

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Marina Leitão Cardozo de Almeida

**BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA MULHERES NA LIDERANÇA
EMPRESARIAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

SÃO CARLOS
2019

MARINA LEITÃO CARDOZO DE ALMEIDA

**BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA MULHERES NA LIDERANÇA
EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção da Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo

Orientador: Prof. Dr. Fernando César
Almada Santos

SÃO CARLOS
2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

A447b Almeida, Marina Leitão Cardozo de
Barreira e oportunidades para mulheres na liderança
empresarial / Marina Leitão Cardozo de Almeida; orientador
Fernando César Almada Santos. -- São Carlos, 2019.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2019.

1. Mulheres. 2. Igualdade de gênero. 3. Liderança
feminina. 4. Barreira para mulheres. 5. Mulheres nas
organizações. I. Título.

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Marina Leitão Cardozo de Almeida
Título do TCC: BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA MULHERES NA LIDERANÇA EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO
Data de defesa: 24/06/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professora Doutora Rita de Cassia Arruda Fajardo	Aprovado
Instituição: IFSP	
Pesquisadora Jessica Syrio Callefi	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Fernando César Almada Santos

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmão, por todo apoio, companheirismo e amor durante essa jornada e em todas as etapas da minha vida. Tudo foi para vocês e por vocês.

Aos demais membros da minha família por todo carinho, confiança e dedicação. Sou hoje um reflexo de toda educação, atenção e cuidados de vocês.

Aos meus amigos de turma, que também se tornaram minha família em São Carlos. Obrigada por sempre estarem presentes com abraços, conselhos, palavras de conforto. São Carlos não seria a mesma sem vocês, foi como estar em casa, em família.

Ao Professor Fernando César Almada Santos pela orientação e dedicação nesse trabalho e no curso de Engenharia de Produção.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

RESUMO

ALMEIDA, M. L. C. **Barreiras e oportunidades para mulheres na liderança empresarial**. 2019. 76p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

O objetivo deste trabalho é estudar as barreiras que mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança empresarial e propor ações para que empresas alcancem uma maior igualdade de gênero na alta gerência. As mulheres lutaram para conquistar diversos direitos, como ao voto e a saírem de casa para trabalhar, quebrando o estereótipo de que deveriam ficar em casa para cuidar do lar e da família, mas ainda continuam em minoria quando considerada a participação delas em cargos de alta liderança no mercado de trabalho. É importante entender quais são as razões para essa disparidade e listar as maiores dificuldades que as mulheres enfrentam para que a empresas possam se mobilizar a fim de estreitar as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho. A partir disso, pelo critério de frequência na literatura de igualdade de gênero, foram formuladas 3 categorias de análise. Buscando entender tais categorias em um estudo de caso, aplicou-se *online* um questionário estruturado no setor de finanças em uma empresa de *Healthcare*. Foram obtidas respostas de 30 funcionários da alta liderança, cujos nomes foram mantidos em sigilo. De forma geral, homens e mulheres possuem estilos de lideranças próprios, independentemente da sua identificação de gênero. Tal fato foi constatado confrontando o perfil de cada participante com perfis pré-determinados formulados a partir da teoria das dimensões culturais de Hofstede. Também, observa-se que mulheres possuem uma maior responsabilidade quanto aos cuidados do lar e familiares. Por fim, conclui-se que os homens líderes da empresa estudada possuem uma formação acadêmica mais robusta do que as mulheres. Buscando uma maior igualdade de gênero, foi sugerido para a empresa algumas baseadas nas conclusões obtidas com o estudo.

Palavras-chave: Mulheres. Igualdade de Gênero. Liderança feminina. Barreiras para mulheres. Mulheres nas organizações.

ABSTRACT

ALMEIDA, M. L. C. **Difficulties and opportunities for women in leadership.** 2019. 76p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Women struggled to gain their rights, such as voting and leaving home to work, breaking the stereotype that they should stay at home to take care of the home and family. But remain in the minority when considering their participation in high positions leadership in the labor market. It is important to understand the reasons for this disparity and, after that, list the greatest difficulties women face for companies mobilize themselves in order to end the gender gap in the labor market. Based on this, a list of 3 difficulties was made based on the frequency that this difficulty is mentioned in the gender equality literature. After that, was formulated 3 proposals. To understand if the proposals apply, a structured questionnaire was applied online in the finance industry at a Healthcare company. Responses were obtained from 30 high-ranking employees, whose names were kept confidential. In general, men and women have their own leadership styles, regardless of their gender identity. This fact was verified by confronting the profile of each participant with pre-determined profiles formulated from Hofstede's Theory of Cultural Dimensions, 2001. It is also concluded that: women have a greater responsibility for the care of the home and family. Finally, it is concluded that the men leaders of the company studied have a better academic training than the women. To promote greater gender equality, some proposals based on the conclusions of this study were suggested to the company.

Keywords: Women. Gender equality. Female Leadership. Women's difficulties. Women in companies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ausência em eventos familiares por participante.....	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão cultural Feminilidade <i>versus</i> Masculinidade de Hofstede.....	41
Quadro 2 – Perfis Masculino e Feminino atribuídos para cada ação influenciadora baseados nas características da dimensão cultural Feminilidade <i>versus</i> Masculinidade de Hofstede.....	49
Quadro 3 – Perfil de liderança dos gestores do setor de finanças da empresa estudada.....	64
Quadro 4 – Características exclusivas de cada gênero.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos participantes.....	44
Tabela 2 – Nível hierárquico dos participantes que se identificam como homens....	44
Tabela 3 – Nível hierárquico dos participantes que se identificam como mulheres..	45
Tabela 4 – Modo de execução de atividades por gênero.....	45
Tabela 5 – Reação à Situação 1 por gênero.....	46
Tabela 6 – Acompanhamento de atividades por gênero.....	47
Tabela 7 – Reação à Situação 2 por gênero.....	48
Tabela 8 – Disposição a novos desafios por gênero.....	48
Tabela 9 – Média das notas para maneiras de influência por gênero.....	50
Tabela 10 - Grau de escolaridade por gênero.....	51
Tabela 11 – Quantidade de participantes que possuem MBA por gênero.....	51
Tabela 12 – Valorização do conhecimento técnico teórico.....	53
Tabela 13 - Paternidade dos participantes.....	54
Tabela 14 – Frequência na rotina educativa dos filhos por participante.....	55
Tabela 15 – Frequência de Home office por gênero.....	57
Tabela 16 – Governança de afazeres domésticos por gênero.....	58
Tabela 17 – Divisão de afazeres domésticos por gênero.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1. Análise de resultados da pesquisa bibliográfica e construção terórica	24
2.1.1. A história da mulher e o trabalho: breve histórico	24
2.1.2. Liderança nas organizações	26
2.1.3. A liderança feminina nas organizações.....	27
2.1.4. Os desafios profissionais de mulheres líderes	29
2.2. Resultados da pesquisa bibliográfica	32
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	35
3.1. Classificação da pesquisa	35
3.2. Coleta de dados	38
3.3. Contexto da empresa estudada	39
3.4. Construção do questionário.....	39
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	43
4.1. Apresentação do campo amostral.....	43
4.2. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 1: mulheres e homens possuem um estilo próprio e pré-determinado de liderança.....	44
4.3. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 2: mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança.....	51
4.4. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 3: mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma mais frequente quando comparadas aos homens	53
5. PROPOSTAS DE MELHORIA.....	59
5.1. Propostas gerais visando entender o posicionamento da empresa em relação a igualdade de gênero.....	59
5.2. Propostas relacionadas à formação acadêmica e profissional.....	60
5.2.1. Incentivo à pós graduação e <i>master business of administration (MBA)</i> e cursos técnicos	60
5.3. Propostas relacionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	61
5.3.1. Características de liderança independentes ao gênero	62
5.3.2. Características de liderança atreladas ao gênero	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6.1. Sugestão de estudos futuros.....	67
6.2. Limitações da pesquisa	67

REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	74

1. INTRODUÇÃO

Na história da sociedade, a divisão do trabalho se configurou de modo a conceder a mulher tarefas ligadas à educação dos filhos e às atividades domésticas como cuidar da casa e da saúde da família, preparação de alimentos e a limpeza do lar. Com o decorrer dos anos, notam-se grandes transformações no comportamento feminino diante de sua família, sociedade e mercado de trabalho. Dentre os frutos da luta das mulheres pela igualdade está a conquista do direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e o aumento da inserção no mercado de trabalho (LUCAS et al., 2010).

O mundo formal do trabalho sempre foi visto como um espaço masculino. Porém, especialmente nas últimas décadas, este espaço é assumido também pelas mulheres. Com a emancipação da mulher e a busca da igualdade de gêneros, as relações na esfera do trabalho também se modificaram de maneira que, assim como os homens, as mulheres colocaram as suas competências a serviço da sociedade e não apenas da família. O desejo de aproveitar melhor suas oportunidades e desenvolver uma carreira, as mudanças na economia mundial, o fenômeno da globalização, a crescente oferta de consumo que traz como consequência a busca de aumento da renda familiar, favorecem a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Nesse contexto, a mulher assume cada vez mais seu espaço no mundo público do trabalho remunerado e no mercado formal de trabalho, quer seja como empregada, profissional liberal, quer como empresária. Como consequência, as mulheres conquistaram autonomia financeira o que lhes proporcionou direitos e segurança as resguardando de possíveis separações e casos de viuvez (GONÇALVES, 2012).

As convenções do início do século XX, ditavam que o marido era o provedor do lar e a mulher não deveria ganhar seu próprio dinheiro. Porém, a partir da década de 1970, acompanhou-se o surgimento de novos formatos familiares nos quais a imagem da mulher responsável pelo lar e filhos juntamente ao homem provedor passou a dar lugar a famílias chefiadas por casais que dividem responsabilidades, mulheres provedoras e chefes de família (TONANI, 2011).

Inserindo a realidade da igualdade de gênero nas empresas brasileiras, com a industrialização crescente do século XIX que atingiu o Brasil, houve um aumento da

demanda por trabalhadores, o que, conseqüentemente, levou uma grande parcela de mulheres, especialmente as solteiras, das famílias mais humildes a ingressar no trabalho, principalmente em fábricas. Com isso, elas proviam o próprio sustento e, muitas vezes, ajudavam, ou mesmo sustentavam, o grupo familiar. Já no século XX, mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo), (SILVA¹ 2017, p.14 *apud* ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.62).

Em dados mais recentes nota-se que se mantém a crescente participação da mulher no mercado de trabalho. Estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) demonstram que as mulheres já são 40,0% da força de trabalho mundial, sendo que no Brasil ocupam 37,8% da força de trabalho formal.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, configuraram-se também novas lideranças e novas formas de liderar. Elas passaram a ocupar cargos e funções até então desempenhadas exclusivamente por homens. Assim, na era da globalização, em que não há limite para a competição na sociedade, é importante que se formem líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado. Liderar é muito mais do que uma forma de aumentar os lucros de uma companhia, é uma atividade que sempre se deve ter cuidado e atenção pois o futuro da empresa deve-se à uma liderança eficiente (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Pode-se notar que cada vez mais mulheres aparecem em cargos de liderança, ainda que a exclusão persista mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada. Segundo a Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), mesmo que apresentem maior escolaridade e sejam maioria da população – 59,9% das mulheres em janeiro de 2008 possuíam 11 anos ou mais de estudo, contra 51,9% dos homens –, elas ainda são minoria no mercado de trabalho e recebem cerca de 30% a menos que homens que ocupam a mesma posição.

Mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho e em posições de liderança, o Instituto Ethos (2010) relata a presença de um funil hierárquico no mercado, ou seja, mulheres são encontradas em menor número quando consideradas posições de liderança e alta gerência nas organizações

¹ Silva (2017) – SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

(HENDERSON, 2016). Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018, no Brasil, somente 10,5% assentos da câmara dos deputados são ocupados por mulheres em 2017, enquanto no mundo, as mulheres ocupam 23,6% de cargos políticos. As mulheres, em geral, possuem um número elevado de recém-formadas – as mulheres brancas são 23,5% da população de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, enquanto os homens são 20,7%. Para população negra as mulheres são 10,4% enquanto os homens são 7,0% - a maioria dos cargos superiores no governo e nas empresas ainda é ocupada por homens.

A partir dos dados levantados anteriormente, apresentam-se os seguintes problemas:

- Quais são os fatores que impedem a igualdade de gênero em altos cargos de gerência nas organizações?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais as barreiras encontradas pelas mulheres para chegar a alta liderança de empresas e propor ações para que as empresas promovam políticas de inserção das mulheres como líderes.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Descrever o tema liderança compreendendo estilos e características do líder;
- Contextualizar o cenário da liderança feminina na gestão de diferentes papéis – familiar e empresarial – e o resultado desse processo na vida da mulher;
- Identificar quais são os principais empecilhos que contribuem para o estancamento da mulher frente ao homem no processo de atingir um cargo de liderança;
- Estudar o cenário de uma empresa de *Healthcare* no Brasil quanto à liderança feminina; e
- Propor possíveis ações para tal empresa visando a igualdade de gênero.

A pesquisa é justificada ao constatar que a igualdade de gênero ainda não foi atingida em muitas sociedades e organizações na atualidade, portanto, a liderança feminina ainda é um campo que precisa ser estudado. Nesse cenário a Organização das Nações Unidas (ONU) incluiu, como terceiro Objetivo do Desenvolvimento do Milênio (ODMs), promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres. Sendo assim, torna-se relevante entender os motivos pelos quais as mulheres estão

presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens. É de grande importância para as organizações promover um ambiente de trabalho igualitário e diversificado no qual o critério de seleção de funcionário seja a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero, raça ou qualquer outra característica passível de discriminação.

O trabalho foi desenvolvido de forma a realizar uma revisão literária sobre os temas: mulheres no mercado de trabalho, liderança, liderança feminina e desafios encontrados por mulheres líderes. Posteriormente, com base nas barreiras encontradas, foram formuladas categorias de análise do tema. Em sequência, foi feito um estudo de caso em uma empresa visando estudar como a empresa se encontra em relação à essas categorias de análises. Por fim, depois de entender qual o cenário da empresa, foram feitas propostas para que a empresa busque uma maior igualdade de gênero na liderança empresarial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para realizar o levantamento bibliográfico, foram consultados artigos e pesquisas de bases de dados e portais de periódicos como *Web of Science* e *Google Scholar*. Foram utilizadas revistas científicas como a *Tékhné - Revista de Estudos Politécnicos*, *Fractal: Revista de Psicologia*, *Revista de Administração da UFSM*, *Revista Estudos Feministas* e a *Revista de Administração de Empresas*.

As palavras chaves buscadas nos portais citados acima foram “liderança feminina”, “gênero”, “barreiras de gênero”, “economia feminista”, “mulheres no mercado de trabalho”, “igualdade de gênero”, sozinhas ou combinadas, tanto em português quanto em inglês. Dentro das bases de dados, foram selecionados 58 publicações entre artigos e livros para estudo sobre os temas definidos, além do material relacionado a metodologias de pesquisa. De 58, filtrou-se 36, sendo as mais relevantes: *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* de Hofstede (2001). A masculinização da mulher líder no Brasil: Quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança de Lima (2011), O Gênero e os estereótipos na gestão de Loureiro e Cardoso (2008) e A Mulher executiva e suas relações de trabalho de Betiol e Tonelli (1991). O critério utilizado para filtrar tais arquivos foi a compatibilidade com o objetivo deste estudo e a relevância das informações para o mesmo, ou seja, se o conteúdo do artigo selecionado contribui para a construção do pensamento lógico que seria construído para o respectivo trabalho. Com a leitura dos resumos, introduções e dos textos, foram selecionados os materiais mais relevantes para a construção da base teórica deste trabalho, apresentados como referências bibliográficas do mesmo e principais resultados da pesquisa bibliográfica.

Após o levantamento inicial da bibliografia, foi realizada a leitura dos textos e uma listagem de quais as barreiras e oportunidades enfrentadas pelas mulheres no mundo corporativo mais citadas na literatura para posteriormente, realizar a seleção daquelas que são mais relevantes para o desenvolvimento da mulher no mundo corporativo com o objetivo de responder às questões colocadas. Também, foram selecionados conteúdos que traziam dados relevantes para comprovar a evolução da mulher em corporações e a desigualdade entre os gêneros. Por fim, foi realizado um agrupamento dos textos por assuntos mais comuns e abordagens para as quais eles seriam utilizados. Foram discutidos os grupos e a temática pesquisada a seguir.

2.1. Análise de resultados da pesquisa bibliográfica e construção terórica

Nessa seção, são apresentados conceitos relacionados ao tema deste trabalho, utilizando bibliografia de autores das áreas de psicologia, recursos humanos, gestão de pessoas, administração de empresas e sociologia, todos com ênfase no papel da mulher no mercado de trabalho e na sociedade.

Com o objetivo de dar fundamento teórico à pesquisa realizada, com base no conceito da participação da mulher na liderança dentro do mercado de trabalho, busca-se então entender como ocorreu à inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como, as lutas e os desafios profissionais que elas enfrentam para conquistar seu espaço nos dias de hoje.

Para tal, define-se a abordagem do assunto “barreiras e oportunidades para mulheres na liderança,” dividindo em subseções para facilitar o entendimento e a classificação do tema:

- “A história da mulher e o trabalho: breve histórico”;
- “Liderança nas organizações”;
- “A mulher no papel de líder nas organizações”; e
- “Os maiores desafios profissionais das mulheres líderes.”

2.1.1. A história da mulher e o trabalho: breve histórico

Tonani (2011) diz que, no passado, uma mulher inserida no mercado de trabalho era algo difícil de ser visto, uma raridade. Em qualquer ficha cadastral que tivesse a presença feminina, localizava-se no campo “profissão” a descrição “do lar” ou “doméstica”. O autor ainda destaca que naquela época, toda mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher tinha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, não havia um trabalho para o qual ele saísse de casa como o homem, apenas ficava em casa, exercendo atividades rotineiras.

Com a evolução da sociedade as mulheres foram conquistando direitos. Uma das grandes bandeiras das pensadoras e ativistas que defendiam os direitos femininos era a questão do voto. Foi uma luta que atravessou séculos e, o objetivo do voto era incentivar a participação feminina na vida social, econômica e política das nações. No Brasil, as mulheres passaram a ter direito a voto em 1932, na

chamada Era Vargas (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESPÍRITO SANTO, 2014).

Também no século XX, há um marco importantes na luta pela emancipação feminina, o artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU, 1948), que proclamou que todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo.

Dessa forma, as mulheres foram conquistando espaço na sociedade e isso se nota no mercado de trabalho. Segundo o IBGE (2012), o percentual de mulheres no mercado de trabalho era de 56,1%, considerando o total de mulheres no Brasil. Tal fato devido à geração de novas oportunidades de trabalho, ao crescimento econômico e ao aumento do nível de ocupação (É o percentual de pessoas ocupadas na semana de referência em relação às pessoas em idade de trabalhar: $[\text{ocupados/pessoas em idade de trabalhar}] \times 100$), além dos novos modelos de relações familiares. Outro fator relevante foi o aumento do nível de capacitação e o crescimento do grau de escolaridade das mulheres para poder ser inseridas no mundo corporativo. Porém, como reflexo da sociedade, ainda pode-se enxergar desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

Vários fatores contribuem para as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Por exemplo, Segundo o IBGE (2016), as mulheres dedicavam, em média, 18 horas semanais a cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, 73% a mais do que os homens (10,5 horas). Essa diferença chegava a 80% no Nordeste (19 contra 10,5). Isso explica, em parte, a proporção de mulheres ocupadas em trabalhos por tempo parcial, de até 30 horas semanais, ser o dobro da de homens (28,2% das mulheres ocupadas, contra 14,1% dos homens).

Segundo a coordenadora de População e Indicadores Sociais do IBGE, Barbara Cobo, as mulheres, em função da carga de afazeres e cuidados, sentem-se compelidas a buscar ocupações que precisam de uma jornada de trabalho mais flexível e mesmo com trabalhos em tempo parcial, a mulher ainda trabalha mais. Combinando-se as horas de trabalhos remunerados com as de cuidados e afazeres, a mulher trabalha, em média, 54,4 horas semanais, contra 51,4 dos homens (IBGE, 2018).

2.1.2. Liderança nas organizações

Segundo Chiavenato (2004), liderança é um tipo de poder pessoal, tendo ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas. A liderança está diretamente ligada à habilidade de persuadir e levar as pessoas a fazerem, de boa vontade, o que o líder pede.

Também em Chiavenato (2004, p.10) encontra-se a descrição de algumas competências relacionadas ao exercício da liderança, e são elas:

Impulso ou motivação para perseguir objetivos; motivação para liderar; integridade, que também inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações; autoconfiança para fazer os liderados se sentirem confiantes; inteligência, geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades; conhecimento do negócio, para que as ideias geradas ajudem a organização a sobreviver e ser bem-sucedida; inteligência emocional, com forte qualidade na sensibilidade às situações e na habilidade de adaptar-se às circunstâncias quando necessário.

Atualmente, as empresas estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença. Foi-se a época que os líderes eram valorizados pela rigidez e pelo autoritarismo. O chefe centralizador e distribuidor de tarefas, deu espaço para pessoas com habilidades emocionais.

Um líder deve entender que cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Bem como, é preciso entender as necessidades das pessoas, aspirações e anseios, conciliando aos interesses das organizações e, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Se os líderes não tiverem consciência do seu desafio, a equipe acaba perdendo seu foco, isso porque o desempenho de suas atividades depende do grau de envolvimento com sua equipe de trabalho, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo. Quando qualquer profissional passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. O líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem Cunha, (p.3, 2004 apud CHARAN, 2008).

Segundo Chatterjee (2007, p.54):

Em síntese, as corporações de amanhã procurarão tornar-se cada vez mais conscientes de si mesmas! Isso nos leva a uma nova compreensão da realidade nas organizações. Nós começamos a nos conscientizar que as organizações não são meras estruturas inertes de unidades e departamentos, mas campos vivos de inteligência coletiva das pessoas que constituem a organização.

A busca por profissionais dinâmicos, proativos, com grande capacidade de adaptação, versatilidade, empatia, dentre outras características, tem sido o grande desafio das organizações.

2.1.3. A liderança feminina nas organizações

No contexto da busca por novos modelos de liderança, nota-se que a mulher, como ao longo de toda história já pontuada neste trabalho, vem buscando seu espaço e lutando por igualdade. Ao longo do tempo, o mundo da alta liderança corporativa foi visto como um espaço masculino. No entanto, com maior ênfase nas últimas décadas, este espaço é assumido também pelas mulheres. Assim, na era moderna, em que não há limite para a competição na sociedade e no mercado de trabalho, é importante que se formem líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado.

Dados do IBGE (2017a) apontam, quanto ao gênero e cargos de liderança, que as mulheres ocupam 31,3% de cargos gerenciais e os homens 68,7%. Já em cargos que envolvem a presidência ou direção, a diferença é maior, os homens equivalem a 86,4% e as mulheres a 13,6%.

Nota-se que no Brasil, houve um crescimento referente à participação da mulher na alta gerência empresarial. Uma pesquisa realizada nas 500 maiores empresas brasileiras revela que a participação das mulheres em cargos de alto nível executivo era de 6% em 2010, crescendo para os 13,6% citados anteriormente, em 2016 (IBGE, 2017b). Porém, o Brasil ainda apresenta um quadro de desigualdade de gênero explícito: Segundo o relatório do Ranking de Desigualdade de Gênero, o Brasil ocupava a 81ª posição em 2010 e agora ocupa a 85ª posição em 2016. Esse ranking considera critérios baseados na economia, política, educação e saúde (HAUSSMANN et al., 2010). Ainda, o relatório da participação política feminina o

Brasil ocupa o 111º lugar no ranking da pesquisa da Organização *Inter-Parliamentary Union* (IPU, 2010).

Quando se discute sobre liderança é comum pensar nas próprias referências de grandes líderes. E, não em todas, mas na maioria das vezes, as figuras que nos vêm à mente são masculinas. Seria isso preconceito ou o resultado de muitos anos da presença masculina como a única forma de presença social, política e empresarial na sociedade e em grandes cargos? Historicamente, a liderança tem sido rotulada como um papel masculino e muitas teorias consideram características masculinas como atributos naturais de um líder.

A identidade feminina, que atribui à mulher como frágil, doce, emotiva, empática, entre outras, é transformada em deficiência e sempre caminhou juntamente com uma discriminação da mulher pois a exclui da competição empresarial por negar a ela todas as capacidades socialmente valorizadas e que anos garantiram a supremacia dos homens na vida pública e privada, como: objetividade, pensamento lógico, ambições profissionais e políticas. Tais atributos eram visto como “antifemininos” e afastavam as mulheres da influência social e empresarial (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

Kets de Vries (1997) descreve que, ao longo da história da humanidade, nota-se um estereótipo de liderança, cujo perfil está na masculinidade como sendo pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, continuam bastante raras, como líderes. O olhar das organizações sobre a sua competência, muitas vezes, ainda é de desconfiança, pois, na maioria dos casos, existe uma tentativa constante de provar que são melhores profissionais que os homens, ou que merecem estar naquele cargo ou função.

Como estratégia de sobrevivência em um espaço considerado masculino, muitas mulheres acreditavam que tinham necessariamente que incorporar traços típicos do sexo oposto, como a agressividade e a objetividade. Essa questão da identidade feminina *versus* a masculinização da mulher é abordada em diversos estudos. Irigaray e Vergara (2009, p. 11) constataram que: “as mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram às estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos.”

Dada tal constatação, formulou-se a categoria de análise 1 a seguir, com o objetivo de constatar se, no caso da empresa estudada neste trabalho, o gênero do líder reflete seu estilo de liderança: *Mulheres e homens possuem um estilo próprio e pré-determinados de liderança.*

2.1.4. Os desafios profissionais de mulheres líderes

A inserção e manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. As mulheres enfrentam desafios diários, advindas da cultura e da sociedade.

Chênevert e Tremblay (2002) colocam diferenças que pretendem explicar os determinantes de menor sucesso na carreira feminina quando comparada à masculina. Esses determinantes são: o capital humano, os investimentos no trabalho, a família, os aspectos socioeconômicos e as expectativas de recompensa, além dos determinantes estruturais. Neste Trabalho de Conclusão de Curso focam-se os determinantes capital humano, família e estruturais.

Os determinantes do capital humano indicam que pessoas que investem mais em educação, treinamento e experiência são aquelas que obtêm maior sucesso ao longo da carreira. Sendo assim, de acordo com Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006), historicamente os homens puderam investir mais em sua carreira profissional que as mulheres, o que os permitiu maior participação nas posições executivas.

Sobre os determinantes da família, os autores afirmam que os homens são os mais beneficiados com o casamento, pois a mulher casada que não participa ativamente do mercado de trabalho é considerada como “recurso adicional” ao marido, para que ele invista mais na carreira (CHÊNEVERT; TREMBLAY, 2002). O contrário raramente acontece. Quando se analisa a perspectiva de mulheres casadas com filhos, essas tendem a investir mais na família e menos na carreira.

Ainda sobre desafios advindos de aspectos culturais, a teoria de Hofstede (2001), diz que comportamentos se diferem de acordo com a cultura de cada país. Em culturas mais femininas, homens e mulheres possuem uma expectativa sobre suas responsabilidades e papéis parecidos. Tanto o homem, quanto a mulher pode estar ligados às atividades externas ao lar como à carreira, ao dinheiro, ao sucesso, bem como também podem estar relacionados às atividades relacionadas ao bem

estar, à família e a qualidade de vida. Já em culturas mais masculinas, a expectativa do papel a ser desempenhado pelos homens está mais ligada às atividades externas ao lar. Espera-se que os homens sejam mais duros, firmes e competitivos. Esse papel que é esperado do homem em culturas mais masculinas difere em muito da expectativa do papel a ser desempenhado pelas mulheres. Isso explicaria porque, em culturas mais femininas, a mulher já avançou mais em relação à igualdade e os homens possuem uma maior consciência da sua responsabilidade de cuidar do dia a dia dos filhos, dando mais espaço para as mulheres se dedicarem às suas carreiras. Os países nórdicos como a Noruega, Dinamarca e Suécia, são classificados como femininos, enquanto países como os Estados Unidos e países do oriente médio são considerados masculinos (HOFSTEDE, 2001).

O Brasil é considerado em sua maioria, um país masculino quanto a teoria descrita anteriormente. Assim, mesmo com o avanço da participação da mulher no mercado de trabalho ainda vemos que quanto a divisão de responsabilidades em relação às crianças, por exemplo, ainda não se obteve mudanças realmente significativas. De acordo com Martins, Eddleston e Veiga (2002), as mulheres, na média, enfrentam mais estresse no desempenho do seu papel familiar do que os homens, e que, no equilíbrio entre os papéis no trabalho e na família, as mulheres tendem a trocar as responsabilidades familiares pelas responsabilidades do trabalho.

Essa menor mobilidade da mulher, devido ao compromisso maior com a criação dos filhos, é um determinante de família que dificulta seu avanço em busca de uma liderança empresarial. Um exemplo de que a responsabilidade familiar pode ser um fator de maior peso para uma mulher em relação a um homem é no expatriamento. Cada vez mais as empresas estão expatriando líderes para que esses possam viver experiências e realidades diferentes das suas. A expatriação implica mudanças geográficas, ou seja, o líder muda do seu país de origem. No trabalho *“Female self-perception as barrier to international careers”* de Fischlmayr (2002) descrevem-se algumas razões para explicar a ausência de mulheres executivas como expatriadas, dentre elas a que algumas culturas não aceitam mulheres como força de trabalho. Outra razão refere-se aos estereótipos relativos ao gênero, discutidos anteriormente, que podem se transformar em discriminação por parte de colegas e chefes homens. O homem que acompanha a mulher expatriada se sente mais entediado e/ou perdido do que a mulher que acompanha o marido

expatriado. As empresas tendem a ter dificuldade em expatriar uma executiva casada, antecipando todos esses problemas com o marido.

Ainda dentro dos determinantes de família, um fator que pressiona a mulher executiva é a sobreposição de demandas dos múltiplos papéis que essa acumula, como por exemplo: seus deveres como profissional e a da maternidade. Os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade. Após os 35 anos, a fertilidade da mulher diminui drasticamente. Portanto, a mulher nessa faixa que ainda não teve filho, já tendo alcançado sucesso na carreira, fica extremamente pressionada exatamente quando a demanda da empresa aumenta em relação à sua dedicação ao trabalho. Em um cargo de alta liderança, o trabalho demanda fortes exigências. Horas excessivas na empresa promovem constante ausência da mulher de sua casa. Além disso, mesmo estando em casa, tanto o homem quanto a mulher sofrem do sentimento de estar presente, porém ausentes psicologicamente. Esse quadro é potencializado pelo uso de e-mails, celulares e *notebooks*, o que facilita a constante comunicação com o trabalho, mantendo o profissional sempre conectado e dificultando a disponibilidade para a família. Outro estereótipo que a cultura popular retrata é o de que as profissionais bem-sucedidas são mulheres que acabam se consumindo com a carreira e não tem vida pessoal. É o paradoxo do estar presente estando ausente. Sem forças para lutar contra esse panorama, a mulher pode se sentir culpada e estressada por tentar conciliar a carreira juntamente com a família (CARVALHO NETO; TANURE: ANDRADE, 2010) . No livro “Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar” de Sandberg e Scovell (2013), os autores mencionam que apenas 18% das mulheres querem se tornar líderes. Isso é devido também ao fato de que as empresas não proporcionam flexibilidade no trabalho.

Ainda referente ao tema maternidade e trabalho, Sandberg e Scovell (2013) relatam o fato de as mulheres, muitas vezes, planejarem a maternidade e a formação de uma família de forma antecipada em suas vidas, o que pode ter como consequência pequenas decisões ao longo da carreira que afetarão seu futuro pessoal e profissional. Ou seja, as mulheres fazem sacrifícios ao longo de suas vidas e carreira, a fim de realizar o sonho de construir uma família. A autora ainda remete à questão de que, apesar de todos os avanços capazes de diminuir os esforços físicos da mulher durante a gravidez e a maior facilidade referente aos cuidados, como a possibilidade de contratar uma babá, quem acaba deixando o

mercado de trabalho em função dos filhos são as mulheres, muito mais do que os homens. Isso dá-se, pois, a responsabilidade de educação e criação dos filhos ainda é em sua maioria, da mãe. Se a sociedade valorizasse o trabalho de cuidar dos filhos, ou mesmo, tomasse o tempo de educação dos filhos como um trabalho de fato, contabilizando essas horas, as empresas e instituições encontrariam maneiras de reduzir essa grande penalização da carreira das mulheres e ajudariam o casal a dividir as responsabilidades profissionais e familiares (Sandberg e Scovell, 2013). Assim, as mulheres poderiam ser mais valorizadas em suas empresas e alcançar cargos de liderança sem enfrentar grande parte dos fatores externos.

Os determinantes estruturais apontados por Chênevert e Tremblay (2002) podem ajudar na explicação do porquê de as mulheres serem tão poucas quando olhamos para o topo de uma hierarquia organizacional. Em pleno século XXI ainda pode-se notar a existência de trabalhos rotulados como masculinos, e a presença feminina não é bem aceita. De acordo com dados do IPEA, as mulheres representam no topo da hierarquia organizacional apenas 14% dos cargos na indústria de transformação, por exemplo (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2006).

Dadas tais constatações, formulou-se as 2 categorias de análise a seguir:

- (2) Dados os determinantes de capital humano, formulou-se a Categoria de análise 2: *Mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança.*
- (3) Dados os determinantes de família, formulou-se a Categoria de análise 3: *Mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma mais frequente quando comparadas aos homens.*

2.2. Resultados da pesquisa bibliográfica

Com o estudo e análise dos artigos selecionados, verificou-se que, ao falar da mulher no mercado de trabalho, os conceitos de igualdade de gênero estão muito próximos e até intrínsecos ao tema das barreiras que mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança empresarial. De acordo com Rodrigues e Silva (2015), a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de

gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz.

Outro ponto que foi possível verificar é que várias publicações descrevem dificuldades que mulheres sofrem ao chegarem a cargos de liderança. O artigo “Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?”, os autores Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) afirmam que: as mulheres ainda enfrentam uma grande dificuldade de serem remuneradas e promovidas em relação aos homens, e também, pontuam que existem oportunidades e vantagens estratégicas que organizações podem obter ao terem mulheres como líderes e possuírem práticas de igualdade de gênero. O *Peterson Institute for International Economics*, no artigo “*Is Gender Diversity Profitable?*” realizou uma pesquisa com 21.980 empresas de 91 países diferentes que demonstrou que a presença de mais mulheres líderes em altas posições de gestão corporativa está correlacionada com o aumento da lucratividade da companhia. A pesquisa foi desenvolvida pelos autores Noland, Moran e Kotschwar e foi suportada pelo setor de pesquisa da consultoria *Ernst & Young* (EY). Baseado em dados coletados em 2014, o estudo constatou que quase um terço das empresas em todo o mundo não tem mulheres em cargos de diretoria, 60% não têm membros femininos no seu conselho, 50% não têm mulheres em altos cargos executivos e menos de 5% têm mulheres como *Chief Executive Officer* (CEO), (NOLAND; MORAN; KOTSCHWAR, 2016).

De forma resumida, as barreiras que mulheres enfrentam para assumirem cargos de liderança encontradas na literatura - descrita nas referências deste trabalho- são:

- Classe econômica (SILVA² 2017, p.14 *apud* ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.62);
- Maternidade (CARVALHO NETO; TANURE: ANDRADE, 2010)
- Conciliação entre trabalho e vida familiar (MARTINS, EDDLESTON; VEIGA, 2002);
- “Medo do sucesso”, expressão cunhada por Horner (1972), que é o medo de que sucesso profissional pressupõe uma incompatibilidade com relacionamento afetivo e maternidade;

² Silva (2017) – SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

- Sentimento de culpabilidade com relação ao lar (CARVALHO NETO; TANURE: ANDRADE, 2010);
- Estilo de liderança (KETS DE VRIES, 1997); e
- Capacitação e escolaridade (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006)

Em suma, as oportunidades que favorecem as mulheres para assumirem cargos de liderança são:

- Maior demanda de mão-de-obra (SILVA³ 2017, p.14 *apud* ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.62);
- Ampliação do nível de escolaridade das mulheres (IBGE, 2016);

Dentre todas as citadas barreiras e oportunidades, foram selecionadas para estudo neste trabalho os seguintes temas:

1. Estratégias de conciliação entre trabalho e vida familiar;
2. Investimento na carreira (educação); e
3. Estilo de liderança.

O critério de escolha foi a maior recorrência do assunto na literatura.

A partir do estudo da bibliografia referenciada nesta pesquisa e do direcionamento do estudo por meio da definição das barreiras a serem analisadas foi possível realizar a construção teórica que embasa este trabalho.

³ Silva (2017) – SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos, em que se apresentam o tipo de pesquisa, sua definição quanto aos objetivos, natureza e procedimentos técnicos. Também são apresentados os instrumentos de coleta de dados.

Buscando entender quais são as barreiras que mulheres enfrentam ao alcançar cargos de liderança no ambiente corporativo e como as empresas podem tornar-se um meio mais favorável à atuação feminina, é preciso, primeiramente, pesquisar quais são os conceitos mais relacionados à dificuldade de atuação das mulheres no mercado de trabalho.

Com base nisso, deve-se constatar quais desses são os fatores que mais contribuem para tal desigualdade e estudá-los a fundo. Posteriormente, para complemento do estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa-quantitativa, de forma a aplicar um questionário em uma empresa de *Healthcare* no Brasil para identificar a forma que os temas se relacionam a companhia estudada, e propor ações condicionadas a mitigar o problema em relação a disparidade entre o gênero de funcionários em cargos de liderança da mesma.

Para a elaboração deste trabalho utilizou-se uma metodologia de pesquisa embasada nos livros Métodos de Pesquisa de Gerhardt e Silveira (2009) e Como elaborar Projetos de Pesquisa de Gil (2002) de forma a: definir a questão inicial; realizar uma exploração sobre o tema; formular a problemática a ser estudada; elaborar um plano inicial de pesquisa e análise; busca das fontes e pesquisa bibliográfica; leitura do material; analisar a informação estudada; organizar a lógica do assunto; elaboração de conclusões e sugestões sobre a pesquisa; e redação do texto.

3.1. Classificação da pesquisa

Neste item é apresentado o tipo de pesquisa utilizado no estudo quanto a sua natureza, objetivos e aos procedimentos técnicos.

Pretende-se verificar quais são as barreiras encontradas por mulheres para atingir posições de alta liderança em empresas e como o comportamento dos

entrevistados , tendo um foco maior em membros da alta gerência de uma empresa de *Healthcare*, se relaciona com as principais barreiras encontradas na literatura.

Conforme Gil (2002, p. 17), a pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema).

Tendo como base o estudo de Sampieri et al. (2006), foi escolhido o método de pesquisa não experimental transversal. Ele se caracteriza por ser um estudo realizado sem distribuição aleatória e sem manipulação deliberada, ou seja, todas as observações e coletas de dados são realizadas em seu contexto natural, sem intervenção do pesquisador. Já pelo critério transversal, esta pesquisa é focada em dados coletados em um único espaço de tempo para: (i) analisar o nível ou o estado de presença de variáveis em um determinado momento; (ii) avaliar um evento em um ponto do tempo; e (iii) determinar a relação entre um conjunto de variáveis em um determinado momento (SAMPIERI et al., 2006).

Esta pesquisa é caracterizada pela sua natureza como qualitativa-quantitativa. Pesquisas qualitativas permitem uma análise e percepção da situação abordada, o problema, ou seja, permite a interligação das informações geradas para fazer uma análise mais completa e ampla. Bem como, a pesquisa busca proporcionar uma visão de uma situação, medindo um grupo de pessoas de acordo com variáveis pré-determinadas, proporcionando assim sua descrição (SAMPIERI et al., 2006). Portanto, a abordagem qualitativa é importante para compreender as percepções e as razões internas do comportamento humano, no caso específico desta pesquisa, de gênero, e assim, possibilitando um entendimento em maior nível de profundidade para a elaboração de futuras conclusões. Já pesquisas quantitativas necessitam mensurar numericamente os resultados do estudo, ou seja, traduzir em números as informações para classificá-las, compará-las e analisá-las.

Assim, a pesquisa foi realizada de forma qualitativa-quantitativa, contemplando um questionário estruturado (Apêndice A), em que se realizou a aplicação de um questionário *online* a fim de obter respostas de todas as questões formuladas. Dessa forma, foi possível chegar à análise do problema.

Trinta profissionais da alta liderança de uma empresa de *Healthcare* responderam ao questionário, sendo esses homens e mulheres. Todos são líderes do setor de finanças da empresa. A pesquisa foi realizada nessa amostra, pois essa tem como objetivo confrontar percepções, estilos de liderança, prioridades e características de homens e mulheres.

Quanto aos objetivos, a pesquisa determina-se como exploratória. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Assim as pesquisas exploratórias são realizadas, em geral, por meio de revisões em literaturas, estudos de caso ou entrevistas com pessoas que tenham experiências práticas ou que sejam especialistas no tema.

A pesquisa foi realizada com o método exploratório, por meio de um questionário estruturado. A pesquisadora explorou o assunto de acordo com o que os autores trazem de teoria sobre o tema, proporcionando maior familiaridade com o problema explorado e posteriormente buscou aplica-los em uma empresa real.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa-quantitativa. Esse tipo de pesquisa pode ser definido como sendo uma obtenção de informações quantitativas sobre as características ou opiniões de um certo grupo representante da população-alvo que se deseja estudar, utilizando um questionário ou entrevista como instrumento de pesquisa e posteriormente, é feita uma análise qualitativa de forma a confrontar os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica com os dados gerados no questionário.

No questionário já descrito, foram criadas situações nas quais os respondentes deveriam escolher suas respostas baseados em uma escala. A escala utilizada foi baseada no modelo desenvolvido por Rensis Likert, em 1932. Essa escala visa mensurar através de uma escala adequada medidas correspondam efetivamente ao que se deseja analisar para que o erro seja o menor possível e os resultados das medidas sejam um reflexo da realidade (DALMORO, 2014).

O questionário foi validado por um profissional de psicologia que ministra aulas de Habilidades Sociais e liderança no curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos – USP. O psicólogo avaliou as questões elaboradas e auxiliou no processo de traçar perfis pré-determinados de líderes. Também, o profissional fez algumas sugestões e alterações de redação das questões redigidas no questionário *online*, que foram aceitas e realizadas. Depois de validada, a pesquisa foi aplicada por meio do questionário.

Enviaram-se as questões por e-mail para 38 líderes do setor de finanças da empresa estudada, sendo que 30 responderam a pesquisa. Para segurança e sigilo, o questionário não contemplava um campo para o líder colocar seu nome, somente para definir seu gênero. Assim, pode-se tornar a pesquisa impessoal e garantir anonimato a todos respondentes.

3.2. Coleta de dados

O processo de coleta de dados inicia quando o primeiro contato é feito com os respondentes, quando se aplicam os instrumentos, no caso, o questionário *online*. Então, coletam-se os dados e esses são processados, trabalho que deve ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade. Com base nisso, é feita uma análise desses dados para possíveis conclusões sobre o tema estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio do questionário *online* desenvolvido, aplicado a profissionais que atuam em cargos de liderança ou gestão da empresa estudada. As questões abordadas possibilitaram maior conhecimento sobre a personalidade de cada líder, sobre suas aspirações quanto a estudos, vida profissional e familiar. Com a informação gerada buscou-se comparar respostas de pessoas que se identificam homens e mulheres para entender o perfil das mulheres na liderança e em quais pontos essas divergem dos homens. Assim, o estudo busca levantar quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres líderes no desempenho de suas funções e por meio de um cruzamento de respostas de gestores homens e mulheres da empresa estudada, identificar se existem diferenças de estilo de liderança, valorização da família e preparação acadêmica dessa população separada pelo gênero.

A coleta de dados ainda possibilitou verificar oportunidades de melhoria da empresa quanto a igualdade de gênero na alta liderança e assim, pode-se propor algumas possíveis ações para alcançar a igualdade neste trabalho.

Foi utilizado o *Microsoft Forms* como ferramenta de aplicação *online* por ser uma ferramenta prática e com utilização permitida pela empresa estudada. As respostas foram coletadas em formato de planilha em Excel, facilitando a tratativa dos dados e divulgação do questionário.

A pesquisa foi divulgada por três semanas do mês maio de 2019, principalmente por meio de e-mails. Tanto os participantes quanto a empresa que fazem parte desta pesquisa terão seus nomes preservados.

3.3. Contexto da empresa estudada

A empresa no qual o trabalho foi desenvolvido esta inserida no setor de Saúde e *Healthcare*. Na época, a companhia tinha como principal objetivo suprir o mercado brasileiro com produtos de uso hospitalar e doméstico, como algodão, gaze, esparadrapo, compressas cirúrgicas, entre outros. Com o passar dos anos, a empresa transformou-se e entrou no mercado de bens de consumo que se refletiu em descobrir as necessidades deste mercado, trazendo inovação, investindo em infraestrutura e apostando nas particularidades do país.

A companhia é uma multinacional fundada em 1866 que atende mais de 175 países no mundo. Ela se estabeleceu no Brasil no ano de 1933 e atualmente, conta com cerca de 5.000 funcionários no país, 4 escritórios regionais de vendas, 3 centros de distribuição, 910 mil m² de parque industrial e 11 fábricas.

Neste trabalho, foi estudado líderes do setor de finanças da empresa em questão. Esse setor é composto por 95 funcionários divididos nos cargos de estagiário, analista júnior, analista pleno, analista sênior, supervisor, gerente, gerente sênior, diretor, diretor sênior e vice presidente. A grande maioria desses funcionários se encontram em um escritório em São Paulo.

3.4. Construção do questionário

Para elaboração do questionário, tomou-se como base as 3 categorias de oriundas da revisão da literatura:

1. Categoria de análise 1: *Mulheres e homens possuem um estilo próprio e predeterminados de liderança.*
2. Categoria de análise 2: *Mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança.*
3. Categoria de análise 3: *Mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma mais frequente quando comparadas aos homens.*

As 36 perguntas do questionário foram divididas em 3 partes, sendo elas para a identificação do participante e para constatar seu nível de escolaridade, as questões de estilo e características de liderança e uma última para entender as relações domésticas e familiares dos participantes. O questionário é apresentado no Apêndice A.

Para analisar a Categoria de análise 1 foram mapeados 2 perfis de liderança baseados na teoria das 4 dimensões da cultura de Hofstede (2001), mais especificamente, na dimensão da feminilidade versus masculinidade. Em seus estudos, Hofstede diz que as sociedades serão masculinas quando:

os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. (HOFSTEDE, 2001)

Bem como, para o mapeamento dos perfis, foram considerados os estudos de Sandberg e Scovell (2013), que, referenciando sua experiência como exemplo, diz que os homens buscam mais oportunidades que as mulheres. As mulheres preferem não arriscar suas carreiras, por exemplo, e apostam na segurança e na estabilidade, fazendo com que evitem aceitar situações de risco. Considerando que as mulheres tendem a buscar uma maior estabilidade e muitas vezes isso vai contra o crescimento profissional, pois há uma acomodação. Os homens, ao contrário, tendem a procurar oportunidades de crescimento antes mesmo de ser criada qualquer uma delas.

Outras características da liderança feminina também podem ser identificadas no estudo de Sanderberg e Scovell (2013), como características gerenciais apontadas ao processo decisório, predominando a valorização do indivíduo. A mulher, em sua maioria, busca satisfazer todos os envolvidos e descentralizando o poder e respeitando todas as diferenças. Uma outra característica presente no estudo é a preocupação com os outros. Isso deve ser considerado onde a mulher se encontra em um ambiente que a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa que os outros recursos. Com a liderança feminina existe essa preocupação sejam funcionários, fornecedores, clientes ou prestadores de serviço.

Considerando as afirmações citadas, apresentam-se os seguintes perfis no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede.

Líder Masculino	Líder Feminino
• ambicioso • objetivo • racional • individualista • autoritário • agressivo • controlador	• empática • sentimental • coletivista • intuitiva • busca um consenso • busca estabilidade • multitarefas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

No questionário, foram colocadas situações nas quais o respondente deve escolher qual atitude tomaria de acordo com cada situação proposta e cada escolha foi direcionada a uma característica dos perfis listados no Quadro 1. Também foram colocadas afirmações em que os líderes tiveram que responder se concordavam ou não com o que estava sendo afirmado. De acordo com as respostas de cada um, pode-se entender se os perfis pré-determinados acima são encontrados na realidade do estudo da empresa estudada.

Para analisar a Categoria de análise 2, foram elaboradas questões que analisam o grau de escolaridade dos líderes, quais os certificados e cursos que eles concluíram e o quão importante a “formação acadêmica” é em detrimento de outras competências para aquele gestor. Também foram cruzadas tais informações para entender o grau de escolaridade de líderes homens e mulheres.

Por fim, para analisar a Categoria de análise 3, foram elaboradas questões relacionadas à realização de horas extras, maternidade/paternidade, ausência em eventos familiares e objetivos pessoais versus objetivos profissionais. Dessa forma, buscou-se revelar se mulheres líderes tendem a valorizar mais a família em relação a homens.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Ao fim das três semanas nas quais o questionário esteve ativo para participação no *Microsoft Forms*, foram enviados 38 questionário e foram obtidas 30 respostas. Foram entrevistados líderes do setor de Finanças de uma empresa de *Healthcare*. Nas sessões a seguir são apresentados e analisados os dados obtidos com o questionário. Primeiro, o espaço amostral será apresentado e analisado por meio de gráficos quanto à sua composição, considerando as informações sobre os participantes. Após isso, gráficos auxiliaram na apresentação do levantamento e análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, em uma tentativa de responder aos objetivos específicos deste trabalho. Essa subseção está dividida de acordo com as 3 categorias de análise apresentadas neste trabalho.

4.1. Apresentação do campo amostral

A pesquisa de campo teve exatamente o mesmo número de homens para mulheres, ou seja, 15 líderes se identificam como mulheres e 15 se identificam como homem dos 30 respondentes, como mostra a Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 - Gênero dos participantes

Gênero	Total
Homens	15
Mulheres	15

Fonte: Próprio autor (2019)

O nível hierárquico dos cargos ocupados pelos líderes entrevistados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível hierárquico dos participantes que se identificam como homens

Cargo	Quantidade
Vice Presidente	1
Diretor Sênior	1
Diretor	3
Gerente Sênior	2
Gerente	6
Supervisor	2

Fonte: Própria autor (2019)

Tabela 3 – Nível hierárquico dos participantes que se identificam como mulheres

Cargo	Quantidade
Vice Presidente	1
Diretor Sênior	0
Diretor	2
Gerente Sênior	2
Gerente	6
Supervisor	4

Fonte: Próprio autor (2019)

4.2. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 1: mulheres e homens possuem um estilo próprio e pré-determinado de liderança

Esta seção analisa as respostas do questionário aplicado relacionadas com estilos de liderança. As atribuições de perfis relacionadas a cada gênero são baseadas no *Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede*.

Quanto a pergunta: “Considerando a execução de atividades, você:”, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 4 – Modo de execução de atividades por gênero

Gênero	Modo de execução	Quantidade
Homem	Realiza muitas atividades simultaneamente.	12
Homem	Executa uma atividade por vez, terminando-a para começar outra.	3
Mulher	Realiza muitas atividades simultaneamente.	14
Mulher	Executa uma atividade por vez, terminando-a para começar outra.	1

Fonte: Próprio autor (2019)

O objetivo da pergunta acima era entender se, quanto a execução de atividades, homens são mais objetivos enquanto mulheres são têm um perfil que executa multitarefas. De acordo com as respostas obtidas, nota-se que a afirmação anterior não se confirma no caso do setor de Finanças da empresa estudada. Tanto homens quanto mulheres, em sua grande maioria, responderam que realizam muitas atividades simultaneamente em seu dia a dia.

Dada a Situação 1: “Um subordinado enviou uma informação a um business partner e essa informação foi contestada. Você:”, os respondentes tiveram que escolher entre 2 possíveis atitudes: (i) Busca entender o que aconteceu juntamente com seu subordinado, mantendo-o presente em todas as fases do processo, e (ii)

Busca entender o que aconteceu sozinho, e então, depois, conversa com seu subordinado. Foram constatados os seguintes resultados:

Tabela 5 – Reação à Situação 1 por gênero

Gênero	Reação	Quantidade
Homem	Busca entender o que aconteceu juntamente com seu subordinado, mantendo-o presente em todas as fases do processo.	12
Homem	Busca entender o que aconteceu sozinho, e então, depois, conversa com seu subordinado.	3
Mulher	Busca entender o que aconteceu juntamente com seu subordinado, mantendo-o presente em todas as fases do processo.	14
Mulher	Busca entender o que aconteceu sozinho, e então, depois, conversa com seu subordinado.	1

Fonte: Próprio autor (2019)

O objetivo de colocar a situação acima foi entender se em um momento de contestação, o respondente prefere agir sozinho, em um primeiro momento, ou se ele(a) procura envolver todos os relacionados durante todo o processo de forma a ter uma atitude mais voltada para o coletivo. De acordo com os Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede do Quadro 1, acima, homens tendem a ter atitudes mais individualistas enquanto mulheres tendem a ter atitudes mais coletivistas.

De acordo com os dados da Tabela 5 acima, pode-se notar que a proposição sobre atitudes individualistas *versus* coletivistas atribuídas a cada gênero não se confirmam, uma vez que, a grande maioria dos líderes, independente do seu gênero declarado, optaram pela atitude considerada mais coletivista (“Busca entender o que aconteceu juntamente com seu subordinado, mantendo-o presente em todas as fases do processo”).

Quanto a situação: “Ao delegar uma atividade, você:”, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 6 – Acompanhamento de atividades por gênero

Gênero	Modo de execução	Quantidade
Homem	Acompanha frequentemente a atividade para saber como está o andamento e garantir que a entrega esteja de acordo com o que você espera.	1
Homem	Combina macro entregas e prefere deixar o subordinado livre para executar da forma que achar melhor.	14
Mulher	Acompanha frequentemente a atividade para saber como está o andamento e garantir que a entrega esteja de acordo com o que você espera.	2
Mulher	Combina macro entregas e prefere deixar o subordinado livre para executar da forma que achar melhor.	13

Fonte: Próprio autor (2019)

O objetivo da pergunta acima era entender se o nível de autonomia que o gestor dá ao seu subordinado. De acordo com o Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede, homens tendem a serem mais controladores e mulheres tendem a deixar o subordinado mais livre de forma a serem menos impositivas, interferindo o mínimo possível.

De acordo com os dados coletados por meio do questionário, a suposição de acompanhamento de atividades ser própria de cada gênero não se confirma. Nota-se que a grande maioria dos participantes (90%) optaram pela opção “Combina macro entregas e prefere deixar o subordinado livre para executar da forma que achar melhor”, o que demonstra uma atitude menos controladora e mais livre. Isso demonstra que os líderes do setor de finanças da empresa estudada, em sua maioria, têm confiança no trabalho de seus funcionários e proporciona que cada um trabalhe da forma que se sente mais confortável, assegurando que as entregas sejam cumpridas.

Dada a Situação 2: “Seu subordinado está realizando uma tarefa que depende de um Business Partner (B.P.). Esse B.P. teve um problema pessoal e não irá conseguir entregar o esperado no prazo. Ao ser consultado sobre estender o prazo, você percebe que o prazo para a entrega daquela tarefa está apertado. Sabendo que essa atividade tem uma alta criticidade, você:”, os líderes tiveram que optar por duas atitudes a serem tomadas: (i) Entende as questões do Business Partner (B.P.) não ter entregado, alinha um novo prazo assumindo riscos e se necessário, alinha uma possível nova data com o stakeholder da atividade, e (ii) Requisita a atividade no prazo acordado e pede para que o B.P. encontre outra pessoa para realizar a atividade. Assim, obtiveram-se os resultados da Tabela 7.

Tabela 7 – Reação à Situação 2 por gênero

Gênero	Reação	Quantidade
Homem	Entende as questões do B.P. não ter entregado, alinha um novo prazo assumindo riscos e se necessário, alinha uma possível nova data com o <i>stakeholder</i> da atividade.	12
Homem	Requisita a atividade no prazo acordado e pede para que o B.P. encontre outra pessoa para realizar a atividade.	3
Mulher	Entende as questões do B.P. não ter entregado, alinha um novo prazo assumindo riscos e se necessário, alinha uma possível nova data com o <i>stakeholder</i> da atividade.	13
Mulher	Requisita a atividade no prazo acordado e pede para que o B.P. encontre outra pessoa para realizar a atividade.	2

Fonte: Próprio autor (2019)

Conversando com o representante de Recursos Humanos da companhia estudada, definiu-se que essa é uma situação recorrente de trabalho dos líderes da área estudada, ou seja, todos os dias os mesmos lidam com negociações de entregas, e que deveria ser colocada. O setor de finanças possui diferentes *stakeholders* em toda companhia e o trabalho de alinhar prazos e calendários é praticamente diário para seus líderes. O objetivo de explicitar essa situação foi entender se o gestor considera e como ele lida com negociações envolvendo questões pessoais dos seus *stakeholders*.

De acordo com o Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede, participantes que se identificam com o gênero masculino tendem a ser mais racionais e individualistas enquanto os que se identificam com o gênero feminino tendem a ser mais empáticos e buscam de forma mais frequente um consenso.

De acordo com os resultados das Situações 2 colocados na Tabela 7, pode-se notar que para o critério de empatia sobre questões pessoais, o perfil pré-determinado de gênero do Quadro 1 não se confirma. 83,33% dos participantes da pesquisa se identificaram mais com a proposição (i) Entende as questões do *Business Partner* (B.P.) não ter entregado, alinha um novo prazo assumindo riscos e se necessário, alinha uma possível nova data com o *stakeholder* da atividade, refletindo que independente do gênero, os líderes de finanças da empresa buscam compreender a realidade dos seus *stakeholders* e alinhar suas expectativas e prazos com os mesmos dentro do possível.

Dada a questão: “Sobre rotação e novos desafios: o quanto você estaria disposto(a) a trocar uma posição com estabilidade por outra que seria uma oportunidade de crescimento, mas sem nenhuma garantia de sucesso?”, os líderes foram convidados a responder em uma escala de 0 a 10 o quão dispostos(as) eles estariam a realizar tal mudança, sendo que 0 seria “não estou disposto” e 10 seria “estou disposto”. Com tal questão, foram gerados os dados a seguir:

Tabela 8 – Disposição a novos desafios por gênero

Gênero	Reação	Quantidade	Total por gênero	Percentual
Homem	De 0 a 3	8	15	53%
Homem	De 4 a 6	2	15	13%
Homem	De 7 a 10	5	15	33%
Mulher	De 0 a 3	10	15	67%
Mulher	De 4 a 6	4	15	27%
Mulher	De 7 a 10	1	15	7%

Fonte: Próprio autor (2019)

Novamente, baseando-se no Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede, a pergunta foi feita visando entender se homens tem um perfil mais ambicioso e audacioso enquanto mulheres buscam uma maior estabilidade.

De acordo com os dados obtidos por meio do questionário, as respostas, independente do gênero, foram mais concentradas em respostas entre 0 e 3, ou seja, 60% dos participante não estariam dispostos a trocar uma posição com estabilidade por uma outra oportunidade de carreira, sem garantias. Ainda assim, quando olhada a faixa de respostas de 7 a 10, nota-se que 33% dos participantes do gênero masculino aceitariam a proposta contra apenas 7% das participantes do gênero feminino. Portanto, pode-se concluir que apesar dos homens terem tido uma maior porcentagem em resposta consideradas mais arriscadas quanto à rotação e novos desafios, a maioria dos respondentes esteve na faixa entre 0 e 3, o que mostra que, mais uma vez, o perfil pré-determinado para cada gênero representado no Quadro 1 da página 43, não se confirma.

Por fim, quando perguntado “Eu prefiro influenciar:”, cada gestor classificou as atitudes mencionadas em uma escala de 1 a 5, sendo 1 uma abordagem que é pouco utilizada no seu dia a dia e 5 uma abordagem ele(a) sempre utiliza. Cada atitude apontada para o gestor demonstra um comportamento previamente ligado a

cada perfil pré-determinado com base no Quadro 1 (página 43), como mostra o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Perfis Masculino e Feminino atribuídos para cada ação influenciadora baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede.

Ação	Característica correlacionada	Perfil relacionado
Mostrando constantemente que aprovo o que a pessoa está fazendo	Controle, autoridade	Homem
Alocando-o a tarefas difíceis	Audácia	Homem
Ajudando-o a receber uma promoção/rotação	Ambição	Homem
Cooperando e trabalhando junto, com a finalidade de atingir meu objetivo.	Coletividade	Mulher
Valorizando-o de diversas formas (apoio, atenção, elogio ou feedback positivo) e comportamentos	Sensibilidade	Mulher
Mostrando e falando que tem importância na equipe	Empatia	Mulher
Aconselhando e orientando frequentemente em relação aos aspectos técnicos e teóricos	Racionalidade	Homem
Prefiro sempre apontar erros ou aspectos que podem ser melhorados no desempenho	Objetividade	Homem

Fonte: próprio autor (2019)

Assim, chegou-se nos seguintes resultados:

Tabela 9 – Média das notas para maneiras de influência por gênero

Perfil relacionado	Ação	Homem	Mulher	Variação	Percentual
Homem	Mostrando constantemente que aprovo o que a pessoa está fazendo	3.73	3.80	-0.07	2%
Homem	Alocando-o a tarefas difíceis	4.53	3.67	0,86	19%
Homem	Ajudando-o a receber uma promoção/rotação	4.53	3.47	1.06	23%
Mulher	Cooperando e trabalhando junto, com a finalidade de atingir meu objetivo.	4.13	4.33	0.2	5%
Mulher	Valorizando-o de diversas formas (apoio, atenção, elogio ou <i>feedback</i> positivo) e comportamentos	4.40	3.87	-0.53	12%
Mulher	Mostrando e falando que tem importância na equipe	3.60	3.67	0.07	2%
Homem	Aconselhando e orientando frequentemente em relação aos aspectos técnicos e teóricos	4.20	4.07	0.13	3%
Homem	Prefiro sempre apontar erros ou aspectos que podem ser melhorados no desempenho	3.40	3.13	0.27	8%

Fonte: Próprio autor (2019)

Com os dados levantados pela tabela, note-se que a variação das médias das notas atribuídas para homens e mulheres em todas as ações influenciadoras não foi maior que 23%. Assim, pode-se concluir que atribuir uma determinada atitude de influência baseada nos perfis pré-determinados no Quadro 1 - Perfis Masculino e Feminino traçados baseados nas características da dimensão de cultura feminilidade versus masculinidade de Hofstede, para cada gênero não se confirma na realidade do setor de finanças da empresa estudada.

Considerando todos os parâmetros estudados nesse capítulo, pode-se concluir que a Proposição 1: Mulheres e homens possuem um estilo próprio e predeterminados de liderança não se confirma para a empresa estudada. Nota-se que cada indivíduo tem seu estilo próprio de liderança não podendo, neste caso, ser correlacionado com seu gênero. Em muitos dos elementos estudados, pessoas que se identificam como mulheres e homens obtiveram as mesmas respostas, de forma oposta ao que foi postulado na Proposição 1.

4.3. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 2: mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados temos o seguinte cenário:

Tabela 10 - Grau de escolaridade por gênero

Gênero	Grau de escolaridade	Quantidade
Homem	Superior incompleto	0
Homem	Superior completo	2
Homem	Pós graduação	11
Homem	Mestrado	2
Homem	Doutorado	0
Homem	Pós Doutorado	0
Mulher	Superior incompleto	0
Mulher	Superior completo	5
Mulher	Pós graduação	7
Mulher	Mestrado	2
Mulher	Doutorado	0
Mulher	Pós Doutorado	1

Fonte: Próprio autor (2019)

Pode-se notar que homens e mulheres de alta liderança possuem nível igual ou maior que superior completo podendo ressaltar que 73,3% das pessoas que se identificam como homens possuem pós graduação enquanto somente 46,7% das que se identificam mulheres possuem pós graduação.

Quanto à realização de *Masters of Business Administration (MBAs)*, curso extremamente valorizado para cargos de Finanças, apresentam-se dados na Tabela 11.

Tabela 11 – Quantidade de participantes que possuem MBA por gênero

Gênero	Quantidade	Total de participantes	Percentual
Homem	12	15	80%
Mulher	6	15	40%

Fonte: Próprio autor (2019)

Quanto à realização de *MBAs* nota-se uma discrepância entre os gêneros: enquanto 80% dos líderes masculinos possuem um *MBA* no seu currículo acadêmico, apenas 40% das entrevistadas fizeram o curso.

No questionário, logo após a pergunta relacionada com o *MBA* foi feita a seguinte pergunta: “Você gostaria de realizar o primeiro/outro *MBA* ou curso de

extensão/certificado?”, para ambos os gêneros e respondentes. Pode-se notar que 73% das entrevistadas que se identificam com o sexo feminino gostariam de realizar seu primeiro *MBA* ou o seu seguinte. O que mostra que a baixa incidência de um *MBA* no currículo feminino deve-se a outros fatores, e não desinteresse.

Na mesma linha de pensamento, foi feita a seguinte pergunta: *“Se você tem vontade de realizar outro/o primeiro curso ou MBA, o que te impede de começar imediatamente?”*. 100% das respostas femininas mencionaram a falta de tempo ou falta de tempo devido à alta demanda de trabalho que a posição trás. Tal constatação aponta uma possível ação por parte a empresa visando obter uma maior igualdade de gênero. Um maior detalhamento sobre tal constatação será feito mais adiante nesse trabalho.

Quando perguntado *“Quais fatores você considera indispensáveis para uma profissional alcançar uma posição de liderança?”*, os líderes foram requisitados a escolher 3 fatores dentro das seguintes opções: *Conhecimento teórico/técnico; Bom relacionamento interpessoal; Capacidade de influência; Qualidade de entregas; Momento da empresa; Experiências profissionais anteriores; inteligência emocional; Outro*. Essa pergunta, teve como objetivo entender se o conhecimento teórico/técnico é priorizado pelos líderes para alcançar de cargos de liderança. A partir das respostas, teve-se o seguinte resultado:

Tabela 12 – Valorização do conhecimento técnico teórico

Gênero	Incidência	Total de repostas	Percentual
Homem	10	15	66,7%
Mulher	12	15	80%

Fonte: Próprio autor (2019)

Nota-se a partir da Tabela 12 acima, que o conhecimento teórico foi recorrentemente mencionado na pesquisa, podendo ser considerado como fator essencial para que profissionais alcancem posições de alta liderança. Como mostrado, o fator ainda foi mais valorizado para respondentes do gênero feminino, o que ressalta a importância de uma robusta formação acadêmica para mulheres que almejam uma carreira profissional.

Após o levantamento de dados e análise das respostas referentes a *Proposição 2: Mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança*, pode-se concluir que todos os líderes, independente do sexo, investiram tempo em sua educação. Todos

possuem ensino superior e buscam outros cursos para complementar sua formação. Tal fato, confirma a proposição formulada acima, pois nota-se que com os resultados obtidos, ter uma formação acadêmica robusta acaba se tornando um pré-requisito para chegar a uma posição de liderança em finança. Porém, vale ressaltar que a proposição é válida para ambos os gêneros, não só para mulheres que desejam alcançar uma posição de liderança.

4.4. Análise de informações relacionadas à categoria de análise 3: mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma mais frequente quando comparadas aos homens

Por fim, para estudar a categoria de análise 3, primeiramente fez-se perguntas sobre maternidade e paternidade. Em relação a pergunta “*Você possui filhos?*”, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 13 - Paternidade dos participantes

Gênero	Sim	Não	Total
Homens	8	7	15
Mulheres	8	7	15

Fonte: Próprio autor (2019)

Em sequência, a pergunta “*Com que frequência você participa de atividades educativas do(s) seu(s) filho(a)(s)?*” foi feita para entender qual a importância e a relação que cada líder, que possui filhos, tem com sua família. Para tal questão, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 14 – Frequência na rotina educativa dos filhos por participante

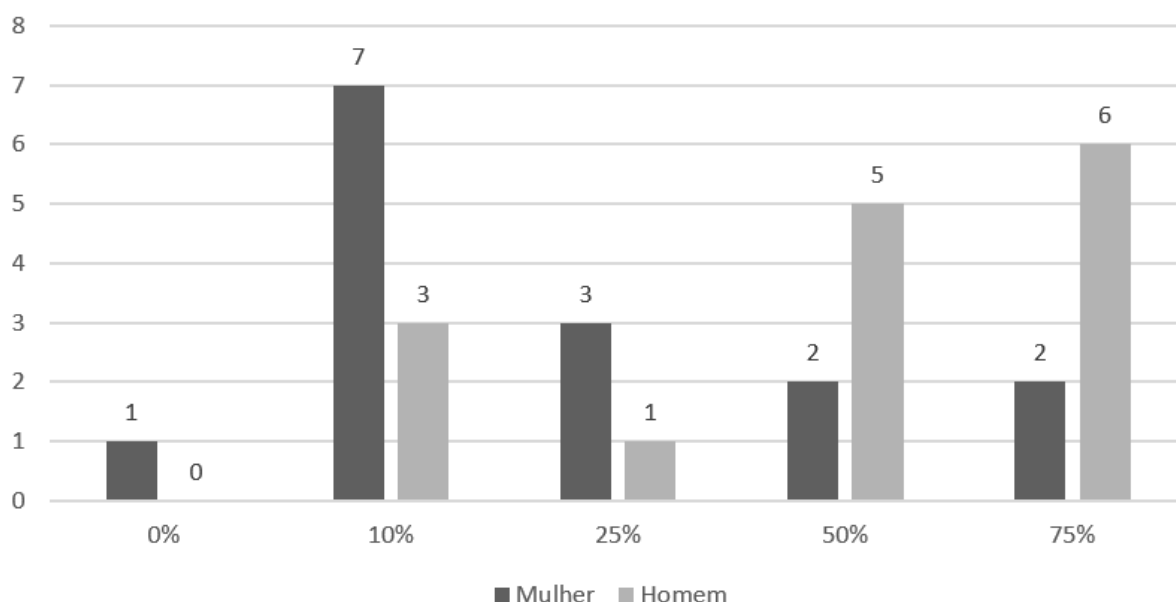
Participante	Gênero	Filhos	Frequência
4	Mulher	Sim	Frequentemente
5	Homem	Sim	Frequentemente
13	Mulher	Sim	Frequentemente
14	Mulher	Sim	Frequentemente
16	Homem	Sim	Algumas vezes
17	Homem	Sim	Algumas vezes
18	Homem	Sim	Algumas vezes
19	Mulher	Sim	Frequentemente
20	Mulher	Sim	Frequentemente
21	Mulher	Sim	Frequentemente
22	Mulher	Sim	Frequentemente
23	Mulher	Sim	Frequentemente
24	Homem	Sim	Algumas vezes
25	Homem	Sim	Algumas vezes
26	Homem	Sim	Algumas vezes
30	Homem	Sim	Algumas vezes

Fonte: Próprio autor (2019)

Quando o(a) líder responde “Algumas vezes” significa uma frequência de 1 a 2 vezes mensais, ou seja, o respondente participa ativamente da rotina educativa de seu filho de 1 a 2 vezes por mês. Já quando um(a) líder responde “frequentemente” significa que o participante atua semanalmente na rotina escolar do filho, pelo menos 1 vez por semana.

Com os resultados acima, pode-se perceber que todas as mulheres com filhos dizem estar frequentemente acompanhando seus filhos em suas atividades o que mostra uma preocupação que essas têm com sua vida fora do trabalho. Já nas respostas fornecidas por participantes do gênero masculino, nota-se que 7 dos 8 homens com filhos declaram que sua participação nas atividades dos seus filhos não é frequente respondendo “algumas vezes” para a pergunta já descrita acima. Isso mostra claramente uma maior preocupação por parte das mulheres em comparação aos homens, para esse caso.

Com relação a pergunta “Com qual frequência você, por demandas de trabalho, falta em compromissos pessoais?”, obtiveram-se os dados do Gráfico 1 seguinte:

Gráfico 1 – Ausência em eventos familiares por participante

Fonte: Próprio autor (2019)

De acordo com os dados acima, a resposta média do gênero masculino sobre ausências em eventos pessoais por demanda de trabalho foi 50,3%. Enquanto a média das respostas dos participantes do gênero feminino foi de 26,3%. Assim, para o cenário do setor em questão, conclui-se que as mulheres comparecem mais em eventos pessoais que os homens, demonstrando uma maior priorização de questões pessoais frente ao trabalho.

Com relação a pergunta: “Com qual frequência você faz home office?”, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 15 – Frequência de *Home office* por gênero

Gênero	Frequência	Quantidade
Homem	1 vez a cada 15 dias	1
Homem	1 vez por mês	8
Homem	1 vez por semana	3
Homem	não faço	3
Mulher	1 vez a cada 15 dias	4
Mulher	1 vez por semana	10
Mulher	Esporádico	1

Fonte: Próprio autor (2019)

Essa pergunta foi incorporada ao questionário após uma conversa com a representante de Recursos Humanos da companhia estudada. Hoje, entende-se que a prática de *home office*, trabalho realizado remotamente, é um indicador forte de

equilíbrio pessoal-profissional dentro da empresa, principalmente, por ela estar localizada em São Paulo - SP, cidade em que, normalmente, uma pessoa perde muito tempo com deslocamento para o trabalho. A empresa vem fazendo diversas ações para incentivar a prática como palestras e discussões sobre os benefícios do *home office* com a liderança. É permitido e recomendado pela empresa trabalhar remotamente, pelo menos, 1 vez por semana, desde que alinhado com seu superior direto.

A partir da constatação acima e dos dados levantados, pode-se notar que mulheres realizam *home office* de forma mais regular que os homens, sendo que 66,67% das participantes responderam que trabalham remotamente pelo menos 1 vez por semana. Por outro lado, a grande maioria dos homens, 53,33%, respondeu que faz *home office* apenas 1 vez por mês e 20,0% respondeu que não é adepto ao trabalho remoto. Tais dados apontam que para o caso da empresa e setor estudados, as líderes mulheres estão mais alinhadas com as políticas de equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional da companhia.

Com relação à pergunta: “A governança dos afazeres de casa na sua residência é:”, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 16 – Governança de afazeres domésticos por gênero

Gênero	Posse da governança	Quantidade
Homem	Moro sozinho(a)	2
Homem	Ambos	1
Homem	Compartilhada	2
Homem	Do seu companheiro(a)	10
Mulher	Sua	9
Mulher	Compartilhada	1
Mulher	Moro sozinho(a)	5

Fonte: Próprio autor (2019)

Considera-se governança dos afazeres domésticos como a responsabilidade sobre as tarefas de casa, ou seja, a pessoa detentora da governança gerencia as atividades, compras, horários e afazeres dentro de casa.

Com relação a pergunta: “Com relação aos afazeres de casa na sua residência:”, obteve-se as seguintes informações:

Tabela 17 – Divisão de afazeres domésticos por gênero

Gênero	Relação	Quantidade
Homem	É dividido, porém meu parceiro(a) executa a maioria das atividades	3
Homem	Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e divido as atividades com meu(inha) companheira	1
Homem	É igualmente dividido	1
Homem	Moro sozinho(a)	2
Homem	Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e meu(inha) companheiro(a) realiza as demais atividades.	8
Mulher	Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e divido as atividades com meu(inha) companheira	2
Mulher	Moro sozinho(a)	5
Mulher	Tenho um(a) funcionário(a) que realiza todas as atividades domésticas.	2
Mulher	Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e realizo as demais atividades.	6

Fonte: Próprio autor (2019)

Analizando os dados apontados nas Tabelas 16 e 17 acima, pode-se concluir que 66,67% dos homens dizem que a governança dos afazeres domésticos de suas casas é de suas companheiras. Esse número cresce se desconsiderados os homens que moram sozinho, subindo para 77%. Em relação as mulheres, 60% delas responderam que a governança de seus lares são das mesmas. Quando desconsideradas as mulheres que moram sozinhas, esta porcentagem sobe para 90%. Quando analisados os dados sobre realização de afazeres domésticos, nota-se que 63,34% dos respondentes possuem auxílio de um terceiro para as atividades. Analisando as respostas dos respondente do gênero masculino, nota-se que 73,34% responderam que o(a) seu(ua) companheiro(a), mesmo que em menor intensidade devido a ajuda de um(a) funcionário(a), realiza as atividades domésticas de suas casas. Em contrapartida, em relação as respondentes do gênero feminino, apenas 13,3% declararam dividir as atividades com seus companheiros(as), a maioria do percentual restante declarou realizar as atividades domésticas com a ajuda de um(a) funcionário(a).

A relevância de se entender sobre a governança do lar se dá quando se faz uma simples comparação com uma atividade rotineira de trabalho por exemplo: quando temos uma hierarquia de chefe e subordinado, e esse chefe aloca uma atividade para o respectivo subordinado, a execução da tarefa é passada, mas a responsabilidade da entrega continua sendo compartilhada. O mesmo acontece com as atividades domésticas: quando os afazeres são divididos, mas o senso de

responsabilidade e a gestão dos afazeres -governança- não, uma pessoa continua sobrecarregada, pelo menos mentalmente.

Dada a constatação e relacionando com os dados acima, nota-se que a mulher continua como principal responsável pela casa. Considerando os respondentes da pesquisa, nota-se que a governança dos lares é predominantemente feminina e os afazeres de casa não são, em sua maioria, divididos com seus parceiros, mas sim, com funcionários. Segundo a pesquisa “Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua” do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) as mulheres brasileiras dedicam 2 vezes mais tempo que os homens em afazeres domésticos e cuidados com outras pessoas do lar. Mesmo entre aquelas que trabalham, a diferença de dedicação ao lar é grande, comprometendo o tempo que essas se dedicam aos seus trabalhos remunerados. Assim, conclui-se que para um melhor desempenho em suas carreiras ou até mesmo para uma melhor saúde mental, é de extrema importância que o trabalho doméstico seja melhor dividido entre os casais. Nesse ponto, a empresa estudada pode propor palestras, cursos e aulas de gestão de afazeres domésticos para seus funcionários a fim de promover uma maior igualdade de gênero. Esse assunto será melhor discutido na próxima seção deste trabalho.

Como conclusão dessa análise de dados referente a Categoria de análise 3: *Mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma mais frequente quando comparadas aos homens*, pode-se dizer que a proposição se confirma uma vez que a comparação entre respostas de homens e mulheres mostra que as líderes mulheres estão de forma mais presente na vida de seus filhos, procuram trabalhar em casa de forma mais frequente e estão a frente dos trabalhos domésticos de seus lares.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

Após analisar os resultados gerados pela pesquisa, nota-se que a empresa de *Healthcare* onde o questionário foi aplicado apresenta diversas oportunidades de melhoria visando uma maior igualdade de gênero na liderança. As propostas que serão sugeridas são baseadas nos dados coletados e discutidos acima, portanto, serão divididas em 3 temas, de forma análoga às 3 categorias de análise. O objetivo desse capítulo é pontuar algumas possíveis ações para que a empresa possa alcançar uma melhor igualdade de gênero em seu *board*.

Como a Categoria de análise 1: Mulheres e homens possuem um estilo próprio e predeterminados de liderança não foi confirmada no estudo, uma vez que os estilos de liderança predeterminados baseados na dimensão cultural de feminilidades versus masculinidade de Hofstede não foram compatíveis com as respostas dos líderes homens e mulheres da pesquisa, não serão feitas propostas de melhorias relacionadas à esta proposição, somente às duas outras.

5.1. Propostas gerais visando entender o posicionamento da empresa em relação a igualdade de gênero

A ONU Mulheres em parceria com o Escritório do Pacto Global das Nações Unidas estabeleceu em 2010 os sete princípios de empoderamento das mulheres. Os Princípios são um conjunto de considerações que ajudam a comunidade empresarial a incorporar em seus negócios valores e práticas que visem à equidade de gênero e ao empoderamento de mulheres. O princípios trazem sugestões de como aplicar e medir o progresso das empresas, de forma a adaptá-las à cultura de cada organização, mas tendo um objetivo comum. Assim, os princípios são:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.

5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.

6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.

7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero (Site Empower Women – ONU Women, 2010).

Podendo basear-se nos princípios pontuados acima, propõem-se para empresa uma revisão de suas políticas de forma a entender se essas atendem todos os requisitos visando uma maior igualdade de gênero.

5.2. Propostas relacionadas à formação acadêmica e profissional

De acordo com a Categoria de análise 2: Mulheres que possuem uma formação acadêmica robusta têm mais oportunidades de ascender a posições de alta liderança confirmada no setor de finanças da empresa estudada, pode-se notar algumas oportunidades em que a empresa pode atuar visando uma igualdade de gênero.

5.2.1. Incentivo à pós graduação e *master business of administration (MBA)* e cursos técnicos

De acordo com os dados levantados, 73,3% das pessoas que se identificam como homens possuem pós graduação enquanto somente 46,7% das que se identificam mulheres também o possuem. Quanto a MBAs, enquanto 80% dos líderes masculinos possuem um MBA no seu currículo acadêmico, apenas 40% das entrevistadas fizeram o curso. Os dados apontam uma relevante distância entre as lideranças quando separados os gêneros, o que pode ser igualada com um programa de incentivo ao estudo para as mulheres da companhia.

Outro dado relevante que suporta a proposição de um programa de incentivo é que 73,33% dos respondentes, independente do gênero, valorizam o conhecimento técnico/teórico para que o profissional alcance uma posição de liderança. Dessa forma, incentivando mulheres a terem uma formação acadêmica mais completa é dar mais ferramentas para que essas possam alcançar seus objetivos profissionais. Esse incentivo pode ser feito por meio de dispensa de algumas horas de trabalhos

semanais para mulheres que estão cursando um MBA ou pós graduação, para que elas tenham mais tempo para se dedicar, ou até mesmo um incentivo financeiro. Muitas empresas pagam 50% da mensalidade de cursos acadêmicos para seus funcionários, considerando que é um investimento na propriedade intelectual da empresa. Os ganhos com esse incentivo a uma formação acadêmica mais robusta das mulheres líderes são evidentes: com tal iniciativa, formam-se profissionais mais qualificados e ganha-se a confiança do funcionário em relação a empresa, sentimentos que levam um maior comprometimento do profissional com seu trabalho.

5.3. Propostas relacionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

De acordo com as respostas do questionário aplicado, conclui-se que as mulheres do setor de finanças da empresa estudada possuem uma maior responsabilidade fora do ambiente corporativo quando comparadas aos homens. Quando questionados a respeito do acompanhamento das atividades dos seus filhos, os líderes homens reconhecem que participam de forma pouco frequente, enquanto as líderes mulheres se dizem participar frequentemente dessas atividades. Bem como, com relação às atividades relacionadas ao trabalho doméstico dos lares de cada líder, 66,67% dos homens dizem que a governança dos afazeres domésticos de suas casas é de seus(uas) companheiros(as). E esse número cresce excluindo os homens que moram sozinho, subindo para 77%. Enquanto isso, 60% de mulheres dizem que a governança de seus lares são das mesma. Também desconsideradas as mulheres que moram sozinhas, essa porcentagem sobe para 90%.

Com relação à afazeres domésticos, analisando as respostas dos respondente do gênero masculino, nota-se que 73,34% responderam que o(a) seu(ua) companheiro(a), mesmo que em menor intensidade devido a ajuda de um(a) funcionário(a), realiza as atividades domésticas de suas casas. Em contrapartida, em relação as respondentes do gênero feminino, apenas 13,3% declararam dividir as atividades com seus companheiros(as).

Assim, o objetivo de levantar esses dados é propor uma conscientização da divisão das atividades relacionadas ao lar e familiares. As propostas referentes à *“Proposição 3: Mulheres tendem a priorizar a família frente ao trabalho de forma*

mais frequente quando comparadas aos homens” seriam: (i) promover palestras e cursos sobre gestão de afazeres domésticos (ii) promover conversas e palestras para a conscientização de homens e mulheres sobre a importância da divisão das atividades relacionadas ao lar e familiares.

5.3.1. Características de liderança independentes ao gênero

Considerando as respostas obtidas com o questionário, pode-se identificar características inerentes a todos os líderes, independentemente da sua identificação de gênero. Assim, pode-se formular um perfil dos líderes de Finanças da empresa estudada como mostrado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Perfil de liderança dos gestores do setor de finanças da empresa estudada.

Características
• Pensamento Coletivo • Multitarefas quanto a execução de atividades • Racionais na tomada de decisão • Dar autonomia aos funcionários no processo de execução de atividades • Empáticos

Fonte: Próprio autor (2019)

5.3.2. Características de liderança atreladas ao gênero

Por outro lado, também pode-se identificar características inerentes a cada gênero, mesmo que em menor quantidade. Assim, pode-se desenvolver um quadro com características por gênero, como mostrado a seguir:

Quadro 4 – Características exclusivas de cada gênero.

Feminino	Masculino
• Possui uma maior preocupação com o pessoal dos seus subordinados; • Indica mais conteúdo, livros, treinamentos e cursos não relacionados ao trabalho; • Prioriza o desenvolvimento pessoal.	• Mais focado em assuntos diretamente relacionados ao trabalho;

Fonte: próprio autor (2019)

Nota-se a partir do Quadro 4 que as líderes que se identificam com o gênero feminino, optam por tomar atitudes mais relacionadas ao desenvolvimento pessoal de seus subordinados. Por exemplo, quando questionado aos participantes *“Com qual frequência você procura eventos, palestras, livros e cursos, não relacionados diretamente com o conteúdo técnico do trabalho para melhorar a performance dos seus subordinados?”*, 46,7% dos homens responderam que só recomendam cursos, livros, palestras ou eventos diretamente relacionados ao trabalho. Enquanto 50% das mulheres relataram que indicam esses conteúdos 1 vez a cada 15 dias para seus subordinados, o que mostra claramente que as mulheres são mais confortáveis em indicar assuntos não relacionados diretamente com seu trabalho e, também, elas possuem uma maior preocupação com os temas.

Também podem-se destacar as respostas da questão *“Quais fatores você considera indispensáveis para uma profissional alcançar uma posição de liderança?”*. Nessa questão, cada líder foi instruído a priorizar 3 atividades dentre as seguintes listadas: Conhecimento teórico/técnico; Bom relacionamento interpessoal; Capacidade de influência; Qualidade de entregas; Momento da empresa; Experiências profissionais anteriores; inteligência emocional; Outro.

Entre os participantes que se identificam com o gênero feminino colocaram, 80% selecionaram “Inteligência emocional” dentro das suas prioridades e 67% selecionaram “Bom relacionamento interpessoal”. Já os homens, 33,34% selecionaram “Inteligência emocional” e 26,7% selecionaram “Bom relacionamento interpessoal” como prioridade para se atingir um cargo de alta liderança. Assim,

pode-se notar que as mulheres valorizam atividades e comportamentos pessoas de forma mais frequente que os homens.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres começaram a ter acesso à educação e saíram de casa para trabalhar mais tarde do que os homens, o que de certa forma as levaram a ter currículos menos robustos e menos experiências em cargos de liderança. Além de muitas vezes aliar o emprego – formal ou não – a cuidar da casa e da família, lidam com salários desiguais e estereótipos. Com a crescente participação delas no mercado de trabalho e no mundo corporativo aliada à maior consciência relacionada à igualdade de gênero, discussões e pesquisas sobre o tema têm se tornado cada vez mais comum.

Um dos fatores que influenciam o espaço dado a mulheres para se desenvolverem e crescerem profissionalmente é a presença dessas em espaços de alta liderança no *board* de grandes empresas. A fim de se entender o motivo pelo qual mulheres estão em menores quantidades em cargos de liderança atualmente, listou-se de acordo com a literatura estudada quais são as barreiras que mulheres enfrentam no mercado de trabalho para chegar a altos cargos corporativos. Para confirmar tais barreiras listadas, estabeleceu-se um constructo teórico para eleger as 3 principais barreiras enfrentadas atualmente, de acordo com o critério de recorrência em estudos relacionados a igualdade de gênero, e a partir disso foi possível elaborar um questionário para pesquisa de campo do tipo qualitativa-quantitativa, de forma que os participantes pudessem responder uma série de perguntas a fim de identificar se as categorias de análise elaboradas a partir das barreiras selecionadas se confirmavam para o caso da empresa aplicada. Esta pesquisa é replicável e pode ser aprimorada e refinada para estudos futuros.

Com as respostas obtidas e comparando-as conforme o gênero dos respondentes, foi possível entender se as proposições se confirmavam para o caso estudado. As proposições relacionadas com conhecimento técnico/teórico e equilíbrio entre vida pessoal e profissional tiveram disparidade quando consideradas respostas de participantes que se denominam homens e mulheres. Concluiu-se que mulheres possuem maiores responsabilidades relacionadas ao cuidado do lar e familiares e, possuem um estudo acadêmico menos robusto que os homens. Em relação a categoria de análise relacionada a estilos de liderança pré-determinados para cada gênero baseados na dimensão cultural de feminilidade versus masculinidade de Hofstede 2011, ela não se confirmou no caso estudado. As

características de liderança dos respondentes se mostraram muito particulares e de forma independente ao gênero que cada um se identifica.

A partir de teorias estudadas previamente no curso de Engenharia de Produção, este trabalho proporcionou à autora ampliar algumas áreas de conhecimento, capacidade de pesquisa e análise, senso crítico e reflexão. Dessa forma, as habilidades adquiridas serão úteis na atuação profissional e cidadã, também pela importância do tema abordado neste trabalho.

As mulheres passam a ter uma importância estratégica cada vez maior, não só por representarem uma grande parcela de mão de obra que pode ser incorporada na economia mundial (A MULHER e a matemática da igualdade, 2013), mas por lidarem de forma mais natural com a diversidade, terem maior sensibilidade e por construírem equipes de trabalho heterogêneas e sinérgicas, criativas, trazendo maiores inovações e agilidade às suas empresas.

O mundo corporativo está se conscientizando sobre a relevância da igualdade de gênero, cada vez mais empresas reconhecem que existe um problema: a existência de preconceito e discriminação de gênero no ambiente de trabalho, muitas vezes implícito. A partir daí, é possível trabalhar várias ações que diminuam e mitiguem esse problema: processos seletivos às cegas estão ganhando espaço nas empresas, de forma que os candidatos sejam selecionados por seus pontos fortes e qualidades, fugindo dos vieses inconscientes e tendência que todos possuem de escolher aqueles que são nossos semelhantes, treinamentos de diversidade são cada vez mais frequentes, programas de *mentoring* e planejamento de carreira para mulheres, palestras internas e em atividades para recrutamento, são atividades que aparecem de forma cada vez na realidade empresarial.

Para a empresa estudada, o primeiro passo para o avanço em direção a igualdade pode começar baseado nos dados gerados a partir desse estudo. Propostas de ações para chegar em um ambiente de maior igualdade foram sugeridas neste trabalho.

6.1. Sugestão de estudos futuros

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros:

- Estudar barreiras e oportunidades em cargos de liderança para outros grupos sociais como homossexuais e negros;
- Entender e estudar como o homem enxerga a ascensão da mulher a cargos de liderança e como ele pode agir em prol da igualdade de gênero;
- Estudar mulheres na liderança em recortes mais específicos como: a mulher negra na liderança.

6.2. Limitações da pesquisa

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à amostra. A amostra definida, de alta liderança empresarial, possui muitos compromissos e reuniões o que dificultou a resposta do questionário por parte de alguns deles.

Outra dificuldade foi atingir líderes de outros setores que não fossem finanças. O estudo em questão só conseguiu abordar líderes de finanças por questões de confidencialidade da empresa: essa não queria que todos seus gestores estivessem a par da pesquisa. Assim, o tamanho da amostra foi uma limitação uma vez que ao se apresentar em número reduzido, permite considerar os resultados encontrados apenas para o setor aplicado.

A imposição da confidencialidade do nome da empresa também foi uma limitação. Outros dados referentes ao contexto da empresa e sobre suas políticas poderiam ter sido relevantes para a análise dos dados e não puderam ser utilizados.

REFERÊNCIAS

- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A Mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving up: how gendered organizational cultures push mothers out. **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, p. 57-70, 2014.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5275&Secao=ARTIGOS&Volume=9&Numero=1&Ano=2010>>. Acesso em: 26 de abril de 2019.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.
- CHARAN, R. **O Líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHATTERJEE, D. **Liderança consciente**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2007.
- CHÊNEVERT, D.; TREMBLAY, M. Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?. **Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 6, p. 920-941, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier - Campus, 2004.
- CUNHA, A. C. C. et al. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. **Saber Humano**: revista científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 163-174, 2014. Edição especial.
- EMPOWERWOMEN. **What are women's empowerment principles?**. 2010. Disponível em: <<https://www.empowerwomen.org/en/weps/about>>. Acesso em: 25 maio 2019.
- FISCHLMAYR, I. C. Female self-perception as barrier to international careers. **Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 773-783, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed.UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina:** motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. 2012. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Algarve, Faro, 2012.

HAUSMANN, R. et al. **The Global gender gap report 2010.** 2010. Disponível em:<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2011.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

HENDERSON, Patricia Araujo; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 488-505, 2016.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HORNER, M. H. Toward an understanding of achievement related conflicts in women. **Journal of Social Issues**, v. 28, n. 2, p. 157-175, 1972.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010: mulheres são mais instruídas que homens e ampliam nível de ocupação.** 2012. Disponível em:< <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14341-asi-censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-e-ampliam-nivel-de-ocupacao>>. Acesso em: 17 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego.** 2016. Disponível em:<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm>. Acesso em: 13 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua** - PNAD contínua. 2017a. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=24091&t=sobre>>. Acesso em: 9 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua. 2017b. Editoria: Estatísticas Sociais. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=24091&t=sobre>>, Acesso em: 9 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero** - indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=notas-tecnicas>>. Acesso em: 27 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem.** Editoria: Estatística Sociais, |

Atualizado em 28/03/2019a 16h13. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>>. Acesso em: 06 de maio de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **No Dia da mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade**. Editoria: Estatísticas Sociais | Atualizado em 28/03/2019b 16h13. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostram-desigualdade>>. Acesso em: 06 de maio de 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** – pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

INTER-PARLAMENTARY UNION. **Women in national parliaments**. 2010. Disponível em:<<http://archive.ipu.org/wmn-e/classif.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo. **Anais...** São Paulo: Enanpad, 2009. 1 CD-ROM.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, L. L. B. **A masculinização da mulher líder no Brasil**: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. 2011. 62 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Fundação Getúlio Vargas, 2011.

LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. O Gênero e os estereótipos na gestão. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. 10, p. 221-238, 2008.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. Por que elas são tão poucas?. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 1042, ano 47, n.10, p.96-101, maio 2013.

LUCAS, A. C. et al. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?. **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p.547-566, maio/ago. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2010000200015>.

MARTINS, L. A. **Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero em empresas**. 2018. 91 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

A MULHER e a matemática da igualdade. **Harvard Business Review Brasil**, abr. 2013. Disponível em:<<https://hbrbr.uol.com.br/a-mulher-e-a-matematica-da-igualdade/>>. Acesso em: 17 maio 2019.

NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. R. **Is Gender diversity profitable?** Evidence from a global survey. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2016. Working Paper, n.16-3.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração universal dos direitos humanos**. 1948. Disponível em:<<https://nacoesunidas.org/docs/>>. Acesso em: 5 maio 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Key indicators of the labour market**. 6.ed. 2009. Disponível em:<<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, v. 1, n. 4, 2015. Disponível em:<revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/download/77/54>. Acesso em: 30 de março de 2019.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodología de la investigación**. México: Mcgraw-Hill, 2006.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. Traduzido por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 74 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2018.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A Super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

TONANI, A. V. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESPÍRITO SANTO. **82 anos da conquista do voto feminino no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.tre-es.jus.br/82-anos-da-conquista-do-voto-feminino-no-brasil>>. Acesso em: 26 maio 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Trabalho de Conclusão de Curso – BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA MULHERES NA LIDERANÇA EMPRESARIAL.

Seção 1 – Dados iniciais e escolaridade

1. Você se identifica como:

- ☐ Homem
- ☐ Mulher

2. Posição que ocupa atualmente:

- ☐ Supervisor(a)
- ☐ Gerente
- ☐ Gerente Senior
- ☐ Diretor(a)
- ☐ Diretor(a) Senior
- ☐ VP (Vice presidente)

3. Grau de escolaridade:

- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

4. Já cursou MBA (Master of Business Administration)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Se sim, qual(is) cursos e instituição(ões)?

(ESPAÇO PARA RESPOSTA DESCRITIVA)

6. Você realizou outro(s) curso(s) de extensão ou certificados? Exemplo: FP&A, CMA

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Se sim, qual(is)? (Nome do curso/certificado e instituição)

(ESPAÇO PARA RESPOSTA DESCRITIVA)

8. Você gostaria de realizar o primeiro/outro MBA ou curso de extensão/certificado?

- Sim, gostaria.
- Não gostaria no momento.

9. Se você tem vontade de realizar outro/o primeiro curso ou MBA, o que te impede de começar imediatamente?

(ESPAÇO PARA RESPOSTA DESCRITIVA)

10. Se não tem vontade de cursar um MBA/curso no momento, qual a razão de não querer?

(ESPAÇO PARA RESPOSTA DESCRITIVA)

11. Quais fatores você considera indispensáveis para uma profissional alcançar uma posição de liderança? Selecione até 3 competências

- ☐ Conhecimento teórico/técnico
- ☐ Experiências profissionais anteriores
- ☐ A empresa estar em ascensão no momento
- ☐ Bom relacionamento interpessoal
- ☐ Capacidade de influência
- ☐ Qualidade de entregas
- ☐ Outros

12. Considerando a informação: "A empresa em que trabalho incentiva a busca por conhecimento técnico e acadêmico", você:

Discorda

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concorda

13. Considerando a informação: "Caso queira buscar uma especialização fora do país e tivesse que me ausentar por um determinado tempo, sinto-me seguro em relação à empresa e serei apoiado nessa decisão", você:

Discorda ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concorda

Seção 2 - Estilo de liderança

O objetivo desta seção é identificar a sua percepção sobre seus comportamentos (ou sobre a forma que se comporta) Nesta seção é importante que você responda de fato o que reflete seu comportamento.

Existe uma diferença entre o que uma pessoa valoriza e o que ela realmente faz;

O propósito dessa pesquisa é avaliar aquilo que você faz/ou como se comporta atualmente, portanto, não há certo ou errado. Tente ser o mais verdadeiro possível nas suas respostas. Vale ressaltar que todas as respostas serão mantidas em sigilo e seu anonimato será garantido, nenhuma informação será atribuída ou mencionada a qualquer gestor.

14. Considerando a execução de atividades, você:

- Executa uma atividade por vez, terminando-a para começar outra.
- Realiza muitas atividades simultaneamente.

15. Um subordinado enviou uma informação à um business partner e essa informação foi contestada. Você:

- Busca entender o que aconteceu sozinho, e então, depois, conversa com seu subordinado.
- Busca entender o que aconteceu juntamente com seu subordinado, mantendo-o presente em todas as fases do processo.

16. Ao delegar uma atividade, você:

- Acompanha frequentemente a atividade para saber como está o andamento e garantir que a entrega esteja de acordo com o que você espera.
- Combina macro entregas e prefere deixar o subordinado livre para executar da forma que achar melhor.

17. Seu subordinado está realizando uma tarefa que depende de um Business Partner. Esse B.P. teve um problema pessoal e não irá conseguir entregar o esperado no prazo. Ao ser consultado sobre estender o prazo, você percebe que o prazo para a entrega daquela tarefa está apertado. Sabendo que essa atividade tem uma alta criticidade, você:

- Entende as questões do B.P. não ter entregado, alinha um novo prazo assumindo riscos e se necessário, alinha uma possível nova data com o stakeholder da atividade.
- Requisita a atividade no prazo acordado e pede para que o B.P. encontre outra pessoa para realizar a atividade.

18. Com qual frequência você faz *home office*?

- 1 vez por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- não faço
- Outro(s)

19. Com qual frequência você, por demandas de trabalho, falta em compromissos pessoais?

Exemplo: se respondo 75% significa que em 75% das vezes que tenho um compromisso pessoal e recebo uma demanda de trabalho que me faria perder o compromisso, eu acato a demanda, realizo o trabalho e não compareço no compromisso pessoal.

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 10%
- 0%

20. Com qual frequência o seu time, por demandas de trabalho, falta em compromissos pessoais?

- Não sei
- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

21.Com qual frequência você procura eventos, palestras, livros e cursos, não relacionados diretamente com o conteúdo técnico do trabalho para melhorar a performance dos seus subordinados?

- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- 1 vez a cada 3 meses
- 1 vez a cada 6 meses
- Só recomendo cursos, livros, palestras ou eventos diretamente relacionados ao trabalho
- Nunca faço
- Outro(s)

22.Sobre rotação e novos desafios: o quanto você estaria disposto(a) a trocar uma posição com estabilidade por outra que seria uma oportunidade de crescimento, mas sem nenhuma garantia de sucesso?

Exemplo: trocar um cargo de alta liderança em uma área que você tenha conhecimento e experiência por outro em uma área desconhecida, mas que a empresa entende que você tem perfil.

Discorda ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concorda

23.Eu prefiro influenciar: (Classificação: Classifique de 1 a 5, sendo 1 uma abordagem que você pouco utiliza e 5 uma abordagem que você sempre utiliza)

Mostrando constantemente que aprovo o que a pessoa está fazendo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1

5

Alocando-o a tarefas difíceis

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Ajudando-o a receber uma promoção/rotação

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Cooperando e trabalhando junto, com a finalidade de atingir meu objetivo.

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Providenciando ferramentas para que permitam conhecimento técnico com a finalidade de subordinados executem o que preciso

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Valorizando-o de diversas formas (apoio, atenção, elogio ou feedback positivo) e comportamentos

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Mostrando e falando que tem importância na equipe

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Aconselhando e orientando frequentemente em relação aos aspectos técnicos e teóricos

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

Prefiro sempre apontar erros ou aspectos que podem ser melhorados no desempenho

1

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5

24. Considerando que: Liderança inclusiva é desenvolver uma cultura que valorize a experiência única e o histórico de cada pessoa, garantindo que todas as ideias sejam ouvidas e criando um profundo sentimento de pertencimento.

Quão confortável você se sente sobre suas próprias habilidades em Liderança Inclusiva?

Nada Confortável ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito confortável

25. Ainda considerando Liderança Inclusiva:

Como você avalia suas habilidades em Liderança Inclusiva?

Ruins ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito boas

26. Considerando que: Meaningful conversations - conversas informais, breves e frequentes. Diálogo em dois sentidos para compartilhar pontos de vista e fazer perguntas onde nenhuma agenda é necessária. Seu objetivo é ajudar os funcionários a alcançar maior desempenho, desenvolvimento e engajamento, sendo uma oportunidade de dar e feedback's oportunos. Quão confiante você se sente sobre suas próprias habilidades em Meaningful conversations?

Nada Confiante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito confiante

27. Ainda considerando Meaningful Conversations: como você avalia suas habilidades em Meaningful conversations?

Ruins ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito boas

28. Com qual frequência você realiza Meaningful Conversation com os membros do seu time?

○ Nunca fiz

- 1 vez a cada 3 meses
- 1 vez por mês
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por semana
- Outro(s)

29. Quais destes treinamentos/cursos de desenvolvimento você buscou no último quarter?

- ☐ Coaching
- ☐ Treinamento de Liderança Inclusiva
- ☐ Treinamento de feedback
- ☐ Projeto adicional fora das suas funções
- ☐ Projeto voluntário
- ☐ Buscou expandir sua rede interna fora do seu setor, função, geografia
- ☐ Ter um mentor
- ☐ Ser um mentor/coach
- ☐ Ensinar
- ☐ Conexões externas fora da sua empresa
- ☐ Curso/treinamento técnico
- ☐ Nenhum
- ☐ Outro(s)

Seção 3 - Vida profissional versus vida pessoal

30. A governança dos afazeres de casa na sua residência é: (A pessoa que possui a governança dos afazeres de casa é responsável por delegar as atividades que devem ser feitas, quando devem ser feitas e como. Uma pessoa que só ajuda com as tarefas, executando-as, não possui governança, pois só ajuda quando é requisitada.)

- Sua
- Do seu companheiro(a)
- Moro sozinho
- Não tem governança
- Outro(s)

31. Com relação aos afazeres de casa na sua residência:

- Moro sozinho(a)
- Seu companheiro executa todas as atividades
- É igualmente dividido
- É dividido, porém meu parceiro(a) executa a maioria das atividades.
- É dividido, porém eu executo a maioria das atividades.
- Você executa todas as atividades
- Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e realizo as demais atividades.
- Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e meu(inha) companheiro(a) realiza as demais atividades.
- Tenho um(a) funcionário(a) que realiza parcialmente as tarefas e divido as atividades com meu(inha) companheira
- Tenho um(a) funcionário(a) que realiza todas as atividades domésticas.
- Outro(s)

32. Você tem filhos?

- Sim
- Não

33. Com que frequência você participa de atividades educativas do(s) seu(s) filho(a)(s)?

Exemplo: ajuda seu(s) filho(s) com dever de casa.

- Não tenho filhos
- Frequentemente
- Algumas vezes
- Quase nunca