3* dimensionam as conquistas do gênero na história organizacional e pessoal, como a importância de as empresas buscarem a equidade entre os gêneros.

CATEGORIAS DAS FALAS DAS LÍDERES SOBRE DESVANTAGENS EM SER GESTORA	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Gerenciamento de conflitos</i>	“[...] lidar com a personalidade diferente das pessoas, eu acho que é a principal desvantagem [...]. Até a própria trajetória de vida mesmo é muito diferente. Então para você se adaptar a isso e conseguir gerenciar uma equipe, cada um com sua mentalidade, cada um com seus valores, cada um com seus princípios... [...], eu acho que é a principal desvantagem, é muito difícil” (Comandante 1).
<i>Machismo, sexismo e misoginia</i>	<p>“Recapitulando a sociedade em que a gente vive, a gente sabe que vários valores ainda são preservados, e que bom que vários deles estão sendo quebrados, vários tabus, várias crenças limitantes, e a gente percebe hoje o avanço da mulher no comando de empresas, como liderança, na presidência, enfim, na sociedade em geral. Então, assim, uma das desvantagens que a gente não pode negar, é que os nossos laços, os nossos traços de antes ainda prevalecem muito, de uma sociedade machista, fechada, é uma sociedade que não enxerga a mulher no poder. E talvez ainda enxergue, no sentido de que ela pode me fazer algo, mas não como respeito [...]. Eu vejo assim, ela pode me penalizar de alguma forma, por ela estar no poder. Mas eu não necessariamente respeito” (Comandante 2).</p> <p>“As desvantagens é que a gente ainda trabalha com homens que ainda não têm esse pensamento. Então, ainda tem essa dificuldade de, talvez, não aceitar decisões ou cumprir [...]” (Comandante 3).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Já em relação às desvantagens em ser gestora organizacional, na avaliação das entrevistadas, surgiram as seguintes categorias a partir das falas: “*gerenciamento de conflitos*” e “*machismo, sexismo e misoginia*”.

Estes eixos de sentido são componentes históricos e cotidianos que marcam as desvantagens na trajetória da gestão feminina, ora por ter que lidar/administrar as complexidades humanas (*gerenciamento de conflitos*), ora pelos encontros aos comandos e manobras de poder do patriarcado (*machismo, sexismo e misoginia*), presentes no mercado de trabalho.

Este último aspecto, sobre machismo, sexismo e misoginia no mercado de trabalho, como enfrentamento de gênero, corrobora com o pensamento de D’Alonso (2008, p. 2), para quem “a inserção da mulher no mercado de trabalho tem sido acompanhada de segregações e discriminações que as colocam em condições menos favoráveis no campo sócio profissional”.

Complementando esta afirmação, Beauvoir (1970, v. 4, p. 18) diz que “a burguesia conservadora continua a ver na emancipação da mulher um perigo que lhe ameaça a moral e os interesses”. Esta concepção condiz com o pensamento de Lerner (2019, v.1), para quem o patriarcado, como sistema de poder sobre os gêneros, impõe à mulher um papel secundário nas relações interpessoais e nas ocupações sociais, incluindo o trabalho.

As falas das comandantes acenam para a luta histórica das mulheres em combaterem os tentáculos do machismo, condicionados pela sociedade patriarcal. Com isso, nas entrelinhas, as falas denunciam as formas de preconceito e violência simbólica sofridos pelas mulheres, insistentemente buscando suprimir a importância da participação da mulher no trabalho e na evolução da sociedade.

Em sequência à explanação dos resultados da entrevista às mulheres líderes, foi explorado ainda mais sobre a trajetória de vida como líder feminina, cujas falas seguem.

Quadro 6: Considerações sobre a trajetória de vida como líder feminina

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE A TRAJETÓRIA COMO LIDERANÇA	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Empoderamento feminino e equidade de gênero na organização</i>	<p>“[...] acho que, hoje em dia, o empoderamento feminino está bem mais avançado [...]. Hoje, eu não tenho problemas em exercer essa trajetória, até porque hoje a empresa GOL valoriza muito. [...] Tem muitas mulheres em cargos de gestão, e isso motiva, né?! [...]. Então, acho que, por causa disso, a gente tem aquela inspiração de crescer cada vez mais, porque a empresa dá oportunidade e não tem tanta diferença [...], na verdade, não tem diferenciação nenhuma com relação a gênero [...]” (Comandante 1).</p> <p>[...] Eu acho que não só o poder de ser mulher e de estar nessa posição, é de mostrar para outras mulheres que sim, são capazes de chegar na posição que nós ocupamos hoje. É mostrar que, realmente, a gente consegue. Que não tem esse preconceito, essa diferença. Realmente, nós estamos aqui porque somos capazes tanto quanto os homens” (Comandante 3).</p>
<i>Liderança como herança de vida</i>	<p>“Eu não poderia deixar de falar sobre a primeira coisa que vem à minha mente quando penso em liderança feminina: minha mãe. Ela é a mulher que eu penso porque [...] foi exatamente devido aos ensinamentos dela que estou aqui [...]. Não posso dizer que ela é analfabeta porque ela sabe assinar o nome dela, ela não tem estudos, mas é uma pessoa perspicaz, ela é inteligente [...]. E não é porque ela tem formação, mas porque ela tem um conhecimento, uma experiência de vida, que ela soube nortear minha vida, para dizer assim: ‘minha filha, seja independente, minha filha consiga isso’ [...]. Então, liderança feminina para mim vem exatamente da base, e a base foi a minha mãe” (Comandante 2).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Presentes nas falas das mulheres como extrato de significados, surgiram as categorias empíricas “*empoderamento feminino e equidade de gênero na organização*”, e “*liderança como herança de vida*”, relacionadas às trajetórias como líderes femininas.

Desse modo, a capacidade pelo enfrentamento e ousadia/coragem em agir (*empoderamento feminino e equidade de gênero na organização*), associadas às lições de vida apreendidas ao longo da história pessoal (*liderança como herança de vida*) compõem os resultados deste aspecto explorado.

Nos dias atuais, muitas empresas já são sensíveis às circunstâncias das “diferenças”, isto é, de mulheres e demais pessoas fora do escopo do machismo estrutural. De acordo com Barbedo (2022), empresas como Natura, *Mastercard*, *Johnson & Johnson* e Itaú, adotam ações que promovem a inclusão de gênero, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas negras, pessoas indígenas, pessoas com deficiências, pessoas estrangeiras (imigrantes) etc., fomentando uma cultura mais inclusiva, justa e digna para a sociedade.

Mesmo assim, para Eagly (2007, p. 8), “as mulheres continuam a encontrar impedimentos para a liderança dentro das organizações, mas muitos desses impedimentos podem ser removidos ou enfraquecidos por mudanças organizacionais destinadas a melhorar o acesso e o sucesso das mulheres [...]”. É certo que muito já foi feito para reconfigurar esta realidade, e que o pensamento do autor já tem quase duas décadas. No entanto, também é certo que muitas mulheres continuam enfrentando muitos problemas para assumirem a liderança ou desenvolvê-la melhor quando já são líderes organizacionais, em função do simples fato de serem mulheres.

Em suma, os autores citados também convergem e reforçam a atenção que as empresas devem ter na adoção de uma cultura organizacional equitativa e justa. A fala das líderes, em destaque a *Comandante 1*, corrobora justamente isso, no sentido de se trabalhar em uma empresa que valorize seus colaboradores, sem distinção de gêneros, dando oportunidade pelo mérito, e não por uma visão historicamente arcaica, a partir da qual se delega certas funções por gênero.

Nesse aspecto, a partir dos resultados da pesquisa sobre a trajetória pessoal das mulheres entrevistadas, em relação ao trabalho na liderança em outras organizações e na Gol Linhas Aéreas, especificamente, a seguir, ganha destaque os resultados condizentes à autoavaliação que a líderes fazem sobre seus próprios estilos de liderança.

5.2 TIPOS DE LIDERANÇAS EMPREENDIDAS PELAS MULHERES A PARTIR DE SUA PRÓPRIA AUTOAVALIAÇÃO.

Conforme posto, esta seção do texto explana os dados da pesquisa sobre a forma como a liderança feminina avalia seu próprio estilo/tipos de gestão/liderança, conforme explicita os resultados a seguir.

Quadro 7: Sobre a relação entre trabalho e família

CATEGORIAS DAS FALAS DAS LÍDERES	NARRATIVA DAS COMANDANTES
----------------------------------	---------------------------

SOBRE A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA	
<i>Dificuldades, adaptação e resiliência</i>	<p>“[...] administrar o trabalho com a família é muito difícil [...]. A gente consegue ter o tempo de trabalhar, o tempo de cuidar da casa, o tempo de cuidar da família [...]. Você cria uma organização e uma rotina em casa. As coisas se encaixam perfeitamente. Então, hoje, para mim, é muito tranquilo administrar esse tempo [...]. De não levar tanto trabalho para casa, de não trazer tanto da vida pessoal para o trabalho, de ter o tempo para se dedicar a ao marido, à mãe, aos filhos. Eu acho que eu me cobro muito [...]” (Comandante 1).</p> <p>“Uma coisa que eu acredito que eu sou é resiliente [...], eu consigo, não sei se é bem, internalizar, eu consigo analisar os obstáculos da vida, as situações. E tento encontrar saídas daquilo que está posto para mim. Ou seja, por exemplo, eu sei que preciso trabalhar até tal horário, que eu tenho filho, que eu tenho as adversidades, que eu tenho que buscar, enfim, eu tento me adaptar a essa realidade que a mim está posta. Realmente, a palavra é essa mesma: adaptação” (Comandante 3).</p>
<i>Autonomia e senso de responsabilidade</i>	<p>“[...] eu já fui um pouco mais ‘bitolada’ com isso. Mas, depois que eu mergulhei no cargo de liderança, eu percebi que a obrigação que eu tenho é comigo. E não devo explicações a outras pessoas do que eu faço da minha vida [...]. Mas, eu já passei por uma briga interna, eu chegava em casa e tenho que fazer isso porque eu sou mulher e tenho que dar conta dos meus afazeres [...]. Não necessariamente, eu acho que a gente tem que fazer, dar conta dos nossos afazeres se a gente achar que tem que dar conta, não porque a gente está carregando um peso que a sociedade nos impõe [...]. Existem muitas adversidades porque a gente sempre [...] quer mostrar que pode fazer mais e melhor [...]. Então, eu penso que a gente pode trabalhar sim, de acordo com aquilo que você deseja fazer, mas aceitando e reconhecendo os seus limites” (Comandante 2).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conduzindo as mulheres entrevistadas à reflexão sobre seus estilos de liderança, tornou-se pertinente explorar primeiro a relação entre trabalho e família, buscando entender o modo como equalizam tais articulações.

Das narrativas que surgiram, destacaram-se as categorias “*dificuldades, adaptação e resiliência*”, como forma de explicar os desafios e as estratégias para perseverar diante dos enfretamentos; e “*autonomia e senso de responsabilidade*”, como aspecto cujo sentido relaciona-se a reconhecer as adversidades, racionalizar os limites e apurar a autocrítica sobre as responsabilidades como profissionais e como mulheres, limitando as imposições da sociedade patriarcal para o gênero feminino.

Segundo Lerner (2019, v. 1, p. 17),

O patriarcado mantém e sustenta a dominação masculina, baseando-se em instituições como a família, as religiões, a escola e as leis. São ideologias que nos ensinam que as mulheres são naturalmente inferiores. Foi, por exemplo, por meio do patriarcado que se estabeleceu que o trabalho doméstico deve ser exercido por mulheres e que não deve ser remunerado, sequer reconhecido como trabalho. Trata-se de algo visto de modo tão natural e instintivo, que muitas e muitos de nós sequer nos damos conta.

Diante das falas das líderes, surge um cenário no qual as mulheres buscam equilibrar suas responsabilidades familiares e sociais, frente às responsabilidades profissionais. Esta “gangorra cultural”, que pressiona as mulheres ao cumprimento de jornadas dobradas e/ou triplicadas de afazeres (no trabalho e em casa) legitima-se por papéis de gênero tradicionalmente impostos pelo patriarcado.

Romper esta sistemática de poder e quebrar os tabus sociais, discutidos por Lerner (2019, v. 1), é muito mais do que uma simples vontade individual, é uma necessidade histórica e coletiva. Isso significa dizer que já passou o tempo em que o lugar da mulher é em casa, realizando afazeres domésticos, educando e criando os/as filhos/as, quase que sozinhas.

Diante deste cenário, a seguir, as mulheres participantes da pesquisa, expõem sua Autoavaliação como liderança feminina.

Quadro 8: Autoavaliação como liderança feminina.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE AUTOAVALIAÇÃO COMO LIDERANÇA FEMININA	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Liderança participativa e democrática</i>	<p>“Então, essa aí é difícil [...], eu faço de tudo, pelo menos, para ter uma liderança bem participativa [...], sou extremamente democrática [...], das pessoas poderem opinar, das pessoas poderem interagir mesmo. E eu faço de tudo para ser uma gestora que pensa nas pessoas em primeiro lugar [...], tento fazer com que as pessoas tenham autonomia, que acreditem no potencial delas. Eu me esforço para fazer isso aí” (Comandante 1).</p> <p>[...]. Eu tento ouvir bastante, gosto de receber <i>feedbacks</i> para saber se, realmente, estou no caminho, eu gosto de estar junto. Eu não gosto que minha equipe sinta que eu estou afastada ou que está solta, independente que eu precise entrar mais cedo ou sair mais tarde. Eu prefiro estar presente, até porque caso aconteça alguma situação, eu vou estar ali com meu colaborador para ajudar, para dá suporte, para encontrar decisões” (Comandante 3).</p>
<i>Liderança com personalidade forte e exigente</i>	<p>“Eu tenho uma personalidade muito forte, e isso transparece muito na minha liderança. Até então, eu sempre achei que fosse tranquila, amena, mais aí, como eu lhe falei, a partir do momento que a gente trabalha com um time, em equipe, com outros líderes, outros pares, você começa a reconhecer as diferentes lideranças que existem no mesmo ambiente. [...] uma característica da minha liderança: eu sou exigente, mas exigente no sentido do desenvolvimento do colaborador. Então, eu sempre acho que vai ser possível ele desenvolver mais [...] porque penso que aquilo que não nos motiva não nos transforma. [...] Cobro muito do meu colaborador porque eu acredito que ele tem muito potencial para desenvolver” (Comandante 2).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação à autoavaliação das mulheres sobre seu estilo de liderança, as narrativas fizeram emergir duas categorias: “*liderança participativa e democrática*”, e “*liderança com personalidade forte e exigente*”.

Ambos tipos de liderança, a partir das falas postas, mostram-se colaborativos, sendo que o primeiro (*liderança participativa e democrática*) demonstra acentuado engajamento coletivo, e o segundo (*liderança com personalidade forte e exigente*) exhibe apelo ao poder de comando, explicitando-se como algo favorável “ao desenvolvimento do colaborador”. Justifica que este estilo de liderança reforça o comprometimento pessoal e organizacional, afirmando que “aquilo que não nos motiva não nos transforma” (*Comandante 2*).

Assim, na realidade estudada, a autoavaliação das líderes reforça a compreensão de Robbins (2005), a respeito do tipo de liderança caracterizada como *transformacional*, cuja perspectiva impulsiona seus liderados a irem além dos seus limites (vencer desafios), tanto para o crescimento organizacional, como para o crescimento pessoal – um envolvimento/comprometimento mútuos que transforma liderança e colaboradores/as em sujeitos da ação.

Diante disso, pode-se dizer que existe uma associação direta do tipo de liderança autoavaliado como diretriz pelas próprias lideranças femininas com o sentido da *liderança transformacional* especificado por Robbins (2005). Assim, as líderes veem, em suas lideranças, características estruturadas na comunhão, na partilha, no compartilhamento, incluindo desenvolver o/a colaborador/a, valorização do/a liderado/a e estilo democrático.

Dando seguimento à explanação dos resultados da pesquisa, a entrevista explorou a experiência em liderar homens e mulheres ao mesmo tempo, conforme segue.

Quadro 9: Sobre a experiência em liderar homens e mulheres ao mesmo tempo.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE LIDERAR HOMENS E MULHERES	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Diferentes personalidades, com igualdade de gênero</i>	“É difícil. Eu acho que eu nem diria a questão de homens e mulheres, mas é porque são mentalidades muito diferentes . Eu nem avalio tanto por ser homem e mulher, mas é realmente a cabeça, os pensamentos das pessoas, indiferente se for homem ou mulher [...]. O que é mais difícil é, realmente, você trabalhar com estilos de vida muito diferentes, personalidades muito diferentes [...]. Essa questão de homens e mulheres, pelo menos para a gente, na Gol, a gente não consegue ter muita diferenciação não. Nessa questão, o que o homem faz, a mulher faz, e vice-versa [...], a gente administra de uma forma só. Mas eu acho que a própria indústria da aviação traz muito isso, de igualar mesmo homens e mulheres . Aqui no aeroporto, na Gol, eu vejo uma empresa que não faz muita diferenciação de gênero” (<i>Comandante 1</i>).
	“ Hoje, não vejo tanta diferença porque consegui encontrar minha identidade dentro do meu trabalho [...]. Então, liderar homens e mulheres... a partir do momento que eu penso que a sociedade tem que ser

<i>Paridade de gênero versus despir-se de preconceitos e estereótipos</i>	igualitária, eu também não posso liderá-los de maneira diferente, dois pesos e duas medidas, não. A mesma conversa que eu tenho com a colaboradora ‘X’, eu tenho com o colaborador ‘Y’. E ele pode ser homem, pode ser mulher, pode ser o gênero que estiver ali, não vai ter diferença. Aqui, a gente está pensando no ambiente organizacional, como profissional” (Comandante 2).
	“ Avaliar homens e mulheres não é fácil. Não é fácil porque a cabeça, até em liderar mulheres, dependendo da cultura que ela está inserida, é um pouco difícil, mas é realmente se despir de preconceitos e estereótipos , e realmente trabalhar com a imparcialidade . Eu acho que é basicamente isso, trabalhar com a imparcialidade” (Comandante 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o quadro supra, que exhibe o discurso das entrevistadas sobre a experiência em liderar homens e mulheres ao mesmo tempo, foram decodificadas a partir das falas duas categorias que dimensionam o sentido da questão: *“diferentes personalidades, com igualdade de gênero”* e *“paridade de gênero versus despir-se de preconceitos e estereótipos”*.

Ambas categorias não expressam disparidades na liderança entre homens e mulheres na Gol Linhas Aéreas, isto é, não se enfrenta conflitos sistemáticos e cotidianos em relação às desigualdades de gênero, desde que se livre de preconceitos e estereótipos.

A entrevistada Comandante 1 faz uma consideração importante para se entender o contexto local da empresa, quando diz que “a própria indústria da aviação traz muito isso, de igualar mesmo homens e mulheres”. Então, talvez, a realidade local pode ser reflexo de uma espécie de “cultura da diversidade” já existente, ampliada pela ação organizacional ao longo do tempo, e que, provavelmente, é característica da própria indústria, e não somente da Gol Linhas Aéreas.

De acordo com Fleury (2000, p. 23), “o conceito de diversidade está relacionado, principalmente, ao respeito à individualidade dos empregados [...] gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”. Com isso, diante das falas das líderes e de Fleury (2000), faz-se preciso sensibilizar ainda mais as empresas para respeitarem a individualidade/diversidade do ser humano, diante de suas particularidades.

Em outras palavras, a identidade de gênero e/ou a identidade sexual não é o que determina a competência pessoal do/a colaborador/a, mas sim a capacidade, a coragem, o espírito desbravador/inovador quando interage com a cultura organizacional e seus resultados, diante de sua missão/visão/objetivos.

Sobre os resultados organizacionais, a pesquisa tentou mapear as características de liderança que as líderes buscam seguir diante dos resultados projetados pela empresa, angariando os seguintes dados:

Quadro 10: Características de liderança que as líderes buscam seguir diante dos resultados projetados pela empresa.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA QUE SEGUEM	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Evolução da carreira das pessoas</i>	“A Gol presa muito por ter uma liderança participativa, e por ter uma liderança democrática, aquela liderança que, realmente, está ali para pegar a mão de todo mundo e seguir juntos [...]. A Gol é muito pautada nisso aí, aquele líder que tá junto da equipe, abraçando mesmo, caindo junto, aquele líder que acompanha muito o crescimento das pessoas, que dá <i>feedbacks</i> constantes, que realmente tem o acompanhamento da evolução da carreira das pessoas . A Gol [...] cobra muito isso da gente. É o direcionamento do corporativo” (Comandante 1).
<i>Produtividade coletiva</i>	“Eu penso muito na alta performance. Para mim, a gente é um time de alta performance , a gente vai trabalhar para desenvolver cada vez mais. É isso que eu sigo, [...] extraindo o melhor da minha equipe . E como que eu vou extrair? Tentando desenvolvê-lo, tentando dar esse empurrão, tentando dar esse ânimo que ele precisa para o desenvolvimento” (Comandante 2).
<i>Sinergia e trabalho em equipe</i>	“Eu acho que para conseguir alcançar os resultados, a principal característica é o trabalho em equipe . Acho que se não existir o trabalho em equipe, a sinergia , você não consegue com que seus liderados comprem a sua ideia ou a ideia da companhia, para que a gente alcance o resultado positivo” (Comandante 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme as narrativas das entrevistadas referentes às características de liderança que buscam seguir diante dos resultados projetados pela empresa, surgiram das falas três categorias que sintetizam o significado da situação, cujos esforços convergem para: “*evolução da carreira das pessoas*”, “*produtividade coletiva*”, e “*sinergia e trabalho em equipe*”.

Tais categorias dimensionam a forma com que a liderança feminina envolve suas ações estratégicas, em prol do alcance das metas/resultados organizacionais. Chama atenção, portanto, que todas as categorias envolvem as pessoas na mesma proporção de importância com que os resultados devem ser atingidos, ou seja, as pessoas são tão importantes quanto os resultados – faces de uma mesma moeda, o que corrobora o pensamento de Goleman (1995).

Diante disso, pessoas que naturalmente apresentam a facilidade em conviver em grupos, e os gerenciam de maneira positiva, tendem a alcançar mais favoravelmente o resultado das metas propostas. São indivíduos que tornam um convívio agradável e um ambiente motivador, trazendo um sentimento de bem-estar (Goleman, 1995).

Já para Lacombe (2012), o profissional líder motiva, controla e influencia os liderados, atingindo os objetivos organizacionais, de maneira natural. O líder deve agir de maneira situacional, de acordo com a necessidade do liderado ou da organização.

Tais ponderações teóricas parecem convergir com as narrativas das gestoras, em suas práticas profissionais de liderança na empresa. Assim, as falas das líderes trazem a importante conexão entre “bons resultados” e uma “boa liderança”, com relações de influências mútuas. Liderança capaz de ouvir e saber se ouvida, conduzindo ao alcance das metas organizacionais, naturaliza as consequências do trabalho como empenho coletivo.

Em sequência, a pesquisa procurou saber sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no cotidiano do trabalho, para conseguirem seguir seu estilo próprio de liderança, cujos dados veremos a seguir.

Quadro 11: Dificuldades enfrentadas no cotidiano do trabalho para conseguir seguir seu estilo próprio de liderança.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE DIFICULDADES NO TRABALHO PARA SEGUIR O ESTILO DE LIDERANÇA	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>O cuidado com lideranças divergentes na empresa</i>	“ Eu acho que as maiores dificuldades são justamente os diferentes estilos de liderança porque acaba que cada líder tem seu estilo, e [...] quando você olha para você e olha para os outros, que cada um tem seu estilo de liderança, eu acho que isso aí é a pior dificuldade [...] , cada um tem sua maneira de querer liderar. [...]. Eu acho que, para uma equipe, nos comunicarmos muito bem, que é o que a gente tenta fazer para que os diferentes estilos de liderança não [...] impactem na vida do colaborador e no desenvolvimento das pessoas. [...]” (Comandante 1).
<i>O esforço para preservar a essência pessoal</i>	“O colaborador reconhecer que é capaz [...], acontece que a gente está lidando com várias pessoas, é um mundo, a cabeça diferente, personalidade, crenças, histórias diferentes, então, estamos lidando com pessoas [...]. Eu acredito que a maior dificuldade é tentar não perder a sua essência, mesmo lidando com tantas pessoas diferentes. Porque se eu quero replicar o mesmo sentimento de que Fernanda (nome fictício) é capaz, de que o João (nome fictício) é capaz, vocês sendo diferentes, eu preciso manter a minha essência , mas trabalhar da mesma forma, com pessoas diferentes. Mas nem todas as vezes a conversa vai ser igual, mas a essência, o contexto vai ser o mesmo, obviamente” (Comandante 2).
<i>Ser perspicaz para entender a subjetividade humana</i>	“ A dificuldade é realmente trabalhar com cada colaborador porque realmente você percebe os perfis, as personalidades, situações de fora que interferem no cotidiano do trabalho... então, como é que você vai conseguir trabalhar aquela situação para que ele não seja um colaborador disperso, por exemplo. Então, eu acho que a maior dificuldade é perceber os perfis e saber trabalhar com cada colaborador através de <i>feedbacks</i> que sejam construtivos, para que ele evolua. Que a gente consiga encontrar dentro do colaborador potenciais que a gente consiga trabalhar, e que ele se sinta bem também” (Comandante 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A ilustração posta registra as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no cotidiano do trabalho, para conseguirem seguir seu estilo próprio de liderança. Nos discursos sobre a questão, emergiram as seguintes categorias, como significados da situação: “*o cuidado com lideranças divergentes na empresa*”, “*o esforço para preservar a essência pessoal*”, e “*ser perspicaz para entender a subjetividade humana*”.

Em razão disso, evitar constrangimentos e seguir uma linha compatível com o estilo pessoal e a política empresarial, demanda a preocupação para evitar situações embaraçosas com outras lideranças (*o cuidado com lideranças divergentes na empresa*). Isso não significa dizer que a pessoa será obrigada a tomar decisões/empreender ações incompatíveis com sua própria natureza (*o esforço para preservar a essência pessoal*), e que se faz oportuno conhecer melhor o perfil de colaboradores/as e suas individualidades (*ser perspicaz para entender a subjetividade humana*).

No final do Século XX, de acordo com Robbins (2005), os estudiosos da área de Administração ainda demoravam a perceber a importância das habilidades nas relações interpessoais para a liderança, pois mantinham o foco nas habilidades técnicas – o resultado acima de tudo, o mando do poder com diretriz de ação.

De acordo com Correia (2022, S/P), a necessidade de uma liderança preparada para um bom relacionamento interpessoal, que cuida e valoriza o capital humano, é uma tendência ainda mais compatível à liderança feminina.

Nesse aspecto, as narrativas das líderes só reforçam as concepções de Robbins (2005) e Correia (2022), sobre a relevância da liderança manter boas relações com os/as demais colaboradores/as, sejam estes/as seus liderados ou seus pares.

Como desfecho desta seção do texto, durante a entrevista, foi facultada a palavra para que as entrevistadas pudessem fazer outras considerações sobre seu trabalho na Gol Linhas Aéreas, como liderança feminina, cujas narrativas veremos a seguir.

Quadro 12: Outras considerações sobre seu trabalho na Gol Linhas Aéreas, como liderança feminina.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE O TRABALHO COMO LÍDER NA GOL	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<i>Investimento em capacitação interna</i>	“A Gol investe muito nesta questão de liderança, nesses onze anos que estou na Gol, acho que uns oito anos na liderança, já fiz muitos cursos, muito <i>workshop</i> [...] Ela [a empresa] tenta resgatar essa postura mesmo de líder sempre [...]. Muitos líderes antigos na Gol, as vezes as pessoas vão perdendo mesmo a motivação, renovam nosso foco, a nossa direção, mas eu não tenho nada a falar com relação ao investimento em liderança, a Gol tem muito [...]. A Gol, para quem é líder e quer exercer mesmo essa função de liderança realmente, abraçar a função, a empresa dá muitas condições [...],

	incentiva a gente nessas questões aí” (Comandante 1).
<i>Cultura da sororidade</i>	“[...] Quando eu entrei na empresa era um homem, certo?! [...]. E aí veio essa quebra, veio a Joana [nome fictício], que foi a nossa gestora antes da Maria [nome fictício], e aí com as mudanças que aconteceram na nossa base, a Joana [nome fictício] saiu, o outro gerente regional saiu, assume uma mulher na gerência regional, que continua com a liderança feminina. Eu posso dizer que aqui (sabe aquela coisa que fala que as mulheres vivem se intrigando?) isso mudou muito. Sabe por que a gente amadureceu muito em relação a isso, de ter a sororidade entre as mulheres . E isso aqui eu queria considerar porque foram elas, essas mulheres que poderiam simplesmente me passar a rasteira, que é o que todos esperam, mas foram elas que me ajudaram a estar aqui, onde estou. Foi a Joana [nome fictício], foi a Maria [nome fictício] que acreditou, foi a Vitória [nome fictício] com quem agora estou trabalhando como par [...]. Hoje, a gente vê grupos de mulheres se reunindo, e dizendo: ‘eu consigo e você consegue também, vamos juntas’ [...]. A gente precisa também parar de achar que o outro é o nosso rival, não, a gente pode caminhar junto, porque é um futuro super possível para todos. Então, eu quero ainda ver uma mulher na presidência da nossa empresa , seria um grande acontecimento para mim também, sabe?! De realização, de dizer assim, poxa, agora era o que a gente precisava ver e estamos vendo. E a consideração final para fazer é que todas as mulheres têm sua história, tem seu local e que todas elas são líderes, porque a partir do momento que elas estão cuidando do seu lar, que cuidam dos seus filhos, vem para o trabalho, cuidam do trabalho, cuidam das suas coisas, todas elas são líderes” (Comandante 2).
<i>Oportunidades indistintas</i>	“ Eu me sinto completamente reconhecida, não só pelos meus gestores, mas eu acho que a Gol, em si, dá essa oportunidade, sem distinção de gênero . Não só o reconhecimento da minha gestão, mas dos meus colegas, através dos <i>feedbacks</i> , eu me sinto muito satisfeita. Eu sinto que é algo que eu gosto de fazer, que independente de posição ou de salário, enfim, em que momento essa função esteja na companhia, como a gente sabe com são as reestruturações, mas é algo que eu sempre deixei claro, não só de tá à frente da equipe, mas de tá contribuindo com o resultado [...] porque acaba que a gente cria laços de amizade, cria vínculos, acaba que a gente leva pro resto da vida. E eu sempre falei muito que eu quero fazer a diferença, que quando eu alcançar realmente o posto, eu não quero trabalhar o ‘feijão com arroz’, sabe?! [...]” (Comandante 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os resultados referentes a outras considerações sobre o trabalho das mulheres líderes na Gol Linhas Aéreas fizeram suscitar as seguintes categorias: “*investimento em capacitação interna*”, “*cultura da sororidade*”, e “*oportunidades indistintas*”.

Tais significados demonstram o quanto a empresa investe na formação de pessoal através de programas de aprendizagem organizacional (*investimento em capacitação interna*), como também se evidencia uma forte rede interna de solidariedade feminina (*cultura da sororidade*), em detrimento da competitividade acirrada que, geralmente, comanda o ritmo das relações interpessoais no mercado de trabalho. Somando-se isso, como equidade de gênero, também é incentivado o crescimento de todas as pessoas (*oportunidades indistintas*).

Estes resultados correlacionam-se com a discussão implementada por Robbins (2005, p. 25), para quem lideranças com boas habilidades interpessoais e ambiente agradável favorece o desempenho empresarial:

Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico. Por exemplo, as empresas apontadas como bons lugares para se trabalhar (com base na indicação das '100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos') foram as que também apresentaram melhor desempenho financeiro.

Mais uma vez, conforme os resultados postos, as líderes enfatizam a satisfação em serem reconhecidas e valorizadas por seus méritos, mesmo diante dos obstáculos diários.

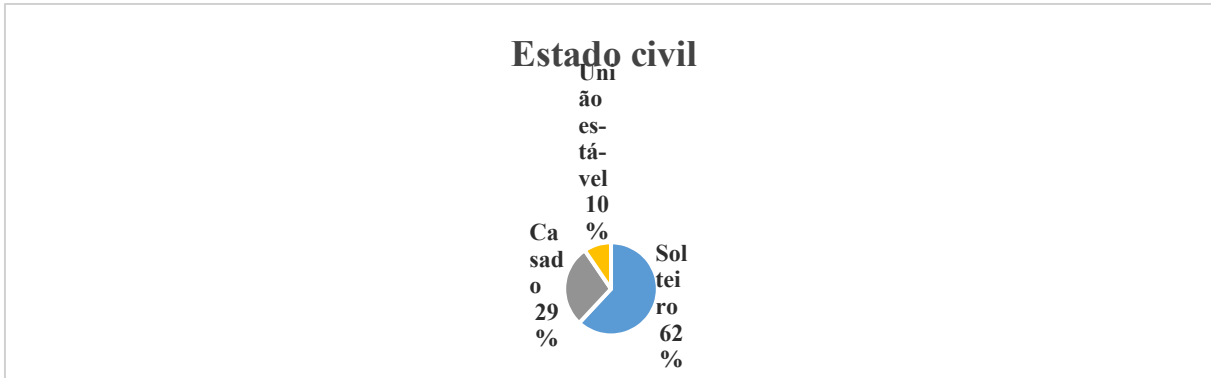
Complementando este conjunto de dados, a pesquisa traz os resultados referentes à concepção dos colaboradores homens sobre a liderança feminina, e suas correlações sobre os tipos de gestão desenvolvidos, conforme veremos a seguir.

5.3 CONCEPÇÃO DOS COLABORADORES HOMENS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA, E SUAS CORRELAÇÕES SOBRE OS TIPOS DE GESTÃO DESENVOLVIDOS

Esta seção do texto apresenta os resultados da pesquisa referente à coleta de dados junto aos colaboradores homens da empresa Gol Linhas Aéreas, situada na região metropolitana de João Pessoa/PB.

O intuito deste segmento do estudo foi saber a forma como os colaboradores homens concebem a liderança feminina e suas articulações. Dos 23 colaboradores homens que trabalham na empresa local, obtivemos a participação de 21 respondentes ao questionário misto, que possibilitou acesso a informações pertinentes para a pesquisa, através da vivência dos colaboradores, cujo perfil será discutido a seguir.

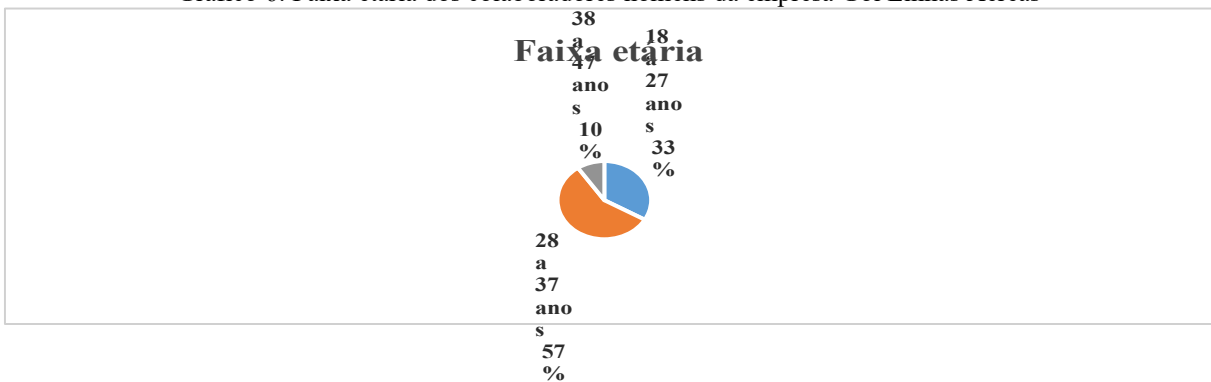
Gráfico 5: Estado civil dos colaboradores homens da empresa Gol Linhas Aéreas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação ao estado civil, dos 21 colaboradores da Gol Linhas Aéreas da base em estudo, a maioria é solteiro, perfazendo 62% do total, 29% são casados, e 9% vivem em união estável. Não houve registros de colaboradores divorciados ou viúvos.

Gráfico 6: Faixa etária dos colaboradores homens da empresa Gol Linhas Aéreas

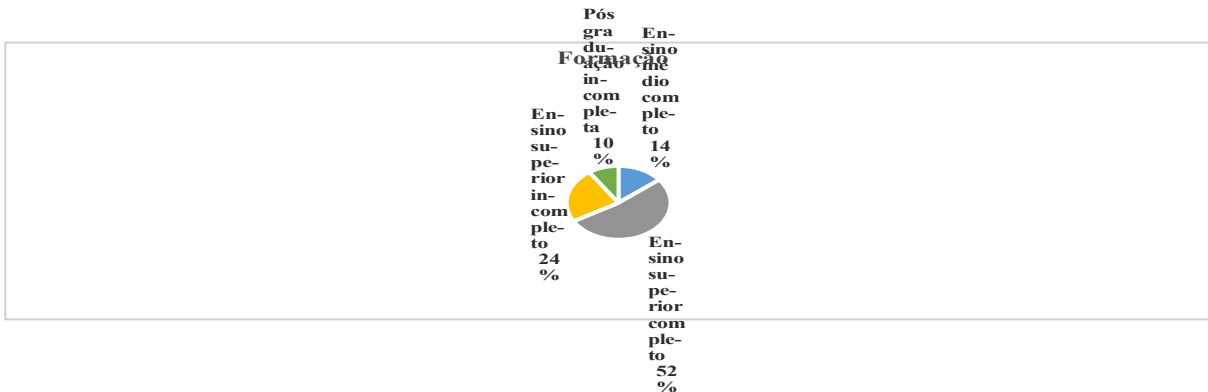


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A pesquisa constatou que a faixa etária dos colaboradores homens da empresa apresenta as seguintes características: 57% estão entre 28 a 37 anos, 33% entre 18 a 27 anos, 10% entre 38 e 47 anos, e sem registro de homens com 48 anos a mais na empresa. Portanto, trata-se de um público jovem, e em proporção decrescente à medida que a faixa etária vai se aproximando dos 50 anos.

Neste quesito, reitera-se a realidade macro do mercado de trabalho no Brasil, no que diz respeito à faixa etária, cuja tendência é priorizar a mão de obra mais jovem em desproporção à mão de obra mais experiente.

Gráfico 7: Formação dos colaboradores homens da empresa Gol Linhas Aéreas

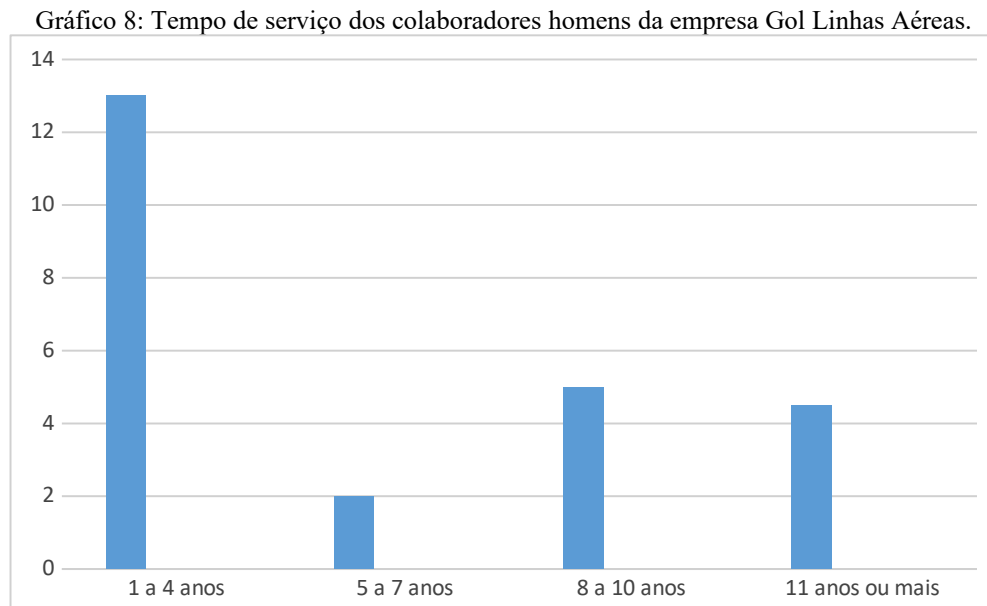


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gráfico supra demonstra o resultado sobre a formação dos colaboradores homens da empresa: 52% têm ensino superior completo, 24% têm ensino superior incompleto, 14% apresenta ensino médio completo, e 10% está com pós-graduação incompleta.

O resultado desta variável revela, pois, o quanto a mão de obra masculina na empresa é qualificada, com quase 75% de homens com formação universitária, e desta parcela, 10% trilhando pós-graduação – uma marca do mercado de trabalho atual, que exige aprendizagem contínua das pessoas.

A questão seguinte apresenta o tempo de serviço que os colaboradores tem na Gol, base João Pessoa/Bayeux. Foram obtidas as seguintes respostas:



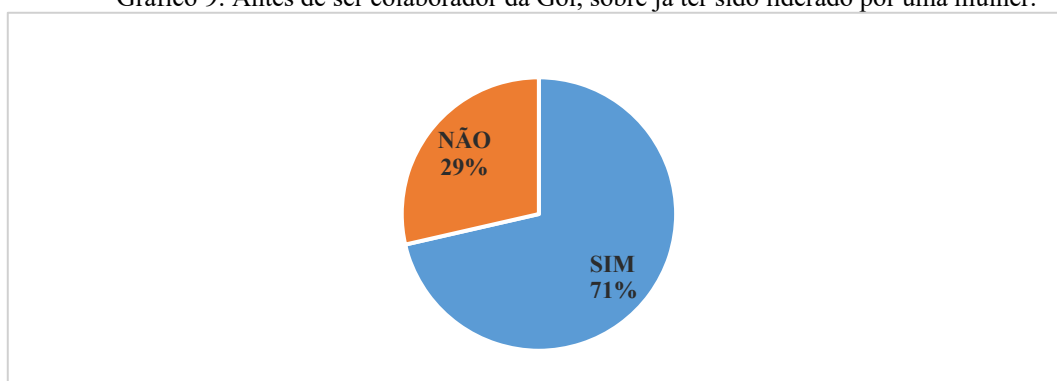
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com as respostas dos colaboradores, a maioria dos homens tem entre 1 a 4 anos na empresa, e a julgar pelo perfil jovem dos homens, ter 11 anos ou mais de

empresa revela o quanto começaram a trabalhar cedo na organização, e o quanto permanecem fazendo carreira no ramo da indústria da aviação.

A seguir, os dados demonstram a experiência dos homens sobre já ter tido mulheres na liderança, antes de trabalharem na atual empresa.

Gráfico 9: Antes de ser colaborador da Gol, sobre já ter sido liderado por uma mulher.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gráfico exposto mostra o resultado da questão que aborda se, ao longo da vida profissional, antes de ser colaborador Gol, os colaboradores já tiveram uma mulher como líder. O resultado obtido foi o seguinte: 71% afirmaram que “sim”, ou seja, que já tiveram uma mulher como líder, antes de trabalharem na Gol. Enquanto isso, 29% não tiveram uma mulher como líder antes de trabalharem na empresa.

O resultado desta variável demonstra o quanto esta realidade tende a transicionar neste aspecto, ou seja, mais mulheres na liderança e mais homens sendo liderados por mulheres no mercado de trabalho, apesar dos contratempos ainda enfrentados pelas mulheres em relação à proporção de liderança nas empresas.

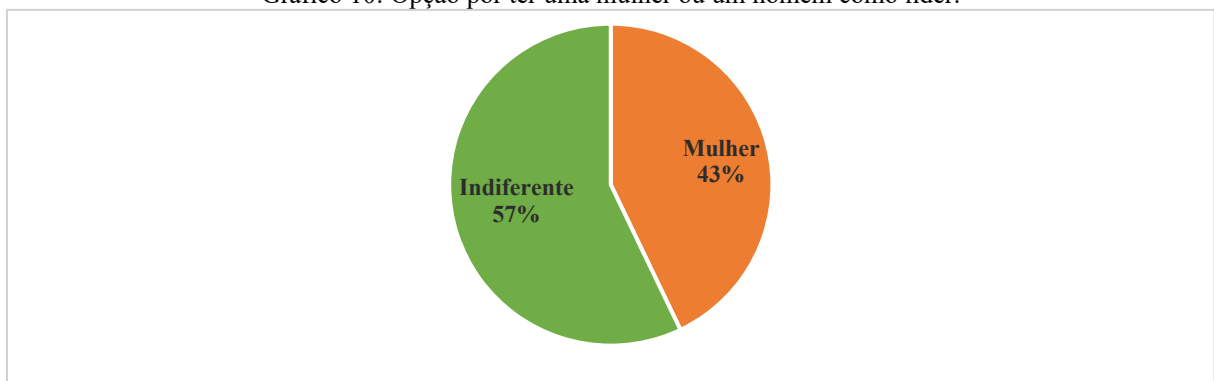
Apesar de representarem 43,8% dos trabalhadores no Brasil, as mulheres ocupam apenas 37% dos cargos de gerência, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Quando se trata dos comitês executivos das grandes empresas, esse número cai para 10%. Além disso, elas ainda recebem o equivalente a 76% do salário dos homens. (Correio Braziliense, 2022, S/P).

Importante relembrar as palavras de Lerner (2019, v. 1), segundo a qual, atualmente, é mais comum a mulher se fazer presente em cargos/profissões que deseja ocupar, confrontando com décadas anteriores, em que não tinha o direito de decidir o percurso da sua vida, oprimida pelo patriarcado diante dos papéis socioculturais de gênero.

Desse modo, o resultado mostra que, nos dias de hoje, os homens já sinalizam “normalidade” em ter mulheres na liderança, associado às conquistas femininas no mercado de trabalho. No entanto, isso não significa dizer que a luta pela equidade de gênero está vencida, pois ainda parece insistente a discrepância social entre os gêneros, que permeia a história, e continua fortemente nos dias atuais. As mulheres ainda precisam lutar para ocuparem seu espaço na sociedade e encontrarem o equilíbrio nas relações sociais com o gênero masculino.

Em sequência, buscamos saber sobre a opção dos homens em ter uma mulher ou outro homem como líder, cujo resultado foi o seguinte:

Gráfico 10: Opção por ter uma mulher ou um homem como líder.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Ao serem questionados sobre a escolha em ter um/a líder do sexo masculino, feminino ou indiferente, a pesquisa obteve o resultado com 57% indiferente, isto é, tanto faz ser homem ou mulher, enquanto 43% escolheriam mulheres como líderes. Soa estranho nenhuma opção por homem na liderança, talvez, por causa de algum receio por parte dos respondentes, tendo em vista que a pesquisadora é mulher e trabalha na empresa.

Relembrando o entendimento de Adelman (2004), já no início deste século, ambientes antes masculinizados começam a perder sua “exclusividade”, a partir da presença das mulheres no mercado de trabalho. Esta consideração por parte de Adelman (2004) ajuda a explicar a forma como os colaboradores da empresa avaliam como positiva (e não como algo estranho pelas indiferenças históricas de gênero) a liderança feminina. Assim, entre a naturalização da participação das mulheres em espaços quase irrestritos, nos dias de hoje, paradoxalmente, ainda há situações de sexismo que vitimizam as mulheres em empresas e na sociedade.

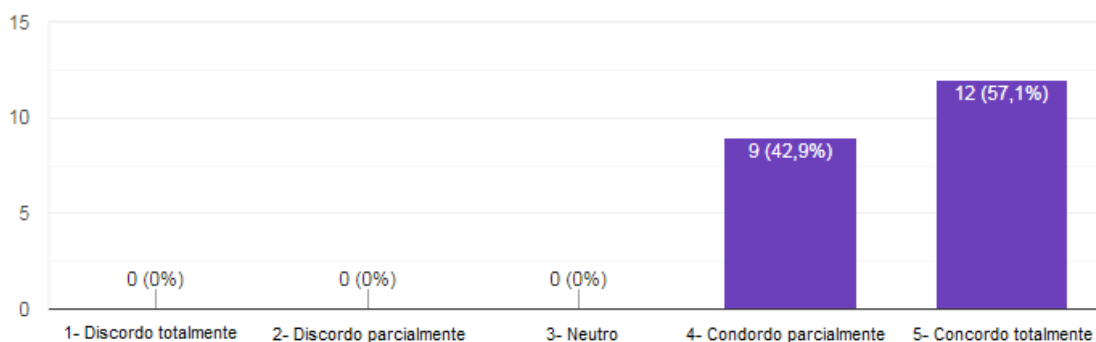
Diante da manifestação dos 43% dos colaboradores na preferência pela mulher como líder, Robbins (2005, p.289) traz-nos uma passagem que interage e reafirma bem os dados registrados na realidade estudada:

[...] as mulheres líderes, quando avaliadas por seus pares, subordinados e chefes, saíam-se melhor do que seus colegas homens em algumas dimensões críticas da liderança — incluindo a fixação de objetivos, a motivação de outras pessoas, a melhoria da comunicação, a produção de um trabalho de alta qualidade, a capacidade de ouvir os outros e de serem mentoras. Mais ainda, argumentava-se que as mulheres costumam adotar um estilo de liderança mais democrático — elas encorajam a participação, compartilham informações e poder, cuidam de seus liderados e preferem liderar por meio da inclusão; e que este estilo está mais adaptado às necessidades atuais das organizações em termos de flexibilidade, trabalho em equipe, confiança e compartilhamento de informações.

Esta reflexão apontada por Robbins (2005) confirma o fato de que quase metade dos liderados masculinos na Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux (43%) ter apresentado preferência na liderança feminina, constatando que as mulheres estão sendo bem aceitas no ambiente profissional da empresa, principalmente, em postos antes masculinizados pela cultura patriarcal. Somado a isso, uma proporção um pouco maior dos respondentes (57%) afirmou indiferença na liderança quanto ao gênero, ou seja, tanto faz ser homem ou ser mulher. E chama atenção o fato de nenhum colaborador ter optado pela liderança masculina, mesmo estes sendo homens.

Seguidamente, foi perguntado aos respondentes sobre o nível de segurança por parte das decisões de líderes femininas, cujo resultado foi o seguinte:

Gráfico 11: Nível de segurança por parte das decisões de líderes femininas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

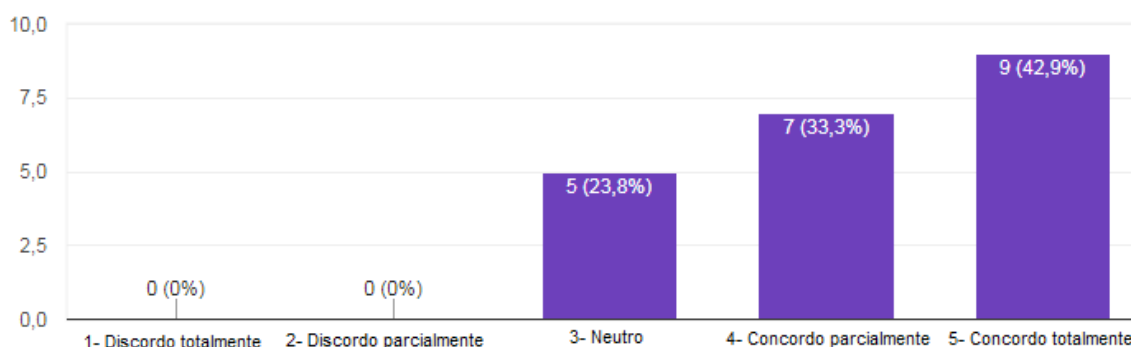
A questão 3 abordou sobre o nível de segurança dos colaboradores nas tomadas de decisão por parte da liderança feminina: 57,1% afirmaram que concordam totalmente com as tomadas de decisão por parte da liderança feminina, e 42,9% concordam parcialmente.

Segundo Eagly (2007), a mulher é tida como delicada, gentil, dedicada ao cuidado com o próximo, e já o homem é tido como valente, firme e diretivo nas escolhas.

Diante disso, a maioria das respostas contradiz a fala de Eagly (2007), pois 57,1% dos colaboradores afirmaram que se sentem totalmente seguros nas tomadas de decisão por parte da liderança feminina. Isso mostra que as mulheres podem articular ações com mais segurança, mesmo diante dos estereótipos pré-definidos culturalmente.

Mais além, quando perguntados sobre o nível de empatia da liderança feminina em relação à masculina, os colaboradores humanos responderam o seguinte:

Gráfico 12: Sobre o nível de empatia da liderança feminina em relação à masculina.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A questão abordou sobre a percepção dos colaboradores sobre a liderança feminina ser mais empática do que a liderança masculina nas relações interpessoais, e os resultados mostraram que 42,9% concordaram totalmente com esta possibilidade. Já 33,3% concordam parcialmente, e 23,8% foram neutros na resposta, ou seja, nem concorda nem discorda.

Este resultado sobre o perfil da liderança feminina condiz com um dos elementos da inteligência emocional, segundo Robbins (2005, p. 285), para o qual a empatia é uma característica essencial para o desempenho: “a incorporação dos cinco componentes da inteligência emocional — autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais — permitem ao indivíduo se tornar um astro do desempenho”.

Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 285), “[...] estudos recentes indicam que a IE [inteligência emocional] — mais que o QI [quociente de inteligência], os conhecimentos

técnicos ou qualquer outro fator — é o melhor indicador de quem irá surgir como líder”. Assim, a empatia é uma qualidade que caminha à inteligência emocional.

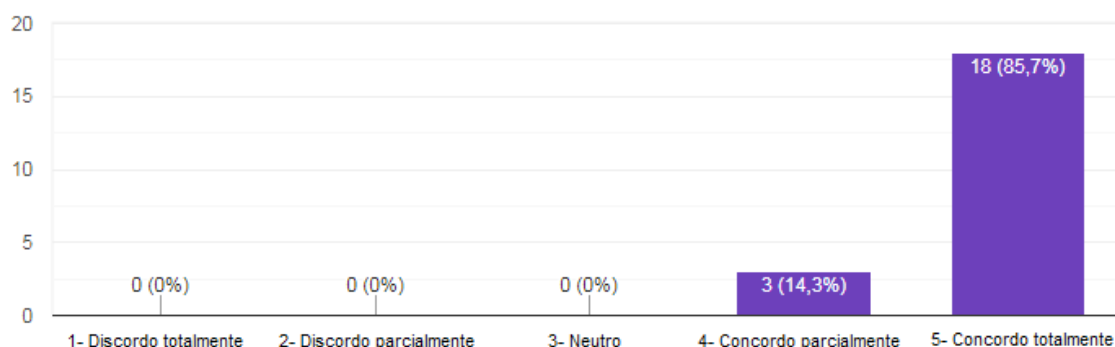
Nas palavras de Fleury (2013, p. 48), são as seguintes

competências que diferenciam o estilo de gestão feminina: uma capacidade de multiprocessamento e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional.

Assim, a empatia como recurso da liderança feminina, é uma das características importantes das competências para a inteligência emocional, indicando um caminho para uma liderança propositiva – *transformacional*.

Mais além, quando perguntados sobre se sentirem confortáveis em ter uma mulher na liderança na Gol Linhas Aéreas, os homens responderam o seguinte:

Gráfico 13: Sobre se sentir confortável em ter uma mulher na liderança na Gol Linhas Aéreas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gráfico mostra o resultado sobre o quanto os colaboradores se sentem confortáveis em terem mulheres na liderança na Gol Linhas Aéreas, unidade local. 85,7% responderam que concordam totalmente, ou seja, sentem-se confortáveis em ter uma mulher na liderança, já 14,3% concordam parcialmente em ter uma liderança feminina na empresa.

Nesta perspectiva, conforme Lerner (2019), os movimentos em busca dos direitos das mulheres são justamente para assegurar todos os direitos sociais em igualdade com os homens. No caso da realidade na empresa sobre a questão, os colaboradores revelam, a partir dos resultados, que a equidade de gênero tende a se adequar à cultura organizacional.

Em relação às características da liderança feminina na empresa, na percepção dos colaboradores homens, os resultados mostraram o seguinte:

Gráfico 14: Características da liderança feminina na empresa, na percepção dos colaboradores homens.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme posto, a concepção dos colaboradores sobre as características da liderança na Gol Linhas Aéreas, base João Pessoa/Bayeux, revelou que 47,6% dos homens veem uma gestão com características em administrar as situações e os contextos, levando em consideração cada caso que surge. Já 42,9% responderam que a gestão busca o engajamento de todas as pessoas para o bem da coletividade e da organização, enquanto que 9,5% dos respondentes concebem o tipo de gestão desenvolvido com tendência a atingir metas, acima de tudo e de todos.

Portanto, a maioria concorda que a liderança administra as situações considerando cada caso, suscitando características da liderança situacional, conforme enfatiza Robbins (2005, p. 268), segundo qual “a teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores”. Em outros termos, para a liderança situacional, os/as líderes se adaptam diante da necessidade de cada situação, conduzindo sua equipe de maneira a obterem uma alta performance.

Em complemento, a pesquisa buscou entender como os colaboradores se sentem em relação à liderança na empresa, obtendo o seguinte resultado:

Gráfico 15: A forma como se sente em relação à liderança na empresa.

Em relação à liderança na empresa, você se sente:

21 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Sobre a questão posta, os dados revelaram que 85,7% dos homens responderam que se sentem encorajados/apoiados para desenvolverem seu potencial na empresa. Já 14,3% mantiveram-se neutros à questão.

Diante de tamanha inspiração/estímulo/encorajamento por parte dos colaboradores em relação à liderança na empresa, como reflexo deste cenário na realidade pesquisada, emerge características da liderança transformacional, pois de acordo com Robbins (2005), as características da liderança transformacional são: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada.

Conforme posto, trata-se de uma liderança que fomenta a pessoa do colaborador a expandir suas competências. Assim, a liderança feminina, na Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux, foi concebida pelos colaboradores homens com fortes traços da liderança transformacional, pois busca desenvolver o potencial do colaborador da empresa, dentre outros fatores.

Aprofundando este dado, a seguir, os colaboradores justificam suas respostas sobre a forma como concebem a liderança feminina na Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux.

Quadro 13: Considerações dos colaboradores homens sobre a liderança feminina.

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA GOL, A PARTIR DA AVALIAÇÃO DOS HOMENS	NARRATIVA DOS COLABORADORES HOMENS
<i>Eficiência, equilíbrio, imparcialidade e agilidade.</i>	“[...] as mulheres conseguem administrar com maior equilíbrio e eficiência as demandas que as a cercam, [...] tendo uma maior agilidade e raciocínio na execução das várias tarefas simultâneas.” “É verdadeiramente um time que funciona de forma engajada,

	responsável, imparcial e acima de tudo muito humana... ”
<i>Confiança</i>	“Passa total confiança para a equipe. ”
	“Sinto-me feliz. ”
<i>Visão macro, analítica e aperfeiçoamento</i>	“Na minha concepção, a liderança feminina traz uma visão macro das operações , sempre com olhar analítico , e busca o aperfeiçoamento nos processos ”.
	“Liderança feminina no meu ponto de vista é uma liderança mais detalhista e isso faz toda a diferença em um cargo de gestão ”
	“Liderança que sabe avaliar o que é melhor para as duas partes. Liderança de domínio às diversas situações. ”
	“Vejo a liderança JPA como uma liderança que sempre busca nossa melhora , visando alcançar as metas e os resultados estipulados para a base. ”

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante dos dados qualitativos sobre a concepção dos colaboradores homens diante da liderança feminina na Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux, surgiram as seguintes categorias, como significados que sintetizam tal avaliação: “*eficiência, equilíbrio, imparcialidade e agilidade*”, “*confiança*”, “*visão macro, analítica e aperfeiçoamento*”, o que se aproxima da reflexão teórica de Fleury (2013, p. 48), quando este diz o seguinte:

[...] se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. E um não é superior ao outro para a continuidade do ser humano. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção [...].

As considerações dos colaboradores, portanto, reforçam a atual necessidade de valorização do papel feminino nas organizações, na perspectiva de um modelo de liderança para os dias atuais. Assim, a cultura arcaica de que o homem é o único detentor do perfil para um bom líder parece que já foi rompida na organização estudada.

Esta constatação contradiz o cenário vigente no final do Século XX sobre a liderança feminina nas organizações, conforme enfatiza Robbins (2005, p. 289):

Até o final da de 1980, havia uma crença generalizada acerca de gênero e capacidade de liderança que defendia que os homens eram líderes melhores do que as mulheres. Este estereótipo tinha por base a convicção de que os homens eram inerentemente mais habilitados para a liderança por causa de seu maior enfoque no trabalho, menor emocionalidade e uma maior propensão para ser diretivo.

Em função disso, a pesquisa constatou um cenário otimista para o perfil da liderança feminina na Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux, já que a mulher está provando ser

preparada para ocupar o cargo que deseja, e os colaboradores estão reconhecendo os méritos de suas competências.

Na sequência, a seguir, a pesquisa buscou respostas sobre como se processa a equidade de gênero na empresa, em termos práticos, a partir do plano de cargos, carreiras e remuneração.

5.4 O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO DA EMPRESA, NO QUE CORRESPONDE À EQUIDADE DE GÊNERO

Diante da abordagem sobre o plano de cargos, carreiras e remuneração da empresa Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux juntamente às líderes femininas, obtivemos os registros abaixo:

Quadro 14: Sobre a forma como a empresa trata a igualdade/diferença de gênero entre homens e mulheres em relação a cargos, carreiras e salários

CATEGORIAS DAS FALAS SOBRE IGUALDADE/DIFERENÇA DE GÊNERO EM RELAÇÃO A CARGOS E SALÁRIOS	NARRATIVA DAS COMANDANTES
<p><i>Política de paridade salarial, de carreira e de cargos entre os gêneros</i></p>	<p>“Pelo menos na minha vivência, a Gol é realmente uma referência, não faz diferenciação nenhuma de homens e mulheres, pelo contrário, a Gol tem muitas mulheres em cargos de alta liderança, e isso aí inspira a gente. Você vê mesmo que não só por causa de metas também, claro que é, mas no geral, muitas substituições de cargos de gerente regional, corporativo, executivo, o que era homem antes, agora é uma mulher [...]. Quando você vê aquelas fotos de eventos da Gol, você vê um montão de mulheres em cargos de liderança [...]. Não tem diferenciação entre homens e mulheres com relação a cargos e salários, é tudo muito igualitário [...]. Com relação a isso aí a empresa, de verdade, não tem essa diferenciação não, pelo menos nesses onze anos eu nunca percebi” (Comandante 1).</p>
	<p>“Quando eu penso na diretoria, em toda a parte da gerência, a gente está bem misto. Mas, eu não posso mentir que ainda não vi nenhuma mulher na presidência da nossa empresa. Então, esse momento eu ainda quero ver. Mas obvio que já estamos galgando muitos passos [...]. Mas que um dos cargos aqui de liderança nas bases tem muita mulher, tem muita. Então, é muito importante isso. Acho muito bacana, a empresa valoriza demais. A gente vê que a empresa não tem essa distinção de quem é homem, mulher, isso não pode acontecer” (Comandante 2).</p>
	<p>“Na Gol não existe, ou seja, o mesmo salário da supervisora hoje, é o mesmo salário do supervisor. Não existe essa distinção de gênero, até porque, hoje, a gente vê quantos cargos de liderança são ocupados por mulheres” (Comandante 3).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir das narrativas registradas, a categoria que surgiu sobre a gestão de pessoas da Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux, em relação à equidade de gênero no

desenvolvimento de carreira foi a seguinte: “*política de paridade salarial, de carreira e de cargos entre os gêneros*”.

Esta paridade, de acordo com as falas, é reiterada pelo fato de que “não tem diferenciação entre homens e mulheres com relação a cargos e salários, é tudo muito igualitário [...] (Comandante 1), e mais especificamente pelo fato de que “[...] o mesmo salário da supervisora hoje, é o mesmo salário do supervisor” (Comandante 3), no caso de cargos de liderança na empresa. Esta constatação reafirma a equidade de gênero que, de acordo com Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), é a perspectiva de ambos os gêneros (masculinos e femininos), e suas particularidades, terem igual valor, em todas as esferas sociais.

Este aspecto dos resultados da pesquisa também destoa da realidade mapeada por Barbosa (2022, S/P), em relação à equidade de gênero nas organizações:

Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) revelou que mulheres em cargos de liderança recebem apenas 60% do valor conferido a salários de homens brancos no mesmo cargo. Já para mulheres pretas a situação é ainda pior: a remuneração é equivalente a cerca de 40%.

Mesmo considerando que a reflexão de Barbosa (2022) é bastante atual, os dados da OIT não se confirmam no cenário da Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux, revelando que a realidade da empresa não condiz com os percentuais apontados, sobre mulheres líderes ganharem menos do que os homens, na mesma função.

Por outro lado, para Eagly (2007, p.8), “as mulheres continuam a encontrar impedimentos para a liderança dentro das organizações, mas muitos desses impedimentos podem ser removidos ou enfraquecidos por mudanças organizacionais destinadas a melhorar o acesso e o sucesso das mulheres [...]”. Este parece ser o caso Gol Linhas Aéreas, onde as mulheres têm menos impedimentos, e mais acesso/inclusão a cargos de liderança.

As mulheres líderes da empresa Gol Linhas Aéreas – base João Pessoa/Bayeux entrevistadas, registram, pois, um cenário otimista no que diz respeito à igualdade de gênero na organização, uma vez que a empresa demonstra ter uma cultura equilibrada e respeitosa para com seus/as colaboradores/as, sejam homens ou mulheres.

Por esta razão, diante da força do patriarcado, a discrepância na valorização e reconhecimento laboral entre homens e mulheres ainda é muito elevada, e mesmo diante das conquistas dos últimos tempos, tende a ser minorias as empresas que implantam políticas de equidade de gênero, transformando-as em cultura organizacional.

Diante dos resultados da pesquisa descritos nesta seção, a seguir, serão desenvolvidas as considerações finais da pesquisa.

6 “RASGANDO A SAIA”: DESFECHO (IN)CONCLUSIVO DA CONVERSA

Esta investigação objetivou averiguar as perspectivas da liderança feminina a partir da atuação/concepção de mulheres em cargos de gestão. A pesquisa foi realizada na Gol Linhas Aéreas, base João Pessoa/Bayeux-PB, com uma amostra de 26 pessoas, dentre as quais 3 mulheres líderes, e 23 colaboradores homens.

Em relação às metas setorizadas da pesquisa, os dados foram coletados e os respectivos resultados foram organizados a partir dos objetivos específicos, devidamente alcançados, cujo extrato de resultados pode ser sintetizado da seguinte forma:

a) A trajetória de vida das mulheres ocupantes de cargo de liderança na empresa

Os resultados revelaram que as mulheres líderes começaram de baixo, galgando passo a passo sua evolução profissional, e tendo que provar suas competências como liderança ao longo da carreira.

Nas considerações sobre a trajetória de vida como líderes, as mulheres reforçaram a importância das empresas valorizarem a equidade de gênero, algo que permite um maior equilíbrio nas relações interpessoais e a realização/resultado dos processos organizacionais e sociais.

As líderes reforçaram o lado humanizado da liderança feminina, ao terem como vantagem a evolução dos seus liderados, apresentando uma característica materna e empática. Apontaram também como vantagem, a oportunidade de evidenciarem as competências da liderança feminina e de realizarem seus objetivos profissionais, oportunidade conquistada a custo de muitas lutas. A partir disso, apontaram como desvantagens em serem gestoras a presença retrógrada da cultura machista, como barreira que requer maior atenção e empenho, junto às diferentes personalidades e histórias de vida.

b) Tipos de lideranças empreendidas pelas mulheres a partir de sua própria autoavaliação

Na fala das líderes sobre como lidam com as obrigações do dia a dia, as mesmas pontuaram que não é fácil conciliar trabalho e família, mas que vão se adaptando a partir das necessidades, mostrando resiliência diante dos desafios cotidianos.

Na autoavaliação, sobre o tipo de liderança desenvolvido, as mesmas indicaram características democráticas, participativas, focarem no desenvolvimento dos liderados, abertas a opiniões e *feedbacks* dos subordinados, acenando para a liderança transformacional.

Ao serem abordadas sobre liderarem homens e mulheres ao mesmo tempo, as líderes evidenciaram que é difícil, mas não por questões de gêneros, e sim, devido às diversas personalidades e particularidades nas histórias de vida de cada colaborador, inclusive, buscam trabalhar a imparcialidade e o equilíbrio nas relações profissionais entre os gêneros.

c) Concepção dos colaboradores homens sobre a liderança feminina, e suas correlações sobre os tipos de gestão desenvolvidos

Com base nos resultados da pesquisa junto aos colaboradores homens da empresa, constatou-se que a liderança feminina é bem aceita, cujas mulheres seguem avançando em cargos de liderança. Na opinião dos homens, a liderança feminina mostra-se mais empática, quando comparada à liderança masculina, revelando um estilo de liderança mais “humanizado”.

Mas, isso não quer dizer que as conquistas de gênero já atingiram a plena equidade perante o mercado de trabalho em relação ao gênero masculino, pois as mulheres ainda têm um longo caminho de luta para a ruptura da discriminação/inferiorização da mulher em postos de atuação profissional, com a contribuição de políticas organizacionais que fomentem o respeito à diversidade e às diferenças entre os gêneros.

d) O plano de cargos, carreiras e remuneração da empresa, no que corresponde à equidade de gênero

Outra abordagem realizada na pesquisa junto às líderes foi como a empresa lida com a igualdade de gênero e equidade salarial. Neste quesito, a Gol foi apontada como uma empresa referência na igualdade de gênero, tendo mulheres em altos cargos, mas ainda no aguardo de uma mulher no topo, na presidência. Assim, a empresa em estudo mostra equilíbrio, respeito e valorização social entre os gêneros, um cenário a ser seguido por outras organizações.

As líderes seguem a orientação organizacional de liderarem acompanhando a evolução de cada colaborador, extraindo uma equipe de alta performance nos resultados da empresa. Mas, ao mesmo tempo, encontram no dia a dia dificuldades em trabalharem seu próprio estilo de liderança, diante dos diferentes estilos de gestão encontrados em outras equipes de

supervisão, como também diante das diversas personalidades, um desafio que requer inteligência emocional nas relações interpessoais.

Nas considerações finais, as líderes apresentaram a motivação que a cultura organizacional da Gol traz para o crescimento profissional, a valorização de cada profissional, independente do gênero.

Compreender o atual cenário da liderança feminina nas organizações ressalta a importância de mais estudos sobre o tema, pois apesar da presença da mulher em cargos de gestão empresarial na atualidade, ainda há muito a avançar nas conquistas sobre equidade de gênero, cujas políticas públicas incentivem as empresas a valorizarem seu capital humano, independentes de sexo, gênero, raça/etnia, religião etc., com igualdade de oportunidade para todos/as...

REFERÊNCIAS

ADELMAN, M. **A voz e a escuta**: Encontros e desencontros entre a teoria feminista e a sociologia contemporânea. 2 ed. Florianópolis: Blucher, 2004.

ALMEIDA, J. As lutas femininas por educação, igualdade e cidadania. **RBEP (Rev. Brasileira de estudos pedagógicos)**, Brasília, v. 81, n. 197, p. 5-13, jan. /abr. 2000.

AMARO, A.; MACEDO, L.; PÓVOA, A. A arte de fazer questionários. Porto/PT: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. 2005. Disponível em: <https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2015/03/A-arte-de-fazer-question%C3%A1rios.pdf>

ANDRADE, L. E. A consolidação do patriarcado no Brasil: a origem das desigualdades entre homens e mulheres. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 07, Ed. 11, p. 25-39, nov. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/consolidacao-do-patriarcado>. Acesso em: 29, set. 2022

BARBEDO, P. 4 empresas que promovem ações para garantir a diversidade. 2022. Disponível em: https://br.financas.yahoo.com/noticias/4-empresas-que-promovem-acoes-para-garantir-a-diversidade-090002247.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAMZCt8kWVs7hqSNJDliwGasvU86OaNH6nQwZgsInV9qpah0dV5MKqXdFf_jst876zEtTUtXbmhxaJZT1qlhBM9mwcvrGbjJnIWGb9G0pGRPWKtcRHP4XOmjSRESgPEMBOurOWYujWOrgPUIdReIBqkJG0284YDRJbRcXJ2o-NWBQ Acesso em: 28, out. 2022.

BARBOSA, B. Liderança feminina nas empresas: entenda a importância e os principais desafios. 2022. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/lideranca-feminina-nas-empresas/> Acesso em: 29, mai. 2023.

BARRETO, G. P. A evolução histórica do Direito das mulheres. 2016. Disponível em: <https://gabipbarreto.jusbrasil.com.br/artigos/395863079/a-evolucao-historica-do-direito-das-mulheres> Acesso em: 29, set 2022.

BASEGGIO, J. K.; SILVA, L. F. M. da. As condições femininas no Brasil colonial. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 3, n. 1, p. 19-30, 2015. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/HID_EaD/article/view/1379/528. 30, set. 2022.

BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI. 2014, Resende/RJ. Anais[...]. Rio de Janeiro: SEGET, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf> Acesso em: 22, ago. 2022.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**: fatos e mitos. 4 ed. São Paulo. Difusão Européia do Livro. 1970.

BENTO, Berenice. **Homem não tece a dor**: queixas e perplexidades masculinas. 2. ed. Natal, RN: EDUFRN. 2015.

BOLETIM mulheres no mercado de trabalho – 1º trimestre de 2022. Disponível em: <https://www.facamp.com.br/acontece-na-facamp/boletim-mulheres-no-mercado-de-trabalho-1o-trimestre-de-2022/>. Acesso em: 11, nov. 2022.

BOLETIM mulheres no mercado de trabalho – 1º trimestre de 2021. <https://www.facamp.com.br/pesquisa/economia/npegen/mulheres-no-mercado-de-trabalho/boletim-mulheres-no-mercado-de-trabalho-1o-trimestre-de-2021/> Acesso em: 01, out. 2022.

BRANDÃO, R. **Gol vira embaixadora de movimento de equidade racial para aumentar a contratação de pessoas negras**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/gol-vira-embaixadora-de-movimento-de-equidade-racial-para-aumentar-contratacao-de-pessoas-negras/> Acesso em: 05, dez. 2023.

BRASIL. SECRETARIA de Políticas para as mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça** - Guia operacional. 5ª Edição. Brasília, DF, 2015.

BRAZILIENSE, Correio. **Mulheres são mais instruídas, mas ocupam só 37,4% dos cargos gerenciais**: Segundo o IBGE, o dado revela que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/03/4910207-mulheres-sao-mais-instruidas-mas-ocupam-so-374--dos-cargos-gerenciais.html> Acesso em: 03, out. 2022.

CAMPAGNOLO, Ana C. **Feminismo**: perversão e subversão. Campinas: Vide Editorial, 2019.

CARVALHO, M. E. P. de; ANDRADE, F. C. B. de; JUNQUEIRA, R. D. Gênero e diversidade sexual. EFPB, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Glossario%20genero%20e%20diversidade.pdf> Acesso em: 10, jul. 2022

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.

CONQUISTAS do feminismo no Brasil: uma linha do tempo. 2020. Disponível em: <https://nossacausa.com/conquistas-do-feminismo-no-brasil/>. Acesso em: 19, ago. 2022

CONTRATAÇÃO em cargos de liderança cresceu em 20% em 2020, mostra Page Executive. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/03/07/contratacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cresceu-20percent-em-2020-mostra-page-executive.ghtml>. Acesso em: 13, out. 2022

CORREIA, B. **Liderar é cuidar:** por que a liderança atual tem mais espaço para mulheres. www.exame.com.br, 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/liderar-e-cuidar-por-que-a-lideranca-atual-tem-mais-espaco-para-mulheres> Acesso em: 10, jan. 2023

CRAMER, L. *et al.* Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 53-71, 2012. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/14> Acesso em: 12, jan. 2023

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, v. 10, n.1, p. 171-188, 2002. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-026x2002000100011>. Acesso em: 07 nov. 2022

CUPINI, F. *et al.* Liderança Feminina: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Segmento de Cosméticos. Research Gate, 2016. Disponível em: researchgate.net/publication/323861114_Lideranca_Feminina_Um_Estudo_de_Caso_em_um_a_Empresa_do_Segmento_de_Cosmeticos. Acesso em: 10, out. 2022.

DANTAS, T. **Liderança feminina: 8 brasileiras que são líderes de sucesso.** 2022 Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/lideranca-feminina> Acesso em: 10, out. 2022.

D'ALONSO, G. de L. **Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho:** trajetórias e travessias. *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 24, out. 2022.

DRUCKER, P.: melhores práticas, Cohen, W. A.; tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Celina Pedrina Siqueira Amaral. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

EAGLY, A.H, Johannesen-Schmidt, MC e van Engen, ML. 2003. Estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire: uma meta-análise comparando mulheres e homens. *Boletim Psicológico*, 129, 569-591. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>. Acesso em: 10, jan. 2023.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho: A árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. **GVEXECUTIVO**, v.12, n.1, p. 46-49, janeiro-junho, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20634>. Acesso em: 29, set. 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de administração de Empresas**, v.40, n.3, p. 18-25, setembro, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24, out. 2022.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do Trabalho Científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012

GASMAN, M. **O poder da representatividade com a nova presidente de Harvard.** 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/12/a-representatividade-da-nova-presidente-negra-de-harvard/> Acesso em: 03, jan. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GRIMSHAW, D. Mulheres ainda são menos propensas a atuar no mercado de trabalho do que os homens na maior parte do mundo, diz OIT. 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_619819/lang--pt/index.htm Acesso em: 26, out. 2022.

HUNTER, J. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSPIRE-SE nestas 6 mulheres na liderança ao redor do mundo! 2022. Disponível em: <https://aspectum.com.br/blog/mulheres-na-lideranca> Acesso em: 29, set. 2022 .

LERNER, G. **A criação do patriarcado:** história da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019, v, 1.

LIMA, E. Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. 2022. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>. Acesso em: 09, fev. 2023.

LUZ, G. de A. R. 2017. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm#indice_3. Acesso em: 22 out. 2022.

MAGALHÃES, A. 2023 Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-fun%C3%A7%C3%A3o-devem-receber-a-mesma-remunera%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 15, nov. 2023

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. São Paulo: Ed. Atlas. 1996.

MULHERES ocupam cada vez mais postos de liderança. 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2022/03/4993213-mulheres-ocupam-cada-vez-mais-postos-de-lideranca.html> Acesso em: 28, mai. 2023

PIOVESAN, E.; MACHADO, R. **Câmara aprova projeto que exige das empresas publicação de relatórios sobre igualdade salarial entre homens e mulheres.** 2023 Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/958487-camara-aprova-projeto-que-exige-das-empresas-publicacao-de-relatorios-sobre-igualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres/> Acesso em: 06, jun. 2023.

PONTES, C. M. O novo papel da liderança nas organizações. 2008. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>. Acesso em: 06, jun. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAFFIOTI, H. **Gênero patriarcado violência**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SANTOS, J. L. G. dos *et al.* Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto Enfermagem**. v. 26, n. 3. e1590016. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016> Acesso em: 13, out. 2022.

SANTOS, L. C. Universo/população, amostra e critério amostral da pesquisa. 2009. Disponível em: https://www.lcsantos.pro.br/wp-content/uploads/2021/03/86_UNIVERSO_POPULACAO.pdf Acesso em: 13, out. 2022.

SANTOS, S.; Oliveira, L. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v.13, n.1, p. 11-19, jan. /jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802010000100002>. Acesso em: 29, set. 2022.

SCHERMANN, D. **A mulher no mercado de trabalho: pesquisa sobre o dia da mulher**. 2018. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/mulher-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 10, nov. 2022.

SENADO, agência. DATASENADO: candidatas são discriminadas por serem mulheres. Brasília, 25.05.2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/05/25/datasenado-candidatas-sao-discriminadas-por-serem-mulheres> Acesso em: 06, out. 2022.

SILVA, Airton M. da. **Metodologia da pesquisa**. 2.ed. rev. Fortaleza, CE: EDUECE, 2015.

SOUZA, Mateus. CANDIDATURAS femininas crescem, mas representação ainda é baixa. Brasília, 26.08.2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/08/26/candidaturas-femininas-crescem-mas-representacao-ainda-e-baixa> . Acesso: 29, set. 2022

VELÁZQUEZ, M. R. L.; BARBEDO, S. A. Del-D. **Liderança transformacional e transmissão de conhecimento: um enfoque na administração feminina**. Research Gate, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274079816_LIDERANCA_TRANSFORMACIONAL_E_TRANSMISSAO_DE_CONHECIMENTO_UM_ENFOQUE_NA_ADMINISTRACAO_FEMININA

ZAMARIOLLI, Marlene Mota. **A Mulher na Política**. 7º Fascículo. Santos: COMMULHER. 2008.

**APÊNDICE A:
TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO NA
ENTREVISTA COM AS LÍDERES.**



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O/a Sr./a. está sendo convidado/a a participar da pesquisa intitulada: _____

_____, desenvolvida por _____, aluna regularmente matriculada no **Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação da Paraíba (IFPB)**, sob a orientação do **Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros**. O objetivo da pesquisa é: _____, cujos resultados serão apresentados como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em Administração.

A participação do/a Sr./a. na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas, caso não concordar com isso. Nenhum valor será devido ou cobrado dos seus responsáveis, participando ou não da pesquisa. Não se faz necessária sua identificação no questionário/entrevista, posto que em nenhum momento haverá indicação nominal dos participantes da pesquisa. A utilização dos resultados da pesquisa será eminentemente acadêmica, e não haverá repercussão no cenário da empresa, em relação à sua participação, já que garantimos o anonimato.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, mas sem identificação nominal de ninguém. Qualquer dado de caráter pessoal apenas será utilizado para documentação, e também não serão divulgados individualmente.

João Pessoa – PB, ____ de _____ de 2023.

() Aceito participar da pesquisa

**APÊNDICE B:
ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA ÀS LÍDERES DA BASE GOL LINHAS
AÉREAS DE BAYEUX/JOÃO PESSOA - PB**

1. Relatar a trajetória de vida das mulheres ocupantes de cargo de liderança na empresa.

- Como se deu sua trajetória de vida profissional até ocupar um cargo de liderança?
- De modo geral, como mulher, quais são as vantagens em ser gestora organizacional?
- De modo geral, como mulher, quais são as desvantagens em ser gestora organizacional?
 - Que outras considerações você gostaria de fazer sobre sua trajetória profissional como liderança feminina?

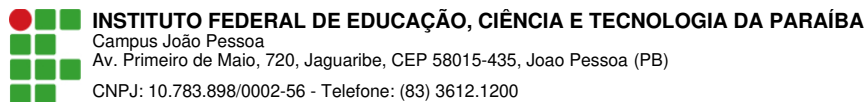
2. Categorizar os tipos de lideranças empreendidas pelas mulheres a partir de sua própria autoavaliação.

- Como você trata as adversidades do dia a dia, como trabalho e família?
- Quais suas características como líder?
- A partir de sua experiência, como você avalia liderar homens e mulheres ao mesmo tempo?
- Em sua percepção, como a empresa trata a igualdade/diferença de gênero entre homens e mulheres em relação a cargos e salários?
- Em sua autoavaliação, quais as características de liderança que você busca seguir diante dos resultados projetados pela empresa?
- Sobre as características citadas a partir da pergunta anterior, quais dificuldades você enfrenta no cotidiano do trabalho para conseguir seguir seu estilo próprio de liderança?
- Que outras considerações você gostaria de fazer sobre seu trabalho na Gol Linhas Aéreas como liderança feminina?

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES HOMENS DA BASE GOL LINHAS AÉREAS BAYEUX/JOÃO PESSOA – PB, ATRAVÉS DO GOOGLE FORMS:

LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO NA GOL LINHAS AÉREAS

1. Estado civil
2. Faixa etária
3. Formação
4. Quanto tempo de serviço você tem na Gol, Base Bayeux/João Pessoa?
5. Ao longo de sua vida profissional, antes de ser colaborador na Gol, você já teve uma mulher como líder?
6. Se fosse sua opção, você gostaria de ter como líder uma mulher ou um homem?
7. Nível de segurança por parte das decisões de líderes femininas.
8. Sobre o nível de empatia da liderança feminina em relação à masculina
9. Marque de 1 a 5, referente ao nível de sua resposta, onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
10. Características da liderança feminina na empresa, na percepção dos colaboradores homens.
11. A forma como se sente em relação à liderança na empresa.
12. Que outras considerações você gostaria de fazer em relação à liderança na Gol Linhas Aéreas, base João Pessoa/Bayeux?



Documento Digitalizado Restrito

Entrega TCC 2023.2 - Maria Julia Rodrigues Lopes de Paiva

Assunto: Entrega TCC 2023.2 - Maria Julia Rodrigues Lopes de Paiva
Assinado por: Maria Paiva
Tipo do Documento: Termo
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:

- **Maria Julia Rodrigues Lopes de Paiva, ALUNO (20182460056) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 14/12/2023 19:22:17.

Este documento foi armazenado no SUAP em 14/12/2023. 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: 1023905
Código de Autenticação: 2cc382f140

