

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Faculdade de Ciências Econômicas

Pós-graduação em Gestão Estratégica

Ana Cecília Vieira Souza Diniz

**PERFIS DE LIDERANÇA FEMININA SOB A PERSPECTIVA DO
MOVIMENTO FEMINISTA**

Female Leadership Profiles from the Feminist Movement Perspective

BELO HORIZONTE

2023

Ana Cecília Vieira Souza Diniz

**PERFIS DE LIDERANÇA FEMININA SOB A PERSPECTIVA DO MOVIMENTO
FEMINISTA**

Female Leadership Profiles from the Feminist Movement Perspective

Monografia de Especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães

BELO HORIZONTE

2023

Ficha catalográfica

D585p
2023

Diniz, Ana Cecília Vieira Souza.

Perfis de liderança feminina sob a perspectiva do movimento feminista [manuscrito] / Ana Cecília Vieira Souza Diniz. – 2023.
1 v.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Liderança em mulheres. I. Magalhães, Alex Fernandes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos - CRB-6/2527

Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/118/2024



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ANA CECÍLIA VIEIRA DINIZ**, matrícula nº: **2021715706**. No dia 18/10/2023, às 10:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Perfis de liderança feminina sob a perspectiva do movimento feminista**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

95 pontos (Noventa e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/10/2023.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. Dr. Karinne Regis Duarte
(UFCAT)

Documento assinado digitalmente

KARINNE REGIS DUARTE

Data: 01/02/2024 18:26:48-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Resumo

Este artigo aborda a evolução do conceito de liderança ao longo da história, destacando a influência do contexto social, em especial das lutas feministas, na formação de perfis de liderança. A partir de uma análise bibliográfica e historicista dos modelos de liderança e dos movimentos feministas, o artigo explora como o feminismo e as barreiras sociais e estruturais enfrentadas pelas mulheres desempenharam um papel fundamental na redefinição da liderança e na formação de competências comuns às líderes feministas. As experiências de gênero ao longo da vida contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional de atributos de liderança nas mulheres, tais como empatia, comunicação eficaz, empoderamento e colaboração. Contudo, a liderança é um fenômeno multifacetado, influenciado por diversos fatores, incluindo o contexto social, as experiências individuais e as características únicas de cada líder, de forma que não se é possível definir um perfil de liderança feminina. Destaca-se ainda a importância desta discussão para construção de uma sociedade mais igualitária e inclusiva, através da conscientização e da formação de políticas de quebra de estereótipos e mudança cultural e organizacional.

Palavras-chave: liderança; lutas feministas; experiências de gênero; competências.

Abstract

This article addresses the evolution of the leadership concept throughout history, highlighting the influence of the social context, especially feminist movements, in shaping leadership profiles. Through a bibliographic and historical analysis of leadership models and feminist movements, the article explores how feminism and the social and structural barriers faced by women have played a crucial role in redefining leadership and fostering common competencies among feminist leaders. Gender experiences over a lifetime have contributed to the personal and professional development of leadership attributes in women, such as empathy, effective communication, empowerment, and collaboration. However, leadership is a multifaceted phenomenon influenced by various factors, including social context, individual experiences, and the unique characteristics of each leader, making it impossible to define a specific profile for female leadership. Furthermore, the importance of this discussion in building a more egalitarian and inclusive society is emphasized, through awareness-raising and the formulation of policies aimed at breaking stereotypes and promoting cultural and organizational change.

Keywords: leadership; feminist movements; gender experiences; competencies.

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	7
2. METODOLOGIA.....	9
3. LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	12
3.1. PERFIS DE LIDERANÇA NA LITERATURA	12
3.2. LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO	17
4. MOVIMENTOS FEMINISTAS E FORMAÇÃO DE TRAÇOS DE LIDERANÇA.....	20
4.1. AS ONDAS DOS MOVIMENTOS FEMINISTAS	20
4.2. PAUTAS ATUAIS E O IMPACTO DO MOVIMENTO FEMINISTA NO MERCADO DE TRABALHO E NA LIDERANÇA FEMININA.....	26
5. RESULTADOS E ANÁLISES	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
7. REFERÊNCIAS	36

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O consistente aumento da participação feminina nos cargos de gestão das organizações privadas implica diretamente em uma mudança dos padrões de liderança que vêm perpetuando o liberalismo econômico e as técnicas de administração dos processos de gestão. De acordo com a análise histórica de Caldas (2002) do desenvolvimento dos recursos humanos no Brasil e no mundo, as inovações nos processos de gestão organizacional foram acompanhadas ao longo do tempo por mudanças também na gestão de pessoas, ambos com propósito de seguir um direcionamento estratégico.

À medida que a gestão de pessoas perpassou pelas fases de gerenciamento voltada para custos, processos, legislações até chegar ao planejamento estratégico, os métodos de liderança também foram e vêm evoluindo, influenciados pelos movimentos sociais e estudos acadêmicos no âmbito da administração e da psicologia. Segundo Caldas (2002), em um mundo pós-moderno, a descentralização se intensifica à medida em que o individualismo e a subjetividade criam demandas de uma gestão de pessoas mais “igualitária e equitativa” e uma liderança menos autoritária.

Nesse contexto, Palacios e Albuquerque (2014) observam que as esferas de mudanças econômicas, sociais e geopolíticas impactaram não somente em mudanças nos aspectos gerenciais dos recursos humanos, mas também culminaram na necessidade de líderes mais aptos e preparados. Diante de tamanha instabilidade do mundo globalizado em que vivemos, a rapidez e quantidade de mudanças são sintomas que devem ser percebidos e adaptados pelos líderes para que eles de fato consigam liderar suas equipes.

O século XXI está marcado por demandas de sustentabilidade financeira, econômica, cultural e social no contexto das organizações. A agenda ESG de governança ambiental, social e corporativa traz pautas cada vez mais valorizadas no mercado. Os valores de transparência, inclusão e sustentabilidade nos três eixos ESG se alinham à demanda social por responsabilidade organizacional ao passo que a incorporação dessas práticas tem influenciado cada vez mais na precificação das organizações no mercado.

A liderança nesse contexto de globalização ESG requer dos líderes a capacidade de transmitir esses valores através das práticas e decisões intraorganizacionais. Como afirma Cardoso (2021) em seu estudo “Agenda ESG, substantivo feminino”, existe uma preocupação

com a emergência climática, a escassez de recursos, ao combate da corrupção e das desigualdades que têm forçado investimentos na casa de trilhões de dólares anuais voltados para agenda ESG. Dentre essas demandas, o movimento feminista traz as pautas de igualdade de gênero, raça, cor e lutas contra opressão patriarcal que fomentam a necessidade de reformulação de liderança organizacional.

Os movimentos feministas organizados remetem ao século XVIII no contexto da Revolução Francesa, em que as mulheres se organizaram na luta pelo direito de representação política, educação e trabalho remunerado (BITTENCOURT, 2015). Há de se notar, contudo, que até então era atribuído às mulheres um papel naturalista de reprodução, voltado para o cuidado com o lar e desempenho de um papel de “boa esposa e boa mãe”, enquanto ao homem foi designado pela sociedade o papel de provedor, relacionado ao trabalho, estudo e à tomada de decisões (CUNHA, 2014). Dessa segmentação de atividades, impôs-se uma centralização do homem e uma inferiorização da mulher.

Apesar das diversas conquistas feministas nos âmbitos sociais, culturais, políticos e econômicos ao longo dos séculos seguintes, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais que inviabilizam um cenário de equidade de gênero. No que tange aos ambientes corporativos, essas barreiras são representadas por uma visão estereotipada na associação do gênero masculino a cargos de gestão, “caracterizados por assertividade, postura incisiva, racional e por vezes combativas em contextos de negociação, enquanto às mulheres são associados cargos de menor complexidade e voltados ao cuidado, ao apoio e suporte à gestão, mantendo-se as relações de subordinação e assimetria de poder” (MACHADO *et al.*, 2021, p. 1). A ascensão do gênero feminino a cargos mais altos ainda é complicada por fatores como a jornada dupla de trabalho, a escolha entre carreira e filhos, a dificuldade em se ter uma voz ativa, a diferenciação salarial e os obstáculos de gênero nos processos seletivos.

Contudo, há de se ressaltar neste artigo que a construção social histórica dos papéis de gênero não deve se perpetuar reforçando a estrutura patriarcal. Pelo contrário, como afirmado pela autora por Zanello *et al.* (2015), a terceira onda do movimento feminista veio a desconstruir o significado de gênero a partir de um determinismo biológico “sexual”. A partir dessa desconstrução é possível evoluir nos estudos da liderança feminina desafiando as normas e estereótipos de gênero que historicamente têm afetado a maneira como as mulheres são vistas como líderes.

O objetivo desse artigo é elucidar as nuances e influências das lutas feministas e das experiências de gênero ao longo da vida no desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres. Em consequência, observaremos como essas barreiras sociais e estruturais têm formado um grupo de atributos de liderança comum entre as mulheres feministas nos cargos de gestão.

O debate é de extrema relevância para que se possa entender e discutir a igualdade de gênero e fortalecer as lideranças femininas em todos os setores da sociedade. O estudo das lutas feministas e das experiências de gênero ajuda a aumentar a conscientização sobre as desigualdades e injustiças que enfrentam. Isso, por sua vez, empodera as mulheres, permitindo que elas enfrentem esses desafios de maneira informada e assertiva. A discussão é ainda necessária para redesenhar a estrutura patriarcal da sociedade, de forma a dar espaço às minorias para se desenvolverem quebrando os estereótipos de liderança e gerando mudança cultural e organizacional.

Este artigo divide-se em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução do tema abordado; na segunda seção será apresentada a metodologia de pesquisa; a terceira seção apresenta uma contextualização histórica dos perfis de liderança até o momento atual; a quarta seção retoma as lutas feministas e suas consequências nos perfis de liderança das mulheres; e, por fim, na quinta seção, será apresentada uma análise e discussão dos resultados.

2. METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo expor a metodologia utilizada neste trabalho para alcançar a análise temática apresentada na seção um. Os métodos utilizados se baseiam na pesquisa qualitativa de caráter descritivo que pode ser dividida em três etapas.

A primeira delas trata-se da pesquisa bibliográfica e exploratória das teorias dos perfis de liderança e dos movimentos feministas e suas construções ao longo dos anos. A pesquisa bibliográfica se concentra na revisão e análise de fontes de informação existentes, como livros, artigos acadêmicos, teses, e outras publicações. O objetivo principal deste tipo de pesquisa é reunir informações que já foram publicadas por outras pesquisadoras sobre um tópico específico, para estabelecer uma base sólida de compreensão do tema e direcionar o foco da pesquisa futura.

Já a pesquisa exploratória é projetada para investigar um problema que é relativamente desconhecido ou pouco compreendido. Ela não tem por objetivo fornecer respostas definitivas, mas sim de criar um entendimento inicial e gerar *insights* que possam orientar pesquisas posteriores. Para tanto, foi feita uma análise e exposição literária dos principais modelos, abrangendo o conhecimento sobre o assunto para possibilitar o desenvolvimento do raciocínio, construção da hipótese e posterior análise dos resultados.

Ambas as vertentes de pesquisa foram feitas pela plataforma virtual e pela indicação de bibliografias de autores acadêmicos conhecidos no assunto. As pesquisas foram realizadas pelas palavras chaves ligadas à temática do artigo e foi dividida em dois períodos. Para a pesquisa bibliográfica das teorias e modelos de liderança, as quais focamos neste artigo, foram de 1930 ao final da década de 90. Para a retrospectiva dos movimentos feministas foram realizadas pesquisas focais a partir dos anos 2000, sendo mais relevantes as contribuições a partir de 2015 que trazem uma perspectiva mais contemporânea.

Para o embasamento teórico, foram analisadas as principais teorias de liderança situacional a partir da década de 30 até o início do século XXI, quando a liderança passou a ser um importante objeto de estudo da psicologia e administração. Nesse escopo, os autores pesquisados são estrangeiros e de reconhecimento internacional consolidado na bibliografia proposta. Também foi observado algumas perspectivas mais atuais da temática, principalmente por autores brasileiros.

Para a reconstrução histórica dos movimentos feministas, a pesquisa foi feita pela busca de autoras feministas renomadas que trabalham na produção acadêmica nessa área. Buscamos autoras brasileiras e estrangeiras para embasar a pesquisa com trabalhos do século XXI. A revisão mais recente destas trajetórias permitiu uma análise mais abrangente e consolidada das ondas dos movimentos e da concepção atual que temos do feminismo no Brasil e no mundo de forma geral.

A importância da metodologia de pesquisa bibliográfica e exploratória é ressaltada por diversos autores renomados na área de pesquisa. Segundo Gil (2018), a pesquisa bibliográfica desempenha um papel crucial ao fornecer uma base teórica sólida para o estudo, permitindo ao pesquisador compreender o estado atual do conhecimento sobre o tema. Já Yin (2015) destaca que a pesquisa exploratória é essencial para investigar questões complexas e pouco exploradas, ajudando a delinear os contornos do problema e a identificar áreas de pesquisa mais detalhada.

Portanto, ao combinar essas abordagens metodológicas, os pesquisadores podem desenvolver estudos mais robustos e fundamentados, contribuindo para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas de pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa, também descritiva, é baseada na análise histórica dos movimentos sociais feministas para entender a linha do tempo que permitiu a correlação da hipótese com as teorias analisadas na terceira seção. Em ambas as etapas, foram utilizadas referências qualitativas para embasar e fomentar a discussão.

A busca de artigos e trabalhos que correlacionam o tema de liderança feminina e competências, qualificações e habilidades do gênero foi feita por meio das ferramentas de pesquisa do google acadêmico. Poucos trabalhos correlacionam essas duas vertentes de pesquisa diretamente, sendo que nenhuma das pesquisas encontradas cruzam os perfis de liderança feminina sob perspectiva do estudo do movimento feminista. Para tanto, buscamos entender através de outros artigos, livros e pesquisas que estudam as mulheres nos ambientes de trabalho e, por outro lado, o movimento feminista *per si* e suas consequências no mundo atual.

Destes dois critérios selecionados, excluímos aqueles que tratavam as competências e habilidades de liderança feminina como algo inato ao gênero, o que vai em desacordo com a hipótese deste artigo. Priorizamos também a análise daqueles que traziam dados quantitativos e que fossem mais atuais.

Por fim, para a análise de resultados, foi utilizado principalmente o método de inferência e interpretação para delinear e apresentar as consequências dos movimentos feministas na formação de perfis de liderança. A hermenêutica e a interpretação desempenham a função de compreender, analisar, contextualizar e tirar conclusões a partir das fontes de informação consultadas. Essas abordagens ajudam a dar significado aos textos revisados e a criar uma base sólida para o desenvolvimento de argumentos e a construção do conhecimento na pesquisa acadêmica.

Como salienta Creswell (2014), a inferência é o processo pelo qual os pesquisadores extrapolam as descobertas a partir de sua amostra para uma população mais ampla, permitindo generalizações significativas. Além disso, Miles e Huberman (1994) destacam que a interpretação dos resultados vai além da simples apresentação dos dados, sendo um momento crucial em que o pesquisador busca compreender o significado subjacente às descobertas,

identificando padrões, tendências e implicações para a teoria ou prática. Assim, a capacidade de realizar uma inferência sólida e uma interpretação criteriosa dos resultados é essencial para a validade e relevância de qualquer pesquisa, fornecendo *insights* valiosos para o avanço do conhecimento na área de estudo.

3. LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1. PERFIS DE LIDERANÇA NA LITERATURA

As mudanças nos processos de gestão estiveram ligadas às evoluções no estudo e desempenho da liderança ao longo do tempo. Apesar de o termo ter sido criado no início do século XX, apenas na década de 30 os estudos ganharam força na temática de liderança diante da necessidade de entender e lidar com as demandas sindicais por qualidade de vida e humanização do trabalho (Palacios e Albuquerque, 2014).

Como aborda Caldas (2002), a gestão organizacional não evoluiu de práticas racionalistas para práticas humanistas dentro das organizações de trabalho. Pelo contrário, o autor reforça que ambas as vertentes estão evoluindo constantemente, de forma a moldar-se uma à outra, de acordo com os contextos históricos que perpassa a humanidade.

Caldas (2002) ressalta que a industrialização e o desenvolvimento tecnológico reformularam as demandas por trabalhadores com habilidades mais específicas, uma vez que a mecanização das máquinas e do estilo taylorista supriam a demanda por trabalhadores essencialmente operacionais. Por outro lado, surgiu uma necessidade de treinamento e seleção de trabalhadores mais aptos às atividades que as máquinas não poderiam suprir. A partir disso, aponta-se a emergência da função de recursos humanos não somente de selecionar novos trabalhadores, mas também de retê-los, a fim de reduzir os custos de treinamento e rotatividade.

O período do final do século XIX e início do século XX também marcou as revoluções de ideais socialistas que contribuíram para o fomento da discussão das condições de trabalho, divisão de classe e salários (Caldas, 2002). Consequentemente, as organizações se depararam com maiores conflitos, sindicatos e demandas que reinventaram a função dos recursos humanos e da gestão organizacional.

Pautas como atração e seleção, treinamento e retenção que anteriormente constituíam a função do RH, deram lugar a preocupações como motivação, carreiras, modelos de gestão e liderança. Brito *et al.* (2017) ressalta que tal ressignificação do papel do RH foi importante para um direcionamento estratégico da gestão, tanto na definição da missão, valores e visão de futuro, como também na formação de líderes aptos a desenvolver competências e motivar os subordinados, a fim de que possam solucionar os problemas e entregar os resultados desejados.

Em paralelo a essas mudanças, a produção acadêmica na temática de gestão de pessoas e de liderança também evoluiu. À medida que, de forma interdependente e intrinsecamente interligada, o contexto social, econômico e político e a produção acadêmica se moldam, o desenvolvimento da psicologia impulsionou uma série de estudos e modelagens sobre a liderança e seus comportamentos (Palacios e Albuquerque, 2014).

Segundo Palacios e Albuquerque (2014), a linha de pensamento da liderança situacional vem tentando desde a década de 60 entender o contexto em que alguns comportamentos e relacionamentos interpessoais geram um ambiente no qual alguns indivíduos são capazes de influenciar outros, exercendo assim, um papel de liderança. Uma outra corrente da administração, voltada para o indivíduo, entende a liderança como um conjunto de competências e habilidades que um sujeito possui ou desenvolve, que o possibilita influenciar outras pessoas. Talvez por essa segunda visão tão enraizada culturalmente na sociedade, as organizações perpetuam a busca por líderes que possuem um padrão de habilidades desejáveis para os cargos de gestão, nos quais estes poderão direcionar suas respectivas equipes para o alcance de objetivos estratégicos da organização. Na **Tabela 1** abaixo, podemos observar um resumo das principais teorias de liderança nas abordagens centradas no líder, no contexto e nas relações.

Tabela 1 – Abordagens e características de liderança

ABORDAGENS DE LIDERANÇAS		CARACTERÍSTICAS
CENTRO NO LÍDER Lewin; Lippitt; White, (1939)	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	Tomada de decisões compartilhadas, possibilitando maior integração e participação dos indivíduos.
	LIDERANÇA LIBERAL	Foco na autonomia dos indivíduos tanto para tomada de decisões quanto para responsabilização.
	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	Tomada de decisões centrada no líder, baseada numa relação de correção e punição.
CENTRO NO LÍDER Blake e Mouton (1964)	LIDERANÇA EMPOBRECIDA	Ausência de preocupação com pessoas e com a produtividade.
	CLUBE DE CAMPO	Elevada preocupação com o clima organizacional e com os subordinados frente à produtividade.

CENTRO NOS CONTEXTO House (1971, 1974)	AUTORIDADE-OBEDIÊNCIA	Foco na produtividade e pouca preocupação com os indivíduos.
	HOMEM ORGANIZACIONAL	Divide-se a preocupação e priorização entre produtividade e a gestão de pessoas.
	LIDERANÇA EM EQUIPE	Alta produtividade associada a bom clima organizacional.
	LIDERANÇA APOIADORA	Foco na gestão de pessoas e no clima organizacional.
	LIDERANÇA DIRETIVA	Baseado na determinação de demandas e expectativa de resultados.
	LIDERANÇA PARTICIPATIVA	Baseado na integração da equipe na tomada de decisões.
	LIDERANÇA REALIZADORA	Foco nos resultados através de uma gestão de estabelecimento de metas para equipe.
CENTRO NAS RELAÇÕES Burns (1978)	LIDERANÇA TRANSACIONAL	Baseada nos interesses pessoais, funciona como uma relação de troca entre entrega das demandas e compensação.
	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	Baseado no coletivo, possui uma relação de integração e motivação inspiracional.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na literatura, Kurt Lewin (1939) desenvolveu um dos principais modelos de liderança: a chamada teoria de liderança comportamental. Esta descreve três tipologias de comportamento dos líderes: o democrático, o autoritário e o liberal. De acordo com a teoria, os líderes autoritários são centralizadores das tomadas de decisões, concentrando neles a responsabilidade de divisão de tarefas, prazos e atribuições de cada indivíduo sob sua gestão. Ao contrário, o líder democrático tende a propiciar maior participação do grupo nas decisões, discussões e divisão de tarefas. Já os líderes liberais deixam, por sua vez, os indivíduos sob sua influência com a autonomia necessária para guiarem seu próprio trabalho e desempenho.

Entretanto, dentro dessas principais linhas de definição da liderança existem nuances e ponderações cada vez mais necessárias no ambiente organizacional. Para Blake e Mouton (1964), dentro desses estilos de liderança existem as dimensões comportamentais direcionadas pelo foco na produtividade e resultado e pelo foco nos indivíduos e relacionamentos. As combinações de estilos e comportamentos de liderança causam pesos e contrapesos na gestão de pessoas. Por exemplo, um líder autoritário com comportamento mais voltado para produtividade tende a cobrar mais dos seus liderados criando ambientes menos harmônicos e, não necessariamente, com melhores resultados. Dentro dessas variações de características, o autor subdivide os perfis dentro de cinco estilos de liderança: liderança empobrecida, clube de campo, autoridade-obediência, homem organizacional e liderança em equipe.

Fiedler (1967) afirma que não é possível definir um estilo de liderança que seja melhor, uma vez que os resultados da liderança são reflexo do contexto situacional, baseado nas relações líder e membro, na estrutura da tarefa e no grau de autonomia conferido ao líder. Ou seja, os diversos setores intraorganizacionais devem identificar as circunstâncias do trabalho, das tarefas, dos objetivos estratégicos e do próprio grupo para definir o perfil de liderança que melhor se encaixa nessa gestão. O autor ressalta que há ainda que se avaliar as competências técnicas, sociais e conceituais sejam elas desenvolvidas pelos próprios atributos individuais dos líderes e/ou por suas experiências profissionais.

Alguns estudiosos contemporâneos dos modelos de liderança, como Palacios e Albuquerque (2014), afirmam que a tecnologia e a constante evolução das práticas de treinamento e desenvolvimento dirimiram a importância das competências técnicas frente a uma valorização das competências sociais. Nesse eixo, a capacidade de percepção, análise e resolução dos problemas e as habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal são valorizadas na gestão estratégica.

Neta e Rosa (2016) corroboram com este pensamento ao analisar os desafios de liderança sob a ótica da subjetividade. As autoras partem do princípio que o ato de liderar depende da capacidade de lidar com culturas diferentes e subjetividades próprias de cada indivíduo. A cultura, como aborda em seu texto, é um processo acumulativo resultante das experiências vividas pelos indivíduos. Da mesma forma que determina o comportamento humano, Neta e Rosa demonstram que a cultura levada como o modo de vida mais correto, também é capaz de excluir aqueles que pensam e agem de forma diferente. Nesse sentido, as diferenças culturais dentro e fora das organizações são grandes geradoras de conflitos.

Por outro lado, as autoras retratam a subjetividade como aspecto intrínseco e único de cada indivíduo, responsável pelos “pensamentos, condutas, emoções e ações” (NETA E ROSA, 2016, p. 49). O encontro de diversas subjetividades dentro de um contexto organizacional, propicia o surgimento de conflitos pela divergência de “objetivos individuais e organizacionais”.

A partir das definições desses conceitos e levantamento da problemática, Neta e Rosa (2016) concluem que o líder deve exercer um papel assertivo na resolução de conflitos, com base na comunicação e no entendimento profundo da cultura e subjetividade de cada subordinado. “Hoje, as organizações esperam de seus líderes muito mais do que habilidades e

conhecimentos técnicos. Essas empresas atribuem maior importância às qualidades pessoais e à capacidade de comunicação.” (Neta e Rosa, 2016, p.53).

A solução deve partir, portanto, do pressuposto da negociação, conhecendo cada individualidade dos sujeitos em questão, para que seja possível resolver cada situação-problema de forma efetiva, sem quebra de confiança com a equipe e com base no respeito mútuo das diversidades.

Uma outra abordagem voltada para a relação entre líder e liderados de Burns (1978) propõe duas visões de liderança: a liderança transacional e a transformacional. Segundo sua concepção, a liderança transacional está baseada na troca, onde o subordinado deve cumprir com suas responsabilidades e entregar os resultados propostos e por isso recebem uma recompensa, seja ela política, econômica ou psicológica. Para Palacios e Albuquerque (2014), este modelo é focado nas tarefas diárias frente a um pensamento de curto prazo, no qual são priorizados o foco em resultado imediatos, estrutura de poder e na necessidade psicológica do trabalho como meio de sustento.

Já para a liderança transformacional de Burns (1978), o líder se relaciona com o subordinado no tocante à motivação e consciência do seu trabalho em razão das metas coletivas propostas pela organização. Está baseada principalmente na criação de propósito que só é possível através da integração, criação de valor, visão estratégica e sustentável e pautando-se no desenvolvimento pessoal.

Na perspectiva supracitada, os modelos de liderança autoritário e *laissez faire* estão mais próximos de uma liderança transacional, enquanto o modelo democrático tende a se adaptar melhor com as condições da liderança transformacional. De maneira geral, observa-se que o estilo transacional de liderança *per se* tem deixado de ser destaque dando espaço para práticas de lideranças que promovem o empoderamento grupal, os *brainstorms* e a horizontalidade da gestão criando ambientes mais favoráveis à inovação e menos hostilizados pelos sujeitos grupais.

A existência de várias teorias sobre o papel das lideranças enquanto processo psicossocial reflete a complexidade e a multifacetada natureza do fenômeno da liderança. Diferentes abordagens teóricas oferecem perspectivas sobre como a liderança emerge, é exercida e influencia os indivíduos e grupos. Algumas teorias destacam o líder como um agente central de influência, enfatizando suas características pessoais, comportamentos e habilidades.

Outras teorias concentram-se na dinâmica social e nas interações entre líderes e seguidores, reconhecendo que a liderança é construída em um contexto social complexo.

Ressalta-se, contudo, a importância da pesquisa contínua e da flexibilidade conceitual ao abordar a liderança, reconhecendo que diferentes situações e contextos podem demandar diferentes abordagens e que a liderança é um fenômeno dinâmico que evolui ao longo do tempo. A pluralidade de teorias sobre liderança permite aos pesquisadores e líderes uma maior compreensão da complexa interação entre fatores psicológicos e sociais que moldam o papel das lideranças em nossa sociedade em constante mudança. Nas próximas seções analisaremos como o movimento feminista contribui para a reformulação da liderança no contexto atual.

3.2. LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

Para Cunha (2014, p. 93), para ser líder é preciso “entender as necessidades das pessoas, aspirações e anseios, conciliando aos interesses das organizações e, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento”. Ainda segundo a autora, a globalização disseminou incertezas no mercado em que tantas transformações urgem pela necessidade de líderes mais flexíveis e adaptáveis (Cunha, 2014).

Segundo o relatório da ONU, “*Who Cares Wins*” (2004), em um mundo em que a cultura corporativa tem sido determinante para o sucesso organizacional, valores de equidade de gênero, raça, diversidade e, ainda de governança ambiental, social e corporativa (ESG) pouco a pouco se consolidam como requisitos para o desempenho das empresas, fomentando novas práticas de gestão de pessoas.

O relatório da ONU (2004) define a Agenda ESG como um conjunto de critérios e princípios que as empresas e investidores utilizam para avaliar e medir o impacto das atividades comerciais em três áreas-chave: ambiental, social e corporativa. A dimensão ambiental se concentra nas ações e políticas das empresas em relação ao meio ambiente. Já a dimensão social da Agenda ESG trata de questões relacionadas ao bem-estar e à equidade social. A dimensão corporativa se refere à estrutura de governança das empresas, à transparência e à prestação de contas.

Segundo o advogado e empresário Gustavo Castro (2023), o *valuation* das empresas no mercado está cada vez mais relacionado com seu desempenho ESG. Na linguagem

corporativista, a precificação das empresas é avaliada a partir da análise de riscos sociais (como poluição, desastres ambientais, trabalho insalubre e impactos ambientais e sociais de exploração) e dos riscos de governança, relacionados à transparência e ética de negócios (inclusão, sustentabilidade, qualidade de vida, compromisso, dentre outros).

As políticas sociais das organizações se consolidam como pilares do posicionamento sociocultural da organização. Castro (2023) explica que são através destas práticas que a organização constrói e fortalece a sua marca, criando laços de relacionamentos com a sociedade ou com um nicho específico dela. Tais relacionamentos são extremamente importantes para não somente manter e aumentar a demanda de serviço e produto da organização gerando receita, como também para reter os colaboradores dentro da organização.

Tem-se tornado claro e ainda mais enviesado na sociedade a ideia de consumo de bens e serviços no qual a cadeia de produção e as empresas são compatíveis e alinhadas com os ideais de seus consumidores. Não obstante, a máxima vale para os trabalhadores destas organizações, cuja motivação e comprometimento estão intrinsecamente ligados à cultura corporativa e organizacional.

Para tanto, a importância de a liderança estar alinhada com os valores da empresa e sua cultura organizacional fica evidente diante do cenário atual. A liderança desempenha um papel crucial na promoção desses valores, pois é por meio de suas práticas e decisões que a organização constrói sua marca e estabelece relacionamentos sólidos com a sociedade e seus colaboradores.

Palacios e Albuquerque (2014, p. 440), citam “três fatores congruentes que condicionam amplamente a ação das pessoas, instituições e organizações, inclusive da liderança”: uma virtualização do fazer em que a comunicação, as atividades e as relações se dão num contexto virtual; uma fragmentação econômica (de papéis e de lugares) que fomentam a individualização e autonomia ao mesmo tempo que pode segregar as pessoas; e uma forte digitalização dos processos e relações, responsáveis pela rapidez das mudanças e repercussões dos eventos no dia a dia.

Frente a esses desafios, a liderança autárquica (de cobrança, designação de tarefas e controle excessivo sobre as atividades) perde eficiência frente à necessidade de líderes com a capacidade de integrar, de saber falar e ouvir para incluir a diversidade de pessoas e ideias e possibilitar a criatividade e inovação, e de se adaptar às constantes mudanças e necessidades

das pessoas. Aburdene e Naisbitt (1993) corroboram com essa ideia na visão de que as empresas tendem a priorizar habilidades de relacionamento, trabalho em equipe, cooperação e participação nas discussões e tomadas de decisão diante da competição, da centralização de decisões e da imposição de ideias.

Nesse novo panorama, são valorizadas as competências técnicas e sociais estratégicas, capazes de integrar as equipes, proporem sentido pessoal e profissional para cada atuação, além de delinear projetos de inovação sustentável para crescimento orgânico. As práticas de “lucro pelo lucro” e da gestão voltada para resultados se tornam ineficientes, pois o custo financeiro e social de organizações não sustentáveis tem impacto na forma de pensar e agir da gestão estratégica.

O estudo de Cambria Consulting (2002) analisou quais as competências de liderança presentes em grandes empresas como Ford, General Eletric, Johnson & Johnson e Unilever. Essas competências foram avaliadas quantitativamente e mostraram quais as práticas e atributos mais valorizados. As práticas de liderança de desenvolvimento de pessoas, foco no cliente, comunicação, visão estratégica, cooperação e criação de equipes são as mais valorizadas pelos funcionários. Já os atributos mais valorizados pelos mesmos são os de integridade, relacionamento interpessoal, capacidade de influenciar e direcionar e flexibilidade

Reafirma-se assim, a necessidade de uma liderança que se preocupa com os subordinados de forma empática, através da comunicação ativa, do trabalho em equipe e da flexibilidade e adaptabilidade. Desenvolver essas competências é de extrema importância para construir um ambiente organizacional confortável e inspirador para equipe, como para gerar motivação, inovação, produtividade, solução de conflitos e bem-estar físico e emocional.

Contudo, Magalhães *et. al.* (2017), ressaltam que, ainda que os estudos e discussões sobre o tema tenham avançado nessa direção de “valorização do indivíduo, inclusão, formação e desenvolvimento de pessoas nas organizações”, ainda há muita contradição entre a mensagem que transmitem e o que se aplica. A contradição entre o discurso e o que de fato acontece, muitas vezes revela a tensão subjacente entre as aspirações progressistas e humanistas e as demandas do sistema econômico e social.

Muitas vezes, as organizações operam em um ambiente altamente competitivo, impulsionado pelo lucro e pela eficiência. Isso pode levar a práticas que, na superfície, parecem estar alinhadas com os valores propostos, mas, na verdade, podem ser voltadas para a

“modelagem e manipulação dos indivíduos” para atender aos objetivos da empresa. Isso pode resultar na exploração das habilidades e capacidades dos indivíduos em benefício da organização, em geral à custa de sua qualidade de vida, saúde mental e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Além disso, a manutenção do *status quo* muitas vezes significa preservar estruturas de poder existentes, que historicamente têm sido caracterizadas por dominação e relações desiguais. As organizações podem resistir a mudanças substanciais que ameacem essas estruturas, mesmo que isso signifique que os princípios de igualdade e inclusão sejam apenas uma fachada.

Para abordar essa contradição, é fundamental que as organizações se comprometam sinceramente com valores de igualdade, inclusão e desenvolvimento genuíno dos indivíduos, a começar pelas lideranças. Isso implica não apenas em palavras, mas em ações concretas, como garantir oportunidades iguais, equidade salarial, apoio à saúde mental e o respeito pelos limites entre vida pessoal e profissional dos funcionários. Além disso, uma reflexão mais profunda sobre as estruturas organizacionais e a redistribuição de poder também é essencial para enfrentar as raízes dessa contradição e promover mudanças significativas em direção a um sistema mais justo e equitativo.

Na próxima seção, será analisado como as lutas feministas têm pressionado as organizações a adotarem práticas mais inclusivas e equitativas que corroboram para desenhar um novo perfil de liderança nas mulheres.

4. MOVIMENTOS FEMINISTAS E FORMAÇÃO DE TRAÇOS DE LIDERANÇA

4.1. AS ONDAS DOS MOVIMENTOS FEMINISTAS

O conceito de gênero, especialmente a partir de perspectivas feministas, tem sido fundamental para a compreensão das complexidades das identidades e relações de gênero. Valeska Zanello contribuiu para a compreensão do gênero como uma construção social, destacando como as normas e papéis de gênero são moldados pela sociedade. Para Zanello

(2015) o gênero não é algo inato, mas sim uma construção social que molda as expectativas e comportamentos das pessoas com base em seu sexo.

A americana Judith Butler (2012), uma das principais autoras do pós-estruturalismo, também argumenta que o gênero não é uma identidade fixa, mas sim uma série de atos e performances que são reforçados socialmente. Neste sentido, a autora questiona a ideia de gênero como uma identidade fixa ao passo que destaca a performatividade do gênero. Butler (2012) argumenta que os papéis de gênero são atos performativos, ou seja, as pessoas "fazem" seu gênero por meio de ações e expressões, em vez de simplesmente "serem" homens ou mulheres.

A brasileira Guacira Lopes Louro, por sua vez, também corrobora com uma abordagem pós-estruturalista, que desafia as noções tradicionais de gênero como binárias e fixas. Louro (1995) enfatiza que o gênero é fluido e multifacetado, e que as identidades de gênero são social e culturalmente construídas. Através de sua revisão do estudo de Joan Scott, "Gênero: Uma Categoria Útil de Análise Histórica" (1995), a autora incorpora o viés histórico para análise de gênero, propondo que o gênero seja entendido como uma categoria analítica que influencia a maneira como as pessoas percebem e vivenciam o mundo. Para elas, o gênero é uma ferramenta importante para analisar as relações de poder na sociedade.

No geral, as autoras feministas têm desempenhado um papel crucial na evolução da teoria de gênero, desafiando as normas de gênero tradicionais, destacando a construção social das identidades de gênero e promovendo a igualdade de gênero. As definições de gênero são multifacetadas e complexas. Circulam entre as definições de ideias de construção social e cultural, cada qual com foco em um ângulo diferente, seja ele na performatividade, na interseccionalidade, no comportamento, na perspectiva histórica das relações sociais, dentre outros.

Historicamente, as mulheres foram enquadradas numa divisão de trabalho patriarcal, no qual foi designado um papel à mulher como esposa, cuidadora da casa e dos filhos, responsável pelas atividades domésticas. Não somente lhes foi tirado o direito de participação ativa socialmente, como também não lhes foi garantido o direito à educação e à participação política, cultural e social.

Magalhães (1980), afirma que desde a antiguidade a mulher ocupou um lugar subalterno na sociedade, sendo vista como coisa/objeto passível de ser comercializado em algumas regiões

orientais como na Índia e de forma muito similar nas leis romanas e gregas. Não somente ligado à constitucionalidade, a construção de uma sociedade androcêntrica de opressão se deu em um cenário em que o “papel” que as mulheres deveriam ocupar foi fortemente influenciado pela cultura e pelas normas sociais. Em muitos casos, esses papéis de gênero foram definidos até mesmo segundo as crenças religiosas.

Ao longo do tempo, as mulheres reconstruíram essa significação em que a mulher detinha o “papel” de dona de casa e cuidadora dos filhos. A reconstrução foi feita com o esforço conjunto dos movimentos feministas, que apesar de hegemônico, se formaram através de lutas organizadas e dispersas. A partir de então, a ideia de que a mulher é detentora e responsável por esse papel social supracitado passa a ser uma realidade menos comum no século XXI, como ressalta Fleck e Wagner (2003). A emancipação da mulher e a busca pela igualdade de gênero só tem sido possível a partir das lutas feministas ao redor do mundo.

A relação de subordinação das mulheres frente aos homens, apesar de presente na sociedade muito antes da própria emergência do capitalismo, só passou a ser contestada efetivamente e de forma organizada no século XVIII. Considera-se na literatura que os movimentos feministas ao redor do mundo podem ser sintetizados em três ou quatro “ondas” ao longo dos séculos.

Segundo Bittencourt (2015), a primeira onda retratada historicamente, foi evidenciada a partir da Revolução Francesa no século XVIII, conhecida como “sufragista”, cujas principais reivindicações tratavam dos direitos políticos de voto, representação política e, também, dos direitos civis de educação e trabalho remunerado. O público das manifestações era composto essencialmente por mulheres brancas e burguesas, característica essa que foi terminantemente criticada na segunda onda dos movimentos.

Para Franchini (2017), a primeira onda se caracterizou na retórica do universalismo e do liberalismo pregando a igualdade moral e intelectual e, portanto, de oportunidades. Esses primeiros movimentos organizados transpassaram as fronteiras europeias e se estenderam a outros continentes. Segundo Zirbel (2021), a primeira onda se formou especialmente nos países da Europa e América do Norte, além de alguns movimentos em Nova Zelândia e Austrália.

Nos Estados Unidos, por exemplo, mulheres negras já lutavam pela abolição da escravidão, enquanto muitas mulheres brancas se juntaram a grupos extremistas como o KKK, por receio de perder seus benefícios de classe. Franchini (2017) reforça que já na primeira onda

havia sinais de interseccionalidade entre as lutas feministas lideradas por Sojourner Truth (1851) na luta contra o racismo e escravidão.

Bittencourt (2015) observa que após o início do século XX, isto é, passadas as grandes guerras em que os homens foram para os campos de batalha e as mulheres começaram a ocupar seus postos de trabalho, houve uma influência governamental e midiática para enaltecer o papel da mulher dona de casa, esposa e mãe. Em meio a isto, diversos fatores influenciaram a emergência da segunda onda, de acordo com Zirbel (2021), os quais apresentaremos muito brevemente: o ensino universal garantiu instrução científica e social para muitas mulheres, acalorando os debates e produção de textos, como o “O segundo sexo” (Simone de Beauvoir, 1949) e “A mística feminina” (Betty Friedan, 1963); diversos países na África e Caribe lutavam e conseguiram emancipação da colonização, declarando independência dos países europeus levantando um questionamento radical “anti-imperialista”; ocorriam nos Estados Unidos os movimentos *hippie*, as lutas pelos direitos civis e pelo fim da guerra do Vietnã, que também promoveram debates na conscientização do feminismo; por fim, vários países da América Latina passaram por ditaduras militares pautadas pela violência, censura e sexismo que movimentaram a população instruída nos protestos, inclusive de raça e gênero.

Observa-se assim que as mulheres em movimento se expandem para regiões colonizadas como países africanos e caribenhos e, também, para regiões que sofriam com ditaduras militares, como era o caso de muitos países na América Latina. Para Ribeiro *et al.* (2021) esse contexto político-social do Brasil foi importante para definir o cunho da segunda onda do movimento no país, fomentando a formação de vários grupos de mulheres (de classes altas e baixas) voltadas para a esquerda política. Guacira Louro (1995) reforça que nesse período os movimentos feministas estavam mais presentes nas manifestações estudantis, no movimento operário e nas lutas políticas e sociais.

De acordo com Franchini (2017), um dos principais jargões da segunda onda veio do livro “*Sisterhood is powerful*” publicado por Robin Morgan. Para ela, a defesa da irmandade entre as mulheres foi uma das táticas das feministas de conscientização “possibilitando e favorecendo o empoderamento das mulheres enquanto coletividade” (Franchini, 2017)

Em seu estudo do fenômeno da segunda onda do movimento feminista, Fraser (2019) atrela a segunda onda à luta contra o ‘capitalismo organizado pelo Estado’, que “exerce um papel ativo em conduzir as economias nacionais” (FRASER, 2019, p. 15). A autora afirma que

essa fase irrompeu dos países desenvolvimentistas (dominados pelas nações desenvolvidas neoliberais pós 1970) uma luta contra as injustiças sociais.

A luta contra o capitalismo e o androcentrismo também se estendeu à luta pela garantia dos direitos humanos os quais eram pregados pelo estado, mas invalidados na prática. Essa questão foi discutida e debatida não somente dentro do próprio estado, mas numa visão transfronteiriça de apoio aos países dominados, colonizados e que sofriam por guerras e divisões internas que dirimiram a garantia dos direitos humanos.

No âmbito estatal, não somente a desigualdade de classes foi questionada, mas se expandiu para injustiças sociais dentro das famílias, das tradições culturais, do trabalho e das mais diversas estruturas da sociedade. Em consequência desses fatores, o movimento feminista pela busca de equidade de gênero, não somente globalizou, como também se expandiu em diversos aspectos.

Grupos de conscientização e atividades coletivas foram organizados em praticamente todos os continentes a fim de apoiar mulheres e motivá-las à lutar por melhorias de suas condições de vida. As pautas dos grupos foram ricas e diversas: anticolonialismo, luta anti-racista, valorização do trabalho doméstico, segurança no trabalho, educação, creches, licença-maternidade, lesbianismo, direitos reprodutivos (acesso a métodos contraceptivos, direito a aborto seguro, lutas contra programas de esterilização compulsória de mulheres negras e pobres), violência doméstica, assédio, estupro, etc. (Zirbel, 2021, p.18)

No seio dessa transformação social, os ideais feministas na luta pela igualdade de gênero se infiltraram na sociedade e se tornam demandas cada vez mais fortes e mais urgentes. Nesse sentido, as mulheres passam a reconhecer a importância de serem igualmente respeitadas e valorizadas frente ao sexo masculino. Há de se notar ainda que para cada mulher o feminismo poder-se-ia representar de formar diferente: seja como orientação sexual, opressão social ou familiar, opressão trabalhista (caracterizada pelo sistema capitalista) ou até mesmo opressão racial.

Como destaca Fraser (2019, p.19), a segunda onda do movimento feminista entende que “para superar a subordinação das mulheres requeria transformar radicalmente as estruturas profundas da totalidade social.”. Ainda de acordo com a autora, essa luta se baseou sob a crítica de três estruturas do capitalismo patriarcal, sendo elas: a (má) distribuição, a (falta de) reconhecimento e a (falta de) representação (Fraser, 2019, p. 18).

Da segunda onda, entende-se que existe uma pluralidade de movimentos feministas simultâneos, pelos quais formaram juntos uma luta contra a opressão do patriarcado como uma ferramenta de dominação do homem em todas as estruturas sociais existentes, sejam elas públicas ou privadas. Contudo, como afirma Bittencourt (2015), com a intensificação da globalização nos anos 80 e 90 e a pulverização desses movimentos e demandas, tornou-se difícil identificar uma terceira onda, que foi rotulada como pós-feminismo. Isto porque as lutas se tornaram cada vez mais individuais e subjetivas, focando-se no direito de liberdade.

Segundo Zirbel (2021), as reivindicações ocorrem simultaneamente, desde as pautas mais básicas como direito à educação, divórcio, aborto seguro, igualdade de raça, gênero e cor, como também a assuntos mais recentes como a violência física e psicológica, o feminicídio, a discriminação trabalhista, dentre outros. Assim como as pautas, a luta foi marcada por diferentes vieses, como nas artes, nos livros e artigos, nos centros de pesquisas e universidades, nas mudanças de leis e nas manifestações de rua. A autora ressalta a importância das manifestações de “Nenhuma a Menos” na América Latina entre 2015 e 2016 contra a violência sexual e o feminicídio, a Marcha Mundial das Mulheres em 2000, a Marcha das Margaridas no Brasil no mesmo ano, além de outras greves e manifestações. Há ainda que se destacar o papel das redes sociais, que possibilitou um aumento exponencial da visibilidade da luta feminista, tão quanto o aprofundamento e acessibilidade desse debate para mais mulheres.

Ribeiro *et al.* (2021), afirma que as feministas no Brasil acompanharam as discussões de gênero no âmbito da educação, como também reforçaram a luta interseccional do movimento, fomentando as críticas feministas à desigualdade racial e de outros aspectos de discriminação. Há de se notar, contudo que houve um grande retrocesso na discussão de pautas conservadoras no campo político que geraram divisão na sociedade brasileira. Como reforça Zirbel (2021), muitas mulheres participaram de movimentos, discussões e produções literárias contra os discursos e práticas opressivas e ofensivas às mulheres e às minorias em geral do ex-presidente Bolsonaro. Entretanto, muitas outras, especialmente da classe mais alta da sociedade e majoritariamente mulheres brancas e héteras se juntaram ao até então presidente e reforçaram a disseminação do discurso de ódio.

Para Franchini (2017), a partir da terceira onda, os movimentos feministas se consolidaram como pós-estruturalistas. Enquanto na segunda onda foi proposto entender e significar as diversas formas de opressão, a terceira onda se propôs a criticar e demolir pensamentos, ideias e significados enviesados pré-existentes. Nesse sentido, perde-se a noção

de generalização e padronização das demandas, individualizando-se cada vez mais e, por consequência, deixando de se constituir como um movimento hegemônico.

É devido a esse fato que existe uma grande discussão se existe ou não uma quarta onda. A autora Chamberlain (2017) levanta a possibilidade de estarmos vivenciando uma quarta onda no feminismo brasileiro, justamente pelo ativismo que ocorre através das redes sociais, principalmente por não existir uma necessidade de presença física nos movimentos feministas. Alguns autores como Cristiane Costa (2018), Savietto (2015) e Hollanda (2018) ressaltam a importância das redes sociais na quarta onda para dar vozes individuais a cada uma das mulheres e difundir as narrativas do “eu”. Ao mesmo tempo, possibilita protestos e campanhas *online* através das *hashtags* e do compartilhamento.

4.2. PAUTAS ATUAIS E O IMPACTO DO MOVIMENTO FEMINISTA NO MERCADO DE TRABALHO E NA LIDERANÇA FEMININA

Retomando a perspectiva de Neta e Rosa (2016) em “Os desafios de liderar com subjetividade”, a herança cultural social ainda hoje é orientada por um discurso heteronormativo, no qual os sujeitos que não se enquadram nos padrões da sociedade “homem branco, jovem, heterossexual e que goza de suas plenas capacidades físicas e mentais” (MAGALHÃES et. al, 2017) são tratados de forma pejorativamente diferenciada. Como abordado no trabalho citado, ainda que de forma intrínseca e inconsciente, a sociedade reproduz comportamentos de exclusão das diversidades (como dito acima, enraizados culturalmente) e que propagam a opressão e dominação das minorias.

Como bem afirma Nancy Fraser em *Pensamento Feminista - Conceitos fundamentais* (2019), as críticas feministas de desigualdade de gênero, raça e cor, assédio sexual, violência psicológica, opressão trabalhista, e outros, são “populares” e amplamente aceitas, mas ainda muito pouco avançaram na revolução estrutural dessas práticas.

Apesar da representação feminina nos cargos de gestão ter aumentado, ainda é forte o fenômeno do *glass ceiling*, que impede que as mulheres alcancem posições de liderança, conforme ressalta Alwis e Bombuwela (2013). Segundo os autores, o fenômeno consiste em inúmeras barreiras invisíveis ou artificiais que impedem que as mulheres passem de um certo nível na carreira, fazendo-as enfrentar o escárnio e criticismo quando estão nos papéis de

liderança. A metáfora sugere que seja um “teto de vidro” exatamente por ser invisível, isto é, estar tão entranhada na estrutura social.

Segundo os dados do The World Bank, a porcentagem de mulheres em empregos de média e alta gerência no Brasil era de 35% em 2002 chegando a 39% em 2020. Essa porcentagem é comparável a países com alto nível de desenvolvimento da Europa, Ásia e América do Norte, tal qual França, Inglaterra, Suécia e Estados Unidos. Porém, o número indica que ainda estamos longe de alcançar a equidade de gênero em termos de representatividade. Não somente no tangente de distribuição de cargos de liderança, existe também uma cruel desigualdade quanto à distribuição salarial entre homens e mulheres, ainda que tenham as mesmas qualificações profissionais.

Historicamente, as mulheres enfrentaram discriminação e desigualdade de gênero no mercado de trabalho, incluindo salários mais baixos, falta de oportunidades de liderança e acesso limitado a certos setores. Como visto na seção anterior, as lutas feministas têm buscado eliminar essas desigualdades, promovendo a igualdade de oportunidades e o acesso igualitário ao mercado de trabalho.

No âmbito corporativo, a luta pela igualdade de gênero vai além dos estereótipos de perfis. As mulheres ainda lidam com obstáculos nos processos seletivos, em que são questionadas e rapidamente eliminadas aquelas que planejam engravidar (ou as que estão grávidas) e aquelas que possuem filhos pequenos e dependentes. Não obstante, as mulheres se deparam com uma escolha, muitas vezes exclusiva, entre carreira e filhos, uma vez que a estrutura patriarcal no ambiente corporativo não admite que as mulheres consigam realizar ambas as atividades.

De acordo com a pesquisa “ELAS: comportamentos e barreiras” da Nielsen (2021) realizada em todo o Brasil, 75% das mulheres já foram perguntadas sobre a possibilidade de gravidez nos processos seletivos e 52% das mulheres na amostra já foram questionadas sobre onde os filhos ficariam durante o horário de trabalho. No total pesquisado, 88% das mulheres acreditam que a gravidez é impeditiva para contratação.

Já para aquelas que tentam enquadrar as duas funções, elas desempenham uma jornada dupla de trabalho, com pouca ou nenhuma ajuda ou participação masculina no trabalho doméstico. Segundo os dados do IBGE de 2019 apresentados por Machado *et al.* (2021), as mulheres trabalham cerca de 54,4 horas semanais frente à média de 51,4 horas dos homens.

A pesquisa de Nielsen (2021) também retrata esses dados mostrando que da amostra pesquisada 22% das mulheres reconhecem a atividade de cuidar de casa como a principal atividade durante o dia contra somente 2% dos homens pesquisados.

O preconceito de gênero, raça e cor também se faz presente quando os líderes e os próprios subordinados emudecem as vozes femininas no trabalho e na sociedade. Esse fenômeno é vivenciado diariamente, em que as mulheres são caladas quando tentam expressar suas ideias, apresentar algum argumento ou até mesmo participar em uma discussão. Seja pela contraposição de vozes mais altas ou pela própria desconsideração e ignorância, é comum que as mulheres não se sintam inclusas e pertencentes às equipes de trabalho, de forma a criar cicatrizes que marcam as mulheres.

Segundo a mesma pesquisa de Nielsen (2021) feita no Brasil, as mulheres foram questionadas se já sofreram o fenômeno de manterrupting (quando um homem interrompe uma mulher em meio a uma discussão ou emissão de opinião). Destas mulheres, somente 23% conheciam o conceito e, desses 23%, 54% já foram vítimas dessa ocorrência.

Não obstante, Magalhães *et. al.* (2017) ressaltam como fatores como a orientação sexual, classe social, etnicidade, aparências estéticas e deficiências acentuam ainda mais a discriminação no ambiente de trabalho. Isto se reflete no fato de as mulheres negras e pobres serem o grupo social mais marginalizado na estrutura da sociedade em todo o mundo.

Por fim, é necessário ressaltar como a opressão sexual nos ambientes de trabalho ainda é um dos fatores mais sérios e, infelizmente, mais comuns dentro das organizações. Tovani (2019) pontua que, mesmo sendo considerado crime, muitas mulheres se calam frente ao assédio por medo ou constrangimento, o que por consequência fortalece a discriminação no ambiente organizacional.

A autora ainda destaca o assédio sexual no ambiente de trabalho pode vir de várias formas:

piadas, insinuações, propostas de atividades sexuais de qualquer espécie, tais como, convites íntimos, passeios a lugares ermos, elogios ostensivos (detalha o corpo da mulher), ou com aproximações inoportunas (roçada, beliscões ousados), exibição de fotos, filmes sugerindo atividades sexuais, carícias, ou até mesmo, o que é mais grave, com ameaças, desde que tenham a intenção de conseguir vantagem sexual (TOVANI, 2019, p.4).

Esses aspectos e cicatrizes das lutas feministas resvalam no estilo de liderança feminina na prática. No contexto do desenvolvimento pessoal, as barreiras sociais e estruturais e as experiências de gênero tendem a criar habilidades de empatia, comunicação, colaboração e integração, para que as mulheres possam desafiar os estereótipos de gênero e enfrentar os desafios, construir relacionamentos saudáveis e criar ambientes de trabalho inclusivos.

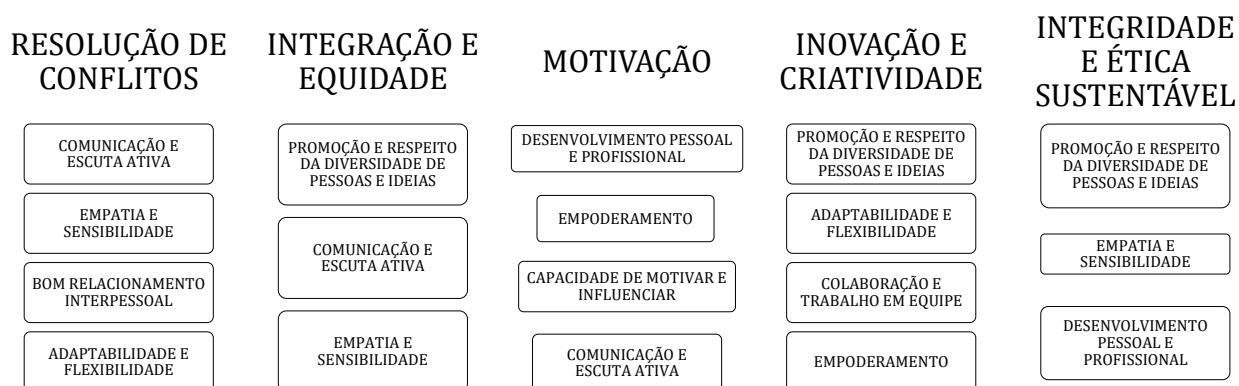
Kets de Vries (1997), explica que características como colaboração e cooperação mais presentes nas mulheres, tendem a ser mais valorizadas nas organizações contemporâneas, cujos relacionamentos interpessoais são extremamente importantes. Ainda de acordo com a autora, apesar da desconfiança e preconceito que ainda existe de que homens são melhores líderes que mulheres, as mulheres têm conseguido superar esse estereótipo de que liderança não é um perfil masculino de “pessoas fortes, diretivas e decididas” (VRIES, 1997 *apud* CUNHA, 2014, p. 97).

No campo acadêmico, a influência do gênero foi analisada por muitas autoras quanto a uma metodologia feminista. Curiel (2020) destaca a interpretação de Harding (1992) de que “a metodologia feminista é sobre uma perspectiva das experiências femininas, que se contrapõem às experiências masculinas” (CURIEL, 2020). Quando somamos a interseccionalidade da luta feminista (categorias cruzadas de gênero, raça, sexo, condição social), a metodologia feminista aplicada no contexto de liderança tende a apresentar características mais evidenciadas de inclusão, empoderamento, comunicação e *feedback*.

Um estudo recente de Machado e colaboradores (2021) feito com base em entrevistas a mulheres em cargos de gestão, apontou que as entrevistadas veem “respeito, empatia, reconhecimento, feedback, motivação, proatividade e atitude” altamente relacionados com a liderança. Estas entrevistadas entendem que é por meio da valorização dos indivíduos e do acolhimento que as mulheres líderes se legitimam nas organizações. Por outro lado, “a autoridade e imposição são posturas questionadas e comparadas ao opressor, o que tornaria sua conduta ilegítima e incoerente” (MACHADO *et al.*, 2021, p. 10).

Com base nos requisitos de liderança mais citados na bibliografia contemporânea e contextualizados nesse artigo, elaboramos um quadro para apresentar como as competências e habilidades que os movimentos feministas têm desenvolvido nas mulheres ativistas estão correlacionados ao desempenho desses requisitos de liderança:

Quadro 1 – Correlação entre requisitos de liderança corporativa e competências e habilidades de liderança



Fonte: Elaborada pelos autores

Os movimentos feministas frequentemente enfatizam a importância da empatia na luta por direitos iguais e justiça social. A empatia desenvolvida por muitas dessas mulheres as ajudam a compreender e lidar com suas próprias emoções e as dos outros, fator este que contribui para uma liderança mais democrática. Uma vez que o líder conhece o liderado e o trata com empatia, é notável a prática de valorização dos sujeitos nas tomadas de decisões, soluções de conflito, discussões inovadoras e, até mesmo na motivação profissional e pessoal.

Não obstante, é consequência disso que esses líderes sejam mais compreensivos com as necessidades emocionais, pessoais e profissionais dos subordinados. Tal habilidade é essencial para que os líderes sejam capazes de promover uma cultura de inclusão, de promoção do desenvolvimento pessoal e profissional e, ainda, de resolver os conflitos sem que haja rupturas e prejuízos ao clima organizacional.

Os debates, discursos e ativismo feminista também refletem no desenvolvimento de uma comunicação eficaz, que possibilita expressar de forma clara e assertiva, contribuindo para relacionamentos saudáveis pautados por uma comunicação não violenta. Uma comunicação aberta e transparente também cria um ambiente onde os membros da equipe se sentem ouvidos e valorizados.

Dos mais amplos benefícios de uma comunicação eficaz, essa habilidade é essencial para construção de bons relacionamentos, influência e persuasão, dar e receber *feedbacks* construtivos além de ser essencial para o gerenciamento de crises.

Merchant (2012) diferencia os comportamentos de liderança por gênero com base nas pesquisas de Martell e DeSmet (2001), Yukl (1994) e Hater e Bass (1998). Fundamentado nesse estudo, a autora conclui que a comunicação na liderança feminina é baseada em aspectos de *take care*, com características comunicativas de apoiador, recompensador e orientador, enquanto a comunicação na liderança masculina é caracterizada como *take charge* através de comportamentos de comunicação resolutiva e de delegação.

No que tange à habilidade de colaboração e a construção de equipe, deve-se notar que são diretamente correlacionados a um dos principais motores da luta feminista, que é a integração das mulheres nos mais diversos âmbitos da sociedade. Esta competência, uma vez desenvolvida permite que os líderes criem um ambiente inclusivo e de apoio mútuo, capaz de compartilhar o conhecimento, fomentar a inovação, aumentar a eficiência, o respeito à diversidade e até mesmo uma melhoria nos resultados.

Betina Rama e Amália Vanoli (2014) afirmam que frente ao atual contexto socioeconômico, as mulheres têm habilidades mais desenvolvidas de gerenciamento de crise pela facilidade em lidar com incertezas e ambientes repletos de mudanças. As autoras definem seis características que determinam a liderança feminina, sendo elas: orientação às pessoas, colaboração, capacidade de pensar e agir em várias direções, liderança horizontal, predomínio emocional (inclusive a capacidade de gerar altos níveis de empatia) e maior predisposição a mudança. Assim, habilidades de colaboração, empatia, sensibilidade e consenso estão mais associadas à liderança feminina, uma vez que elas tendem a se envolver mais em procurar soluções dentro da equipe através dessas competências.

Amália e Betina (2014) afirmam que as organizações estão se consolidando sob práticas de horizontalidade e interconexão e que as mudanças ocorrem mais rápida e frequentemente. Por isso, segundo as autoras, estas organizações têm buscado cada vez mais líderes mulheres justamente pela associação do gênero a algumas características de liderança necessárias a esse novo ambiente organizacional.

A valorização das habilidades de comunicação, colaboração, inclusão e empatia tem ajudado a construir um pensamento de liderança pautado pela justiça social, onde diversidade, sustentabilidade e equidade são questões centrais no exercício da gestão estratégica. A partir disso, é possível delinear uma certa tendência do perfil de gestão de liderança feminino, mais próxima dos comportamentos democráticos e liberais, de atuação participativa e apoiadora.

Entende-se que o espaço que estas mulheres têm conquistado ao longo da história nos cargos de gestão, trazem consigo um novo olhar para a liderança. Há uma congruência entre os movimentos e demandas da sociedade e as estratégias de gestão organizacionais. Enquanto o mundo caminha para a implementação de ambientes organizacionais cada vez mais sustentáveis (ambientalmente, socialmente e corporativamente), as práticas de liderança também se adaptam para atender a essa estratégia.

Segundo o relatório da Deloitte “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações” (2021) a resistência interna e o conservadorismo são os principais desafios nas metas de diversidade, equidade e inclusão, sendo que 87% das empresas pesquisadas reconhecem os benefícios que trazem, 84% concordam que geram valor ao negócio, 42% afirmam que está alinhado a agenda ESG, enquanto somente 21% vêm essas metas como prioridade na empresa.

Apesar dos desafios citados acima na inclusão e na equiparação das diversidades nas organizações, o ativismo feminista tem de fato alcançado resultados na mudança cultural na sociedade. As organizações estão sob crescente pressão para adotar políticas e práticas mais inclusivas, promovendo uma mudança real na representação e na remuneração das mulheres. Vemos um aumento gradual no número de mulheres em cargos de liderança e na participação feminina em setores tradicionalmente dominados por homens. Além disso, as empresas estão começando a reconhecer que a diversidade de gênero na liderança não é apenas uma questão de justiça, mas também uma vantagem competitiva, impulsionando a inovação e o desempenho.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Considerando o histórico das lutas sociais, em especial a de igualdade de gênero, pode-se inferir três resultados no contexto da liderança nas organizações: a conquista de espaço; a mudança nos perfis de liderança; e o desenvolvimento de uma nova liderança feminina. O primeiro ponto e o mais evidente na sociedade, é o resultado empírico dos movimentos feministas: foram fatores que mobilizaram as transformações no mercado de trabalho e possibilitaram que as mulheres ocupassem mais espaços que antes eram predominantemente masculinos. Dentre esses espaços ocupados, uma pequena parcela de mulheres superou o fenômeno do *glass ceiling* e alcançou as cadeiras de liderança.

O segundo ponto se refere a um conjunto de transformações globais, que junto dos movimentos feministas impuseram uma forte necessidade de mudança nos perfis de liderança. O que em tempos de industrialização, guerras e colonização, era necessário em um líder como gestão sistematizada, centralizada e autoritária, não mais se encaixa no mundo atual. A globalização, as lutas pelos direitos civis, políticos e humanos, pela equidade de gênero, raça e cor, pelo fim da opressão trabalhista e assédio sexual, somados à luta por uma sociedade mais justa e sustentável atingiram e renovaram a visão das organizações.

Frente a essas mudanças, as organizações passam por um período de preocupar-se com sua missão, com seus valores e com a visão estratégica de sua marca. Essa pauta baseia-se na governança sustentável, uma vez que o mercado passa a exigir cada vez mais transparência e responsabilidade social das empresas.

Não foi diferente com os papéis de liderança nessas organizações. Como retrata Calvosa *et al.* (2005, p. 250), “com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de excelência gerencial”. As principais competências e habilidades requeridas por um líder passaram a ser: comunicação e escuta ativa; capacidade de integrar e incluir; promoção de diversidade de pessoas e ideias; adaptabilidade e flexibilidade; empatia e sensibilidade; capacidade de motivar e influenciar; capacidade de inovação e criatividade; eficiência e entrega de resultados; colaboração e trabalho em equipe; desenvolvimento de talentos; integridade e ética; bons relacionamentos interpessoais; capacidade de solução de conflitos; empoderamento.

O terceiro ponto está ligado no fato de que muitas mulheres desenvolveram essas novas competências e habilidades de liderança por estarem intimamente relacionadas à luta feminista e às experiências de gênero no desenvolvimento pessoal das mulheres. Ao longo da história, as mulheres enfrentaram barreiras sociais e estruturais que limitaram seu acesso a oportunidades de liderança e desenvolvimento profissional. O movimento feminista surge como uma resposta a essas desigualdades e busca promover a igualdade de gênero em todos os aspectos da sociedade.

Entende-se que as mulheres tendem a ser mais empáticas e criativas, trazendo maiores possibilidades de inovação, diversidade e sustentabilidade nos processos. Além disso, tendem a ser mais abertas a discussões e opiniões diferentes, gerando maior cooperação e inclusão da equipe na tomada de decisões. Um reflexo direto desse estilo de liderança é a sensação de

pertencimento, interesse e satisfação com a gestão, o que indiretamente leva a melhores resultados.

A suposição se baseia na ideia de que as mulheres entendem a liderança como um papel de guia, reduzindo o autoritarismo e questões hierárquicas na gestão e possibilitando maior empoderamento dos indivíduos nas atividades, processos de tomada de decisão e resolução de conflitos. É claro, contudo, que este artigo não aborda os comportamentos da liderança feminina como características inatas ao gênero feminino, pois entende-se que o indivíduo é construído a partir das suas experiências e do contexto a que está inserido. Infere-se então, que a generalização desses comportamentos como fruto de um contexto específico é errônea ao tentar aplicar padrões de personalidade. Ao contrário, o cenário das lutas feministas é uma revolução concreta pela qual se baseia as suposições de padrões comportamentais de liderança feminina.

É necessário pontuar ainda que essas competências e habilidades desenvolvidas pelas mulheres ativistas a partir dos movimentos feministas não formam de fato perfis de liderança, pois não se é possível definir uma imagem holística da liderança feminina. Isto é, a descrição de um perfil é abrangente e inclui todos os aspectos relevantes para compreender completamente o líder em questão. Esta abordagem visa, contudo, apenas ilustrar algumas nuances de como os movimentos feministas impactam no desenvolvimento de traços, habilidades, experiência, valores e estilo de liderança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste artigo, buscamos analisar as complexas influências das lutas feministas e das experiências de gênero ao longo da vida no desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres, bem como as implicações dessas influências na formação de um perfil de liderança das mulheres em cargos de gestão. Observou-se que as barreiras sociais e estruturais que historicamente limitaram o avanço das mulheres no mundo do trabalho também moldaram um conjunto de habilidades e competências de liderança, que apesar de serem ferramentas estratégicas para sua legitimação, não podem ser caracterizadas como um perfil.

A partir de uma análise bibliográfica da diversidade de abordagens teóricas sobre a liderança, infere-se que a liderança não pode ser reduzida a um único modelo ou conjunto de características. Em vez disso, a liderança é um fenômeno multifacetado que é moldado por uma

série de fatores, incluindo o contexto social, as experiências de vida e as características individuais.

Doravante, é necessário reafirmar a crescente importância da equidade de gênero, diversidade e governança corporativa em um mundo empresarial em constante evolução. A sociedade exige cada vez mais das organizações transparência e responsabilidade social, o que influencia diretamente a forma como as lideranças são exercidas e percebidas.

As transformações globais e as lutas sociais, incluindo as feministas, têm impactado profundamente a visão das organizações e as competências requeridas dos líderes. Nesse contexto, as mulheres têm desempenhado um papel crucial na promoção de lideranças mais inclusivas, inovadoras e orientadas para a sustentabilidade.

Conclui-se que a liderança feminina está intrinsecamente ligada às experiências de vida das mulheres, à superação de desafios históricos e à contribuição para um mundo organizacional mais igualitário e responsável. Este estilo de liderança valoriza a empatia, a criatividade, a inclusão, a colaboração e a busca por soluções inovadoras, características que são fundamentais em um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e diversificado. Assim, a liderança feminina não apenas reflete a capacidade das mulheres de superar obstáculos, mas também oferece perspectivas valiosas para o futuro das organizações e da sociedade como um todo.

7. REFERÊNCIAS

ABURDENE, P.; NAISBITT, J. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

DE ALWIS, A. Chamaru; BOMBUWELA, P. M. Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations—Case of Sri Lanka. **Journal of Competitiveness**, 5 (2), p.p. 3-19, 2013.

BITTENCOURT, Naiara Andreoli. Movimentos feministas. **InSURgência: revista de direitos e movimentos sociais**, v. 1, n. 1, p. 198-210, 2015.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1964.

BRITO, LMP; DE CASTRO, A. B. C.; VARELA, JH de S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, p. 408-423, 2017.

BUTLER, J. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. 4. ed. Rio de Janeiro: **Civilização Brasileira**, 2012

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. p. 59–84.

CALVOSA, M. V. D., Correia, F. L., d Moura, J. M., & d Souza Neto, S. P. (2005). A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. Anais... II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende–RJ.

CAMBRIA CONSULTING. “Competências de Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CARDOSO, Monique de Oliveira. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. 2021. Tese de Doutorado.

CASTRO, Gustavo Lorenzi de. A Importância das Políticas de ESG no Valuation de Empresas [Online]. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/lideres-extraordinarios/esg-lideres-extraordinarios/a-importancia-das-politicas-de-esg-no-valuation-de-empresas/>. Acesso em: 05/10/2023.

COMPACT, UN Global. Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. **New York**, 2004.

COSTA, Cristiane. Rede. In: HOLLANDA, H. B. (Org.) Explosão Feminista: Arte, cultura, política e universidade. São Paulo: Cia das Letras, 2018, p. 43-60

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. **Sage Publications**, 2014.

CURIEL, OCHY. Construindo metodologias feministas a partir do feminismo decolonial. In *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais* (pp. 140-161). Bazar do Tempo, 2020.

CUNHA, Ana Cristina Cassani 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.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DELOITTE. Diversidade, equidade e inclusão nas organizações. **Deloitte**, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>. Acesso em: 25 out. 2023

DE MAGALHÃES, Teresa Ancona Lopez. O papel da mulher na sociedade. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, v. 75, p. 123-134, 1980.

DE SOUZA NETO, Silvestre Prado; CALVOSA, Maecello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

FRANCHINI, B. S. O que são as ondas do feminismo? in: *Revista QG Feminista*. 2017. Disponível em: <https://medium.com/qg-feminista/o-que-s%C3%A3o-as-ondas-do-feminismoeed092dae3a>. Acesso em: 20 set. 2023

FRASER N.. In: *Feminismo, capitalismo e a astúcia da história* Hollanda HB, organizadora. *Pensamento feminista. Conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo; 2019.

GIL, A. C. (2018). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas.

HOLLANDA, Heloísa Buarque de. *Explosão Feminista: arte, cultura, política e universidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

SCOTT, Joan Wallach; LOURO, Guacira Lopes; SILVA, Tomaz Tadeu da. Gênero: uma categoria útil de análise histórica de Joan Scott. **Educação & realidade**. Porto Alegre. Vol. 20, n. 2 (jul./dez. 1995), p. 71-99, 1995.

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

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-299, 1939

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, história e educação: construção e desconstrução. **Educação & realidade**. Porto Alegre. Vol. 20, n. 2 (jul./dez. 1995), p. 101-132, 1995.

MACHADO, Izabella Alves de Souza; MAGALHÃES, Alex Fernandes; BARROS, Maria Clara Ferrari de Souza. Estratégias utilizadas pelas lideranças femininas em sua ascensão, visibilidade e legitimidade nas organizações de trabalho. *In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 24, 2021, São Paulo. **Canais eletrônicos [...]** São Paulo: 2021, p. 01 – 14. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1887.pdf?>. Acesso em: 20 set. 2023.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; DE ANDRADE, Carolina Riente; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017.

MERCHANT, Karima. How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. 2012.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications, 1994.

NETA, Maria do Carmo Santos; ROSA, Simone Elizabeth Neves. OS DESAFIOS DE LIDERAR COM SUBJETIVIDADE. **Saberes Interdisciplinares**, v. 9, n. 18, p. 45-59, 2016.

NIELSEN. Elas: Comportamentos e barreiras. Nielsen Measurement, 2022. Disponível em: [https://urldefense.com/v3/https://www.linkedin.com/smart-links/AQHdhIDS5omSRQ/3cf2641e-fa6e-42b7-b7db-5422aaf355f1_!!N96JrnIq8IfO5w!kJBzdAJ-r-wojVtxMt2ObYgI-cGZ8w6rktkZeRSFXH098xIrCyZKh1v80-HJKvbn5-HimjJ4pNk8ISW-8X1nTj7-pA\\$](https://urldefense.com/v3/https://www.linkedin.com/smart-links/AQHdhIDS5omSRQ/3cf2641e-fa6e-42b7-b7db-5422aaf355f1_!!N96JrnIq8IfO5w!kJBzdAJ-r-wojVtxMt2ObYgI-cGZ8w6rktkZeRSFXH098xIrCyZKh1v80-HJKvbn5-HimjJ4pNk8ISW-8X1nTj7-pA$). Acesso em: 25 out. 2023

PUENTE-PALACIOS, K. E., & ALBUQUERQUE, F. J. B. (2014). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 385–412). Porto Alegre: Artmed

RIBEIRO, Diana; NOGUEIRA, Conceição; MAGALHÃES, Sara Isabel. As ondas feministas: continuidades e descontinuidades no movimento feminista brasileiro. 2021.

SAFFIOTI, Heleieth. *O poder do macho*. Editora Moderna. São Paulo, 2010.

SANDRA HARDING, *Whose Science? Whose Knowledge?: Thinking from Women's Lives*. Nova York: Cornell University Press, 1992.

SAVIETTO, Daniele. **Mulheres e mídia global. Uma análise internacional da perspectiva das mulheres sobre suas representações midiáticas**. 2015. 180f. (Dissertação de mestrado em Comunicação e Jornalismo) -Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra, 2015.

SIVERIS GONÇALVES, A., & PREDEBON, D. (2021). Estilos de Liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional. **Revista Conectus: Tecnologia, gestão E Conhecimento**, 1(1), 24. Recuperado de <https://revista.ftec.com.br/index.php/01/article/view/4>

TOVANI, Carolina Barbosa. ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO. 2019.

VANOLI, Amália. Seis características que definem a liderança feminina. Florianópolis: Revista Management, 2014.

WORLD BANK, July 2003. Disponível em:
<<https://genderdata.worldbank.org/topics/leadership/>>.

YIN, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos. Bookman Editora.

ZANELLO, Valeska; FIUZA, Gabriela; COSTA, Humberto Soares. Saúde mental e gênero: facetas gendradas do sofrimento psíquico. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 27, p. 238-246, 2015.

ZIRBEL, Ilze. Ondas do feminismo. Blogs de Ciência da Universidade Estadual de Campinas: Mulheres na Filosofia, v. 7, n. 2, p. 10-31, 2021.