

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
Julia Feliciano de Souza

**LIDERANÇA FEMININA ORGANIZACIONAL: Uma revisão
integrativa da literatura científica brasileira**

Taubaté – SP
2020

LIDERANÇA FEMININA ORGANIZACIONAL: Uma revisão integrativa da literatura científica brasileira

Monografia apresentada para obtenção de certificado de Graduação pelo Curso de Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté, sob orientação do Prof. Dr. Régis de Toledo Souza

**Taubaté – SP
2020**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

S729l Souza, Julia Feliciano
Liderança feminina organizacional : uma revisão integrativa da
literatura científica brasileira / Julia Feliciano de Souza. -- 2020.
77 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Psicologia, 2020.
Orientação: Prof. Dr. Régis de Toledo Souza, Departamento de
Psicologia.

1. Liderança feminina. 2. Psicologia. 3. Psicologia sócio-
histórica. 4. Psicologia organizacional. I. Universidade de Taubaté.
Departamento de Psicologia. Curso de Psicologia. II. Título.

CDD – 158

LIDERANÇA FEMININA ORGANIZACIONAL: Uma revisão integrativa da literatura científica brasileira

Monografia apresentada para obtenção de certificado de Graduação pelo Curso de Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté, sob orientação do Prof. Dr. Régis de Toledo Souza

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Régis de Toledo Souza – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: _____

Profa. Ma. Monique Marques da Costa Godoy – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: _____

**Taubaté – SP
2020**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso para todas as mulheres, além disto, dedico para meus pais que me possibilitaram tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço meus pais por tudo que já me proporcionaram, sou muito grata. Agradeço meu namorado Felipe por toda a paciência e carinho comigo, além de me ouvir e me acolher, me ajuda a ser um ser humano sempre em desenvolvimento, você marcou minha vida. Agradeço também minha amiga Patrícia que esteve junto comigo por tantos anos no melhor e no pior, passamos por muitas coisas juntas, obrigada por tudo. Agradeço também a todos os clientes aos quais atendi na clínica, eles me mostraram uma profissão linda e que sinto muito prazer exercendo, a cada um que passou uma sessão que seja comigo, meus agradecimentos por compartilhar um pouquinho de si.

Agradeço também meu orientador e mentor Prof. Dr. Régis, por sempre estar disposto nas orientações, o que contribuiu para um sentimento de acolhimento e que me dava motivações para que eu fizesse sempre o meu melhor, sempre lhe admirei nas aulas pois além de passar seus conhecimentos alimentava o exercício de ser consciente e pensar além.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo analisar o que tem sido produzido nas áreas de conhecimento nos últimos dezenove anos no Brasil sobre liderança feminina nas organizações, assim como identificar quais as áreas que tem produzido esses conteúdos, analisar os temas que mais estão sendo explorados, além de identificar e analisar quais as lacunas existentes, se utilizando de elementos da Psicologia Sócio-Histórica para realizar uma análise crítica. Para isso foi utilizado como metodologia a revisão integrativa, para as buscas de material os termos “liderança feminina” e “gestão feminina”, essas buscas ocorreram nos bancos de dados da SCIELO, BVS e CAPES, e ao final foram selecionados dez artigos que correspondiam aos critérios estabelecidos e estavam de acordo com a pergunta orientadora. Os resultados dessa busca evidenciaram que a área de administração é a que mais produziu artigos sobre o tema, e esses conhecimentos podem ser considerados de qualidade internacional a relevância mediana, os temas mais evidentes foram sobre a liderança feminina e as relações de gênero, a conciliação entre vida privada e pública e também a presença da liderança feminina, sendo que as lacunas seriam a falta de pesquisas sobre a saúde mental dessas mulheres, como entender a vivência dessas mulheres e como isso influencia sua saúde mental. É observável que a Psicologia pode contribuir com relação a esse tema, visto que é um fenômeno que tem atravessado as vivências das organizações e do papel das mulheres nesses locais, além da própria transformação de seu papel na sociedade.

Palavras-Chave: Liderança Feminina. Psicologia. Psicologia Sócio-Histórica, Psicologia Organizacional.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL FEMALE LEADERSHIP: AN INTEGRATIVE REVIEW OF BRAZILIAN SCIENTIFIC LITERATURE

This monograph aims to analyze what has been produced in the areas of knowledge in the last nineteen years in Brazil about female leadership in organizations, as well as to identify which areas have produced this content, analyze the themes that are being most explored, and also to identify and analyze the existing gaps, using elements of Socio-Historical Psychology to carry out a critical analysis. For that, the integrative review was used as methodology, for material searches, the terms “female leadership” and “female management” were used, these searches occurred in the SCIELO, BVS and CAPES databases, and at the end ten articles were selected that corresponded to the established criteria and were in agreement with the question of this study. The results of this search showed that the area of administration is the one that produced the most articles on the topic, and that this knowledge can be considered of international quality with medium relevance, the most evident themes were on female leadership and gender relations, reconciliation between private and public life and also the presence of female leadership, the gaps being the lack of research on the mental health of these women, how to understand the experience of these women and how it influences their mental health. It is noticeable that Psychology can contribute to this theme, since it is a phenomenon that has crossed the experiences of organizations and the role of women in these places, in addition to the transformation of their role in society.

Key-Words: Female Leadership. Psychology. Sociohistorical Psychology. Organizational Psychology.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção percentual de mulheres em cargos de liderança globalmente com relação aos anos.	36
Gráfico 2 - Participação percentual de mulheres em cargos de gestão no Brasil	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Porcentagem de mulheres em cargo de dirigente durante 2003-2017.....	37
Figura 2 – Porcentagem de mulheres em cargo de gerente durante 2003-2017.	38
Figura 3 – Proporção de ocupação em cargos de gestão entre 2003 -2017, compreendendo trabalhadores de 30 a 49 anos.	38
Figura 4 – Processo de revisão integrativa.	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Busca com o termo liderança feminina.....	50
Tabela 2 – Busca com o termo gestão feminina.	50
Tabela 3 – Resultado total das buscas de dados.....	51
Tabela 4 – Quantidade de artigos por ano.	52
Tabela 5 - Quantidade de artigos por revista.	52
Tabela 6 – Títulos dos artigos científicos	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Qualis das revistas onde os artigos foram publicados.....	53
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 CONCEPÇÕES SOBRE A PSICOLOGIA SÓCIO-HISTÓRICA	15
2.2 A HISTÓRIA DAS MULHERES NA SOCIEDADE	19
2.3 HISTÓRIA DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO	25
2.4 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	31
2.5 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES	35
3 MÉTODO	42
3.1 TIPO DE PESQUISA	42
3.2 DELINEAMENTO EMPREGADO	46
3.2.1 Definição do problema de pesquisa	46
3.2.2 Busca da literatura com bases de dados	46
3.2.3 Identificação do que foi encontrado	47
3.2.4 Análise dos estudos selecionados	47
3.2.5 Interpretação e discussão dos resultados	48
3.2.6 Apresentação da revisão	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1 ASPECTOS FORMAIS	49
4.2 ASPECTOS DE CONTEÚDO	54
4.2.1 Liderança feminina e relações de gênero	55
4.2.2 Conciliação entre vida privada e pública e sofrimento	57
4.2.3 Presença da liderança feminina	58
4.3 ANÁLISE GLOBAL	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

As mulheres em 2019 eram 51,8% da população brasileira (IBGEDUCA, com base no PNAD, 2019) e segundo a Organização Internacional do Trabalho(OIT, 2020) com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios(PNAD) a participação feminina na força de trabalho era de 61,3% no mercado brasileiro (enquanto a masculina ficava em 79,5%), sendo assim são parte relevante do ambiente de trabalho, e sempre estiveram trabalhando, sendo dentro de casa com o trabalho não remunerado ou nos polos de trabalhos externos, onde lutaram para poder ocupar mais postos de trabalho, conquistando a possibilidade de estar presentes em diversas áreas e posições, assim como estar presentes em cargos de lideranças em organizações. A presença da mulher em posição de liderança nas organizações é um fenômeno que se faz relevante para estudo, pois vem influenciando os espaços de trabalho, e também a vida das mulheres e sua relação na sociedade, visto que sua saída para o trabalho externo, a luta e conquista por cargos de liderança implicam em uma modificação de sua imagem no corpo social. Dados da OIT (2020), da agência internacional Grant Thornton (2020) e do jornal Folha de São Paulo (2019) com base em um levantamento na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), demonstram que, tanto globalmente quanto nacionalmente, dos anos 2001 à 2019 houve um aumento no número de mulheres em cargos de liderança nas organizações.

Este estudo se propõe a estudar o que foi produzido em termos de produções científicas nacionais durante os anos de 2001 a 2019 sobre liderança feminina nas organizações de trabalho, buscando entender o que foi produzido e por quais áreas, para possibilitar uma visualização do que está sendo estudado sobre esse fenômeno. Sendo um fenômeno psicológico que está modificando a relação da mulher com o trabalho e a própria relação com a sociedade, para a Psicologia Sócio-Histórica (AGUIAR, 2007) o fenômeno psicológico pode ser entendido como resultado da ação do homem no mundo e do relacionar-se com outras pessoas, a Psicologia possibilita a reflexão sobre este fenômeno, possibilitando uma compreensão da mulher com relação ao seu ser no ambiente de trabalho e em suas vivências.

Sendo assim, com os resultados e reflexões produzidos sobre esse tema, busca-se agregar conhecimentos sobre esse fenômeno (com foco no âmbito

nacional) para que se possa obter uma compreensão maior das vivências das mulheres atravessadas por este fenômeno, que no final, direta ou indiretamente atravessa as vivências de todas as mulheres em nossa sociedade, no sentido que cada vez mais lutam para conquistar novas possibilidades de ser e estar.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do fato de que, desde o início do século XXI, houve um crescimento na presença de mulheres no mercado de trabalho e, além disso, no número de mulheres assumindo posições de liderança nas organizações, inclusive com números expressivos no Brasil, questiona-se: o que tem sido produzido em território nacional em termos de produções científicas sobre liderança feminina nas organizações nos últimos dezanove anos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o que tem sido produzido nas áreas de conhecimento nos últimos dezanove anos no Brasil, em termos de produções científicas sobre liderança feminina nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos referente ao objetivo geral, foram estabelecido da seguinte forma:

- Identificar quais áreas tem produzido artigos científicos sobre liderança feminina;
- Analisar quais assuntos estão sendo explorados dentro deste tema;
- Identificar e analisar quais as lacunas existentes na produção de conhecimento sobre o tema.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A mulher, além dos papéis que sempre foram atribuídos como cuidado ao lar, filhos e marido, quando faziam parte de grupos menos abastados sempre estiveram presentes no âmbito do trabalho fora de casa, porém a partir da industrialização do século XIX, sua participação se fez mais presente, tanto na situação global, como no Brasil. Segundo o Observatório Nacional do Mercado de Trabalho (2020) o número de mulheres ocupadas (realmente trabalhando) aumentou mais de 1,4 milhão de 2012 a 2017. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2020) em 1995, a taxa de participação feminina na força de trabalho (considerando a população em idade para trabalhar, que tomou como base de idade dos 15 anos até os 64 anos) segundo dados do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), era de 53% e a masculina era de 86,6%, em 2019 a taxa feminina era de 61.3% e a masculina de 79.5%. Mostrando que desde antes da virada do milênio, a participação ativa das mulheres na força de trabalho cresceu em 8.3%.

Assim, presentes no mercado de trabalho, de forma vagarosa elas tem ascendido a cargos de liderança, tanto em números globais quanto no Brasil, segundo a agência internacional Grant Thornton (2020) em 2019, 29% da liderança em organizações no mundo é formada por mulheres sendo o maior número registrado desde então. Segundo a OIT(2020), em 2019 no Brasil a participação de mulheres em cargos de gestão de médio e alto escalão (abrangendo de cargo de responsabilidades como CEO e até gerentes administrativos e comerciais) é de 38,6%, em comparação com o ano de 2003 onde a participação era de 34,2%, acontecendo um aumento de 4,4%. Apesar desse avanço, porém, ainda que na média possuam mais anos de estudo do que os homens, elas ainda apresentam remuneração menor que a deles, independente do grau de instrução (OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO, 2018).

Além dessa reorganização da imagem da mulher no mercado de trabalho, onde está cada vez mais presente, e da conquista cada vez maior de possibilidades de estar em cargos de responsabilidade, ainda que enfrente a diferença salarial e discriminações de gênero, há por consequência uma reorganização na imagem da

mulher em si, de sua relação com a sociedade, vida pessoal, mental, entre outras esferas que permeiam suas vivências.

Sendo assim diante deste fenômeno se faz importante entender o que tem sido produzido em termos de produções científicas nacionais sobre liderança feminina organizacional compreendendo os últimos dezenove anos, partindo de 2001 à 2019, visto o período de crescimento até então e a dimensão que o tema tem ganhado em vários setores da mídia, além de ser um fenômeno que vem permeando a vida organizacional como um todo e indica consequências na transformação do papel da mulher na sociedade e no ambiente de trabalho. Assim com a síntese dos conhecimentos produzidos, será possível ter uma compreensão do que está sendo elaborado sobre esse fenômeno, possibilitando também entendê-lo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo está a introdução do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos estabelecidos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura que alicerça este estudo com base nas perspectivas das concepções da Psicologia Sócio-Histórica, além de explorar os temas da história das mulheres na sociedade, a história das mulheres no mundo do trabalho, a liderança nas organizações e por fim a liderança feminina nas organizações.

O terceiro capítulo apresenta o método com a exemplificação do tipo de pesquisa escolhido e o delineamento com as etapas deste estudo.

Já no quarto capítulo são expostos os resultados e discussões com os aspectos formais, aspectos de conteúdo e análise global.

Por último o quinto onde será apresentado as considerações finais desta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura tem como objetivo explicar os conceitos que vão possibilitar a compreensão deste estudo, para isso inicialmente será apresentado o embasamento teórico da Psicologia Sócio-Histórica como base para a análise crítica, em seguida serão trabalhados os temas da mulher na sociedade, história da mulher no mundo do trabalho, liderança nas organizações e a questão da liderança feminina no ambiente organizacional.

2.1 CONCEPÇÕES SOBRE A PSICOLOGIA SÓCIO-HISTÓRICA

A Psicologia tem muitos anos de existência, tendo como seu marco o final o século XIX, período de grandes transformações com a ascensão do capitalismo onde a psicologia surge como ciência (nas concepções de Wundt) e diante das transformações da saída de um mundo público para um mundo privado, por exemplo, o trabalho nas fábricas agora delegava um espaço público, o espaço privado era a casa, e dentro dela havia mais espaços privados, como os quartos, há então um advento do mundo “interno” e um “externo”, assim “a noção do eu e a individualização nascem e se desenvolvem com a história do capitalismo” (BOCK, 2007, p.19). O sentimento do “eu” nasce com a concepção dessa ideia de mundo interno e singular nas pessoas, para estudar esse fenômeno, Wundt sugere uma Psicologia Experimental e uma Psicologia Social para resolver a dicotomia do interno e externo, natural e social.

Segundo Bock (2007) as várias abordagens surgidas na psicologia foram possibilitando uma compreensão do homem e sua realidade, porém nenhuma superou as visões mecanicistas (o homem é natural, algo que pode ser desvendado) e determinista (pressupõe causas para o observável com relação ao homem) que vinham de Wundt, e essas abordagens vagam entre os polos dessa dicotomia citada anteriormente, e para compreender o fenômeno psicológico é necessário assumir esse movimento dicotômico dentro do fenômeno, assim a Psicologia Sócio-História, que tem como base a Psicologia Histórico-Cultural de Vigotski, se apresenta como possibilidade para a superar essa dicotomia.

A Psicologia Sócio-Histórica possui a capacidade de ser crítica, por seus próprios fundamentos, ela concebe:

O homem como ativo, social e histórico; a sociedade como produção histórica dos homens que, através do trabalho, produzem sua vida material; as idéias, como representações da realidade material; a realidade material, como fundada em contradições que se expressam nas idéias; e a história, como o movimento contraditório constante do fazer humano (BOCK, 2007, p.17).

Alguns dos seus aspectos que possibilitam a postura crítica são: o abandono de uma visão abstrata do fenômeno psicológico e sua crítica onde a psicologia sócio-histórica entende o fenômeno psicológico como algo que não é preexistente ao homem e não pertence a sua natureza, e ela irá refletir uma série de fatores como sua condição econômica e social em que está. Sendo assim, falar de fenômeno psicológico é falar da sociedade, para se compreender o mundo interno deste homem é necessário compreender seu mundo externo, é algo que se constrói na relação com o mundo social e da matéria, que existe pela atividade dos homens. Ela é crítica, pois não pensa a realidade como algo exterior aos homens, como algo que o desvirtua, ela exige uma visão política sobre em qual realidade esse fenômeno psicológico está acontecendo, pois o social e o mundo psicológico andam juntos.

Ainda segundo Bock (2007), o segundo elemento é que a Psicologia Sócio-Histórica rompe com tradições classificatórias e estigmatizadoras da ciência e da profissão. A Psicologia tem sua história baseada nos desejos dos polos dominantes e em seus movimentos foi ocultando as diferenças que tem base no social, assim foi classificando, diferenciando e estigmatizando. Desta forma a Psicologia Sócio-Histórica entende que o desenvolvimento do homem e seu mundo interno advém da sociedade humana, negando esse ocultamente. O terceiro elemento é a superação da neutralidade na psicologia, que afirma o viés crítico da Psicologia Sócio-Histórica, onde é necessário entender que a figura do psicólogo interfere na vida do outro, e deve ter consciência disso, por isso é necessário o rigor ético com transparência, evitando um discurso cientificista onde há uma concepção de normalidade e saúde baseada em valores sociais dominantes, transformando o “fora do padrão” em anormal. E ela é crítica, pois supera uma postura positivista, onde a realidade segue leis racionais que podem ser desvendadas por métodos rigorosos, e que contribuiu

para que o fenômeno psicológico fosse entendido como um fenômeno natural qualquer, se desligando do social (este positivismo foi necessário a Psicologia para se firmar como ciência no início).

Desta forma a Psicologia Sócio-Histórica possibilita uma ciência crítica à ideologia até então construída, fomentando uma profissão voltada em prol de melhores condições de vida que possibilitam a saúde mental da população na sociedade, seguindo os pressupostos de para que compreenda o fenômeno psicológico, ela deva compreender o seu meio social, econômico, cultural e político.

Mas, qual a visão teórica que a Psicologia Sócio-Histórica tem do fenômeno psicológico? Para isso, segundo Aguiar (2007) é necessário apresentar o objeto e a visão da origem do fenômeno com suas características, para então compreender o fenômeno psicológico, é importante resgatar sua origem no homem, que constituem as categorias de análise do fenômeno, assim essas categorias são elementos do fenômeno, criados a partir do estudo do movimento, processo e origem do fenômeno, essas categorias devem ser capazes de explicitar o fenômeno integralmente. Desta maneira, há duas categorias de análise sendo a Consciência e a Atividade, que permite “nomear a relação do homem com o mundo, que expressam e contêm o processo de construção do fenômeno psicológico” (AGUIAR, 2007, p.96).

O homem inserido em um universo sociocultural, onde tem suas relações e experiências e desenvolve seu mundo psicológico, essa capacidade de registro pode ser entendida como uma capacidade psíquica, o homem interfere no mundo (atividade) e é interferido pela sua realidade, o homem só se torna humano na cultura e no meio social, assim o psicológico se constitui na relação entre homem e o meio sociocultural. O fenômeno psicológico não é mero registro de experiências, sua dimensão abrange palavras, emoções, pensamentos e imagens. A psicologia deve, portanto, entrar em contato com a subjetividade do homem e compreender o indivíduo em sua singularidade, deve conceber a dimensão da origem social da consciência, para Vigostki, segundo Aguiar (2007) apenas dessa maneira concebendo as formas de relação, o indivíduo pode ser compreendido.

A origem da consciência então parte da relação entre homem com a realidade, ligado ao trabalho (aqui entendido como o transformar do externo para a existência humana) e a linguagem, porém Vigostki alerta para que não seja negada

a possibilidade de caráter fiel da realidade ou de que a consciência é determinada mecanicamente pela realidade, a consciência deve ser compreendida como algo incorporado em um movimento “determinada pelas condições sociais e históricas, que num processo de conversão se transformam em produções simbólicas, em construções singulares.” (AGUIAR, 2007, p.98), assim também as funções psicológicas que advém do social e da cultura, são resultados da atividade humana, e é a partir dessa atividade externa que se cria a atividade interna, ao agir sobre o externo ele age também sobre si próprio. Desta forma, por Vigostki tudo o que é interno já foi externo, eliminando a dicotomia interno/externo.

Assim “para a Psicologia Sócio-Histórica, portanto, o homem é um ser ativo, social e histórico. Essa é a sua condição humana, e assim constituirá suas formas de pensar, sentir e agir: sua consciência” (AGUIAR, 2007, p.100). A consciência se constitui com foco na linguagem, que é produto sócio-histórico e é fundamental no processo de constituição da subjetividade, os signos na linguagem são instrumentos no meio social, instrumentos de contato entre o homem e o mundo externo, entre si e sua consciência, segundo Aguiar (2007) para Vigotski as palavras tem papel fundamental na evolução da consciência e do pensamento, pois o signo representa um mundo da consciência humana, o signo possui um significado que remete a algo no externo, e está nas funções psíquicas superiores, ele é vivo e móvel e a atividade humana é carregada de significado, e constitui a consciência, a linguagem também é espaço de criação ideológica, refletem a realidade mas também faz parte de um pedaço material dela.

Então quando o homem está em contato com o externo, e vai internalizando a atividade, ele a internaliza com significado, pois vem de um processo social, assim:

O desenvolvimento das funções psíquicas superiores processa-se pela internalização dos sistemas de signos produzidos socialmente, o que nos leva a concluir que as mudanças individuais tem origem na sociedade, na cultura, mediadas pela linguagem (AGUIAR, 2007, p. 102).

Desta forma a linguagem é o instrumento essencial na mediação das relações sociais, onde o homem se torna individual e se humaniza, e segundo Aguiar (2007) para Vigotski não é possível fazer uma separação entre pensamento e linguagem, pois o pensamento passa a existir por meio da expressão por palavras. A consciência como processo de internalização além de cognitiva e intelectual, é emocional, o pensamento surge como resultado de necessidades e desejos, de

emoções e interesses, o pensamento e a linguagem são emocionados, expressando um sentido singular que algo tem para o sujeito. Desta forma:

A consciência deve ser vista, assim, como integrada e multideterminada, marcada por uma processualidade constante, na qual é possível a reconstrução interna do mundo objetivo. A consciência, como tem sido evidenciado, é tencionada por produtos históricos e pela subjetividade dos sujeitos, é social e ideológica, intersubjetiva e particular (AGUIAR, 2007 p.108).

Para a Psicologia Sócio-Histórica o fenômeno psicológico é produto da ação do homem no mundo e enquanto se relaciona com outras pessoas. Ela surge para compreender os aspectos antes ignorados pela Psicologia positivista que estigmatizava, compreende o homem como ser que só se torna humano a partir de sua ação no mundo e em si próprio e que é influenciado pelo seu meio social, econômico e político, e para se explicitar esse fenômeno integralmente se faz uso das categorias de análise que o constituem, sendo a Consciência, que nasce por meio da internalização do mundo externo ao interno se utilizando da linguagem com sua carga simbólica e a Atividade, que é o meio pelo qual o homem muda o mundo externo e a si mesmo, essas duas categoriais permitiram então a compreensão totalitária do fenômeno psicológico permitindo também a compreensão do homem com seu mundo.

Desta forma, com este entendimento sobre o fenômeno psicológico, que possibilitará ao final um meio para a compreensão do fenômeno de liderança feminina organizacional, a seguir será discutido a história da mulheres na sociedade.

2.2 A HISTÓRIA DAS MULHERES NA SOCIEDADE

Segundo o livro “Women: Our Story” da editora inglesa Dorling Kindersley (2019), no alvorecer da sociedade, quando os seres humanos viviam no Paleolítico (sendo caçadores - coletores) homens e mulheres desempenhavam um papel vital e que se complementavam, há evidências que sugerem que a mulher tinha um papel ativo na pré-histórica, porém isso mudou na era Neolítica, com sociedades baseadas na agricultura, que eram controladas pelo homem. Com os avanços

gerados pela agricultura e a população que conseguiu se expandir, os homens começaram a controlar as mulheres em aspectos como casamento, religião e leis, porém demarcar quando o patriarcado (onde o homem é detentor do poder) surgiu é algo complicado ainda que alguns estudos sugiram que em algumas sociedades já o eram desde os tempos mais remotos.

Nas sociedades grega e romana, as mulheres tinham menos liberdades, ainda que houvessem deusas nas religiões politeístas, com a ascensão do monoteísmo, na Idade Média, esse papel espiritual feminino rareou-se, e os controles dos homens sobre as mulheres permaneceram, ainda que houvessem mulheres em posições de liderança em reinos e impérios, aquelas que pertenciam a outras partes da sociedade medieval geralmente tinham suas vidas dominadas pelo dever de serem esposas, mães e trabalhadoras, e esses mesmo elementos atravessavam também as vivências daquelas com um certo poder como as nobres. Nesta época, mesmo que a imagem de pureza e propriedade ligada à mulher tenha sido propagada, é importante não haver generalização, pois em algumas sociedades medievais elas possuíam certa liberdade.

A partir do século XVIII, as mulheres estavam presentes nas revoluções no Imperialismo e, no século seguinte, elas estavam presentes na Revolução Industrial em grandes números como operárias e já no final deste, lutando pelo direito ao voto com os movimentos sufragistas, estiveram presentes também nas grandes guerras do século XX, seja como enfermeiras no *front* ou aquelas que substituíram os homens dentro de fábricas que precisavam de sua força de trabalho, estes eventos de revoluções impulsionaram seu lugar na sociedade, com lutas persistindo nas segundas e terceira onda do feminismo, entre 1960 até a data atual, lutando pelos direitos a contracepções, direitos LGBT e direitos no trabalho.

Porém, para compreender os vários determinantes que constituem a trajetória da mulher na sociedade, além de uma visão histórica como a já apresentada, é importante entender como sua verdadeira história foi “redescoberta” e como a questão da sua identidade na sociedade (resultado da concepção do sexo biológico e da concepção de gênero) foi sendo construída e por quais caminhos transitou.

As mulheres na história da humanidade, na questão do registro de seus feitos foram quase “invisíveis”, participação minimamente conhecida, pois havia poucos registros de suas ações e, além disso, estavam confinadas ao lar. As figuras

femininas que são mais conhecidas são aquelas que possuíam algum poder e influência como Cleópatra ou Joana D'arc, sobrando assim registros das mulheres de destaque, mas não de movimentos coletivos (MELO; THOMÉ, 2018).

A história escrita do ponto de vista masculino deixou sempre à parte as mulheres, na Grécia antiga, por exemplo, o que era registrado e discutido era tudo aquilo que era público, e esse espaço era quase que exclusivo masculino, sendo então o único espaço que merecia o interesse e relato (PERROT, 2007).

Segundo Françoise Thébaud, (1998, apud PERROT, 2007) o “nascimento” da história das mulheres, que até então estava relegado, nasceu na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos em 1960. Segundo Perrot (2007) fatores científicos, sociológicos e políticos contribuíram para que o objeto “mulher” tivesse vez na história em geral e nas ciências humanas, sendo que no campo científico houve uma crise dos sistemas de pensamento e uma redescoberta sobre o tema da família e produções científicas que remeteram ao lugar da mulher, como as produções do historiador Georges Duby que trouxe reflexões sobre o espaço das mulheres na história, no âmbito sociológico como a presença feminina nas universidades, e na política, sendo o mais decisivo, com os movimentos de libertação das mulheres, a partir de 1970 com o apoio de leitoras do livro “O Segundo Sexo” de Simone de Beauvoir, influenciando no quesito do desejo de encontrar e tornar legítimo a história das mulheres, fazendo um resgate de memórias, e de modo duradouro buscou criticar os saberes que existiam, que eram tratados como universais ainda que predominantemente masculino (PICQ, 1993 apud PERROT, 2007).

Michelle Perrot (2007) discorre ainda que esse resgate é difícil, pois as mulheres foram invisibilizadas de diversas formas, por meio dos sobrenomes substituídos e estatísticas assexuadas, e uma destruição da memória feminina, convencidas de sua insignificância. Porém, sobre a figura da mulher, muito foi construído sobre elas, como discursos, obras e imagens, elas foram retratadas, e em sua maioria por autorias masculinas, desde textos de Aristóteles, dos dizeres bíblicos católicos à Rousseau (estes tratando da inferioridade das mulheres), mas a visão delas sobre essas construções, eram ignoradas. Porém para essa autora, o mundo particular das mulheres com suas próprias visões pode ser encontrado em diários e cartas, e ainda que escassos, nos jornais produzidos por elas e outros

documentos, que sofrem os perigos do esquecimento, contribuem para essa retomada de visão.

A mesma autora traz importantes reflexões sobre ser mulher ao longo do tempo, elas eram as que mais morriam devido a partos malsucedidos e a maternidade, seus nascimentos eram menos apreciados dos que aqueles do sexo masculino, o que ainda persiste na Índia e na China, sendo que neste último há uma falta populacional de meninas. Após uma infância em que são tratadas com certa assexualidade, começa a sexualização, a concepção de sexo importa, pois, ser uma mulher ou homem muda os preceitos de vivência ao longo da história. Elas, quando em família mais humilde, começavam a trabalhar mais cedo e o acesso à escola, quando existente, é mais atrasado do que dos meninos. A existência das jovens, sendo que essa existência é o registro, nasce no momento da puberdade, onde há o silêncio da vergonha e do pudor ligado ao sangue da menstruação, sua virgindade é cobiça e vigia da família, do social e da igreja, sendo virtude suprema. Ainda que ocorressem diferenças por classe social, certas nuances ligadas ao sexo permaneciam, desde a jovem aristocrata de família abastada à jovem da classe desfavorecida que trabalhava, à frente da mulher jovem estava o casamento, o casamento era sua condição “natural”, geralmente arranjado pelas famílias atendendo seus interesses, a ideia de casamento por amor surge apenas no século XIX.

Ainda, segundo Perrot(2007), no casamento, ela estaria à mercê da violência causada pelo marido para corrigi-la, já que agora está sob os domínios dele, além de ser dependente economicamente do cônjuge. A chegada da menopausa é vista como saída da vida da feminilidade, em seu tempo de velhice a mulher vive como matrona que faz presença na vida de sua família, como a posição de transmissão de memória, e mais tarde, por volta do século XIX, nas áreas mais urbanas, vai perdendo essa posição.

A mulher, como pode ser visto nesse curto relato sobre sua trajetória ao longo da história, sofreu diversos tipos de opressão. Segundo Pisticelli (2009, p. 118) a discriminação “costumar ser justificada mediante a atribuição de qualidades e traços de temperamento diferentes a homens e mulheres, que são utilizados para delimitar seus espaços de atuação.” Essa diferenciação tenta passar como algo inato ligado as distinções corporais, principalmente as que envolvem a reprodução, assim em

diversas situações, a capacidade reprodutiva da mulher ligada a maternidade, contribui para que o ambiente doméstico seja entendido como o local principal de atuação. A distribuição desigual de poder entre homem e mulher são então entendidas como resultado das diferenças “naturais”, a desigualdade então também é “naturalizada”

Assim, o conceito de gênero surgiu nos movimentos de estudos sobre a mulher, onde o gênero é produto social que é atribuído ao sexo biológico, carregando papéis e características empregados pela sociedade, porém essas atribuições definem como o poder opera nas estruturas da sociedade. (MELO; THOMÉ, 2018). Assim, o gênero possui esse termo para designar seu caráter cultural, entre as ideias do feminino e masculino, a mulher e homem, diferente do termo sexo que é usado cientificamente para as diferenças biológicas, inatas. (PISTICELLI, 2009).

Assim, para compreendermos as desigualdades com relação às mulheres e as desigualdades que atravessam sua história na sociedade, é necessário compreender como essas noções do feminino e masculino participam no surgimento dessas desigualdades. Para isto, houve a proposta feminista da utilização do conceito de gênero, que segundo Donna Haraway (2004, apud PISTICELLI, 2009) surgiu com o psicanalista estadunidense Robert Stoller em 1963, sobre um modelo de identidade de gênero, usando o termo para distinguir natureza (biológico) da cultura (social, tudo o que foi aprendido desde o nascimento), assim a pessoa com seu gênero é fruto da cultura sobre a biologia, as maneiras de ser homem ou ser mulher derivam dos aprendizados culturais que dependem do lugar, classe social e tempo em que essa pessoa está inserida. Porém, é com o pensamento feminista de 1970 que essas concepções de gênero vão realizar um impacto na teoria social, assim as feministas que lutavam pelos mesmos direitos que os homens tinham, uniram a noção de desigualdade sofrida por elas a noção de gênero como diferença resultante da cultura.

Um importante aspecto que marcou a história das mulheres, ainda mais com relação à luta contra a desigualdade, foram os movimentos feministas, segundo Pisticelli (2009), a primeira onda ocorreu entre o final do século XIX e início do XX, com mobilização na Europa e na América do Norte, além de outros países, que tinham como base os direitos iguais para homens e mulheres, uma igualdade,

levando em conta o acesso ao voto (movimentos das sufragistas), acesso à educação e poder de posses, além disto havia a busca pela compreensão de como era manutenção e permanência da subordinação da mulher, já que isto não era “natural”, onde a teoria social podia oferecer elementos para essa pergunta.

Sobre a concepção do masculino e feminino, a produção sobre essas diferenças foi bastante trabalhada a partir da década de 1930, onde era difundido o conceito de papel social, onde os indivíduos ocupam papéis na sociedade, e há normas sociais que dizem quais papéis são possíveis e como eles devem ser desempenhados. A segunda onda, a partir 1960, com a influência do livro “ O Segundo Sexo” de Simone Beauvoir, que acreditava que era importante enfrentar esses aspectos sociais que colocavam as mulheres como inferior, se baseando em uma leitura crítica da literatura, da história e da psicanálise, ela acreditava que a “posição da mulher é uma construção social” (PISTICELLI, 2009, p. 133). Assim nesta segunda onda, além do pretexto de igualdade da primeira ela buscou também entender as causas dessa subordinação, também trouxe a concepção que as opressões sofridas por elas estavam além de raça e classe social, atingiam todas mulheres, assim criava-se a concepção do coletivo, da identidade, a opressão patriarcal estabelece a conexão entre todas, houve um reconhecimento político desse coletivo, onde é pressuposto que elas vivem uma realidade diferente da dos homens, aqui as feminista então argumentam que as mulheres foram excluídas da história, política, das reflexões teóricas e buscaram olhar para as produções se perguntando como seria diferente se esses campos, além da própria ciência, seriam diferente se elas tivessem sido consideradas igualmente como os homens.(PISTICELLI, 2009).

Segundo Pisticelli (2009) hoje as meninas tem a possibilidade de estudo, podem estar presentes nas universidades, além de serem livres para ocupar quaisquer cargos, e até mesmo cargos de liderança. Porém, ainda há desigualdades, em média as mulheres tem mais anos de estudo do que os homens, porém essa proporção não aparece na igualdade salarial, número piores ainda quando se trata de mulheres negras. Além da desigualdade salarial trabalhando fora, elas também realizam trabalhos dentro de casa, assim trabalhando mais horas que os homens. Outro elemento de desigualdade é a violência sofrida pelas mulheres em território brasileiro. As mulheres, principalmente aquelas com

condições menos abastadas, sempre estiveram realizando trabalhos, sendo dentro de casa (trabalho não remunerado) ou aqueles remunerados, sua presença no ambiente de trabalho possui singularidades próprias e também é marcada pela discriminação, e todas essas desigualdades são originadas de certa maneira, nos elementos anteriormente explicados.

Desta forma é possível visualizar a longa trajetória que a concepção de mulher teve durante a história da humanidade. Ainda que nos tempos mais remotos o sexo feminino fosse tão essencial quando o sexo masculino, seu lugar foi dando espaço para uma concepção de ser inferior ao longo do tempo, concepção essa que foi sendo cristalizada tentando se utilizar do argumento de o gênero feminino (construído social) ser mais fraco “naturalmente”, essa concepção foi sendo construída socialmente, pois se dá culturalmente, fato que foi resgatado pelos diversos movimentos de mulheres que também tentavam resgatar sua própria história que foi sendo esquecida. Assim os diversos movimentos ao longo da história foram tentando resgatar essas vozes esquecidas, e reivindicar seu lugar como de direitos iguais aos homens, e na atualidade ainda que muitas lutas persistam, elas tem direito a educação e estão presentes com grande peso no ambiente de trabalho, possuindo uma gama de possibilidades cada vez maiores para exercer sua vivência, como por exemplo no mercado de trabalho, tema que será tratado a seguir.

2.3 HISTÓRIA DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO

Durante os períodos da Primeira Guerra Mundial e mais especificadamente da Segunda Guerra Mundial do século XX, devido a mão de obra masculina estar voltada para o *front*, as mulheres tiveram que entrar no mercado de trabalho, se tornando então a mão de obra em indústrias e outros locais. Essa transformação na mão de obra disponível no mercado vinha acontecendo desde o século XIX, em foco maior no ambiente industrial, onde tanto as mulheres e as crianças já labutavam e ganhavam menos que os homens (PROBST, 2003).

Com relação às mulheres no mundo, os movimentos de industrialização e urbanização permitiram uma redefinição no papel da mulher com relação ao trabalho, sendo que o movimento para trabalhar fora de casa crescia, os números de

mulheres no mercado de trabalho continuaram crescendo durante a segunda guerra mundial até a década de 90, e logo mulheres começaram a assumir posições de liderança, em solos norte-americanos, por exemplo, na década de 70 o segundo movimento feminista em voga revigorou o empreendedorismo feminino, o que também estimulou a busca por melhor escolarização e especialização e estímulos para uma luta de equidade de oportunidades nas empresas tanto para homens e mulheres. (BLASZCZYK, 2002).

No Brasil, a mulher brasileira que fora criada desde os períodos coloniais para servir a casa, o marido e filhos, se insere no mercado de trabalho. No período da República Velha as mulheres de classe mais baixa já exerciam algum tipo de trabalho, a maior parte residindo na área rural e trabalhando dentro de casa (WEINSTEN, 1995 apud ANDRADE, 2016).

Segundo Pinsky (2018) a participação feminina no Brasil no ambiente de trabalho cresceu em 1950, ainda mais nos setores de comércios, escritórios, e serviços públicos além de serviços de consumo coletivo, e com mais oportunidade para atuar em carreiras como a de professora, assistente social e até médica, que demandou uma formação em ensino superior e influenciou no status social. Porém, segundo Sardenberg (2004), a ingressão das brasileiras no mercado de trabalho se deu em larga escala apenas na década de 1970 com uma parcela de 18,0% de mulheres acima de dez anos trabalhando, mais que dobrando a porcentagem de atuantes na década de 1990, onde o percentual era de 39,2%, chegando a 47,5% em 1998, de início eram cargos voltados à área de serviços, e muitas vezes não possuindo carteira assinada com direitos garantidos.

Acompanhando o movimento global de industrialização e urbanização, ainda que não com a mesma rapidez quanto ao contexto de outros países europeus e da América do Norte, enquanto trabalhavam fora e questionavam sua condição de submissão, onde “atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegiam o papel de mãe, esposa e dona de casa” (KANAN, 2010, p. 245), ao estar presente no mercado de trabalho, as mulheres brasileiras começaram a conquistar territórios que até então eram exclusivos aos homens, neste processo houve a participação de importantes elementos como a necessidade de compor a renda familiar, a descoberta do anticoncepcional, leis de proteção às mulheres trabalhadoras e a busca pela qualificação acadêmica.

Diante do fortalecimento do capitalismo, e a mão de obra feminina no mercado, havia por parte da sociedade o receio de que a figura da mulher dentro do trabalho e parcialmente fora do ambiente do lar, realizando uma dupla jornada, fosse desintegrar o lar, no início do século XX “ para médicos e higienistas, o trabalho feminino fora do lar levaria à desagregação da família” (RAGO, 1997, p.588), assim as profissões femininas que prestavam trabalhos externos como lavadeira e costureiras eram estigmatizadas e associadas a imagens de perdição moral, de degradação e até de prostituição (RAGO, 1997). Além de estarem vulneráveis a abusos sexuais e psicológicos, como pode ser notado no relato de uma operária de fábrica têxtil do Rio de Janeiro, na época da Primeira Guerra Mundial, onde os mestres de produção chegavam a fechar as moças dentro de sala, instigando prática sexual “muitas moças foram prostituídas por aquele canalha. Chegava a aplicar punições de dez a quinze dias pelas menores faltas [...] para forçar as moças a ceder a seus intentos” (RAGO, 1997, p.584).

Porém, no imaginário da sociedade havia uma incompatibilidade entre a imagem da mulher como mãe e dona de casa e a imagem de uma vida profissional, havia o receio de que atuando profissionalmente ela deixaria de lado seus cuidados com o lar, marido e filhos, ameaçando a vida doméstica e a estabilidade do casamento, havia o receio também de uma perda de “feminilidade e privilégios do sexo feminino” , sendo que esses privilégios seriam o respeito, proteção e sustento pelos maridos, revistas voltadas para as mulheres na época propagavam essas preocupações, porém nesta época geralmente se interrompia a vida profissional com o acontecimento do casamento e da maternidade.

Um desenvolvimento educacional para posteriormente uma carreira profissional era menos valorizados para as mulheres do que para os homens “devido à distinção social feita entre feminino e masculino no que dizia respeito a papéis e capacidades” (PINSKY, 2018, p.625).

Dados relevantes são encontrados no Caderno de Formação “As mulheres e o mercado de trabalho” elaborado pelo CESIT/IE (Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho) da Universidade Estadual de Campinas, publicado em 2017, segundo o primeiro censo realizado em 1872 com relação a população feminina que tinha profissão, 52% eram costureiras e empregadas domésticas, chegando a 73% até 1900 (nos níveis de ocupação por sexo feminino, ou seja que

trabalhavam fora) caindo para 17% em 1920 variando até 18,5% em 1970, essa redução brusca se deve ao fato que no primeiro número, era incluso as mulheres que exerciam trabalho doméstico não remunerado, pois os critérios homogêneos para tal análise de distribuição de gênero no ambiente de trabalho seria consolidado depois (SOARES; MELO; BANDEIRA, 2014 apud CESIT/IE – UNICAMP, 2017) mesmo assim eles indicam que a permanência da mulher trabalhadora continuou a se dar de acordo com a estrutura produtiva do país. Por exemplo, nos anos 1960, houve um desenvolvimento industrial e um êxodo rural no Brasil, as mulheres foram saindo da força de trabalho agrícola para centros urbanos, além das mulheres houve também êxodo dos homens, enquanto eles eram absorvidos pelo dito setor terciário (indústria), elas eram absorvidas em trabalhos caracterizados pelo pequeno comércio, serviços domésticos e pessoais, que se desenvolveu decorrente da expansão industrial e dos centros urbanos. Desde 1980 a participação de mulheres na população ocupada (realmente trabalhando) cresceu, chegando em 44% em 2010, e ainda que elas tenham já em 1991 alcançado maior número com presença no ensino médio, as diferenças salariais existem e persistem.

Porém, a presença delas depende de vários fatores que se relacionam com as responsabilidades com família e presença dos filhos, além dos cuidados domésticos onde elas são as principais responsáveis com relação ao trabalho doméstico e cuidados com os filhos e outros parentes que coabitem, com relação a esse trabalho doméstico elas dedicavam 22 horas semanais, enquanto os homens cerca de um pouco mais de 10 horas (CESIT/IE-UNICAMP, 2017).

Ainda que as mulheres sejam 51,8% da população brasileira enquanto os homens são 48,2% (IBGEDUCA com base no PNAD, 2019), e ainda segundo o CESIT/IE – UNICAMP (2017) sua participação em certas áreas não remete esses números, como na política e em cargos de chefia em empresas, isso se deve as opções profissionais e a possibilidade de progresso nas carreiras, que derivam de fatores ligados a valores culturais. Desta forma essa situação construída socialmente gera segregação e discriminação das mulheres que não conseguem penetrar em certos nichos profissionais que não estejam ligados aos traços construídos socialmente ligado ao gênero, além disso sofrem com a remuneração diferente da do homem, e uma falta de reconhecimento. Além dessas disparidades no mundo do trabalho, há a dificuldade de compartilhar suas responsabilidades dentro do

ambiente doméstico, assim há obstáculos para elas no desenvolvimento tanto no campo profissional (público) como no âmbito familiar (privado).

Ainda que organizações como a OIT e a ONU (Organização das Nações Unidas) tenham convenções que buscam igualdade para mulheres em oportunidades e remuneração por trabalhos de igual valor, e também sobre compartilhamento das responsabilidades familiares e proteção à maternidade, e que essas convenções tenham sido incorporadas em normas constitucionais brasileiras como a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), a Constituição Federal e presente em acordos e convenções coletivas ,as disparidades em salários com relação a cargos com mesmas atividades feita por sexos diferentes ainda existe.

Para se ter uma dimensão sobre isso, as desigualdades com relação a remuneração são avaliadas por meio de um indicador que mede a diferença sobre os ganhos médios mensais em forma porcentual, em 2014, o salário das mulheres chegava a 74% do salário dos homens, a diferença salarial era de 26% (com base em dados do PNAD), porém aqui são dados agregados, seria necessário uma análise desses dados desmembrados levando em conta ocupações e atividades econômicas para uma maior compreensão de quais setores e ocupações essas mulheres se concentram. Essa diferença salarial varia de acordo com a escolaridade, profissão, setor e tempo de serviço, verifica-se que há uma maior concentração das mulheres em setores de trabalho com baixa remuneração, a remuneração média delas comparando com a média masculina, varia de acordo com setor econômico, assim como certas ocupações e setores são mais ou menos valorizados de acordo com os estereótipos de gênero associados, por exemplo em 2015 as mulheres que trabalhavam na área de serviços administrativos recebiam em média 73% do salários das trabalhadoras na mesma posição mas na indústria de transformação, e este posto era 17% maior em remuneração do que na área do comércio (CESIT/IE-UNICAMP, 2017). Segundo dados do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho (2019), entre 2013-2017 as mulheres negras ou pardas ganhavam 55% da remuneração de trabalhadores brancos. As discriminações das mulheres no ambiente de trabalho ocorrem também quando as empresas as registram com outra função ou designando de modo diferente a mesma função quando na verdade ela exerce o mesmo que um empregado do sexo masculino, ou seja ambos exercem as mesmas atividades, porém ela recebe menor pagamento.

As taxas de participação (que indica a porcentagem de pessoas em idade ativa que estão ocupadas ou buscando trabalho) das mulheres no mercado de trabalho cresceram principalmente nas décadas de 1970 a 1990, sendo que no anos 1950 a característica da parcela feminina nessa taxa era de solteiras e jovens sem filhos e em 1980 essa população feminina era formada por cônjuges com filho. Além deste trabalho externo, o trabalho de reprodução social (esfera doméstica e de cuidados) geram sobrecarga nas mulheres, ainda que melhorem as condições de saúde e educação, acabam por optar por empregos mais precários, por vezes não sendo integrais. Visto que uma reorganização com essa esfera dos trabalhos domésticos não acompanhou sua crescente participação no mercado de trabalho, pode ocorrer uma feminização da pobreza. (CESIT/IE-UNICAMP, 2017).

Os números continuaram aumentando após a virada do século XXI, segundo dados recentes do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho (2020), em 2019 da população economicamente ativa, que é a população que está no mercado de trabalho, 47,9 milhões eram mulheres, das quais 41,9 milhões estavam trabalhando, sendo assim a taxa de mulheres no mercado de trabalho era de 45,1 % com uma participação na ocupação de 44,1%. Em 2018 os setores que possuíam maior participação de mulheres eram os setores de administração pública, educação, saúde, seguridade e serviços sociais com 62,5% e o setor de alojamento e alimentação com 56%. Outros dados relevantes demonstrados é que entre os trabalhadores com Ensino Superior Completo, mais da metade (59,3%) são mulheres, e a maioria das mulheres que estão no mercado de trabalho possui Ensino Médio Completo (47,7%), porém elas ainda possuem remuneração menor do que a dos homens em empregos formais, considerando uma média entre todos os setores. (OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO,2020)

Desta forma, é perceptível um movimento de idas e vindas das mulheres no ambiente de trabalho remunerado, ainda que sempre estivessem realizando trabalhos não remunerados dentro do ambiente familiar (na esfera de reprodução social) e que nas classes menos abastadas elas estivessem sempre presentes realizando algum tipo de trabalho, sua participação como força de trabalho externa começou a se intensificar no século XIX com os movimentos industriais, e ainda de forma mais relevante na segunda guerra mundial, quando substituíram os homens que estavam nos *fronts* de guerra, demonstrando que eram tão capazes quanto

eles. Com as expansões econômicas elas vão ocupando cada vez mais lugares de trabalho remunerado, atualmente sendo parte relevante da mão de obra trabalhadora brasileira, porém ainda que elas sejam a maioria em termos de possuírem Ensino Médio Completo, e estar presentes em maior número no Ensino Superior, elas ainda sofrem desigualdades no âmbito de remuneração, reconhecimento e com relação a espaços de atuação ligados a estereótipos, além de terem de conciliar o trabalho não remunerado dentro de casa ligado ao seu gênero como sendo sua responsabilidade, com uma trajetória profissional, apesar desses obstáculos, elas tem conseguido de forma vagarosa, mas ascendente, se expandir no mercado de trabalho, chegando até a possibilidade de estar presente em cargos de liderança, ainda que muito tenha que ser enfrentado ainda para que elas possam conquistar mais.

2.4 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente é importante estabelecer o que seria organização. Segundo Maximiano (2000, p.92) “ as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços”, e em seus recursos as pessoas seriam o principal para que as organizações alcancem seus objetivos, a liderança como explanado anteriormente é importante assim, pois, direcionará esses recursos para alcançar os objetivos. Porém, nem todos os grupos sociais são organizações, os grupos sociais se dividem em primário, onde se encontram as famílias e grupos de amigos, são chamados de grupos informais, as pessoas entram e saem de forma voluntária, e os grupos sociais secundários compreende grupos formais, que possuem suas relações regidas por regras explícitas, criando direitos e obrigações para seus integrantes, tendo como exemplo os estados e empresas, é esta última que temos como concepção de organização que será utilizada neste estudo.

Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 113), a liderança em si “é um instrumento milenar na sociedade, constantemente mencionado na análise de eventos coletivos, utilizado como ferramenta de influência sobre grupos diversos e

documentado nos mais variados registros históricos”, o primeiro conceito a aparecer segundo esses autores foi por Lewis Terman, em 1904. Nos anos de 1930 com o desenvolvimento da psicologia social a liderança se tornou um elemento crucial para compreender comportamentos sociais, na área de gestão de negócios o interesse ainda era mínimo visto que esse tema era conduzido por engenheiros para compreender os conflitos nas empresas, o estudo sobre liderança pela gestão só surgirá em meio aos movimentos sindicais de 1950. Em 1960 há uma divisão com relação ao estudo teórico sobre liderança, sendo um pela psicologia organizacional apoiada em Lewin na psicologia social, sobre os mecanismos de influência interpessoal, e a outra pela administração, tratando da “prática”, atualmente essas linhas se interdependem sobre o conceito de liderança. Ao final da década de 1970 a liderança já era compreendida como elemento imprescindível à gestão.

Há muitas formas de definir liderança, pois é um fenômeno complexo, influenciado por várias variáveis, dependendo de abordagens e teorias diversas (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Além da proximidade entre termos de liderança e gestão, tendo autores que os distinguem e outros que os fazem sinônimos, para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi, (2014) em tese, gestão e liderança seriam um mesmo fenômeno, e essas distinções levam a uma confusão diante de tantas definições de liderança. Com isso a liderança possui muitos significados, para algumas abordagens está relacionada ao estabelecimento e alcance de objetivos, para outros é um exercício de influência, essa influência podendo ser por meio do comportamento do líder ou por meio de gerir símbolos do grupo, como a cultura da organização. Diante de tantas abordagens, fazendo uma síntese de ponto em comuns a liderança é um processo que envolve influenciar pessoas, ocorre nos grupos, envolve a busca por mudanças reais e estabelecimento e realização de objetivos em comum.

Segundo Bergamini (1994), um dos aspectos da liderança é que ela se trata de um processo de influência exercido sobre os seguidores, de forma intencional, com isso os líderes dentro do ambiente corporativo são aqueles que devem orientar suas equipes para os objetivos da empresa. Esses objetivos/ metas geralmente são muito afastados dos que os colaboradores têm para si, uma das tarefas do líder então é cativar esse corpo de funcionários para que todos se dirijam para o

cumprimento de metas e objetivos. Ainda segundo a mesma autora, o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional são ingredientes indispensáveis ao líder, é necessárias líderes realmente eficazes para que esses consigam participar do processo de vencer obstáculos pela empresa.

As principais abordagens de liderança na literatura, segundo os autores Pedruzzi, Neto, Leandro, Pedruzzi (2014) seriam as abordagens da personalidade, a comportamental, a situacional e contingencial, transacional e transformacional e também as abordagens emergentes (teoria da liderança autêntica, liderança servidora e abordagens psicossociais e psicodinâmicas) (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014), buscavam e buscam compreender o que é ser líder.

A liderança, porém, é influenciada pelo ambiente/contexto e sendo assim é importante analisar os fatores culturais que a atravessam (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014), seja em qual organização ou instituição estiver agindo, esta ação acontece dentro da sociedade.

Para se ter uma maior compreensão, a sociedade atual é regida por três forças que influenciam as pessoas e organizações, assim como a liderança, sendo que a primeira é a virtualização do fazer, onde a maioria das ações ocorrem em estruturas sociais conectadas por meio de diversas comunicações, a segunda é a massiva utilização da tecnologia digital que “cria e acelera eventos, com repercussões nos processo de aquisição de competências” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p.440), e a terceira sendo a fragmentação econômica que dá poder a individualização. Todos esses acontecimentos são penetrados pela cultura.

Assim que as mulheres foram ocupando lugares no ambiente de trabalho, e, ainda que de forma tímida, tomando postos de liderança em organizações, a figura do líder masculino (a imagem de liderança que então imperava) começou a ser questionada quanto a se a maneira de liderar feminina é ou não diferente da masculina, se elas são superiores ou inferiores, e qual seria a mais vantajosa. (ADLER, 2002)

Segundo Oliveira (2015, p.62), “muitos estudos foram e ainda são desenvolvidos no intuito de verificar se existem diferença entre estilo feminino e masculino de liderança”.

Segundo Adler (2002), era possível observar o aumento de países e companhias que buscavam se afastar do padrão histórico de liderança exclusivamente masculina. Segundo a autora as organizações podem se guiar por quatro tipo de perspectivas para lidar com isso, sendo a de identificação com homem, negação das diferenças, identificação com a mulher e criação de sinergia (termos traduzidos de forma livre pela graduanda), sendo que na primeira e na terceira perspectiva as diferenças são vistas de forma negativa, na segunda negando a existência de diferenças e a última lidando com os estilos femininos e masculinos sem julgar qual seria o superior, esta última integra as características de ambos gêneros como complementares, ainda que vejam as lideranças ditas femininas e as masculinas como diferentes, as organizações que assim tratam desse tema buscam combinar esses estilos de liderança e se beneficiam disso e de pessoas com diversidade, as organizações que buscam esse tipo de abordagem devem garantir que mulheres e homens estejam presentes na liderança da empresa e que a voz singular de cada um seja ouvida.

Segundo Adler (2002), nos processos evolutivos das organizações para lidar com os gêneros nos cargos de liderança, saindo da cultura homogênea voltada para a identificação centrada no masculino, passando pela fase de negação de diferença entre os gêneros na liderança e chegando a fase de aceitação dessas diferenças, onde podiam se perguntar quais habilidades únicas homens e mulheres possuíam e como elas poderiam melhorar a posição competitiva da empresa, nisto enxergaram “correspondências entre culturas”, ou seja, no caso das mulheres elas “deveriam” entender o mercado que vendia para outras mulheres, sendo assim aptas para cargos de liderança em “nichos femininos”, sendo que as vantagens dessa abordagem ficaram restritas a isso, havia então uma “estratégia de ajuste” dessas mulheres e não uma integração de suas perspectivas singulares com as perspectivas masculinas.

Já no final do século XX, as organizações se orientavam para uma valorização da diversidade, não se utilizando de uma “estratégia de ajuste”, mas sim

de tentar agregar as diferenças, aumentam a possibilidade de inovações e aprendizado baseados nessas diversidades (ADLER, 2002).

O papel do líder dentro de uma organização, desta forma, é de nortear seu time e nortear a si mesmo, enquanto é permeado por esses elementos, enquanto lida com o norteamento do seu próprio líder e dos conteúdos e demandas trazidos por este. Diante desse conteúdo é possível observar a importância que a figura do líder tem para a organização, e além disso é possível observar quais elementos transpassam a vivência de um indivíduo nesse papel. Assim segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 444) “o tema da liderança ocupa um lugar de destaque na compreensão dos processos de mobilização interpessoal e grupal no trabalho e nas organizações”, desta forma, com a figura de liderança feminina não é diferente, porém como será exposto a seguir, esse caso é transpassado por singularidades ligadas aos pontos já tratados como a história da mulher na sociedade e sua história no mercado de trabalho.

2.5 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Lipman-Blumen (2000, apud KANAN, 2010) no período dos anos 60 de forma global, encontrar mulheres em posição de liderança tanto no mercado de trabalho, quanto na política, era anormalidade. Neste mesmo período, quando houve expansão da economia e as mulheres foram recrutadas para trabalhar, elas começaram a questionar as limitações de sua vida e a estrutura da sociedade ligada aos papéis que elas exerciam, visto que durante todo o tempo que trabalhavam fora de casa, ainda mantinham dupla/tripla jornada de trabalho cuidando do ambiente doméstico.

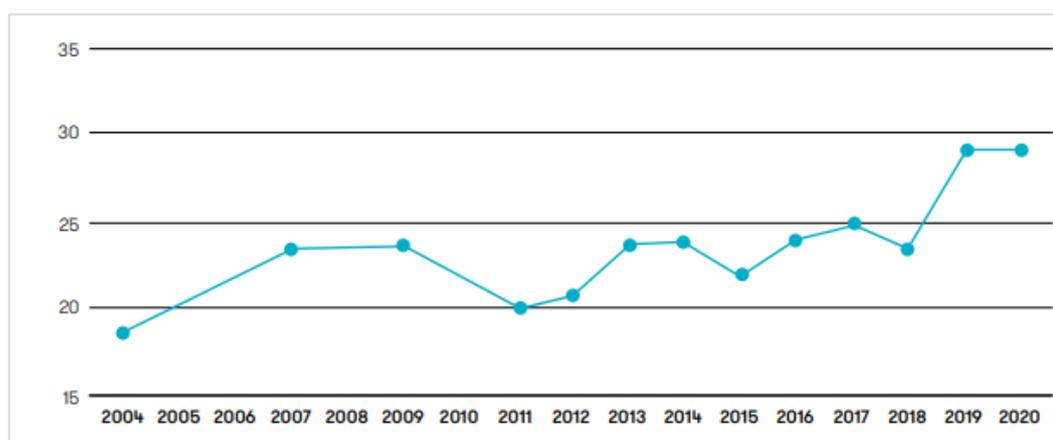
Segundo Nogueira (2006, p.58) no ambiente organizacional de trabalho “todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia.”, Kanan (2010) relata que há uma barreira invisível que impede o avançar das mulheres quando alcançam certo nível de lideranças nas corporações, essa barreira é chamada de “telhado de vidro”, que é um conceito onde as mulheres são um grupo que é impedido de

avançar nesses quesitos por serem mulheres. Essa barreira inclui, por exemplo, falta de oportunidades iguais de trabalho dentro de uma empresa tanto para homens quanto para mulheres.

Mesmo assim, ao longo dos anos depois da virada do século XXI, a mulher vem conquistando seu espaço em cargos de chefia, sendo uma tendência global, e que pode ser visualizada também em território brasileiro, como mostram os dados a seguir.

Segundo o relatório “Women in Business 2020: do plano de ação à prática” de 2020 da Grant Thornton, que é agência internacional de consultorias à empresas, que está a mais de 100 anos no mercado global prestando seus serviços, em entrevistas com cerca de 4.900 diretores executivos, CEOs, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de vários setores em empresas de médio porte em cerca de 32 países (com as entrevistas e pesquisas acontecendo no final de 2019), em uma cenário global demonstraram que o número de mulheres em cargos de liderança em 2019 aumentou em 5% com relação a 2018, sendo que segundo esse relatório, em 2019 se obteve o registro do maior número de mulheres em cargo de liderança em empresas (29%, considerando globalmente), o maior número já registrado pelo relatório. Abaixo segue gráfico com relação a proporção percentual de mulheres em posição de liderança em empresas ao redor do mundo nos últimos dezessete anos registrados pela Grant Thornton e suas pesquisas:

Gráfico 1 - Proporção percentual de mulheres em cargos de liderança globalmente com relação aos anos.



Fonte: Relatório “Women in Business 2020: do plano de ação à prática” da Grant Thornton (2020, p.3).

Já com relação à América Latina esta possui o percentual de 33% de mulheres em cargos de liderança, sendo que na pesquisa da Grant Thornton (2020),

a região com maior porcentagem era África (38%) e a Ásia-Pacífico apresentou o menor número (27%).

Ainda segundo este mesmo relatório com relação às regiões com maior proporção de mulheres em cargos de liderança comparando 2019-2020, a América Latina teve o maior aumento na proporção de mulheres em cargos de liderança, tendo um aumento de 8% durante esse período. Segundo essa mesma fonte, essa ascensão das mulheres em cargos de liderança teve influência do aumento de estudos de disparidade salarial entre gêneros e a influência de movimentos em mídias sociais, tanto de forma global quanto na América Latina, movimentos com o objetivo de conscientizar a sociedade sobre as diferenças nos tratamentos para com homens e mulheres.

No Brasil, segundo o jornal Folha de São Paulo em publicação de março de 2019, que realizou um levantamento na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), em 2003 a presença de mulheres no setor formal em cargos de gerência era de 32,3% e de 31,9% em cargos de diretoria, em 2017 porém respectivamente, os números tinham aumentado para 39,9% e 42,4%, esses números segundo o levantamento feito pelo jornal, englobam mulheres de 30 a 49 anos. Abaixo segue o demonstrativo elaborado pelo jornal Folha:

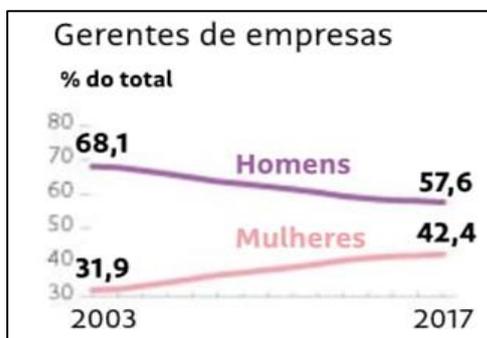
Figura 1 – Porcentagem de mulheres em cargo de dirigente durante 2003-2017.



* Não inclui dirigentes de empresas e organizações de interesse público.

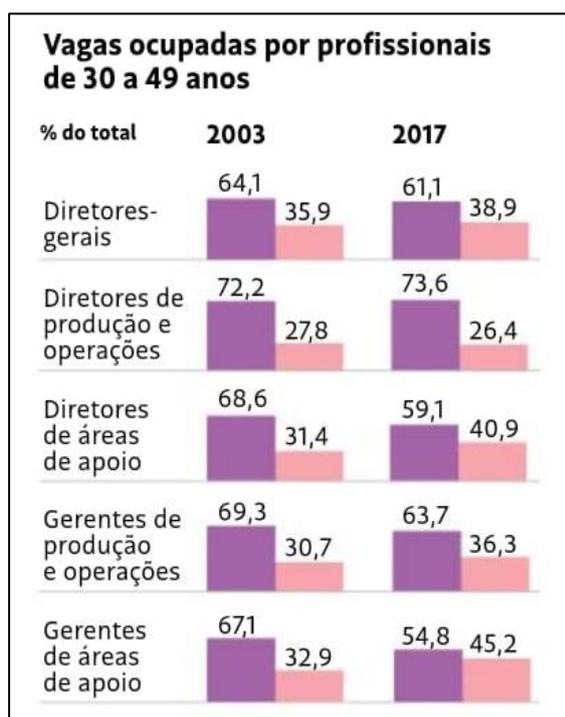
Fonte: Jornal Folha de São Paulo – Levantamento realizado com base na RAIS (2019).

Figura 2 – Porcentagem de mulheres em cargo de gerente durante 2003-2017.



Fonte: Jornal Folha de São Paulo – Levantamento realizado com base na RAIS (2019).

Figura 3 – Proporção de ocupação em cargos de gestão entre 2003 -2017, compreendendo trabalhadores de 30 a 49 anos.



Fonte: Jornal Folha de São Paulo – Levantamento realizado com base na RAIS (2019).

Como é possível observar, durante esse intervalo de tempo houve um aumento de número das mulheres em cargos de diretoria e gerência, sendo que o setor que teve um aumento maior nesse recorte temporal foi nas áreas de apoio. Essa tendência é corroborada pelos dados apresentados pela Organização

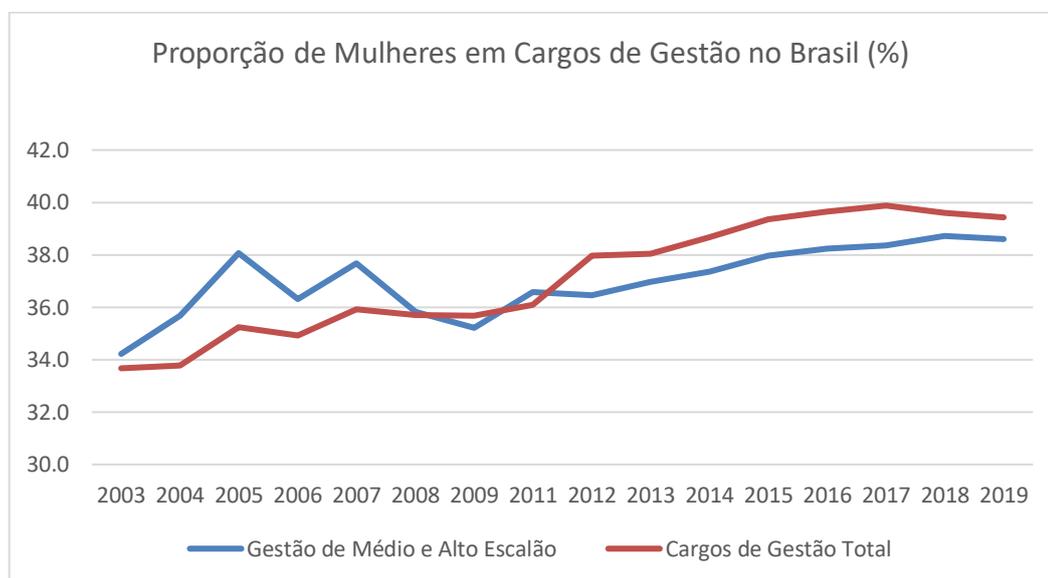
Internacional do Trabalho (, que disponibilizam um recorte temporal maior, e é visível a também ascensão.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2020), no gráfico 2 é possível visualizar a ascensão das mulheres em cargos de liderança. As estatísticas deste gráfico que foram agrupadas pela OIT se basearam em dados informados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD (de 2003 – 2009, 2011, não constando dados de 2010) e pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua (de 2012 – 2019), ambos fornecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O gráfico 2 demonstra a porcentagem de número de mulheres em cargos de gestão considerando a porcentagem de total trabalhadores nesta categoria, o entendimento de gestão deste gráfico foi baseado no que é definido pelo ISCO- International Standard Classification of Occupations (Classificação Internacional Padrão de Ocupações , em tradução livre) que é também administrada pela OIT, e esta mesma classificação é considerada pelo Ministério do Trabalho e Emprego na construção do Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) em vigor.

Sendo assim, neste gráfico o “Cargos de Gestão Total” pode ser entendido como considerando diversos tipos de gestão, abrangendo, o grupo I (CEOs, diretores, cargos do alto escalão de uma organização que podem tomar decisões e legisladores), grupo II (gerentes administrativos e comerciais), grupo III(gerentes de produção e serviços especializados) e o grupo IV (gerentes da indústria de restaurante e bar, compreendendo estabelecimentos que fornecem seus serviços direto para o público). Já para “Gestão de Médio e Alto Escalão” , são considerados o grupo I e II apenas. (ISCO-08, 2012, p.87 – 108, a tradução dos termos foram feitas de forma livre).

Gráfico 2 - Participação percentual de mulheres em cargos de gestão no Brasil



Fonte: Gráfico produzido a partir de dados estatísticos fornecidos pela OIT.

Sendo assim, quando observado os dados globais produzidos pela Grant Thornton (2020) desde 2004, os dados trazidos pelo jornal Folha de São Paulo(2019) que compreende os anos de 2003 - 2017 e os dados demonstrados pela OIT(2020) desde 2003, fica evidente que a mulher desde o início do século XXI começou uma ascensão aos cargos de chefia em organizações. Quando comparado os valores trazidos pelos índices da Grant Thornton e da OIT, fica perceptível que após um declínio entre os anos de 2008 a 2010, quando ocorreu a Crise Financeira Mundial, a partir do ano de 2011 fica explícito uma ascendência com relação aos outros anos sobre a porcentagem de mulheres nas posições de liderança em organizações.

Em conclusão, ainda que seja uma ascendência vagarosa, por meio dos fatos expostos, é possível observar que a mulher tem ascendido a cargos de liderança nas organizações, apresentando números relevantes tanto globalmente quanto nacionalmente. É um fenômeno, portanto, que vem permeando a vida organizacional, sendo fruto e produzindo transformações que vem da relação que a mulher veio construindo em seu mundo externo. Enquanto batalhava por direitos, trabalhava tanto fora quanto dentro de casa, apesar dos percalços foi conquistando

seu espaço até a possibilidade de estar presente como figura de liderança, ainda que marcada por obstáculos como o estereótipo machista sobre a visão de uma liderança capaz sendo masculina, a desigualdade com o próprio estereótipo do gênero feminino, as duplas e triplas jornadas de trabalho (trabalho no âmbito familiar e no âmbito externo), ser mais capacitada mas receber menos, e encontrar obstáculos para a acessão a esses cargos, é evidente que elas tem conseguido ocupar seus espaços, ainda mais no âmbito brasileiro onde elas são a maioria da população no geral, o número de mulheres deveria estar pelo menos igualado ao de homens nesses postos, seja no ambiente de trabalho quanto na política, o que contribuiria para uma visão tanto deles quanto delas para o desenvolvimento de uma sociedade integral construída por e para ambos.

Sendo assim, visto que é um fenômeno que atravessa a história das organizações de trabalho e a própria história do papel da mulher e da sociedade, se faz importante entender o que tem sido produzido em termos de produções científicas nacionais para que seja possível conceber uma dimensão de como esse fenômeno tem sido entendido e estudado pelas áreas, além de uma compreensão de seu cenário hoje.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo revisão integrativa de literatura, que é um tipo de pesquisa que permite a geração de novos conhecimentos sobre um tema em específico. É uma abordagem metodológica mais ampla referente às revisões “permitindo a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010, p.103), gerando uma síntese das produções acadêmicas sobre determinado tema.

A revisão pode utilizar dados da literatura teórica e empírica, e também pode propor a definição de um conceito, além de revisão de teorias e análise de problemas metodológicos. Este tipo de revisão pode proporcionar o entendimento do estado atual de um determinado tema, contribuir para o desenvolvimento de uma teoria e pode apresentar dados que permitirão uma aplicabilidade na prática.

A revisão integrativa em sua maioria, trabalha com dois tipos de objetos: temas já desenvolvidos e temas emergentes, com relação ao primeiro tipo a revisão integrativa oferece novos entendimentos e uma significativa recapitulação do que já foi produzido, já no segundo caso de temas emergentes a revisão integrativa pode oferecer uma conceptualização integral sobre um tema específico ou uma síntese do que o tema tem desenvolvido em termos de produção de literatura até aquele momento (TORRACO, 2005).

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), e Ganong (1987), a revisão integrativa se constitui de seis passos, sendo assim, para essa revisão integrativa, será considerado, os seis passos como descritos a seguir:

- 1) Definir qual o problema de pesquisa: é importante definir com clareza qual o problema a revisão está se propondo a investigar e o objetivo da revisão, e estabelecer a pergunta norteadora (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Com a pergunta definida, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) é necessário definir as palavras-chave, a estratégia de busca e os bancos de dados. A estratégia de busca são um conjunto de regras que tornam possível o encontro entre a pergunta formulada e as informações que estão na base de dados, segundo Lopes (2002 apud BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011),

para esta fase ser eficiente, é necessário também identificar quais são os elementos descritivos de um item, para identificar como é classificada a codificação de certa base de dados, assim é necessário montar uma estratégia de busca que seja coerente com o banco de dados que será utilizado.

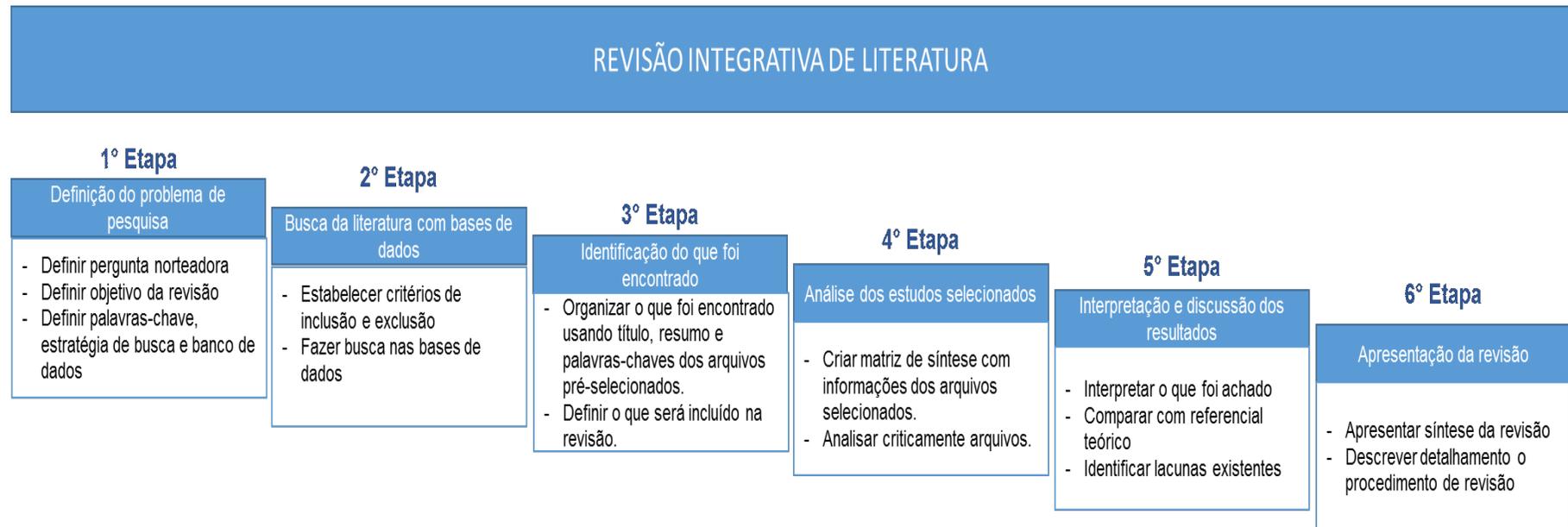
- 2) Busca da literatura com base de dados: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, “a determinação dos critérios deve ser realizada em concordância com a pergunta norteadora, considerando os participantes, a intervenção e os resultados de interesse. ” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010, p.104,), assim os critérios de inclusão e exclusão devem ser claros e de acordo com a pergunta norteadora.
- 3) Identificação do que foi encontrado: segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), deve-se realizar uma leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves de todas as publicação que foram selecionadas pela estratégia de busca para verificar se ela permanecerá selecionada para a revisão, segundo esses autores, se esses elementos não forem suficientes, é necessário ler o artigo todo para perceber se está de acordo com a pergunta orientadora do trabalho, finalizado o procedimento de selecionar o que foi encontrado pode se elaborar uma tabela. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), é necessário o uso de um instrumento previamente elaborado que assegure a totalidade dos dados e sirva como registro.
- 4) Análise dos estudos selecionados: segundo Cooper (1998 apud WHITTEMORE; KNAFL, 2005) a etapa da análise de dados envolve que o material selecionado seja categorizado, ordenado e feito resumos deles. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010, p.104,) esta etapa é semelhante a etapa de análise dos dados de pesquisas convencionais “ esta fase demanda uma abordagem organizada para ponderar o rigor e as características de cada estudo”, sendo assim os estudos que foram selecionados devem ser analisados detalhadamente. Deve ser utilizada uma ferramenta para analisar criticamente os estudos encontrados, segundo Beyea e Nicoll (1998) é necessário avaliar sistematicamente os trabalhos encontrados, sendo crucial para o rigor científico da revisão integrativa, indicando perguntas para se fazer nessa fase ao analisar os arquivos selecionados sendo elas: qual é a

questão da pesquisa, qual é a base da pergunta de pesquisa, por que a questão de pesquisa é importante, como a questão da pesquisa foi estudada, o método de estudo faz sentido, os sujeitos corretos foram selecionados para o estudo, a questão da pesquisa foi respondida e se a resposta faz sentido. Já para Klopper, Lubbe e Rugbeer (2007) eles sugerem a criação de uma matriz de síntese, que deve ser criada segundo a criatividade e originalidade do autor.

- 5) Interpretação e discussão dos resultados: segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), deve haver uma síntese do que foi achado, elaborando uma interpretação, realizando uma comparação com o que foi achado com o que foi exposto no referencial teórico, assim mostrando lacunas existentes que podem servir para estudos futuros e dados que podem ser utilizados para novas pesquisas.
- 6) Apresentação da revisão: segundo Ganong (1987) a síntese e apresentação da revisão deve providenciar informações suficientes e claras para que o leitor possa examinar o que foi achado, deve-se providenciar também claramente os procedimentos que foram usados para a revisão, podendo assim assegurar rigor científico.

Seguindo então esse método fica estabelecido o seguinte procedimento para a realização desta revisão integrativa:

Figura 4 – Processo de revisão integrativa.



Fonte: Figura adaptada pela graduanda a partir das ideias do texto.

3.2 DELINEAMENTO EMPREGADO

A revisão integrativa se mostra adequada para esta pesquisa pois é um tema emergente, onde a revisão integrativa pode proporcionar a compreensão do estado atual de um determinado tema assim como uma síntese do que foi produzido até o momento (TORRACO, 2005), sendo assim é adequado para o tema de liderança feminina nas organizações, visto que é um tema emergente e sua síntese produzirá um conhecimento sobre esse tema que possibilitará o uso dessas informações para outras pesquisas envolvendo a área de Psicologia.

3.2.1 Definição do problema de pesquisa

A pergunta norteadora estabelecida foi: o que tem sido produzido em termos de produções científicas nacionais sobre liderança feminina nas organizações entre os anos de 2001 a 2019? Sendo que o objetivo da revisão é analisar essas produções. Foram estabelecidas as seguintes bases de dados para a coleta do material, sendo elas a Scielo (Scientific Eletronic Library Online, disponível em <https://scielo.org/>), BVS (Biblioteca Virtual em Saúde, disponível em <http://brasil.bvs.br/>) e o portal do CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/>), esses diretórios foram selecionados pois são confiáveis e conhecidos no meio acadêmico como fontes de produções científicas que além de materiais de psicologia, apresentam produções de outras áreas.

Em todas as bases de dados foi utilizado o unitermo liderança feminina e gestão feminina como palavras-chaves, visto que são descritores que remetem diretamente ao tema de liderança feminina e usando ambos o objetivo foi de alcançar o maior número possíveis produções sobre o tema.

3.2.2 Busca da literatura com bases de dados

Como critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos que seriam artigos de periódicos científicos, em língua portuguesa brasileira e que foram publicados no Brasil e que estivessem disponíveis integralmente nas plataformas

para total acesso. Sendo assim os critérios de exclusão foram estabelecidos como outros idiomas que não o português, materiais que não sejam artigos científicos, que não estavam disponíveis integralmente para consulta e que não foram publicados no Brasil no período estabelecido. Posteriormente na fase de identificação, aqueles que não tratavam do assunto tema deste estudo e logo, não estavam de acordo com a pergunta orientadora, seriam excluídos, além de que seriam excluídos também os artigos que estavam duplicados entre as bases.

O recorte temporal para a coleta foi de um período de dezenove anos compreendendo do ano de 2001 a 2019, o período de coleta dos materiais ocorreu no mês de maio a junho de 2020.

3.2.3 Identificação do que foi encontrado

Para esta etapa foi criada uma matriz de síntese com informações sobre os artigos pré-selecionados, os materiais coletados foram organizados em título, palavras-chaves, resumo, ano de publicação, país de publicação, língua e tipo de documento, assim segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), quando necessário para definir se o artigo seria incluído na versão final, o artigo foi lido na íntegra, possibilitando assim uma compreensão do que seria incluído nos artigos selecionados finais.

3.2.4 Análise dos estudos selecionados

Primeiramente, após a seleção final do material, foi criada uma matriz para ordenar e categorizar o material, com um maior detalhamento com o nome da revista, a área de concentração dela, a nota da Qualis da área de concentração e da área de Psicologia da revista (caso houvesse), o tipo de pesquisa de cada artigo, extensão territorial das pesquisas, período dos estudos, tema central, objetivo e o tipo de análise e como ela é elaborada nos artigos. Desta forma organizada foi possível observar os aspectos mais formais para a compreensão e após isso foi criada uma matriz para cada artigo, buscando informações sobre o autor, o objetivo do artigo, síntese da introdução, do referencial teórico, hipótese do trabalho, da

metodologia e dos resultados e das considerações finais, tudo isso possibilitando uma maior assimilação de conteúdo para a análise crítica do material.

3.2.5 Interpretação e discussão dos resultados

Nesta etapa diante de tudo o que foi coletado e ordenado, foi realizado uma interpretação dos resultados, realizando uma comparação com o material teórico, apresentando então uma síntese do que foi encontrado e apresentando dados que podem servir para pesquisas futuras.

3.2.6 Apresentação da revisão

Nesta etapa final foi apresentado a síntese da revisão integrativa sobre o tema, além disto, identificando as lacunas existentes com relação as produções sobre o tema de liderança feminina nas organizações possibilitando informações esclarecedoras sobre o que foi achado, dando margem então para uma compreensão do que foi produzido sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será apresentada nossa explicação sobre os resultados encontrados, bem como as discussões desses resultados. Para isso, o capítulo foi separado nos subitens: aspectos formais, aspectos de conteúdo e análise global.

4.1 ASPECTOS FORMAIS

Os aspectos formais se constituem da quantidade de artigos encontrados, a relação de anos em que houve publicações, as revistas em que os artigos foram publicados, a Qualis das revistas, além da área de concentração dessas revistas, o sexo dos autores e nível de graduação e suas áreas de formação, além do tipo de metodologia utilizada nos artigos e da extensão territorial desses artigos.

Foram utilizados os seguintes filtros: artigo científico+ língua portuguesa+ país: Brasil (produções brasileiras), com filtragem no período de tempo de 2001 a 2019, ressaltando que os arquivos deviam obedecer ao crivo de estarem dentro da temática proposta neste estudo, visto que mesmo nas buscas se utilizando das palavras-chaves definidas e dos filtros, ainda apareciam arquivos com temáticas fora do proposto, essas foram excluídas na fase de identificação.

Primeiramente foi utilizado a palavra-chave liderança feminina para realizar a busca, sendo assim na base de dados SCIELO houve quatro artigos, porém após a verificação dos artigos com relação aos itens de exclusão/inclusão (deve ser artigo científico, do Brasil, estar disponível integralmente na plataforma, em língua portuguesa, publicado no período dentro do recorte temporal), apenas um artigo foi pré-selecionado. Na busca no diretório do BVS após a busca com os filtros a quantidade de artigos se deu em vinte e cinco, porém após a verificação dos itens de inclusão e exclusão, não houve artigo pré-selecionado, resultando em zero. Já na busca no diretório de periódicos do CAPES se utilizou o acesso CAFe (Comunidade Acadêmica Federada) que é fornecido pela UNITAU para os alunos acessarem conteúdos assinados do portal possibilitando assim uma maior gama de documentos a ser estudado, foi feita a busca se utilizando dos mesmo filtros porém sem a possibilidade de filtrar o país de origem do documento (onde essa filtragem foi realizada manualmente), após a busca houve um resultado de 278 documentos, que após a verificação dos itens de inclusão e exclusão foram pré-selecionados seis.

Fazendo o uso da palavra-chave gestão feminina, a busca foi feita com os mesmos filtros e itens de inclusão e exclusão, na plataforma da SCIELO a quantidade de artigos encontrados foi de um artigo, sendo que após a verificação este não foi mantido. No diretório da BVS, a quantidade de artigos encontrados foi de dezesseis, porém após a verificação para inclusão ou exclusão, nenhum documento foi mantido. Na plataforma do CAPES, que obedeceu aos mesmos critérios e situações descritas anteriormente foram encontrados 707 artigos, porém foram apenas oito artigos os que foram pré-selecionados.

Sendo assim, ao final da busca de literatura nas bases de dados, houve um total de quinze documentos encontrados, como se pode constatar nas tabelas abaixo, independente da palavra-chave para buscas utilizada o diretório que apresentou maior número de documentos foi o CAPES, sendo que no número de artigos pré-selecionados ele também foi o diretório que mais teve artigos. Logo após ele veio o portal do BVS, porém em ambas situações não houve artigo pré-selecionado, e por último a SCIELO com cinco artigos na busca geral, porém permanecendo apenas um.

Tabela 1 – Busca com o termo liderança feminina.

Palavra-chave: Liderança feminina		
Diretório	Quant. de Documentos	Pré-selecionados
SCIELO	4	1
BVS	25	0
CAPES	278	6
Total		7

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 – Busca com o termo gestão feminina.

Palavra-chave: Gestão feminina		
Diretório	Quant. de Documentos	Pré-selecionados
SCIELO	1	0
BVS	16	0
CAPES	707	8
Total		8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 – Resultado total das buscas de dados.

Palavra-chave	Quantidade Total de Artigos
Liderança Feminina	7
Gestão Feminina	8
Total	15

Fonte: Busca de dados.

Após isso, organizados em uma tabela foram verificados os artigos que se repetiam e as duplicatas foram excluídas, ao total dos quinze arquivos quatro eram duplicatas, sendo assim ao final no total a quantidade de artigos pré-selecionados foi onze.

Seguindo os critérios de uma revisão integrativa, como foi estabelecido anteriormente, após a identificação e leitura dessas informações foi possível verificar se o documento será selecionado ao final para a revisão, quando essas informações não foram suficientes, o artigo inteiro foi lido para uma maior compreensão e para decidir se estava de acordo com a pergunta orientadora do trabalho. Sendo assim após verificação desses itens e em casos onde havia dúvida se um artigo deveria ser incluso na revisão final, houve também discussões com o orientador para melhor compreensão dos dados. Nesta fase de identificação dos onze artigos selecionados, apenas um foi excluído, pois na leitura deste artigo foi constatado que apesar de ter sido publicado em uma revista de dupla nacionalidade (portuguesa e brasileira) os autores do artigo eram portugueses e o artigo tratava de um estudo que foi realizado em Portugal, sendo assim não atendendo o critério de ser uma publicação brasileira. Além deste caso houve a inclusão de um artigo que estava em língua inglesa, porém foi produzido por autores brasileiros e discursou sobre um estudo realizado no Brasil, não foi possível encontrar a versão deste artigo em português, por se tratar de uma produção nacional e de tratar de dados importantes para a temática deste trabalho optou-se por incluí-lo na revisão final. Sendo assim o número total de artigos incluídos para a revisão foi de dez artigos, os títulos dos artigos científicos utilizados estão no apêndice.

Com relação ao ano de publicação dos artigos mesmo a busca sendo por artigos produzidos a partir de 2001, as publicações começam a aparecer porém em 2010, em 2013 o número de produções aumenta para três artigos produzidos, para 2015 apenas um e a partir de 2017 as produções científicas sem mantêm em duas por ano, parando em 2018.

Tabela 4 – Quantidade de artigos por ano.

Ano	Quantidade de Artigos
2010	1
2011	1
2013	3
2015	1
2017	2
2018	2
Total	10

Fonte: Dados da pesquisa.

A abrangência do período em que os estudos expostos nos artigos foram desenvolvidos foi entre os anos de 2000 a 2018.

Com relação ao local de publicação desses artigos é possível observar que a Revista de Gestão e Secretariado, que é uma publicação interdisciplinar com pesquisas acadêmicas voltadas às áreas de gestão e processos administrativos/técnicas das organizações possui mais artigos publicados. As outras revistas como listado abaixo apenas apresentam uma publicação de artigo.

Tabela 5 - Quantidade de artigos por revista.

Nome da Revista de publicação	Quantidade de Artigos
Revista de Gestão e Secretariado	3
Brazilian Administration Review	1
Revista Organizações & Sociedade	1
Revista Ciência da Informação	1
Revista Contemporânea de Contabilidade	1
Revista de Carreiras e Pessoas	1
Revista Economia e Gestão Global	1
Revista Labor	1
Total	10

Fonte: Dados da pesquisa.

É relevante observar a qualidade deste material coletado com relação ao local de publicação. Para isso foi utilizado a plataforma Sucupira do Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), primeiramente é necessário compreender que o CAPES é uma fundação do MEC – Ministério da Educação que é importante pois possui um papel na consolidação e expansão da pós-graduação (*stricto sensu*, sendo mestrado e doutorado) no Brasil, e ela realiza a avaliação

desta área além possibilitar o acesso e a divulgação da produção científica (CAPES, 2020). Segundo a Plataforma Sucupira (2020) a plataforma Sucupira é uma ferramenta de coleta de informações, onde se é possível realizar análises e avaliações e é base de referência do SNPG – Sistema Nacional de Pós-Graduação. Assim essa plataforma fornece informações sobre a qualidade de produções científicas de forma fácil com confiabilidade das informações. Já o Qualis é uma avaliação da produção dos programas de pós-graduação, com relação a artigos publicados em periódicos científicos (Qualis Periódicos). A classificação desses periódicos é feita pelas áreas de avaliação e passa por constante atualizações, assim eles são classificados da seguinte forma: A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C - com peso zero. Os dados utilizados para a coleta foram aqueles que estavam disponíveis na plataforma Sucupira, sendo que os dados constam do último período de avaliação realizada compreendendo o período de 2013 -2016, apenas a Revista de Economia e Gestão Global que tinha uma classificação datando do período de 2010-2012 (a última disponível).

Quadro 1 – Qualis das revistas onde os artigos foram publicados.

Revista de Publicação	Área de Concentração	Qualis	Qualis da área da Psicologia
Brazilian Administration Review	Administração pública	A2	B1
Revista Contemporânea de Contabilidade	Administração	A2	Não há
Revista Organizações & Sociedade	Administração	A2	B1
Revista Ciência da Informação	Comunicação e Informação	B1	Não há
Revista de Gestão e Secretariado	Administração	B2	B2
Revista de Carreiras e Pessoas	Administração	B4	B4
Revista Labor	Educação	B4	B3
Revista Economia e Gestão Global	Economia	B5	B4

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos dados apresentados podemos notar que as revistas que possuem classificação Qualis mais altas em suas áreas de concentração e em psicologia foram as revistas Brazilian Administration Review, Revista Organizações e

a Sociedade Revista Contemporânea de Contabilidade que não possui a área de psicologia, sendo assim, seguindo assim a classificação, elas seriam as com maior qualidade.

Com relação às áreas de concentração das revistas onde os artigos foram publicados, 62,5% tem a administração como área de concentração da revista, seguida pelas áreas de comunicação e informação, economia e educação, em nenhuma dessas revistas a área de concentração era a psicologia.

Com relação aos autores dos artigos, no total foram 22 autores (excluindo-se nomes duplicados), sendo que 68,1% deles eram mulheres, quando publicaram os artigos em questão 55% eram doutores ou doutorandos, 32% eram mestres ou mestrandos, 9% graduados e 5% possuía um MBA. Com relação a suas áreas de formação no momento da publicação do artigo, cerca de 41,0% era da área de administração, 14,0% da psicologia, 9,0% da área de ciências contábeis, 9,0% de controladoria e contabilidade, 4,5% em biblioteconomia, 4,5% em ciência da informação, 4,5% enfermagem, 4,5% em estudos da linguagem, 4,5% em relações internacionais e 4,5% em sociologia.

Ainda com relação aos artigos 80% são pesquisas do tipo qualitativa, 10% pesquisa quantitativa e 10% sendo ensaio acadêmico.

Com relação à extensão territorial onde as pesquisas dos artigos foram realizadas, (neste aspecto, excluindo um artigo em que foi um ensaio acadêmico, e outros dois em que trabalharam com coleta de dados em âmbito nacional, em revistas e portal de dados), levando em conta também que as regiões foram se repetindo nos artigos, as coleta de dados foram feitas 38% na região sul , 30% na região sudeste , 23% na região nordeste e 9% na região centro-oeste, sendo que a região norte não apareceu em nenhum artigo como local de coleta de dados.

4.2 ASPECTOS DE CONTEÚDO

Com relação ao conteúdo dos artigos os temas que mais prevaleceram foram aqueles que abordavam os nichos de liderança feminina e relações de gênero, a conciliação entre vida pública e privada e com relação à presença da liderança feminina, assim, a seguir os resultados foram agrupados de acordo com esses temas para possibilitar uma melhor visualização do encontrado.

4.2.1 Liderança feminina e relações de gênero

As mulheres em cargos de lideranças têm em seus ideais de gestão influências das relações de gênero, mesmo sendo elas que estão nesses lugares ainda carregam esses ideais em que o espaço simbólico no topo de uma hierarquia organizacional reserva ao gênero masculino um lugar mais privilegiado, e as características “masculinas” são entendidas por elas como parâmetro para alcançar a produtividade, o desempenho e o ser líder, ainda que isso seja “silenciado” para que o trabalho de líder seja visto como “neutro”. (MENEZES; OLIVERA; DINIZ, 2013).

Elas reconhecem, porém, em suas vivências como liderança em uma organização que atributos vistos como femininos como mediar situações, atenção a detalhes e ser versátil, podem ser considerados como vantagens que as diferenciam. (MENEZES; OLIVERA; DINIZ, 2013) dado que também é trazido por Carrieri, Diniz, Souza e Menezes (2013) onde para elas o cuidado e tato para lidar com situações e ser capaz de lidar com várias atividades ao mesmo são vistos como atributos femininos e favoráveis, assim como acreditam que algumas características de trabalho ligado ao gênero feminino são positivas, como contornar situações de conflito e serem mais mediadoras e ligadas as pessoas, reproduzindo estereótipos femininos (MERCALI; GASPARIN; BIEHL;SCHEFFER, 2017) dados que também aparecem no artigo de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) em que elas assinalam que tem maior sensibilidade e cuidado com sua equipe, e melhores habilidades de comunicação, e que os homens são mais autoritários e preocupados. Essa liderança é marcada então pela comunicação e relações interpessoais com sua equipe, nos achados as mulheres líderes associam, também, o uso da intuição, comunicação, alto grau relacional e inclusão da equipe em decisões. Elas atribuem sentidos a liderança ligados a aspectos considerados femininos, como a comunicação, uso da intuição, e facilidade em relacionar-se (NOGUEIRA;KUBO, 2013) a preocupação com sua equipe e as relações dentro delas também aparece no trabalho de Carvalho e Azevedo (2018), além de que em outro estudo elas sentem que trazem bons desempenhos em sua forma de gestão participativa e democrática para manter uma sinergia na equipe, valorizando suas profissões. (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Porém, em outro artigo, as mulheres em posição de liderança pareceram depreciar aspectos ligados a emoções, sentimentos e sensibilidade, e elas consomem e produzem aspectos vistos como “masculinos” na cultura brasileira, sendo que as construções sociais de feminino e masculino podem ser reproduzidas tanto por homens e mulheres e são constituídos juntos. A sensibilidade foi vista por elas como algo ambíguo, uma hora bom no sentido do trabalho em geral, e como negativo como parte do emocional que pode “enfraquecer” um profissional, assim como a emoção é vista como algo contrário ao ser objetivo e pragmático, ligado ao masculino. Sendo que o masculino é um produto cultural supervalorizado tanto por mulheres e homens nesses cargos, aqueles que demonstram mais aspectos considerados “masculinos” possuem maior chance de crescimento profissional, fato corroborado pelo discurso de mulheres líderes. Elas sentem também que há uma imposição para cuidarem da própria imagem e da postura (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013), também se preocupam com a forma de se vestir, como se coubessem a elas a prevenção a um assédio, assim como o cuidado com a fala (MERCALI; GASPARIN; BIEHL; SCHEFFER, 2017). Segundo Nogueira e Kubo (2013) algumas dessas mulheres acham que “não é fácil trabalhar com mulheres”, os elementos dificultadores da liderança independem do gênero, há uma preferência por trabalhar com times mistos ou com homens, e elas podem ver outras mulheres como rivais.

Elas trazem falas que reproduzem a naturalização das diferenças entre homens e mulheres, ignorando a construção social desta crença, em ramos considerados “masculinos” por exemplo, reconhecem a dificuldade de serem líderes neste ambiente, e que há, mesmo que velado, um enfrentamento de desconfiança por parte dos clientes, que necessitam que elas provem que são capazes (MERCALI; GASPARIN; BIEHL; SCHEFFER, 2017), essa necessidade por provar sua capacidade aparece também no artigo de Salvagni e Canabarro (2015), onde as mulheres em cargos de liderança sentiam necessidade de comprovar a conquista do cargo por mérito próprio.

Parece haver uma discriminação de gênero em setores que culturalmente são vistos como “masculinos”, como os setores da indústria, veículos e peças, construção, etc., em um estudo sobre a presença de mulheres como líderes em empresas de alta complexidade (na área de auditoria), elas estavam menos

presentes, sendo que isso pode estar atrelado ao estereótipo de gênero, sugerindo um fenômeno chamado *pink collar work*, que são os campos de trabalho ligados aos gênero feminino e do “teto de vidro”(CORDEIRO;PEREIRA;DURSO;CUNHA 2018, 2018). Elas sentem que as organizações podem reproduzir as hierarquias sociais dentro de si marginalizando o lugar da mulher e do feminino no trabalho (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013), em outro artigo, elas percebem a existência de uma discriminação aos cargos mais altos, e que para isso, tem que se provar mais capazes e que sua vida familiar não interfere em seu desempenho(ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

A educação é vista como o local onde as transformações podem começar, onde a divisão do trabalho entre “feminino” e “masculino” pode ser desmistificado, e a estimulação de meninas e mulheres para o exercício da liderança. No ambiente organizacional pode haver um discurso pela busca de igualdade de oportunidade para homens e mulheres subirem aos cargos de liderança, mas fica velado uma naturalização do espaço doméstico e resguardado para as mulheres, e os espaços que exijam tomada de decisão para os homens, assim como a subordinação a eles, esses discursos podem ocultar a realidade (ROGRIGUES, 2017).

4.2.2 Conciliação entre vida privada e pública e sofrimento

Sentem dificuldades na conciliação entre trabalho e família, sendo que há um sofrimento por sentirem que não conseguem desempenhar seus papéis como gostariam com a família e a vida privada, (SALVAGNI; CANABARRO, 2015) com relação à maternidade, elas podem sentir dificuldade em desempenhar seu papel de mãe (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013). Para as mulheres em posição de gestão, trabalho e família são considerados prioridade, assim como um relacionamento estável e a importância da vivência da maternidade, porém podem se sentir mais esgotadas física e mentalmente, sentindo que não sobra espaço para cuidar de si, já que tem que lidar com uma dupla jornada (dentro e fora de casa), ainda que algumas considerem essas demandas como sendo aspectos que atribuem sentido as suas vidas, algumas compreendem que são as próprias mulheres que se cobram demais o que leva a conciliação desses espaços a ser

difícil. A carreira profissional é vista como importante, mas percebem o seu salário ainda como uma “ajuda” ao orçamento da família (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

4.2.3 Presença da liderança feminina

Em uma pesquisa que buscou dados em uma revista do ramo de economia e negócios, evidenciou-se que as políticas de recursos humanos para promoção e ascensão das mulheres na liderança pareciam limitadas, e mesmo com nível educacional alto, é difícil para elas alcançarem esses cargos (ROGRIGUES, 2017) ainda que elas mesmas supervalorizem a questão dos estudos (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Porém, segundo o ensaio de Kanan (2010), a competitividade entre as organizações e o surgimento de uma nova cultura no ambiente profissional abriram alas para a participação das mulheres em cargos de liderança, as novas configurações da sociedade contribuem para essa entrada, porém é necessária uma nova educação para que aconteça a rejeição ao lugar de submissão da mulher, e a pluralidade de possibilidade de ser líder seja vista por novas gerações.

4.3 ANÁLISE GLOBAL

Com relação aos resultados da pesquisa em aspectos formais, a plataforma que mais trouxe artigos sobre o tema (com o uso de ambas palavras-chaves) foi o CAPES, sendo que a palavra-chave que mais reuniu material foi gestão feminina. Dos dez artigos incluídos para a revisão final, essas produções começaram a aparecer a partir de 2010, com maior ocorrência nos anos de 2013, 2017 e 2018, os estudos dentro desses artigos buscaram dados abrangendo os anos de 2000-2018. A revista científica que apresentou maior número de artigos foi Revista de Gestão e Secretariado, com área de concentração sendo a administração, sendo que nesta área e na de psicologia essa revista possui classificação no Qualis de B2, que segundo Ferreira (2015) o CAPES entende como sendo de excelência nacional, e outras três revistas, em suas áreas de concentração (não sendo nenhuma a psicologia) possuem excelência internacional. As revistas onde os artigos foram

publicados, em sua maioria, tinham a área de administração como área de concentração e segundo a Qualis, eram de relevância nacional ou mediana.

Em sua grande maioria os autores eram mulheres, e com relação ao grau de escolaridade total dos autores, a grande maioria eram doutorandos ou doutores, e a maioria da área de administração seguido pela área de psicologia. Esses artigos foram elaborados em grande parte se utilizando de pesquisas do tipo qualitativo, e as pesquisas quando foram realizadas se concentraram nas regiões sul e sudeste, que possuem os estados com maior PIB (Produto Interno Bruto), que indica um fluxo maior da economia, com base nos dados de 2017, fornecidos pela Agência Notícias IBGE (2019). Mesmo que essas pesquisas se deem em ambientes que possivelmente por terem um maior fluxo de economia, também possuem maior possibilidade de liderança para as mulheres, é importante que este fenômeno seja investigado em todo território nacional para maior apreensão das nuances desse tema, além de que a região norte não apareceu entre as pesquisas.

Com relação aos anos, o primeiro ano que apresenta uma produção científica com o tema de liderança feminina é em 2010, coincidentemente é a partir de 2010 que os gráficos com os dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho) com o cenário brasileiro e Grant Thornton com o cenário global mostra uma ascensão significativa de mulheres em cargos de liderança. Os materiais produzidos podem ser entendidos como materiais de qualidade internacional à relevância mediana segundo as classificações da Qualis, indicando que são materiais que contribuem para o tema em território nacional, apresentando certo nível de qualidade, outro fato que adiciona a essa qualidade é que foram produzidos em sua maioria por doutorandos/doutores, fica evidente que a área que se sobressai com relação ao tema de liderança feminina é a administração, ainda que como área de formação dos autores (após também administração) em segundo lugar venha a psicologia, é possível observar que ela pode contribuir muito mais com a exploração deste tema, pois é um tema emergente e fenômeno que influencia a vida da mulher e da sociedade.

É relevante notar que a maioria dos artigos que trabalharam com pesquisa, trabalharam com falas trazidas pelas próprias mulheres em cargos de liderança, elas contando suas próprias vivências, o que possibilita a visualização delas e suas próprias visões, ao contrário do longo processo que elas passaram onde foram

inviabilizadas, em que elas e seu mundo eram apenas registradas pelos olhos dos homens, e não delas próprias (MELO; THOMÉ, 2018; PERROT, 2007).

Com relação aos aspectos de conteúdo achados sobre a liderança feminina nas organizações, dados trazidos nos artigos sugerem que elas veem aspectos considerados “femininos” como diferenciais que as potencializam como líderes, porém ao mesmo tempo tem como ideal de líder uma figura impregnada de características “masculinas”, essas características “femininas” seriam conseguir mediar situações, ser versátil, detalhista, serem mais comunicativas e possuir um alto grau relacional, se envolvendo mais com as equipes (CARVALHO; AZEVEDO, 2018; MENEZES, OLIVERA; DINIZ, 2013; MERCALI; GASPARIN; BIEHL; SCHEFFER, 2017; NOGUEIRA; KUBO, 2013; ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011; SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

O tema de liderança tem destaque no mundo das organizações assim como as relações que as permeiam como as relações interpessoais e grupal (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014) e segundo Bergamini (1994) uma dos aspectos da lideranças é questão de influência sobre sua equipe, eles devem “cativar” sua equipe para que busquem o cumprimento dos objetivos da empresa, neste aspecto as características vistas como “femininas” pelas líderes e que elas consideram seus diferenciais se relacionam com o papel de líder, ainda mais no sentido dos relatos em que elas sentem que trazem bons desempenhos com sua forma de gestão (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Porém é importante frisar que essas características “femininas” são construções sociais, sendo assim não ligadas ao sexo biológico e tanto homens e quanto mulheres podem reproduzi-las, assim como as características “masculinas” que foram vistas por elas como ideias para liderança, isto vem de um histórico longínquo em que a figura do homem estava ligada ao poder, este ideal de líder também impera no mundo das organizações, assim segundo Adler (2002), assim que elas foram ocupando mais lugares no ambiente e trabalho, essa figura foi sendo questionada, sendo assim ainda é um movimento em desenvolvido, onde as próprias mulheres líderes continuam a reproduzir esse ideal, até que essa crença seja desvinculada.

Para Adler (2002) quando as organizações buscaram lidar com a questão dos gêneros em cargos de liderança, a tendência atualmente é a de que busquem a diversidade, agregando diferenças e aumentando possibilidade de inovações

quando as vozes singulares de homens e mulheres possam ser ouvidas igualmente, ainda que o mundo organizacional esteja longe desta equidade total, ainda mais no cenário brasileiro, podemos ver avanços nos números de mulheres ocupando cargos e liderança nas organizações tanto no global quanto no nacional, nos números trazidos pela OIT (2020), Grant Thornton (2020) e dados da RAIS expostos pelo jornal Folha de São Paulo (2019).

Além desta percepção delas, outros aspectos ligados ao emocional, que segundo elas podem “enfraquecer o líder” são depreciados, são aspectos sentidos como ambíguos para seu exercício como líder, sendo que as características “masculinas” são consideradas mais valorizadas e propícias para alcançar altos cargos de liderança (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013) o que mais uma vez está ligada a ideia de homem como figura de poder, nisso para elas também há a preocupação com a postura e vestimentas como prevenção a assédios (MERCALI; GASPARIN; BIEHL; SCHEFFER, 2017) e nas relações com sua equipe, preferem times mistos, algumas “reconhecem que não é fácil trabalhar com mulheres” e que podem ver outras como rivais. (NOGUEIRA; KUBO, 2013).

Nesses aspectos fica evidente que as próprias mulheres reproduzem uma naturalização das “diferenças” entre homens e mulheres, ainda que seja uma construção social (MERCALI; GASPARIN; BIEHL; SCHEFFER, 2017). Fica evidente também uma discriminação de gênero nos ambientes de trabalho caracterizados como “masculinos” como aqueles da área de construção, finanças, indústria, etc., em dois estudos ambientados nesses espaços considerados “masculinos” elas estão menos presentes e/ou tem mais dificuldade de alcançar postos de liderança mais altos, o que sugere o efeito do “teto de vidro” e o espaço de trabalho ligado ao estereótipo de gênero (CORDEIRO; PEREIRA; DURSO; CUNHA, 2018), este fenômeno não acontece apenas nesses nichos considerados “masculinos”, ainda que haja hoje um discurso de igualdade de oportunidade para homens e mulheres alcançarem postos de liderança, e mesmo com nível educacional alto, é difícil para elas alcançarem esses cargos, em uma pesquisa que buscou dados em uma revista do ramo de economia e negócios as políticas de recursos humanos para promoção e ascensão das mulheres na liderança pareciam limitadas (ROGRIGUES, 2017).

A questão da dificuldade das mulheres alcançarem postos mais altos de liderança e a existência de um “teto de vidro” é trazido pela literatura de Nogueira (

2006) onde dados indicam que os números de mulheres em posição de liderança decresce conforme mais alto é o cargo, Kanan (2010) entende que esse fenômeno ocorre quando as mulheres são impedidas de avançar apenas por serem mulheres, para ela essa barreira envolve a falta oportunidades iguais no ambiente de trabalho para mulheres e homens, o que se relaciona com o achado por Rodrigues (2017).

Fica velado essa naturalização do espaço doméstico e subordinação para as mulheres, é necessário que ocorra uma educação para desnaturalizar essas relações (RODRIGUES, 2017). O que se relaciona com o trazido por Pisticelli (2009) onde a discriminação das mulheres surge dessa naturalização das diferenças entre homens e mulheres, que são usados para delimitar seus espaços de atuação, naturalizando também a desigualdade sofrida por elas, é algo reproduzido dentro das sociedades e que apareceu nos estudos, assim como a naturalização do espaço doméstico e de subordinação para as mulheres, ligados a reprodução e maternidade, onde esse espaço do privado é entendido como seu local de atuação natural.

Por isso, é importante que essas concepções de gênero que foram construídas socialmente sejam quebradas pois será um fator que auxiliará a quebra dessa desigualdade naturalizada, é uma crença tão enraizada, que as próprias mulheres nas lideranças reproduzem. Assim, ainda que estejamos no século XXI, o conceito de papel social, ainda permanece nessas vivências, que estão em mudança, o que é corroborado pelas reflexões de Kanan (2010) onde essa educação é mesmo necessária para que o lugar de submissão da mulher seja rejeitado e que não apenas elas, mais a sociedade, compreenda que elas também podem ocupar esses lugares de poder nas empresas. A carga trazida pela questão dos papéis sociais, onde os indivíduos só ocupam papéis em que as normas sociais lhe dizem que são possíveis e como devem ser desempenhados (PISCITELLI, 2009), pode ser ligado ao sofrimento trazidos por algumas das falas dessas mulheres em cargos de liderança, onde se cobram por não conseguir desempenhar todos esses papéis da forma em que a sociedade “exige”.

Nos dados achados, parece haver um sofrimento quanto à conciliação entre a vida privada e pública, para elas trabalho e família são considerados prioridade (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011) e ainda que elas gostem e valorizem suas profissões (SALVAGNI; CANABARRO, 2015), elas podem sofrer ao sentir que não conseguem desempenhar os papéis no privado e público, assim como cuidar de si

mesmas, e ainda que valorizem a maternidade, podem sentir dificuldades em viver esse papel, tudo isso acontece dentro das duplas/triplas jornadas que muitas vezes elas vivenciam, onde elas cobram a si mesmas nesses papéis causando um esgotamento físico e mental (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013; ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011; SALVAGNI; CANABARRO, 2015) e ainda sentem que tem provar que sua vida familiar não interfere em seu desempenho(ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

A dupla/tripla jornada das mulheres está presente desde que elas começaram a atuar no mercado de trabalho externo (RAGO, 1997), ao trabalhar fora, cuidar da casa e filhos, elas possuem sobrecarga de trabalho, que conseqüentemente acaba por afeta-las em nível biopsicossocial, o que os dados da publicação da CESIT-UNICAMP (2017), corroboram quando dizem que as presença delas no ambiente de trabalho dependem dos fatores como os cuidados dos filhos e com cuidados doméstico, onde elas são as principais responsáveis, onde por exemplo com relação ao espaço doméstico, elas praticavam o dobro de horas semanais de trabalho do que os homens, há assim uma dificuldade de partilhar essas responsabilidades no ambiente doméstico, o que as auxiliariam nesses quesitos de esgotamento físico e mental, segundo esses mesmos dados não houve uma reorganização da distribuição de responsabilidade pelos trabalhos domésticos, assim com essa sobrecarga elas podem buscar empregos mais precários para lidar com tudo, o que pode gerar uma feminização da pobreza.

Ainda que nesse caso sejam falas de mulheres em cargos de liderança, que geralmente podem ser mais bem remuneradas, há o sofrimento com a sobrecarga de trabalho e sofrimento mental, assim é importante que aconteça essa reorganização de papéis, onde essa cobrança pelos cuidados com filhos e casa deve ser uma responsabilidade compartilhada, o que geraria um maior bem-estar a essas mulheres, tanto no profissional como no pessoal e possibilitaria aos homens maiores vivências no mundo privado.

Ainda que elas se sintam motivadas e gostem de exercer o cargo de liderança, elas sentem a necessidade de provar que são capazes a conquistaram seu lugar por mérito (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011; SALVAGNI; CANABARRO, 2015), e ainda que valorizem os estudos (SALVAGNI; CANABARRO,

2015) e que seu nível educacional seja mais alto, é ainda difícil para que elas alcancem os cargos de gestão (ROGRIGUES, 2017).

Foi um longo caminho para que as mulheres adquirissem certos direitos iguais aos homens, entre eles o direito a educação(PISTICELLI ,2009), e ainda que na década de 50 no Brasil, por exemplo, o desenvolvimento educacional para as mulheres fosse menos valorizado, visto a distinção feita entre os gêneros masculino e feminino e suas possibilidades de atuação (PINSKY, 2018), atualmente as mulheres fazem parte de mais da metade de trabalhadores com Ensino Superior Completo e a maioria das mulheres no mercado de trabalho possuem Ensino Médio Completo, apesar disso, possuem remuneração menor do que a dos homens em empregos formais, considerando uma média entre os setores (OBSERVATÓRIO NACIONAL DO TRABALHO, 2020), o que corrobora os achados desses dados.

Mesmo que a competitividade entre as organizações e o surgimento de uma nova cultura no ambiente profissional tenham possibilitado maior participação das mulheres nas organizações, até como líderes (KANAN,2010), Adler (2002) relata que com o passar do tempo as organizações buscaram se afastar do modelo de liderança como sendo o masculino, é importante notar que falta muito ainda para que essa imagem seja quebrada, para que ocorra a desnaturalização das diferenças de gênero que levam a discriminação de gênero, por isso é importante que esse movimento aconteça na educação, que ocorra uma desmitificação, para que tanto mulheres e homens não a reproduzam, e que as meninas sejam encorajadas fora dessas crenças.

A liderança em si, nas organizações, é influenciada pelo ambiente e contexto em que se está inserido, ou seja, fatores culturais a atravessam, pois é algo que acontece dentro da sociedade, e atualmente a sociedade é regida pelo fazer das pessoas que ocorrem nas estruturas sociais, a utilização da tecnologia que repercute no avanço de evento e processos, e também a desintegração da economia que impulsiona a individualização (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Sendo a liderança um elemento inserido nas organizações que sofrem influência da cultura dentro sociedade, não é surpresa que as questões de gênero e todas suas consequências apareçam. A questão da individualização que surge da fragmentação econômica, remete ao processo de individualização que aconteceu

com o homem, com o avançar do capitalismo, houve uma separação de um mundo externo e de um mundo interno, onde nasceu a concepção do “eu” onde a Psicologia surgiu para estudar esse fenômeno (BOCK, 2007). Para melhor compreensão destes elementos que atravessam o fenômeno da liderança feminina nas organizações, a Psicologia Sócio-Histórica sugere que enquanto o homem vai entrando em contato com o mundo externo, ele vai internalizando a sua ação no mundo, ele age por meio da atividade, cheia de significado, que faz nascer a consciência, sua ação é influenciada pelo seu meio social, econômico e político (AGUIAR, 2007). Assim a liderança feminino se configura como fenômeno psicológico por ser produto da ação do homem no mundo, e como a Psicologia Sócio-Histórica entende o ser humano em seu contexto histórico e social, as mulheres líderes que reproduzem as crenças de gênero o fazem pois estão inseridas em um contexto social em que essas crenças são cultivadas desde tempos remotos e foram internalizada, ainda que estejam inseridas em um contexto histórico de grandes mudanças com relação a isso, e que movimentos feministas tenham luta pela quebra dessas naturalizações, ela ainda está presente, sendo vagarosamente combatida. Ela vai sendo enfraquecida à medida que as mulheres alcançam os postos de liderança, conquistam mais direitos, estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, porém também deve trabalhada no contexto de educação como citado anteriormente.

Assim, como o mundo organizacional está em constante mudança como a sociedade, à medida que essas mulheres líderes vão agindo sobre o mundo e vão agindo sobre si mesmas, vão tomando consciência dessas ações e mudam a sua relação com o mundo, desta forma, esse agir no mundo, quando outras pessoas entram em contato e o internalizam, vão auxiliando pouco a pouco as mudanças na sociedade para que o fenômeno da liderança feminina possa continuar a se expandir, assim como o papel da mulher também possa continuar mudando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança feminina é um fenômeno relevante, pois vem mexendo com os preceitos que o mundo organizacional possuiu e ainda possui por tanto tempo com relação a imagem de um líder, além de se mostrar um fenômeno em ascensão globalmente e até nacionalmente, também há uma influência na imagem da mulher na sociedade, e das vivências das mulheres nessa posição, este fenômeno é transpassado naturalmente por elementos culturais da sociedade em que está inserido como os estereótipos de gênero e as relações de gênero, aspectos que apareceram tanto na fundamentação teórica que permitiram observar a concepção da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, assim como sua presença no mercado e nos cargos de liderança, como apareceu nos achados dos artigos incluídos para revisão, corroborando essas relações.

Com a revisão integrativa sobre liderança feminina no ambiente organizacional, foi evidente que a área com maior produção de material sobre esse fenômeno foi a área de administração (quando considerado a área de concentração da revista onde o artigo foi publicado), com produções na área também de comunicação e informação, economia e educação, a administração também foi a área de formação majoritária dos autores, seguida pela Psicologia.

Foi possível observar que com relação aos artigos produzidos, quando analisados, os temas tratados puderam ser visualizados em três categorias, sendo elas a liderança feminina e as relações de gênero, a conciliação entre vida privada e pública e o sofrimento causado e também sobre a presença da liderança feminina, os artigos produziram conteúdos que puderam ser encaixados em uma ou mais dessas categorias, que contribuem para a compreensão das dinâmicas do fenômeno de liderança feminina nas organizações.

Quanto às lacunas existentes há muito ainda sobre o que estudar com relação a esse fenômeno, como com relação à saúde psicológica das mulheres nesses cargos, ainda mais como ficou evidente que há um sofrimento quanto a conciliação entre a vida pública e privada, é perceptível também a discussão com relação aos papéis de gênero e a vivência de ser líder para elas, assim como alguns estudos com dados sobre sua presença, porém entre esses assuntos, se faz importante entender a vivência dessas mulheres e como essa vivência tem influência em seu mundo psicológico, seu bem-estar.

Se utilizando de uma análise crítica com base na Psicologia Sócio-Histórica sobre os conteúdos trazidos pelos artigos incluídos nessa revisão, foi feita uma relação entre a fundamentação teórica e os achados, buscando uma compreensão desse fenômeno, pode-se concluir que essa revisão contribui para a compreensão desse fenômeno, pois oferece uma revisão do que foi produzido desde a virada do milênio o que também pode auxiliar outros estudos sobre o tema, dentro da Psicologia ou não.

Desta forma, pode-se considerar que os objetivos gerais e específicos foram, respondidos, assim como o problema de pesquisa. Foi possível observar que, levando em consideração o recorte temporal utilizado e as bases de dados, que não houveram muitas produções nacionais sobre esse tema, é importante notar que é um tema que na atualidade cada vez mais vem ganhando notoriedade e se desenvolvendo, sendo assim, espera-se que mais estudos sejam produzidos, além de se utilizar de outros bancos de dado e materiais, buscando uma compreensão maior desse fenômeno.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. Women joining men as global leaders in the new economy. *In*: GANNON, M. J.; NEWMAN, K. L. (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Management**. Oxford, England: Blackwell Publishers Ltd., 2002, p. 236-243. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781405164030.ch12>. Acessado em 01 de Outubro de 2020.
- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Em 2017, São Paulo (SP) tinha o maior PIB e Paulínia (SP), o maior PIB per capita do país**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26396-em-2017-sao-paulo-sp-tinha-o-maior-pib-e-paulinia-sp-o-maior-pib-per-capita-do-pais>. Acessado em 26 de Setembro de 2020.
- AGUIAR, W.M.J. Consciência e atividade: Categorias fundamentais da Psicologia Sócio-Histórica. *In*: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. (orgs.). **Psicologia Sócio-Histórica (uma perspectiva crítica em psicologia)**. São Paulo: Cortez, 2007, p.95-110.
- ANDRADE, H. C. O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho. **Conhecendo Online Revista Científica da FASAP**, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <http://177.67.128.65/OJS/index.php/revista/article/view/43>. Acessado em 01 de Outubro de 2020.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.B.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.413-149.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Rev.adm. Empres.**, São Paulo. v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> . Acessado em 09 de Setembro de 2019.
- BEYEA, S. C.; NICOLL, L. H. Writing an integrative review. **AORN Journal**. v.67, n.4, p.877–880. 1998. Disponível em: <https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/S0001-2092%2806%2962653-7> . Acessado em 15 de Abril 2020.
- BLASZCZYK, R. **Women in business: A historical perspective**. Smithsonian Institution. 2002. Disponível em: <http://amhistory.si.edu/archives/WIB-tour/historical.pdf>. Acessado em 01 de Julho de 2020.
- BOCK, A. M. B. A Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia. *In*: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. (orgs.). **Psicologia Sócio-Histórica (uma perspectiva crítica em psicologia)**. São Paulo: Cortez, 2007, p. 15-36.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**. v. 5, n. 11, p. 121-136, dez.

2011. Disponível em:

<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acessado em 15 de Abri de 2020.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 88-110, ago. 2015. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347> . Acessado em 28 de Setembro de 2020.

CAPES. **Sobre a CAPES**. Ministério da Educação.2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/sobre-a-cap>. Acessado em 27 de Outubro de 2020.

CARRIERI, A. P.; DINIZ, , A. P. R.; SOUZA, E. M.; MENEZES, R. S. S. Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women brazilian executives. **BAR, Braz. Adm. Rev.** Rio de Janeiro , v. 10, n. 3, p. 281-303, set. 2013 . Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922013000300004&lng=en&nrm=iso. Acessado em 28 de Setembro de 2020.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**. Maceió, v. 5, n. 3, p. 20-29, dez. 2018. ISSN 2358-0763. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204> . Acessado em 28 de Setembro de 2020.

CESIT/IE- UNICAMP. **Caderno 3: As mulheres e o mercado de trabalho**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/Caderno3-web.pdf>. Acessado em 02 de Julho de 2020.

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F.R.; DURSO, S. O.;CUNHA, J. V. A. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 31-48, dez. 2018. ISSN 2175-8069. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/21758069.2018v15n36p31> . Acessado em 28 de Setembro de 2020.

FERREIRA, C. G. **Percepções dos docentes avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): um estudo sobre o produtivismo acadêmico**. p.20-42. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niteroi,2015. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2415>. Acessado em 26 de Setembro de 2020.

FOLHA DE S.PAULO. **Aumenta a participação de mulheres em cargos de chefia**. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-chefia.shtml>. Acessado em 10 de Maio de 2020.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**. Hoboken, v. 10, n. 1, p. 1-11, mar. 1987. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nur.4770100103>. Acessado em 15 de abril de 2020.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2020: Do plano de ação à prática**. 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2020-do-plano-de-acao-a-pratica/>. Acessado em 02 de Maio de 2020.

IBGEDUCA. **Quantidade de homens e mulheres**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acessado em 07 de Setembro de 2020.

INTERNATIONAL STANDARD CLASSIFICATION OF OCCUPATIONS. **ISCO-08**. Geneva, v. 1. 2012. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf. Acessado em 02 de Maio de 2020.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=en&nrm=iso. Acessado 02 de Julho de 2020.

KLOPPER, R.; LUBBE, S.; RUGBEER, H. The matrix method of literature review. **Alternation**. Cape Town, v. 14, n. 1, p. 262-276, 2007. Disponível em: <http://alternation.ukzn.ac.za/Files/docs/14.1/12%20Klopper%20.pdf>. Acessado em 15 de abril de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Organizações e Administração. *In: Introdução a administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 3, p.89-112.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MENEZES, R. S. S.; OLIVEIRA, J. L.; DINIZ, A. P. R.. Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 01-22, jun. 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/139>. Acessado em 28 de Setembro de 2020.

MERCALI, G.; GASPARIN, G.; BIEHL, C.; SCHEFFER, A. B. (2017). Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 7, n. 3. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/34955>. Acessado em 20 de Setembro de 2020.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K.M. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 114-133, nov. 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175>. Acessado em 28 de Setembro de 2020. doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v4i2.175>.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>. Acessado em 01 de Julho de 2020.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. **Apesar da melhora nos índices de participação da mulher no mercado de trabalho, desigualdades continuam**.2020. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/noticias2/1296-apesar-da-melhora-nos-indices-de-participacao-da-mulher-desigualdades-continuum>. Acessado em 23 de Agosto de 2020.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. **Boletim Especial do Observatório sobre a Participação Feminina no Mercado de Trabalho**. 2018. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/1268-boletim-especial-do-observatorio-sobre-a-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho>. Acessado em 09 de Maio de 2020.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. **Desigualdade salarial entre sexos é maior em setores com mais participação de mulheres**.2020. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/noticias2/1300-desigualdade-salarial-entre-sexos-e-maior-no-setores-com-maior-participacao-de-mulheres>. Acessado em 10 de Maio de 2020.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. Dissertação de Mestrado. p.20-68, 2015, 142f. Departamento de Ciências Administrativas - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15653>. Acessado em 20 de Setembro de 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Labour force participation rate by sex and age (%) – Annual**.2020. Disponível em: https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer2/?lang=en&segment=indicator&id=EAP_DWAP_SEX_AGE_RT_A . Acessado em 23 de Agosto de 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **SDG indicator 5.5.2 – Female share os employment in managerial positions (%) – Annual**. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer51/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0552_OCU_RT_A. Acessado em 08 de Maio de 2020.

PEDRUZZI, A. J.; NETO, J. M. S.; LEANDRO, M. R. L.; PEDRUZZI, N. L. I. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Firjan, 2014. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf. Acessado em 07 de Setembro de 2020.

PERROT, M. **Minha História das Mulheres**. Tradução de Ângela M. S. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2007.

PINSKY, C. B. Mulheres dos Anos Dourados. *In*: PRIORE, M. **A História das mulheres no Brasil**. 10 ed. Editora: Contexto. São Paulo, 2018. p. 607 – 639.

PISTICELLI, A. Gênero: a história de um conceito. *In*: ALMEIDA, H. B.; SZWAKO, J. E. **Diferenças, igualdade**. São Paulo: Berlendis & Vertecchia, 2009. p. 116-148.

Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845009/mod_resource/content/2/19081600.PDF. Acessado em 03 de Julho de 2020.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Qualis**. Ministério da Educação. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>. Acessado 27 de Outubro de 2020.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Santa Catarina: **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 2003. Disponível em: http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acessado em 02 abril de 2020.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. *In*: PRIORE, M. **A História das mulheres no Brasil**. 10 ed., 2018. Editora Contexto. São Paulo. p. 578 -606.

ROCHA-COUTINHO, M.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087374442011000100005&lng=pt&nrm=iso. Acessado em 28 de Setembro de 2020.

RODRIGUES, R. R. J. Educação profissional da mulher e a ascensão a cargos de liderança. **Revista Labor**, v. 2, n. 18, p. 64-77, 28 ago. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/33504>. Acessado em 28 de Setembro de 2020.

SARDENBERG, C. M. B. O Trabalho Feminino no Brasil: Desigualdades de Gênero e Contrastes Regionais. Programa de Pós-Graduação em Antropologia. **Coleção Bahianas No. 9**, NEIM/UFBA/REDOR. 2004, p. 27 – 29. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6872>. Acessado em 01 de Agosto de 2020.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein** (São Paulo), São Paulo, v.8, n.1, p.102-106, mar. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167945082010000100102&lng=en&nrm=iso. Acessado em 14 de abril de 2020.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/743c/df2047e896c617555204ae03f3a617da1913.pdf?_ga=2.247104324.1943378352.15855347651758994505.1585534765. Acessado em 14 de abril de 2020.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 2, p. 546–553, 2005. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.9393&rep=rep1&type=pdf>. Acessado em 15 de abril de 2020.

WOMEN: OUR STORY. Great Britain: Dorling Kindersley Limited.p.10-11. 2019.

APÊNDICE

Tabela 6 – Títulos dos artigos científicos

Título
Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa
Educação profissional da mulher e a ascensão a cargos de liderança
Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women brazilian executives
Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional
Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados.
Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios
Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho
Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho
Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras
Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras

Fonte: Dados da pesquisa.