

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**GABRIELA LAUANA ANTONIETTE OLIVEIRA PIRANI
MARINA PRADO RODRIGUES DA COSTA**

**MULHERES EM CARGO DE LIDERANÇA:
PRINCIPAIS DESAFIOS**

FRANCA/SP

2023

**GABRIELA LAUANA ANTONIETTE OLIVEIRA PIRANI
MARINA PRADO RODRIGUES DA COSTA**

**MULHERES EM CARGO DE LIDERANÇA:
PRINCIPAIS DESAFIOS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Denise Gisele Silva Costa

FRANCA/SP

2023

**GABRIELA LAUANA ANTONIETTE OLIVEIRA PIRANI
MARINA PRADO RODRIGUES DA COSTA**

**MULHERES EM CARGO DE LIDERANÇA:
PRINCIPAIS DESAFIOS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Profª. Drª. Denise Gisele Silva Costa
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Profº. Fernando dos Santos Soeira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Profª. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 03 de junho de 2023.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos meus familiares, em especial aos meus pais, que sempre me incentivaram nos estudos e me ensinou a nunca desistir.

Gabriela Lauana Antoniette Oliveira Pirani

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus, familiares, amigos e minha dupla. São pessoas especiais que me apoiaram a permanecer nessa caminhada e conseguir concluir. Gratidão define esse resultado.

Marina Prado Rodrigues Da Costa

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

A liderança vem sendo exercida por homens desde que a humanidade existe, devido a isso trazemos um pouco os desafios enfrentados por mulheres para alcançar cargos de liderança. O presente trabalho tem como objetivo descrever os principais desafios enfrentados por mulheres em cargo de liderança nas organizações. Apresentando assim a história da mulher na sociedade, os principais desafios enfrentados no dia a dia e no mercado de trabalho, os direitos conquistados ao longo dos anos e as mulheres como líderes no mercado de trabalho. Diante disso, a metodologia aplicada foi a pesquisa descritiva com o propósito de analisar o fenômeno social, contemplando as diferenças entre pessoas de sexo diferente, assim como também, os impactos na liderança das empresas. Desse modo, aplicou-se a pesquisa bibliográfica e análise de dados primários, com ênfase em 3 perfis de mulheres fortes que são consideradas persistentes, corajosas e que inspiram outras mulheres a reivindicarem seus direitos, possibilitando debates sobre a igualdade de gênero, protagonismo e a liderança feminina. Com essa pesquisa, podemos observar que as mulheres estão conseguindo alcançar seus objetivos, assumindo cada vez mais o papel de liderança dentro das organizações. Os resultados da pesquisa apresentada indicam que as mulheres possuem habilidades para exercer a liderança, exercem a influência sobre outras pessoas para alcançar um objetivo em comum.

Palavras-chave: Conquistas das mulheres. Desafios. Direitos. Gestão de pessoas. Mulher.

ABSTRACT

Leadership has been exercised by men since the existence of humanity, due to this, we bring forth some of the challenges faced by women in achieving leadership positions. The present work aims to describe the main challenges faced by women in leadership positions in organizations. Thus, presenting the history of women in society, the main challenges faced in their daily lives and in the workplace, the rights achieved over the years, and women as leaders in the labor market. Therefore, the applied methodology was descriptive research with the purpose of analyzing the social phenomenon, encompassing the differences between people of different genders, as well as the impacts on corporate leadership. Hence, bibliographic research and analysis of primary data were applied, with emphasis on three profiles of strong women who are considered persistent, courageous, and who inspire other women to assert their rights, enabling debates on gender equality, empowerment, and female leadership. Through this research, we can observe that women are achieving their goals, increasingly assuming leadership roles within organizations. The results of the presented research indicate that women possess the skills to exercise leadership, exert influence over others to achieve a common objective.

Keywords: Achievements of women. Challenges. Rights. People management. Woman.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferença de rendimento entre homem e mulher	18
Figura 2 – Taxa de ocupação entre homem e mulher (com ou sem filhos)	19
Figura 3 – Diferença entre homem e mulher, concluintes do ensino superior	19
Figura 4 – Diferença entre homem e mulher em cargos gerenciais	20
Figura 5 – Malala Yousafzai e Kailash Satyarthi recebem o Prêmio Nobel.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese de aspectos quanto a liderança feminina	24
---	----

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

CEO – Diretor Executivo.

ONU – Organização das Nações Unidas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE.....	14
2.1 O PROCESSO HISTÓRICO E CULTURAL	15
2.2 OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS ATÉ A ATUALIDADE	17
3 LIDERANÇA	20
3.1 O QUE É	21
3.2 QUAIS AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS NO MERCADO ATUALMENTE	22
4 MULHERES NA LIDERANÇA	23
4.1 O PAPEL DAS EMPRESAS EM INCLUIR MULHERES NA LIDERANÇA	27
5 METODOLOGIA	28
5.1 LUIZA HELENA TRAJANO INÁCIO RODRIGUES	28
5.2 MALALA YOUSAFZAI	31
5.3 MICHELLE OBAMA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Os cargos de liderança dentro das empresas têm um papel essencial e é possível identificar que a questão de gênero se faz muito presente, sendo o sexo masculino predominante no ambiente organizacional.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo representar a questão feminina, abordando as causas, as consequências, os desafios e as possíveis resoluções da frequente ausência das mulheres em cargos de liderança.

Aplicou-se a metodologia de pesquisa descritiva, visando mapear e descrever um fenômeno social no qual aborda diferenças entre pessoas de sexo diferente e os reflexos na liderança corporativa. Quanto à técnica, será utilizado a pesquisa bibliográfica e análise de dados primários.

Este estudo é importante na medida em que as organizações podem observar a vantagem em ter mulheres em cargos de liderança, conhecer as qualidades e competências que elas possuem para tal função. E para que as próprias mulheres entendam que possui sim o direito de fazer parte de uma organização e de estar em cargos superiores.

O trabalho é composto por 4 capítulos, sendo que no primeiro, serão abordados conceitos sobre o papel das mulheres na sociedade, o processo histórico e os desafios atuais. Já no segundo, descreve o conceito de liderança e as competências exigidas. Em sequência, no terceiro será realizada uma explanação das mulheres nos cargos de liderança e como ponto principal, as empresas incluindo esse grupo como líderes. E por fim, o quarto capítulo traz os resultados obtidos por meio de pesquisas baseadas em dados primários, dando ênfase em mulheres fortes que marcaram a história.

2 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE

Antes de tudo, qual a importância da mulher na sociedade? Sabe-se que a mulher desempenha diversos papéis, esposa, dona de casa, mãe, profissional e com jornada dupla, as vezes tripla de trabalho, pois desempenham diversas tarefas.

Além disso, o senso comum atribui à mulher características de sexo frágil, que são sempre dependentes e submissas ao homem. Mas, a verdade é que não identificam ou não querem identificar a força e a determinação que uma mulher tem quando quer atingir seus objetivos, são seres fortes, pois mesmo com as dificuldades do dia a dia se mantêm firmes pelas suas famílias e são o alicerce de seu lar.

Em virtude do desenvolvimento humano, é possível afirmar que a condição da mulher passou por diversas transformações quanto ao seu papel na sociedade, sendo que as conquistas de direitos e liberdades foram alcançadas por meio de muitas lutas. Diante disso, verifica-se a necessidade de um reforço a este gênero quanto às suas dificuldades e preconceitos ainda enfrentados no século XXI, para englobar as possibilidades de melhoria nesse cenário.

Os movimentos de mulheres, exerceram papel fundamental nas conquistas históricas como no âmbito nacional em que, ocorreu o reconhecimento de igualdade entre homens e mulheres que, se torna obrigatório a partir da constituição de 1988 e mais atualmente a Lei Maria da Penha, e no internacional, a implantação do dia internacional da mulher que rememora a importância do movimento feminista, além de colocar na agenda pública a necessária atenção às políticas de gênero (PEDRO; GUEDES, 2010, p.08).

Segundo Rama e Martins (2013) *apud* Araújo (2003), a inserção feminina no mercado de trabalho se deu devido a diversos fatores, sendo estes o desejo de independência financeira, o uso de métodos contraceptivos e o controle pelo índice de fecundidade, aumento do índice de nível de escolaridade e nível de ensino superior, busca por contribuir mais com o sustento da família. Essa inserção também se deu devido a reivindicações de movimentos feministas, que ocorreu em especial na Europa, onde com as guerras mundiais, as mulheres assumiram a responsabilidade de manter o lar, devido a seus maridos terem sido enviados para as guerras, bem como a própria revolução industrial, que permitiu a inserção dessas mulheres nas indústrias, com a necessidade de mão de obra barata, surgindo a oportunidade para essa classe.

2.1 O PROCESSO HISTÓRICO E CULTURAL

Em análise histórica, verifica-se que as mulheres eram incumbidas de cuidar da casa e dos filhos, nada além disso, não sendo permitido estudar e instruir-se, trabalhar ou, até mesmo, demonstrar sua opinião e desejos, além de serem vistas como propriedade do homem. Diversos casamentos aconteciam de modo arranjado e embora estivessem infelizes, não podiam pedir o divórcio, e aquelas que tentavam, ficavam difamadas e mal-vistas perante a sociedade.

Certamente, em contraposição à toda a visão machista, as mulheres exercem um papel essencial na sociedade desde os primórdios, mas destaca-se que não receberam o reconhecimento devido, sendo que muitas foram pioneiras na história e poucas destacadas, pois a maioria das narrativas foram contadas na visão dos homens. (SILVA, 2020 *apud* FOLLADOR, 2009).

Ainda segundo Silva (2020), durante a primeira metade do século XX, as mulheres estavam inseridas em um contexto histórico delimitado em que a conquista mais importante era o matrimônio e os filhos, destacando a exigência imposta no corpo social.

De acordo com Magalhães (1980), em alguns momentos históricos, a mulher exerceu uma posição de submissão ao homem e uma representação de fraqueza, dependência e com predominância na função de criar filhos. Sendo que, em análise, estabelece que essa visão teve sua origem na sociedade patriarcal, na qual, sobrepõe-se a força física masculina superior à feminina, a predominância dos homens em redigir leis e governar, assim como também, um consentimento involuntário das imposições com o emprego considerado subsidiário e por fim, a ausência de competência intelectual, pois não havia condições necessárias para o desenvolvimento.

Ademais, conforme a autora, a presença de mulheres no mercado de trabalho era muito baixa, mas houve um relevante aumento desde 1973, a partir da depreciação da renda familiar da população, pois havia a necessidade de complementar os proventos de casa. Contudo, é abordado que a distinção salarial entre os sexos era discrepante, assim como também, as funções:

No entanto, dados mais assustadores são aqueles que as estatísticas não mostram, são os que se referem à segregação ocupacional e salarial. Este é um dos pontos mais chocantes da discriminação entre homens e mulheres, pois a mulher quando sai para exercer uma atividade remunerada encontra

menos oportunidades no mercado de trabalho, trabalhos menos gratificantes e realizadores, salários mais baixos para exercer exatamente a mesma atividade masculina, menos prestígio e condições de trabalho piores que as dos homens. Além de tudo isso, toda mulher que trabalha fora de casa continua arcando sozinha com toda a responsabilidade das tarefas domésticas — é a chamada dupla jornada de trabalho, sem descanso e sem férias (Cf. CPI da Mulher, depoente citada) (MAGALHÃES, 1980, p. 130.)

Apesar de terem se passado mais de quatro décadas, as mulheres ainda continuam com esses desafios em seu dia a dia, são profissionais, mães, donas de casa. Muitas delas, atualmente estão criando os seus filhos sozinhas. Devido a isso, buscam oportunidades de emprego com uma remuneração mais justa e digna. Enfrentam jornada tripla, sendo estes trabalhos, afazeres do lar e um estudo, em que buscam uma especialização e uma qualificação, no intuito de se encaixarem em uma profissão que possa dar um pouco mais de conforto aos seus filhos, e terem sonhos e desejos fora dessa rotina.

A partir do amadurecimento da sociedade, é possível afirmar que houve mudanças marcantes, nas quais transformaram a trajetória feminina em vários aspectos. Sendo estes apresentados a seguir.

Com o decreto N°21.076 de 24 de fevereiro de 1932, as mulheres conquistaram o direito ao voto, o direito de expor sua opinião diante da política, e votarem legalmente em candidatos que acreditavam propor melhorias para a sociedade, direito antes, concedido apenas aos homens.

Já em 27 de agosto de 1962, foi criado o estatuto da mulher casada com a Lei nº 4.212/1962, onde permitiu que mulheres casadas decidissem sobre sua vida profissional e não precisassem de autorização do cônjuge para trabalhar. Houve também a inserção do direito de reivindicar heranças e a possibilidade de conquistarem a guarda dos filhos em casos de separação.

Com a Lei nº 6.515/1977 de 26 de dezembro de 1977, o divórcio se tornou uma opção legal no Brasil, antes disso, mulheres permaneciam presas legalmente a casamentos infelizes, podendo sofrer agressões e abusos.

Na Constituição de 1988, as mulheres ganharam o direito igualitário aos dos homens. Assim, elas foram incluídas de maneira legal como cidadãos e portadoras dos direitos e deveres que os homens possuíam.

Em 13 de março de 2023 foi apresentado o projeto de lei 1085/2023, onde visa buscar a igualdade salarial e remuneratória entre homens e mulheres em função de um mesmo cargo, alterando assim tópicos da Consolidação das Leis do Trabalho, que

foi aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. No momento a ementa está passando pelo plenário, e espera-se que seja enviada ao senado para aprovação.

Grande parte das conquistas femininas ocorreram devido às mulheres irem às ruas e reivindicarem os seus direitos, enfraquecendo assim a estrutura patriarcal, que é um sistema da qual a dominância do homem prevalece sobre a mulher. Essa luta feminista existe há séculos, é um movimento de mulheres com foco em buscar igualdade entre homens e mulheres, para que ambos possam ter os mesmos direitos. Com isso, conseguiram o direito ao voto, o direito de estudar, direito do divórcio, entre outros.

Contudo, pode-se citar também o Dia Internacional das Mulheres, sendo “criado” por uma ativista no ano de 1910, chamada Clara Zetkin, que defendia os direitos das mulheres no âmbito trabalhista, e seu foco era que o setor operário desse maior abertura e atenção para as mulheres, em virtude deste motivo, propôs a criação de um dia voltado para as mulheres. Essa ideia surgiu depois que mais de 15 mil mulheres se reuniram e marcharam pelas ruas de Nova York, reivindicando o direito ao voto e melhores condições no ambiente de trabalho. A ONU, em 1975, reconheceu o dia 08 de março como o Dia Internacional da Mulher, celebrando assim a persistência, o engajamento político, e as reivindicações por igualdade.

Entretanto, mesmo após diversos movimentos e reivindicações, os desafios relacionados à desigualdade continuaram existindo.

2.2 OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA ATUALIDADE

Mesmo tendo realizado diversas conquistas ao longo dos anos, as mulheres lutam, nos dias de hoje, por igualdade social, econômica e política, sendo este um direito de todos os cidadãos brasileiros, conforme a constituição federal de 1988.

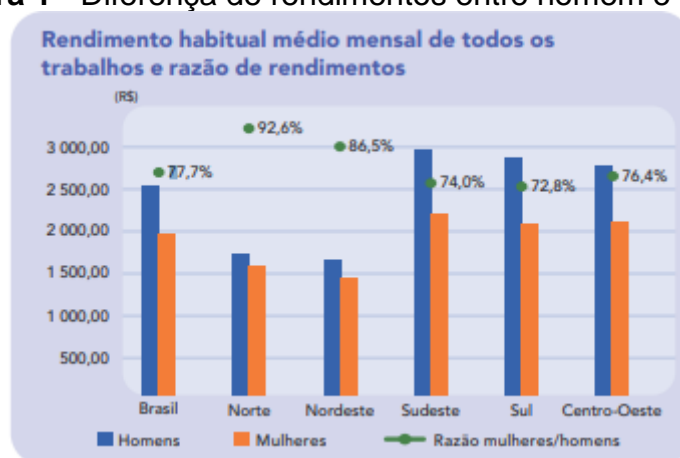
Apesar de ser uma lei constitucional, tendo como base a justiça, tem sido falha e muitas vezes descumprida, assim, prejudicando em vários âmbitos a vida da mulher. Nos dias atuais, ainda se ouve relatos sobre diferenças salariais, baixa representatividade política, oportunidade de trabalho sem qualidade de vida, violência sexual e doméstica, entre outros.

Conforme indicadores do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2019, a taxa de participação no mercado de trabalho de mulheres com 15

anos ou mais, era de 54,5%, enquanto homens, era 73,7%. Quanto a atuação do sexo feminino em cuidados de pessoas e tarefas domésticas, resultou praticamente no dobro do tempo dedicado por homens, sendo 11,0 horas para os homens e 21,4 para as mulheres, e diante disso, há o destaque da importância do monitoramento para obter a igualdade de gênero e empoderamento.

Além disso, a disparidade de rendimentos também é um ponto de alerta, pois as mulheres receberam aproximadamente $\frac{3}{4}$, sendo 77,7% do rendimento masculino, sendo que a relevância está voltada para a discrepância entre grupos ocupacionais específicos: Diretores e gerentes e Profissionais das ciências e áreas intelectuais, em que mulheres receberam 61,9% e 63,6% do rendimento do sexo oposto.

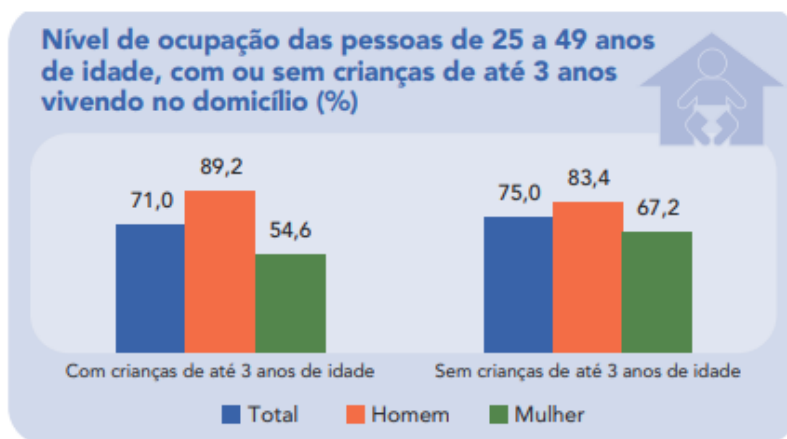
Figura 1 - Diferença de rendimentos entre homem e mulher.



Fonte: IBGE (2021, p.4).

Quanto à análise da ocupação de pessoas de 25 a 49 anos, que tem ou não crianças de até 3 anos de idade, é possível identificar distinções entre os sexos também, pois a taxa de mulheres com criança é de 54,6% e sem criança é de 67,2%, enquanto homens são 89,2% e 83,4%, respectivamente.

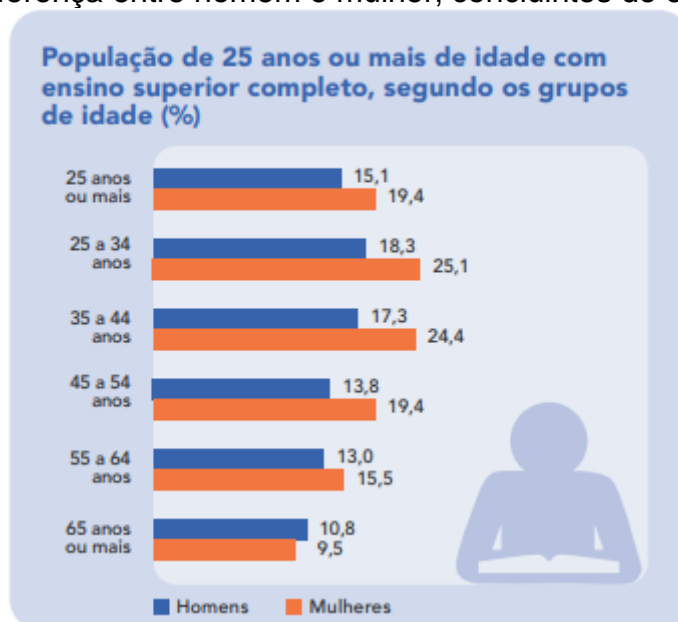
Figura 2 – Taxa de ocupação entre homem e mulher (com ou sem filhos).



Fonte: IBGE (2021, p.3).

O Instituto complementa que todo esse cenário, não é reflexo da falta de educação, pois estatisticamente, as mulheres são mais instruídas que os homens, 19,4% e 15,1%, na devida ordem. Mas, antigamente o contexto era o oposto, representando as limitações de acesso à educação, mensuração obtida por meio da pesquisa entre a população de 65 anos ou mais, visto que décadas atrás, elas eram proibidas de frequentar escolas, recebiam tarefas domésticas e era tanta demanda devido ao tamanho das famílias que não priorizavam esse fator em suas vidas. Aproximadamente há 60 anos, esse histórico vem mudando, sendo que querem se alfabetizar, frequentar e se formar com mais intensidade que os homens. Assim, elas estão cada vez mais inseridas no ensino superior, para buscarem cargos e profissões que desejam.

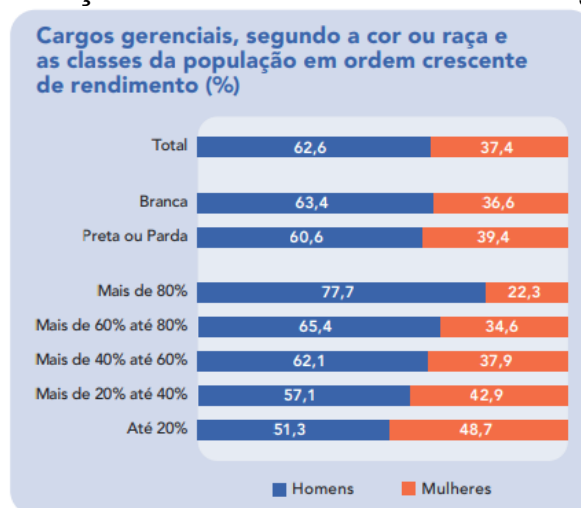
Figura 3 – Diferença entre homem e mulher, concluintes de ensino superior.



Fonte: IBGE (2021, p.5).

No indicador de Participação das mulheres nos cargos gerenciais, é abordado a inserção das mulheres na vida pública, tomadas de decisão e cargos de liderança na diretoria e gestão, sendo que no ano de 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram atribuídos aos homens e 37,4% as mulheres, conforme é apresentado na Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Diferença entre homem e mulher em cargos gerenciais.



Fonte: IBGE (2021, p.9).

Apesar de toda dificuldade enfrentada pelas mulheres, de acordo com Biasoli (2016, p. 126) é possível identificar uma parcela delas que conseguem realizar uma melhor adequação de tempo e assim, conciliar o trabalho e as atividades domésticas. Entretanto, aquelas que estão nos melhores postos de trabalho, possuem uma renda suficiente para encarregar uma terceira pessoa para a tarefa doméstica, deste modo, remunerando. Por meio disso, a autora conclui que há uma grande disparidade, sendo mulheres em situações precárias e outras bem remuneradas, com uma boa escolaridade e ocupações com status reconhecido.

3 LIDERANÇA

Sabe-se que o conceito de liderança é abrangente, extremamente necessário e pode apresentar mais de uma definição. Diante disso, de acordo com Bergamini, (1994, p. 103) é possível afirmar que:

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-

se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores [..].

Além disso, um líder é uma pessoa que se destaca diante de um determinado grupo, com a capacidade de influenciar os demais a realizar coisas boas ou ruins. Evidencia-se que para ocorrer a liderança, faz-se necessário trocas sociais, tendo um indivíduo com uma determinada personalidade, que desperta o interesse e o envolvimento de um grupo para querer segui-lo. Essa liderança pode influenciar no comportamento e na mentalidade de seus liderados, isso pode melhorar a produtividade e trazer um sentimento de pertencimento a sua equipe.

Um líder é considerado como um facilitador quando trabalha a favor de alcançar os objetivos de seus subordinados. Segundo a teoria caminho-objetivo proposta por House e Mitchel, um líder deve conhecer os objetivos de seus subordinados e ser um facilitador para ajudá-los no processo para atingi-los. (BERGAMINI, p.105, 1994 *apud* HOUSE; MITCHEL, 1974).

3.1 O CONCEITO

Diante da abordagem acima, é possível afirmar que existem visões diferentes sobre o que é liderança e como colocar em prática.

Segundo Gaudencio (2007), a liderança pode ser definida como uma habilidade na qual pode ser aperfeiçoada pela própria pessoa, mas somente depois da inteligência emocional ter sido desenvolvida, isto é, saber gerir suas próprias emoções para atingir seus objetivos.

Já para Spudeit; Pinto (2022), existem pessoas que são líder natural e aquelas que conseguem desenvolver:

Existem pessoas que nascem com características de um líder nato, quando se percebem de maneira diferente e conseguem promover um engajamento com colegas, porém é uma competência que pode também ser desenvolvida e aperfeiçoada ao longo da trajetória profissional por meio de cursos, experiências, leituras e muita prática na rotina diária de uma organização, seja com ou sem fins lucrativos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 176), a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou diversos objetivos”.

Para Hunter (2004, p. 25), ele considera que a liderança está relacionada com a competência e diz que ela é a habilidade que influencia pessoas a trabalharem com entusiasmo visando atingir os objetivos em comum das empresas.

De acordo com Schein (2009, p. 10-11), na competência liderança, é possível afirmar que há a criação e mudança de culturas já existentes, sendo que está é efeito de um agrupamento de conhecimentos, podendo ser relativamente influenciado pelas condutas do líder, enquanto a gestão e a administração, apenas age na cultura.

Certamente, o efeito da liderança pode recair de maneira diferente de pessoa para pessoa, pois depende de como cada colaborador está envolvido com sua equipe e com o seu líder.

3.2 QUAIS AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS NO MERCADO ATUALMENTE

As competências são um conjunto de habilidades, conhecimentos, valores e atitudes nas quais proporcionam que uma pessoa ou empresa consiga alcançar os objetivos, visando eficácia e eficiência. Assim como também, é voltada para a capacidade de aplicar esses elementos de forma estratégica, adaptando-se ao ambiente inovador, com ética e responsabilidade. Desse modo, conforme Fleury; Fleury (2001, p.185), a definição de competência consiste em:

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Para Pelegrini; Martins (2010) *apud* Gramigna (2002), destacou 15 competências necessárias para exercer no mercado de trabalho, sendo eles: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sobre pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo, iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão.

Segundo Silva, Santos e David (2022) *apud* Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), uma mulher possui a habilidade de construir relacionamentos amistosos,

capaz de fazer com que os membros de uma equipe interajam entre si e mantenha uma boa comunicação dentro da empresa, buscando cuidar uns dos outros.

Conforme Silva, Santos e David (2022) *apud* Robbins (2000), as mulheres possuem uma tendência de incentivar a participação de pessoas em determinadas tarefas, facilidade em compartilhar informações, habilidade em auxiliar o aumento da autoestima de seus colaboradores e colegas de trabalho.

O sexo feminino está mais disposto a ouvir seus colaboradores, a agir com tolerância, a colocar a própria experiência de vida na profissão, busca se conectar com os outros, e assim exerce a influência sobre as outras pessoas.

4 MULHERES NA LIDERANÇA

As mulheres que buscam ingressar no mercado de trabalho atualmente, necessitam conciliar a vida de mãe, dona de casa com a vida profissional. No âmbito profissional enfrentam barreiras para alcançar cargos mais elevados, e quando o fazem, precisam demonstrar firmeza, decisão e serem enérgicas, e esses tipos de virtudes anteriormente eram consideradas de âmbito masculino.

Segundo essa perspectiva, podemos dizer que as mulheres passam a exercer papel de líderes dentro de seus lares, facilitando colocar em prática no ambiente corporativo. Considerando o pensamento de Silva, Santos e David (2022) *apud* Frankel (2007), as mulheres possuem um comportamento natural de liderança, podendo assim criar suposições de que elas possuem capacidades de desenvolver características próprias, se tornando um diferencial no ambiente corporativo.

Manter a liderança feminina nas organizações corporativas é um fator crucial para as empresas, considerando a desenvoltura e a facilidade que as mulheres possuem para liderar, se tornou uma vantagem competitiva para as empresas, aumentando as chances de crescimento. Ainda conforme Silva, Santos e David (2022) *apud* Frankel (2007), para as organizações, o estilo de liderança aplicado mostra que o comportamento feminino é adequado e favorável para o ambiente corporativo, prolongando a vida profissional desse colaborador dentro da organização.

Ademais, é possível notar que as mulheres têm conquistado uma representatividade cada vez maior no universo empresarial. É importante ressaltar que, antigamente, algumas atividades relacionadas à gestão e liderança eram consideradas exclusivamente masculinas. No entanto, essa

visão vem sendo desconstruída com o tempo, o que permite que mulheres também possam ocupar esses cargos com êxito (NASCIMENTO, 2018, p. 59). Nesse sentido, o quadro abaixo apresenta informações relevantes sobre as características das mulheres líderes e os desafios enfrentados.

Quadro 1 – Síntese de aspectos quanto a liderança feminina.

RESULTADOS RELACIONADOS	DESCRIÇÃO
1) ... às mulheres líderes	<p>*Apresentam características de liderança democrática e ímpeto empreendedor em relação aos homens líderes e, como resultado, os liderados se mostraram mais satisfeitos e motivados no trabalho (SCHIAVANI; DIAS; OIVEIRA, 2017).</p> <p>*Além disso, o estilo de liderança feminina mais percebido foi a liderança transformacional e que o comprometimento das mulheres líderes está significativamente relacionado às dimensões afetiva e normativa (WEYMER et al., 2018).</p> <p>*Algumas mulheres que alcançam cargos seniores nas organizações exibem um conjunto de comportamentos que as aproximam do estereótipo masculino (perfil de liderança mais agressivo) (SILVA; MILITÃO; GRANGEIRO, 2019).</p> <p>*Dificuldades para ascensão na carreira: pressão para mostrarem suas competências, avaliação constante, aceitação dos colegas quanto à sua posição de liderança, assédios, salários desiguais em relação aos homens, teto de vidro, maternidade, agressão física (no ambiente doméstico) e machismo e dupla jornada de trabalho (trabalho regular e trabalhos domésticos) (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017; TRAVISAN; AUGUSTO, 2018; SANTOS; DIÓGENES, 2019), ou ainda a tripla jornada (papeis de trabalhadora, mãe e estudante) (FERREIRA et al., 2018).</p> <p>*Apresentaram características comportamentais: assertividade, objetividade, firmeza no falar e competitividade (RODRIGUES; DEWES, 2019), além de postura inspiradora, transformadora, motivadora e aberta ao diálogo (VERSIANI et al., 2019).</p> <p>*Há aspectos negativos sobre os atributos da sensibilidade e da sensualidade das líderes femininas no ambiente organizacional, principalmente a possibilidade de indução ao erro operacional (por parte dos líderes homens) e descrédito ao trabalho da mulher (BUENO; DOMINGUES; BUENO, 2016).</p>

	<p>*A liderança feminina no Brasil está relacionada à conquista atual de independência financeira das mulheres por meio do trabalho, com base em sua autoestima e autorrealização (IOTTE; LAMOGLIA, 2016).</p> <p>*As mulheres líderes no serviço público ainda sofrem preconceitos validados pelos códigos masculinos, porém a realização pessoal das mulheres está cada vez mais ligada à esfera do trabalho e à independência financeira - enfatiza-se que essas características não afastam o desejo das mulheres de constituir família. (MILTERSTEINER et al., 2020).</p>
2) ... à interação entre mulheres líderes e seus colegas de trabalho	<p>*Ao mesmo tempo que são percebidas como boas líderes, os colegas de trabalho persistem em tendências a estereótipos da liderança feminina, identificando as mulheres como mais minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis (RODRIGUES; DEWES, 2019).</p> <p>*A liderança feminina também está ligada a fatores extrínsecos à equipe (como os resultados) e fatores intrínsecos (como as emoções de cada membro da equipe) (PRADO; AUGUSTO, 2018).</p>
3) ... às organizações lideradas por mulheres	<p>*As empresas devem incentivar o estabelecimento de uma cultura plural e diversa, necessitando assim romper com as perspectivas machistas, preconceituosas e patriarcais da cultura organizacional que refletem o <i>status quo</i> da sociedade (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).</p> <p>*Quando a organização é mais complexa, diminui as chances de as auditoras serem responsáveis pela equipe de auditoria externa, provavelmente devido ao fenômeno do "teto de vidro". Além disso, de acordo com o fenômeno "trabalho de colarinho rosa", as auditoras podem estar realizando atividades em setores específicos e menos complexos, devido à discriminação ligada ao estereótipo de gênero (CORDEIRO et al., 2018).</p> <p>*Quanto maior a empresa, menor se torna a participação de mulheres em cargos da alta liderança (estratégicos). Quando a empresa é de capital aberto, a proporção de mulheres na alta liderança é menor ainda (MOLETTA et al., 2020).</p>
4) ... à sociedade	<p>*Há papéis construídos para o homem e para a mulher na sociedade e estes se relacionam às relações de trabalho, muitas vezes desprivilegiando as mulheres aos cargos e posições de liderança. As mulheres acabam concentradas nos próprios guetos femininos, onde a desigualdade de gênero não é amplamente percebida pelas mulheres (SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019).</p> <p>*Ainda que tenha havido uma expansão da presença feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho, ainda assim não foi possível alcançar a equidade entre gêneros, assim como ocorre na sociedade em geral, onde as mulheres têm tido menos privilégios quanto à saúde, segurança e qualidade de vida (BIASOLI, 2016).</p>

Fonte: Silva (2020).

Ao analisar o quadro apresentado, percebe-se que a autora destaca as características das mulheres líderes, que se baseiam em uma liderança democrática,

inclusiva e empática, reconhecendo e respeitando as diferenças, além de possuir capacidade inovadora. Em termos de comportamento, a liderança feminina é marcada pela assertividade, objetividade, convicção verbal, competitividade e pela habilidade de inspirar, transformar, motivar e promover uma comunicação saudável e construtiva. No entanto, é importante ressaltar que há pontos de atenção, como a atribuição de sensibilidade e a sensualidade como característica feminina, além da subestimação do trabalho exercido pela mulher.

Em consequência desses atributos, as mulheres enfrentam vários desafios para alcançar sucesso em suas carreiras, incluindo a grande pressão para mostrar competência, avaliações, reconhecimento da posição hierárquica pelos colegas de trabalho, assédio, desigualdade salarial, dupla jornada, machismo, entre outros obstáculos.

Sobre a interação entre a liderança feminina e seus pares laborais, a autora menciona que as mulheres são reconhecidas como competentes gestoras, porém, ainda se deparam com indivíduos que subscrevem às ideias preconcebidas, atribuindo-lhes qualidades estereotipadas tais como sensibilidade, meticulosidade, atenção aos detalhes e delicadeza.

No segmento referente às empresas sob liderança feminina, enfatiza-se a importância da responsabilidade corporativa em fomentar uma cultura organizacional diversificada e inclusiva, com o objetivo de erradicar o machismo enraizado. Ademais, é pertinente ressaltar que a participação de mulheres em cargos de liderança sênior é escassa em organizações de grande porte e de capital aberto.

Por fim, no último aspecto abordado, realiza-se uma análise da estrutura social estabelecida, onde os papéis de gênero atribuídos a homens e mulheres refletem nas relações de trabalho, perpetuando a desigualdade feminina em posições de liderança e a permanência de disparidades de gênero que frequentemente passam despercebidas. Como consequência, a igualdade de gênero ainda não foi plenamente alcançada, e as mulheres enfrentam desvantagens na esfera da saúde, segurança e qualidade de vida.

Destaca-se que a partir dessa análise, é possível compreender melhor o cenário atual e refletir sobre estratégias que promovam a igualdade de gênero no mercado de trabalho, assim como também, a responsabilidade corporativa de promover a liderança feminina.

4.1 O PAPEL DAS EMPRESAS EM INCLUIR MULHERES NA LIDERANÇA

Evidencia-se que uma organização é reflexo de seus fundadores e toda a cultura organizacional imposta desde o início. Desse modo, é possível afirmar que toda a parte de missão, visão, valores e demais práticas, é reproduzida por seus colaboradores. Sendo assim, conforme Schein (2009, p.10), o entendimento da cultura e de si próprio, proporciona a identificação de grupos nos quais há o sentimento de pertencimento e por meio disso, a visão das diferenças.

Além disso, há a incidência do comportamento organizacional, sendo que este é um fator indispensável para o sucesso das empresas, composto por características individuais voltadas para as condutas dentro dos grupos no ambiente corporativo. Ademais, é um estudo de como o indivíduo, grupo e a estrutura promovem reflexos na performance da empresa. No quesito pessoal, são analisados aspectos da personalidade, a percepção, aprendizagem e motivação, já em grupo, como lida com as normas, papéis, formação de equipe e a gestão de conflitos. (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 67-68,73).

Segundo Rama e Martins (2013) *apud* Dessler (2011), as empresas possuem um papel de grande importância no âmbito profissional de seus colaboradores, considerando que, desde o processo de recrutamentos e seleções quanto promoções e desligamentos, estes são fatores que podem interferir no sucesso profissional das pessoas.

Considerando uma pesquisa realizada por Silva, Santos e David (2022) *apud* Noland, Moran e Kotschwar (2016), para o *Peterson Institute for International Economics* (Instituto Internacional de Economia Peterson), em Washington capital dos Estados Unidos, revelou que, considerando a igualdade de gênero em cargos elevados, 60% das empresas analisadas não possuem mulheres em seus conselhos, destes, mais de 50% não têm mulheres no setor executivo, e apenas 5% possuem uma mulher como CEO.

Apesar dos obstáculos enfrentados, as mulheres apresentam habilidades diferentes dos homens, sendo estes a disponibilidade em ouvir os seus liderados, saber aplicar a empatia no dia a dia, delegar com responsabilidade, e buscar um bom relacionamento com os colegas de trabalho. Devido a esses fatores, podemos observar que as mulheres possuem habilidades cruciais para esse aspecto, e se demonstram capazes de liderar equipes e quebrar barreiras de qualquer preconceito.

Assim, considerando os aspectos positivos que a liderança feminina pode proporcionar para as organizações, a Revista Forbes publicou uma entrevista com Corinne Ripoche, presidente regional da empresa de consultoria de Recursos Humanos Adecco Americas. Durante a entrevista, a CEO destaca o perfil característico da liderança feminina, evidenciando a forte presença de mulheres autênticas, compassivas e empáticas, além de um elevado QE (quociente emocional), que se traduz na capacidade de resiliência e inteligência emocional. Além disso, Ripoche ressalta que empresas mais diversas apresentam melhor desempenho, maior riqueza e contribuem para o aumento do PIB, citando como exemplo a Índia, onde o microcrédito para mulheres tem impulsionado o desenvolvimento econômico. Ela também menciona que das 500 maiores empresas americanas, aquelas com mulheres ocupando a posição de CEO apresentam desempenho positivo, inclusive em períodos de instabilidade. (CORRÊA, 2022).

5 METODOLOGIA

Conforme abordado anteriormente, os cargos de liderança são ocupados predominantemente por homens e desse modo, o trabalho tem como objetivo representar a questão feminina, abordando as causas, as consequências, os desafios e as possíveis resoluções da frequente ausência das mulheres em cargos de liderança.

Utilizou-se a metodologia de pesquisa descritiva, visando a exploração desse fenômeno social que envolve as disparidades entre pessoas de diferentes sexos e os impactos na liderança dentro das organizações e a técnica de pesquisa bibliográfica e a análise de dados primários.

Como pesquisa, apresentamos a bibliografia de três mulheres influentes, e que obtiveram conquistas e marco para a história das mulheres, sendo estas, Luiza Helena Trajano, Malala Yousafzai e Michelle Obama, conforme abordado a seguir.

5.1 Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues

Filha de Jacira e Clarismundo Inácio, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues nasceu em Franca no estado de São Paulo, no dia 9 de outubro de 1948. Nasceu em

uma família com o espírito empreendedor, sendo sobrinha de Luiza Helena (tia do lado materno) e Pelegrino José Donato, fundadores da rede de varejo Magazine Luiza.

No ano de 2022, foi publicado o livro “Luiza Helena – Mulher do Brasil”, escrito por Pedro Bial, apresentando sua biografia. No decorrer do livro, foi apresentado que Luiza Helena possui uma percepção de que para realizar algo é necessário ter um sentido e se conectar aos objetivos, que as conexões precisam de um propósito para permanecerem unidas.

Ademais, ao longo dos anos, ela desenvolveu características por meio da dedicação ao comércio, adquirindo habilidade de lidar com pessoas e relacionar-se de modo sensível, fazendo com que isso se torne flexível e algo leve de lidar no dia a dia, podendo ser considerado muitas vezes como algo vindo da intuição, porém, são apenas as experiências vividas.

Em certo ponto, o autor cita a força que Luiza Helena possui e que a fez explorar um ambiente de negócio predominante para homens:

Talvez por ter desbravado um ambiente de negócios em que a virtude da intuição era descartada como característica “feminina” – tantas vezes a única pessoa sem gravata à mesa de reuniões na hegemonia masculina do universo dos executivos varejistas -, ela sabia não usar a palavra intuição. Deu seu jeito, um jeito feminino de administrar, unindo racional a emocional, encontrando caminhos e atalhos por onde circular – e decidir. (BIAL, 2022, p. 61).

Destaca-se também que ela não possui medo de errar, afirmando que é importante arriscar e cometer erros, desde que seja um exercício para não repetir outras vezes, ou seja, de aprender com os erros e em outras oportunidades, errar algo novo.

Assim como Luiza, seu filho e atual CEO da empresa, Frederico Trajano, cresceu dentro da loja, acompanhando todos os processos de perto, e iniciou sua trajetória como vendedor, devidamente uniformizado, fazia a abertura de loja e tinha metas para entregar.

A partir do seu destaque e posicionamento estratégico na empresa, Luiza sofreu com o machismo de seu tio Pelegrino, em que muitas vezes criticava as ações dela e tentava camuflar, apontando nas questões corporativas, no entanto, havia também o objetivo de atacar o lado pessoal, pois não conseguia aceitar que o poder de uma empresa ficasse em posse de uma mulher.

Luiza Helena preza pela aproximação dos seus colaboradores, sem a limitação de hierarquias e departamentos, assim como também, ela sempre foi acessível a

todos. Logo após assumir a empresa, ela realizou muitas ações, mas é possível apontar o cheque-mãe como uma referência sobre o contexto em que estava inserida, proporcionando aos seus colaboradores uma forma de rede de apoio financeiro, disponibilizando um valor para mães e casais homoafetivos que possuem filhos de até 10 anos e 11 meses.

Há trechos que apresentam falas de conhecidos e amigos de Luiza Helena, apresentando-a como uma mulher forte e com essência de liderança natural, sendo uma boa ouvinte, traz levantamentos para tirar as pessoas da zona de conforto e sempre se posiciona estrategicamente, sem criar intrigas.

Ela também atuou no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do governo federal de 2007 a 2018, com agendas em problemas sociais e econômicos. Fundou o Grupo Mulheres do Brasil no ano de 2013, com atuação na cultura, educação, empreendedorismo, saúde e violência contra as mulheres. Além disso, houve forte participação no movimento “Unidos pela vacina”, sendo um divisor de águas para o grupo se tornar a maior força política apartidária do país.

No capítulo 33 de seu livro, intitulado como “Metendo a colher”, ela compartilha um caso de feminicídio envolvendo uma funcionária do Magazine Luiza e que, a partir disso, houve uma virada de chave quanto ao seu papel na empresa, estabelecendo um novo projeto para combater a violência de gênero. O Canal da Mulher é um disque-denúncia para funcionárias, colegas de trabalho e até mesmo, esposas, com todo o processo de acolhimento, suporte e direcionamento aos meios cabíveis. Em continuidade à campanha, no próprio site foi inserido um botão de socorro, para que as vítimas pudessem reportar e conseguir atendimento.

Por fim, o livro é encerrado por meio de um bate papo com a tia de Luiza Helena, fundadora do Magazine Luiza, apesar da idade avançada (95 anos) e os problemas de saúde que está enfrentando, é possível notar o carinho entre as duas e o sentimento de gratidão por tudo, recordando de velhos tempos e assim que é anunciado que seria escrito um livro da sobrinha, Tia Luiza diz que há apenas coisas boas a serem ditas e que ensinou muito, mas que hoje, quem ensina é a Luiza Helena.

Diante de toda essa trajetória inspiradora, é possível afirmar que há uma força interna surreal e que foi essencial superar os obstáculos que a vida impõe para alcançar o sucesso e o desenvolvimento como pessoa. Desde o machismo familiar, quanto o corporativo/empresarial, Luiza Helena é exemplo de que em meio a tudo

isso, é necessário superar e mostrar-se capaz, com resiliência, liderando e promovendo a conscientização da importância da diversidade.

5.2 Malala Yousafzai

Malala Yousafzai nasceu em 12 de julho de 1997, no Paquistão e emergiu como uma das vozes mais influentes e inspiradoras. Recebeu seu nome em homenagem a Malalai de Maiwand, uma figura heroica do Afeganistão, que durante a Segunda Guerra Anglo-Afegã em 1880, demonstrou bravura excepcional ao se engajar nos campos de batalha para fornecer cuidados médicos aos feridos e suprimentos às tropas, assim como também, incentivou os combatentes pashtuns a não fugirem do campo de batalha, permanecerem e lutar contra o exército britânico. Ela deu sua própria vida se unindo aos combatentes e sendo morta por um soldado, mas Malalai foi reconhecida e gerou uma inspiração duradoura para o povo afegão.

Desde muito nova, Malala demonstrou uma notável capacidade de interpretar suas experiências e conduzir uma análise crítica, conforme evidenciado em sua obra literária. Ao longo do texto, ela explora de maneira perspicaz a falta de voz ativa das mulheres na sociedade, bem como no âmbito familiar. Além disso, há uma análise das dinâmicas familiares na comunidade *pachtun*, nas quais a presença enraizada do machismo se reflete em todas as esferas sociais, resultando na desvalorização das opiniões e contribuições femininas. Embora o pai de Malala desafie as normas culturais ao compartilhar abertamente os eventos do seu dia a dia com sua esposa, é dito de forma implícita que tal atitude é visto como um insulto por parte dos demais homens. Diante disso, podemos notar que existe a presença de uma estrutura patriarcal que busca desencorajar a expressão emocional e a desigualdade de direitos entre esposo e esposa, ao mesmo tempo em que exclui as mulheres de posições de poder e autoridade. Mas, a postura adotada pelo pai de Malala revela a importância de questionar e desafiar as normas machistas, visando promover a igualdade de gênero em prol de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Além disso, em sua narrativa, Malala aborda uma parte significativa da história de seu país, o Paquistão, que passou por uma transformação após o golpe militar de Muhammad Zia-ul-Haq, resultando na implementação da islamização e tornando o país muçulmano. Essa mudança política acarretou e trouxe consigo restrições adicionais para as mulheres, por meio da introdução de leis baseadas no sistema jurídico islâmico. Como consequência, houve a desvalorização do testemunho

feminino nos tribunais, com a palavra das mulheres sendo considerada apenas metade do valor de um testemunho masculino. E essas medidas refletem novamente a questão da credibilidade e discriminação de gênero na sociedade.

Assim como, aborda também a presença do Talibã no país e as restrições nas quais foram impostas, estabelecidas a partir da interpretação extremista da lei islâmica. Sendo elas:

- Educação: a proibição de acesso à educação para meninas e mulheres e perseguição de quem descumprisse.
- Vestimentas e comportamentos: para as mulheres, havia a obrigatoriedade do uso da burca e não poderiam ir ao mercado. Foram fechados os salões de beleza e barbearias, sendo que pregavam que os homens deveriam deixar as barbas grandes. Também houve pregação de que nenhuma criança deveria tomar vacina, alegando que era uma conspiração americana para esterilizar os muçulmanos.
- Limitação na imprensa e liberdade de expressão: o controle e a censura dos meios de comunicação, limitação de acesso à cultura, assim como demais meios de entretenimento como música, cinema, dança, televisão.
- Restrições aos direitos das mulheres: proibição de trabalho em determinados segmentos, limitação quanto a participação na vida pública e a obrigatoriedade de sempre estar acompanhada de uma figura masculina, caso contrário, sair desacompanhada é considerado uma atitude imoral.

Ademais, Ziauddin, pai de Malala, defende a importância da educação na luta contra a ignorância, ressaltando que a falta de instrução, permite que políticos enganem as pessoas e que administradores ineficientes continuem sendo reeleitos. Além disso, ele expressa a crença de que a educação deve ser acessível a todos, independentemente de sua condição social, gênero ou origem. E diante disso, fundou uma escola para meninos e meninas, no ano de 2003.

Em certo trecho do livro, ela aborda como a cultura pode ser cruel, ao apresentar as pessoas que moram em sua casa, ela cita brevemente a história de Khalida:

Khalida fora vendida como esposa para um homem idoso, que costumava lhe dar surras. Um dia ela conseguiu fugir com as três filhas. Seus pais não a receberam de volta porque, em nossa tradição, uma mulher que abandona o marido envergonha a família. Durante algum tempo Khalida e as filhas também cataram lixo para sobreviver. (YOUSAFZAI, 2013, p. 58).

Malala demonstrou uma paixão pela educação e uma determinação incansável para lutar pelos direitos das meninas e mulheres em sua comunidade. Sua história pessoal é um testemunho valioso do poder transformador que a educação traz e da coragem de desafiar as normas sociais.

Não quero ser lembrada como a “menina que foi baleada pelo Talibã”, mas como “a menina que lutou pela educação”. Esta é a causa para a qual estou dedicando minha vida. (YOUSAFZAI, 2013. p. 198).

Viveu em uma região conturbada por conflitos e opressão, onde extremistas proibiram as meninas de frequentarem a escola. No entanto, Malala se recusou a aceitar essa realidade e se tornou uma voz corajosa em defesa da educação para todas as crianças. Sob o pseudônimo Gul Makai, ela escreveu um blog para a BBC urdu, narrando sua experiência e sua luta pelo direito à educação. Sua coragem e desenvoltura chamaram a atenção do mundo, trazendo à tona a situação das meninas em áreas afetadas por conflitos.

Devido à situação, Malala ficou visada e se tornou alvo dos extremistas, fazendo com que, em outubro de 2012, sofreu um atentado brutal sendo baleada na cabeça em um ônibus escolar. O ataque chocou o mundo e despertou uma onda global de solidariedade e apoio à sua causa. Sobrevivendo ao atentado, Malala se tornou ainda mais determinada a lutar pela educação e pelos direitos humanos.

Sua voz ressoou em todo o mundo, tornando-se um símbolo de resistência pacificadora, e com o empoderamento feminino. Em 2014, ela se tornou a mais jovem ganhadora do Prêmio Nobel da Paz, aos 17 anos de idade, junto de Kailash Satyarthi, um ativista indiano, no qual recebeu reconhecimento por sua luta contra o trabalho infantil em fábricas e oficinas tanto na Índia quanto em outros países, onde crianças são submetidas a condições de escravidão.

Figura 5 – Malala Yousafzai e Kailash Satyarthi recebem o Prêmio Nobel.



Fonte: Agência Brasil (2014).

Através da sua Fundação, Malala continua a defender a educação universal, trabalhando incansavelmente para garantir que todas as crianças, independentemente de sua origem ou gênero, tenham acesso a oportunidades educacionais de qualidade.

O Fundo Malala acredita que cada menina e menino tem a capacidade de mudar o mundo, e tudo de que precisam é uma chance. Para dar às meninas essa chance, o Fundo aspira a investir esforços para dar poder às comunidades locais, no sentido de que elas desenvolvam soluções inovadoras, construídas a partir das abordagens tradicionais, e que forneçam não apenas alfabetização básica, mas ferramentas, ideias e redes que possam ajudar as meninas a encontrar suas vozes e a criar uma comunidade melhor. (YOUSAFZAI, 2013. p. 208).

Malala Yousafzai deixou um legado inspirador para as gerações futuras, mostrando que uma única voz pode desafiar a injustiça e trazer mudanças significativas.

Minha meta ao escrever este livro era erguer a voz em nome de milhões de meninas ao redor do mundo às quais é negado o direito de ir à escola e realizar seu potencial. Espero que minha história possa inspirar as garotas a erguer suas vozes e a abraçar o poder que têm dentro de si, mas minha missão não acaba aqui. Minha missão, nossa missão, exige que atuem decisivamente para educar meninas, a fim de que desenvolvam e assumam seu potencial para mudar suas vidas e suas comunidades. (YOUSAFZAI, 2013, p. 208).

Sua história nos lembra que a educação é uma ferramenta poderosa para a transformação social e que o ativismo corajoso pode transcender fronteiras. Malala continua a ser uma fonte de inspiração, impulsionando-nos a rever nossos princípios e nossas próprias lutas, e a tomar medidas para criar um mundo mais justo e igualitário para todos.

5.3 Michelle Obama

Michelle LaVaughn Robinson, mais conhecida como Michelle Obama, nasceu na cidade de Illinois em Chicago, no dia 17 de janeiro de 1964. É filha de Fraser Robinson e de Marian Shields Robinson. Em sua infância e juventude morou em Southside, sendo este um bairro ocupado principalmente por famílias negras. (Frazão, 2019).

No ano de 1985 se formou na Universidade de Princeton onde cursou Sociologia e Estudos Afro-americanos. No mesmo ano ingressou na Escola de Direito da Universidade de Harvard, em Cambridge, concluindo em 1988. (Frazão, 2019).

Após a conclusão do curso de Direito, Michelle começou a trabalhar no escritório da Sidley & Austin, buscando como especialização a área de direito de propriedade intelectual. (Frazão, 2019).

Anos depois, em 1991, Michelle se voltou para os serviços públicos, começando a trabalhar na prefeitura de Chicago, sendo assistente do prefeito. Dois anos depois, ela criou um programa de treinamento onde engaja a liderança para jovens e adultos, sendo nomeada como Aliados Públicos de Chicago, Michelle foi a diretora executiva entre os anos de 1993 até 1996. (Frazão, 2019).

Em 1996, tornou-se reitora na Universidade de Chicago no setor de serviços estudantis, auxiliando na organização do Centro de Serviços Comunitários da Universidade. Seis anos depois, ela se tornou a diretora executiva de negócios externos da Universidade. Em 2005, se tornou a vice-presidente do mesmo cargo. (Frazão, 2019).

Casada com Barack Obama, após ele anunciar sua candidatura para a presidência dos Estados Unidos em 2008, Michelle deu uma pausa em sua carreira para apoiar o marido. Obama obteve sucesso e se tornou o 44º presidente do país.

Seu marido foi eleito a duas candidaturas, portanto foi primeira-dama entre os anos de 2009 e 2017. Michelle fez história por ser a primeira afrodescendente a ocupar o posto de primeira-dama. (Frazão, 2019).

Nesse período, ela se envolveu com diversas causas humanitárias, sendo algumas o cuidado com as famílias dos militares do país e à obesidade infantil e promover hábitos saudáveis, que é algo preocupante no país também. No mesmo ano, ela promoveu uma horta na casa Branca para distribuir alimentos as pessoas necessitadas e promover uma alimentação saudável. Ela também liderou a iniciativa “Reach Higher” (Alcance mais alto), um projeto que visa incentivar jovens a buscar a

educação superior, para obterem melhores oportunidades de emprego. (Frazão, 2019).

Michelle sempre esteve à frente de projetos que auxiliassem outras pessoas, se preocupa com a população de seu país. É uma líder nata, se compromete com aquilo que está fazendo e se responsabiliza pelas palavras que fala, no entanto, enquanto primeira-dama, fazia questão de escrever seus próprios discursos, e os mesmo sempre trazem um ponto de reflexão e uma vontade de mudança. (Frazão, 2019).

Desde o fim do mandato de Barack Obama, no ano de 2017, ambos continuam em destaque no meio público. Michelle continua a advogar, lutando por questões relacionadas a igualdade de gênero, direito ao acesso a escola e saúde pública. Devido ao seu carisma e a influência que construiu, fizeram com que ela se tornasse uma das vozes mais respeitadas e admiradas em seu país e em todo o mundo. (Frazão, 2019).

Ela é mulher, é mãe, é dona de casa, é esposa e é profissional. Ao longo de sua vida superou diversos obstáculos, lutou contra preconceito racial, ingressou em uma universidade renomada, se formou, conquistou um trabalho digno, e ao lado de seu marido como presidente se tornou a primeira-dama dos Estados Unidos, e assim conseguiu criar projetos para ajudar outras pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, podemos observar através dos períodos históricos, as mulheres passaram e ainda passam por diversas dificuldades, no âmbito pessoal e no profissional.

Enfrentaram e enfrentam a cultura patriarcal para correrem atrás de seus objetivos, mesmo obtendo jornadas duplas, ou até mesmo triplas, permanecem se esforçando para realizar seus sonhos e auxiliar suas famílias. Atualmente possuem um maior nível de escolaridade e ensino superior, pois acreditam que podem ser boas profissionais. Dentro das empresas demonstram um comportamento de liderança, pois intrinsecamente as mulheres já possuem essa habilidade. O desafio atual é colocar em prática essa liderança dentro das organizações, assumindo um cargo superior, e os líderes das empresas possuem uma grande responsabilidade social, no sentido de oferecer uma oportunidade e incluindo mulheres em cargos superiores de liderança.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica com dados primários, onde apresentamos a biografia de três mulheres que se destacaram e marcaram a história das mulheres.

Falamos sobre Luiza Helena Trajano, uma mulher que sofreu com o patriarcado e o machismo dentro da própria família, que apesar de todos os desafios não desistiu de seus sonhos, que apesar de ser mulher, pode também ser uma profissional realizada, sendo uma empresária e empreendedora renomada e conhecida, possuindo sua própria família, e auxiliando outras pessoas também.

Relatamos a história de Malala, uma adolescente que lutava pelo seu direito ao estudo e o direito de outras mulheres de buscar a instrução, lutou contra o machismo, o patriarcado, o preconceito religioso, a falta de liberdade de expressão. Apesar de terem tentado contra a sua vida e integridade, Malala não desistiu de seus princípios e seus ideais, sua força de vontade e persistência fez com que ela se destacasse e fosse reconhecida pelo mundo, constituindo uma fundação e podendo assim ajudar outras pessoas.

Também apresentamos a biografia de Michelle Obama, que cresceu em um bairro de negros, sofreu com o racismo, conseguiu estudar e se formar em escolas renomadas, trabalhou na prefeitura e conseguiu auxiliar em diversos projetos, e teve a oportunidade de se tornar a primeira primeira-dama dos Estados Unidos negra, quando seu marido se tornou o presidente do país. Ao longo de sua vida, apresentou um perfil de liderança, e se desempenhou a ajudar outras pessoas, criou e colocou em prática projetos que auxiliassem o dia a dia de outras pessoas. Se preocupou em escrever seus próprios discursos e transpassar seus sentimentos e suas palavras a quem a ouvia, possuía a sensibilidade para tal atitude, e devido a isso se destacou e demonstrou-se ser uma líder nata.

Por fim, podemos observar que foi apresentado três perfis de mulheres diferentes, com um objetivo em comum, reivindicar seus direitos e os direitos das outras mulheres. Traçaram um objetivo, foram persistentes, destemidas, e assim servem de exemplo para que outras mulheres se espelhem e assim descida o que querem realizar para a sua própria história.

Tais biografias oportunizam o debate sobre a questão de gênero e em especial o gênero vinculado à liderança, debate essencial aos dias atuais em que as mulheres buscam constantemente seu protagonismo na sociedade contemporânea.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, enfrentamos algumas dificuldades como o acesso a artigos, livros e revistas que abordam o tema com maior profundidade, assim como também, a comunicação e estruturação do trabalho, quanto ao que seria abordado e como, atendendo as opiniões e ideias da dupla.

Destaca-se também que há direcionamentos para futuras pesquisas e continuidade no estudo, por meio de aprofundamento na compreensão dos desafios de forma específica, assim como também, detalhar os programas de desenvolvimento para promover a inclusão, ofertando a oportunidade de promover a igualdade de gênero e desenvolvimento de meios estratégicos para superar os obstáculos.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. *Gestão de Pessoas*. Santa Maria–RS: Universidade Federal de Santa Maria, **Colégio Politécnico, rede e-Tec Brasil**, 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 19/04/2023.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista De Administração De Empresas**, São Paulo, 1994, v. 34, n. 3, p.102-114. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?lang=pt>>. Acesso em 31/03/2023.
- BIAL, P. **Luiza Helena: Mulher do Brasil**. Editora Gente, São Paulo, 2022.
- CAMARA DOS DEPUTADOS, **PL 1085/2023**. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2351179>>. Acesso em 07 maio 2023.
- CASA CIVIL, **Lei nº 4121, 1962**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4121.htm>. Acesso em 03 abril 2023.
- CASA CIVIL, **Lei nº 6515, 1977**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6515.htm>. Acesso em 03 abril 2023.
- CASA CIVIL, **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 03 abril 2023.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.
- CORRÊA, F. Mulheres na liderança geram mais riqueza, diz CEO de empresa global de RH. **Revista Forbes**, 19 de janeiro 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/01/liderancas-femininas-geram-riqueza-diz-ceo-de-consultoria-global-de-rh/>>. Acesso em: 01/05/2023.
- ESTRATÉGIA ODS. **Os desafios das mulheres na atualidade**. 2020. Disponível em: <<https://www.estrategiaods.org.br/article/os-desafios-das-mulheres-na-atualidade>>. Acesso em 02 abril 2023.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Rev. adm. contemp.** 5, 2001, 183-196. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>>. Acesso em: 24/04/2023.
- FRAZÃO, D. Michelle Obama. **E biografia**, 04 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.ebiografia.com/michelle-obama/>>. Acesso em 15/05/2023.
- GAUDEMICIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. Editora Saraiva, São Paulo, 2010.

GOV. **Decreto nº 21.076, 1932**. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=21076&ano=1932&ato=7540zZE5UMBpXTb04>>. Acesso em 03 abril 2023.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais**. n. 38 2. ed. 1-12, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>>. Acesso em: 26/03/2023.

JUSBRASIL, **Princípio Constitucional da Igualdade**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/principio-constitucional-da-igualdade/2803750>>. Acesso em 10 maio 2023.

MAGALHÃES, T. A. L. de. O papel da mulher na sociedade. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, [S. l.], v. 75, p. 123-134, 1980. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66895>>. Acesso em: 17/02/2023.

NASCIMENTO, M. A. do. GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. **Ideias e Inovação - Lato Sensu**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 59, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>>. Acesso em: 24/04/2023.

OLIVEIRA, D. Nobel da Paz é entregue à adolescente Malala e ao ativista Kailash Satyarthi. **Agência Brasil**, 10 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://agencia.brasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2014-12/nobel-da-paz-e-entregue-adolescente-malala-e-ao-ativista-kailash>>. Acesso em: 20/05/2023.

PEDRO, C. B.; GUEDES, O. DE S. **As conquistas do movimento feminista como expressão do protagonismo social das mulheres**. Londrina, PR. Junho de 2020. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/1.ClaudiaBraganca.pdf>>. Acesso em: 31/03/2023.

PELEGRINI, J.; MARTINS, S. N. A HISTÓRIA DA MULHER NO TRABALHO: DA SUBMISSÃO ÀS COMPETÊNCIAS. **Revista destaques acadêmicos**, 2017. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/65>>. Acesso em: 28 mar.2023.

RAMA, F. L.; MARTINS, L. M. A inserção da mulher no mercado de trabalho: implicações no setor bancário. **Revista Gestão Premium/Cursos de Administração e Ciências Contábeis**—FACOS/CNEC, 2013. Disponível em: <http://www.facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2013/pdf/a_insercao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho_-_implicacoes_no_setor_bancario.pdf>. Acesso em: 03/04/ 2023.

SPUDEIT, D.; PINTO, M. D. de S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.27, n.

3, p. 115-148, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/ZPvNW5YbPsNLQCbpg88TBg/?lang=pt#>>. Acesso em: 03/04/2023.

SCHEIN, E. H., **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, L. C. S.; SANTOS, N.; DAVID, S. Mulheres no poder: Quais os desafios na hora de liderar? **Revista Processando o Saber**, v. 14, n. 01, p. 01-15, 2022. Disponível em: <<https://fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/229>>. Acesso em 10/04/2023.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**. Curitiba, Paraná. V.4, N3. Setembro-Dezembro de 2020, p. 147-169. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902/7584>>. Acesso em: 17/02/2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORA - PR, **A história do dia internacional da mulher**. Disponível em: <<https://www.tre-pr.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Marco/a-historia-do-dia-internacional-da-mulher#:~:text=A%20data%20foi%20oficializada%20em,na%20reivindica%C3%A7%C3%A3o%20por%20igualdade%20salarial.>>. Acesso em 10 maio 2023.

YOUSAFZAI, M; LAMB, C. **Eu sou Malala: A história da garota que defendeu o direito à educação e foi baleada pelo Talibã**. Companhia das Letras, 2013. Disponível em: <<https://annacrafts.files.wordpress.com/2014/10/malala-yousafzai-eu-sou-malala.pdf>>. Acesso em 20/05/2023.