

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

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**FABÍOLA DA SILVA FERNANDES  
NAUEIKA PINJUS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DE  
VIDA**

**FRANCA/SP**

**2024**

**FABÍOLA DA SILVA FERNANDES  
NAUEIKA PINJUS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DE  
VIDA**

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.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Taciana Lucas de Afonseca Salles

**FRANCA/SP**

**2024**

**FABÍOLA DA SILVA FERNANDES  
NAUEIKA PINJUS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DE  
VIDA**

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. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : \_\_\_\_\_

Nome..... : Profa.Me Ana Cláudia Salomão

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : \_\_\_\_\_

Nome..... : Profa. Dr<sup>a</sup> Júlia Mara Moscardini Miguel Pereira

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 13 de Maio de 2024.**

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade de estarmos buscando sempre nossos passos com seu auxílio, com proteção e muita fé. Nos guiando sempre em tudo e na busca de novos conhecimentos. Aos nossos familiares que sempre nos incentivam e nos apoiam, a todos os amigos, aos colegas de classe que se fizeram presente na formação desta graduação, a todos que de alguma forma estiveram conosco e torcendo juntos na nossa caminhada. Nossos agradecimentos também a todos os professores e mestres da Fatec (Faculdade de Tecnologia de Franca), em especial a nossa Orientadora Taciana que esteve conosco nessa jornada nos auxiliando e com a oportunidade de cada vez mais aprendermos com seus ensinamentos.

**Dedicamos** o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos nossos familiares, em especial aos nossos pais, por serem nosso porto seguro. E as todas as mulheres em especiais que estão sempre buscando de alguma forma ajudar e melhorar os aspectos familiares através de novos desafios como a liderança, e muitas vezes afetando sua qualidade de vida para desempenhar com maestria todas suas funções.

Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.

Augusto Branco

## RESUMO

As mulheres vêm buscando seu espaço no mercado de trabalho há algum tempo. Atualmente é possível encontrar diversas mulheres ocupando cargos de liderança e destaque nas organizações. Porém, seus papéis domésticos permanecem. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo identificar os desafios e os impactos do cargo de líder na qualidade de vida das mulheres que ocupam cargos de liderança, identificando os elementos da inteligência emocional que são utilizados por elas para equilibrarem sua vida pessoal e profissional. Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo-exploratório, utilizando de pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o assunto e de um estudo de campo com mulheres que exercem cargo de liderança, utilizando a ferramenta do Google Forms para a coleta de dados por meio de um questionário. Os dados revelam que as participantes destacaram uma variedade de desafios em relação às responsabilidades e à gestão, em que umas enfrentaram diversas dificuldades, algumas com mais frequência do que outras. Além disso, mesmo com grandes diversidades e desafios elas conseguem desempenhar suas tarefas com excelência, conciliando suas tarefas pessoais e profissionais.

**Palavras-chave:** Equilíbrio. Gestão. Mulheres. Responsabilidades. Vida Profissional.

## **ABSTRACT**

Women have been seeking their space in the job market for some time. Currently, it is possible to find several women occupying leadership and prominent positions in organizations. However, they still have to deal with their roles in the domestic scenery. In this sense, this study aimed to analyze the impacts of the role of leader on the quality of life of women who occupy leadership positions, identifying the elements of emotional intelligence that are used by them to balance their personal and professional lives. To this end, qualitative research of a descriptive-exploratory nature was carried out, using bibliographical research in scientific articles and books on the subject and a field study with women who hold leadership positions, through a questionnaire using the Google Forms tool for data collection. The data reveals that the participants highlighted a variety of challenges in relation to responsibilities and management, in which some faced various difficulties, some more frequently than others. Furthermore, even with great diversity and challenges, they manage to perform their tasks with excellence, reconciling their personal and professional tasks.

**Keywords:** Balance. Management. Professional life. Responsibilities. Women.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Formação acadêmica .....	34
<b>Figura 2</b> – Área da formação acadêmica.....	35
<b>Figura 3</b> – Maiores barreiras impostas pelo mercado de trabalho .....	37
<b>Figura 4</b> – Motivo que influenciou a busca pelo cargo de liderança .....	38
<b>Figura 5</b> – Características presentes nas mulheres líderes.....	39
<b>Figura 6</b> – Maiores desafios que as mulheres enfrentam .....	40
<b>Figura 7</b> – Aspectos afetados pela liderança feminina .....	41
<b>Figura 8</b> – Qualidade de vida caso estivesse exercendo um cargo inferior.....	43
<b>Figura 9</b> – Aspectos que seriam diferentes se exercessem outro cargo .....	44
<b>Figura 10</b> – Habilidades utilizadas para equilibrar a vida pessoal e profissional ....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Frequência e problemas encontrados na liderança .....	42
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

- CEO** – Chief Executive Officer ou Diretor Executivo
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
- IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano
- IE** – Inteligência Emocional
- OMS** – Organização Mundial da Saúde
- QV** – Qualidade de vida

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 MULHERES NA LIDERANÇA</b> .....	<b>15</b>
2.1 EXEMPLOS DE MULHERES LÍDERES .....	17
2.2 DESAFIOS DAS MULHERES LÍDERES .....	22
2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL e LIDERANÇA FEMININA .....	23
<b>3 QUALIDADE DE VIDA</b> .....	<b>28</b>
3.1 EQUILÍBRIO VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL .....	31
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo as mulheres têm conquistado seu espaço no mercado de trabalho, fruto de décadas de luta feminista. Enfrentando e superando grandes barreiras, a presença feminina na liderança parece trazer benefícios tanto para as equipes quanto para a sociedade e as organizações.

No âmbito organizacional, é cada vez mais frequente o surgimento de casos de mulheres ocupando cargos de liderança. No meio acadêmico, os estudiosos têm abordado o tema em diferentes perspectivas, especialmente no que diz respeito ao preconceito, às suas habilidades e competências e às diferenças salariais em relação a homens que ocupam cargos de liderança. O que se observa é que as exigências e responsabilidades atribuídas às mulheres líderes costumam ser as mesmas destinadas aos homens em mesmo cargo. Porém, parece esquecido que após seu papel no trabalho a mulher continua a ter outras responsabilidades e papéis domésticos em sua vida pessoal, os quais também exigem muito dela.

Nesse sentido, este trabalho possui o propósito de conhecer os desafios e impactos do papel de liderança na qualidade de vida de mulheres líderes, identificando as mudanças ocorridas e os elementos da inteligência emocional que são utilizados por elas para equilibrarem suas vidas pessoal e profissional.

Para o desenvolvimento da pesquisa será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo-exploratório, utilizando de pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o assunto e de um estudo de campo com mulheres que exercem cargo de liderança, utilizando a ferramenta do Google Forms para a coleta de dados por meio de um questionário.

Este estudo se faz importante pois permitirá entender melhor a realidade das mulheres em cargos de liderança, conhecendo sua realidade em termos do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de modo que outras mulheres poderão ajustar suas vidas e objetivos profissionais para conquistarem cargos mais elevados sem perder sua qualidade de vida. Ao mesmo tempo, possibilitará às organizações estruturarem programas de qualidade de vida, visando garantir que mesmo com altas demandas, prazos e metas, as mulheres líderes possam conciliar de modo saudável seu papel doméstico e profissional.

No segundo capítulo, serão discutidos conceitos e ideias sobre mulheres na liderança, exemplificadas por histórias de mulheres líderes. O tópico seguinte demonstra os desafios que enfrentam para alcançar esse status, além da relação

entre inteligência emocional e liderança. O terceiro capítulo abordará a qualidade de vida e seus principais pontos afetados no âmbito pessoal e profissional. O quarto capítulo apresentará dados sobre a presença feminina no mercado e na região de Franca, com base em uma pesquisa de campo com mulheres líderes, seguido das considerações finais.

## 2. MULHERES NA LIDERANÇA

Estar na liderança significa conduzir situações de estruturação e organização, sendo responsável por administrar as competências humanas, motivar as pessoas, promover e gerir mudanças, trazer resolução de problemas, visando atingir os objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, geralmente o mercado requer um profissional que seja focado em resultados (Oikawa, *et al.*, 2018). Entretanto, Nascimento (2018), afirma que ter experiência e estudo na área, saber se relacionar, analisar e tomar decisões, solucionar problemas e criar metas pode ser desempenhado por indivíduos de qualquer gênero.

Estudos indicam que empresas que possuem homens e mulheres na liderança possuem a vantagem de terem uma visão mais ampla do negócio, já que as mulheres trazem diferenciais por serem mais comunicativas e apresentarem um trabalho eficiente.

A liderança feminina é um assunto que continua sendo causa de discussões devido aos desafios e às adversidades dos gêneros. Entretanto, tem aumentado cada dia mais, no mundo corporativo, a participação de mulheres em diferentes cargos.

Diferentes estudos têm buscado compreender os impactos da mulher no mercado de trabalho tratando de temas como igualdade de gênero, diferenças salariais, dificuldade de se inserirem no mercado, entre outros. Porém, pouco se estudou até agora sobre como o papel de líder interfere na qualidade de vida das mulheres.

Antigamente, era raro ver uma mulher trabalhando fora de casa, pois na maioria dos casos, eram colocadas como subordinadas em tarefas relacionadas à casa e à criação dos filhos. Dessa forma, não possuíam muitos direitos com relação às decisões na sociedade, e o homem era considerado o único provedor. Atualmente, essa visão mudou muito, pois as mulheres vêm cada vez mais conquistando seu espaço no mercado e no topo das organizações.

Coutinho (2011, p. 62) afirma que no Brasil, apenas no século XX é que as mulheres começaram a ocupar cargos de apoio nas empresas como secretárias, por exemplo, permanecendo no trabalho até o casamento ou até a chegada dos filhos, para aumentar a renda da família. Posteriormente, começaram a ocupar outros cargos, pois passaram a estudar e a se prepararem melhor para posições diferentes. Hoje,

mesmo com as diferenças e exclusões é possível encontrar no país mulheres ocupando lugar de destaque nas organizações.

Dados do IBGE (2024) mostram que em 2022 no Brasil havia 6 milhões de mulheres a mais do que homens. E segundo os dados da FGV, as mulheres correspondem a 51,56% das pessoas empregadas e os homens são 71,64%, o que demonstra a crescente participação das mulheres no ambiente de negócios (Alpaca, 2022). De acordo com uma pesquisa realizada na última edição da *International Business Report (IBR) — Women in Business 2019*, no Brasil, o percentual de empresas com pelo menos uma mulher em cargos de liderança foi de 93% em 2019, sendo uma grande evolução em relação aos 61% em 2018 (Arbache, 2020).

Tais dados revelam que a inclusão e a equidade de gênero estão sendo levadas a sério pelas empresas, fazendo os executivos perceberem o quanto essa mudança é necessária. Entre as ações mais comuns para impulsionar a diversidade de gênero apresentam-se: igualdade de acesso às oportunidades de trabalho e desenvolvimento (34% das ações); criação de cultura inclusiva (31% das ações) e maior flexibilidade no trabalho (29% das ações) (GrantThornton, 2019).

Segundo Nascimento (2018, p. 60)

As mulheres estão buscando a cada dia se especializar mais para ingressar no mercado de trabalho de forma a suportar e adaptar-se às mudanças contingenciais desse ambiente tão competitivo e exigente que precisa de foco, preparo e bagagem para acompanhá-lo

As mulheres demonstram habilidades de equilíbrio, raciocínio e intuição, o que as torna eficazes nos aspectos de motivação, engajamento e criação de um ambiente de trabalho positivo, facilitando a coesão de tarefas. Sua capacidade de multitarefa permite conciliar responsabilidades profissionais com os cuidados domésticos, desempenhando diversos papéis, desde a liderança no trabalho, como papel de mãe, filha e entre outros.

Maxwell (2008), destaca que as mulheres líderes possuem certas habilidades que merecem destaque:

- adaptação: capacidade de se ajustarem rapidamente às mudanças;
- discernimento: capacidade de definir quais questões são mais importantes;
- perspectiva: capacidade de enxergarem além do que está explícito;
- comunicação: capacidade de interagirem com todos os níveis;
- segurança: capacidade de confiarem em si e não no cargo que ocupam;
- disposição para servir: capacidade de fazerem o que for necessário;

- iniciativa: capacidade de fazerem acontecer de forma criativa;
- maturidade: capacidade de priorizarem a equipe;
- persistência: capacidade de serem consistentes no caráter e na competência a longo prazo;
- confiabilidade: capacidade de serem dignas de confiança;

Rodrigues e Dewes (2019) afirmam que as mulheres possuem também a capacidade de dialogar com a equipe, administrar os negócios e realizar várias atividades ao mesmo tempo.

Culturalmente, homens são vistos como líderes naturais, indivíduos dotados de praticidade, objetividade, força/firmeza e autonomia. Por outro lado, as mulheres são associadas a uma visão de bondade, fragilidade e dependência. Dessa forma, seus maiores desafios giram em torno de sofrerem críticas relacionadas à aparência, precisam provar seu conhecimento e capacidade o tempo todo, sendo rechaçadas quando ganham destaque e crescem profissionalmente (Cembranel, *et al.* 2020).

Entretanto, Rodrigues e Silva (2015) destacam também que as mulheres podem assumir com propriedade os papéis de liderança modernos, mesmo que continuem a enfrentar obstáculos devido a preconceitos ligados ao gênero e dos modelos de líderes que são mantidos pelos seguidores.

## 2.1 EXEMPLOS DE MULHERES LÍDERES.

Em pleno Século XXI, ser liderado por uma mulher, parece ser um problema para algumas pessoas. Reconhecer que um indivíduo do sexo feminino possui o domínio e a liderança de uma organização é visto com estranheza para boa parte da população brasileira e mundial. De acordo com dados de uma pesquisa realizada em 2019, três em cada 10 pessoas no Brasil sentem-se desconfortáveis por ter uma mulher como líder ou chefe (Laporta, 2019).

Entretanto, é possível identificar no Brasil e no mundo vários exemplos de mulheres que alcançaram posições de lideranças nas empresas ou que empreenderam tornando proprietárias e, portanto, líderes de seus negócios.

Um primeiro exemplo é Angela Merkel, formada em Física e doutora em Química Quântica, foi a primeira mulher a comandar a Alemanha como chanceler nos anos de 2005 até 2021, cargo equivalente ao de primeira-ministra, sendo uma das

principais lideranças políticas do mundo, popular em seu país e fora dele, sendo eleita dez vezes seguidas pela Forbes como a mulher mais poderosa do mundo.

Ademais, liderou os alemães durante várias crises e transtornos gerados no país como a crise financeira internacional de 2008, a crise da Zona do Euro, a anexação da Crimeia, na Ucrânia, pela Rússia em 2014, a crise dos refugiados na Europa, em 2015 e 2016, e durante a pandemia de Covid-19, levando-se em conta que é o país mais rico e populoso da União Europeia, sendo reconhecida como uma gestora competente das crises e negociadora de consensos (Infomoney, s/d.).

Ângela é conhecida como uma pessoa conciliadora, ponderada, pragmática, bem-informada e alguém que ouve mais do que fala. É inteligente, muito instruída, hábil e eficiente na política, embora não seja considerada carismática. Chama a atenção ainda pelo seu jeito, gestos, aparência, seu corte de cabelo, humor, estilo de suas roupas, modo de se pronunciar e o fato de não ter filhos, fatores estes que estiveram sob processo de votação pública. Enfrentou diversos desafios, e até preconceitos com seu crescimento, sendo considerada uma “anolamia tripla”, por ser mulher (divorciada e casada novamente, sem filhos), cientista, e da Alemanha Oriental (Infomoney, s/d.).

Pode-se notar que, mesmo tendo uma trajetória de sucesso, Merkel foi julgada inicialmente por algumas decisões como a de abrir as fronteiras do país para um milhão de refugiados em meio a crise da Síria, indo na contramão de outros países europeus. Assim, enfrentou não só desafios profissionais, mas também relacionados à sua vida pessoal, como o preconceito existente de mulheres divorciadas, com a opção de não terem filhos, caso muitas vezes ainda julgado pela sociedade, sugerindo que não sejam capazes de serem boas gestoras nas organizações (Infomoney, s/d.).

Outro exemplo de uma mulher de destaque e líder no ambiente de trabalho é a norte-americana Sheryl Sandberg conhecida por seu papel de liderança como COO (*Chief Operating Officer*), isto é, diretora de operações da plataforma do Facebook. Antes, trabalhou no Banco Mundial e no Departamento do Tesouro em Washington, DC. Mudou-se para o Vale do Silício, onde trabalhou no Google em 2001, ocupando também cargos executivos na Apple e no Yahoo (Ricardo, s/d.).

É a filha mais velha de três irmãos, tendo sua mãe e avó como modelos femininos de pessoas que equilibravam família com trabalho e educação. Entretanto, sua trajetória até a liderança foi diferente. Ela não era uma aluna excepcional, nem

teve acesso à tecnologia para terminar seus estudos em Harvard. Iniciou no Banco Mundial, e complementava sua renda dando aulas de aeróbica.

No Google, suas responsabilidades como vice-presidente de vendas e operações eram vender anúncios e produtos como o google livros (Ricardo, s/d.).

Sandberg se tornou a primeira mulher no conselho de diretores do Facebook, em 2012 recebendo como parte de sua remuneração uma participação acionária na mesma empresa que a tornou bilionária após oferta pública inicial em 2012 (Ricardo, s/d.).

Além disso, Sheryl é conhecida por ser autora de livros que defendem as virtudes femininas e explora questões relacionadas a lideranças das mulheres e seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Em seu livro *Lean In*, Sheryl afirma que

tomar a iniciativa conta muito. É difícil imaginar alguém como líder se essa pessoa está sempre esperando que alguém lhe diga o que fazer. Além disso, liderar é tornar os outros melhores quando você está presente e saber que esse impacto dura na sua ausência (Uniopovo, 2016, s/p.).

Sandberg acredita que cada colaborador é importante, por isso o contato e interação com os colaboradores é algo de fundamental. Assim, realiza sua gestão sempre buscando entender a situação e ouvindo atentamente cada indivíduo passando assim segurança a eles, e servindo de exemplo em como liderar a empresa e a equipe com excelência (Uniopovo, 2016).

No Brasil, um exemplo de liderança feminina é Dilma Rousseff, uma economista e política que foi eleita como a primeira presidente mulher do país, servindo de 2011 a 2016, tendo seu governo abreviado por um *impeachment*. Filha de imigrantes búlgaros, cresceu em Belo Horizonte em ambiente familiar de classe média alta, foi militante associando a organizações que lutaram durante a Ditadura Militar, sendo presa e torturada na época. Posteriormente, foi assessora parlamentar, secretária da Fazenda de Porto Alegre, diretora geral da Câmara dos Vereadores de Porto Alegre, presidente da fundação de economia e estatística, secretária estadual de energia, minas e comunicação. Em 2005, assumiu a chefia da Casa Civil, em 2009, enfrentou câncer linfático do qual foi curada e em 2010, tornou-se avó e iniciou sua candidatura à presidência (Nobre, 2010).

Como evidenciado, essa liderança foi legitimada por meio de eleições e aceitação tanto da população quanto dos políticos. Dilma Rousseff enfrentou desafios significativos durante seu mandato, incluindo protestos em larga escala, escândalos de corrupção e uma crise econômica. Apesar dessas adversidades, sua história a

solidificou com uma figura de destaque na política brasileira, mantendo sua relevância em cargos de liderança, que mantém até os dias atuais.

Outra líder de destaque no Brasil é Cristina Junqueira, co-fundadora do Nubank, considerado o maior banco digital do mundo, com mais de 40 milhões de clientes até meados do ano de 2021. Cristina é reconhecida por sua trajetória profissional em diversas outras empresas renomeadas. Nascida na cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, é hoje um dos nomes mais importantes do cenário financeiro no Brasil (G4 Educação, s/d.).

Ainda muito jovem, Cristina mudou-se para o Rio de Janeiro e, após a conclusão do colegial, cursou Engenharia de Produção na Universidade de São Paulo- USP e fez mestrado. Nessa época, trabalhou como analista de sistemas no Unibanco e como consultora interna na Booz Allen Hamilton, além de ter cursado finanças e marketing nos Estados Unidos (G4 Educação, s/d.).

A Nubank se destaca por promover a diversidade e inclusão em sua cultura organizacional, valorizando as mulheres como líderes. Dentro da empresa, Junqueira desempenha um papel fundamental como Vice-Presidente (VP) *Branding and Business Development*, garantindo o funcionamento adequado e o cumprimento dos planos da empresa, e auxiliando o CEO para ter uma garantia de tudo esteja funcionando adequadamente e ainda garantindo os planos de missão, visão e valor da empresa, a visão global do negócio que desempenha (Suno,s/d.).

No início de 2008, ao decidir retornar ao Brasil, Cristina assumiu o cargo de superintendente de negócios no Itaú Unibanco. Após um ano, tornou-se *head* de produtos na LuizaCred, permanecendo lá por quase três anos. Em 2013, deixou o Itaú novamente, onde havia retornado por um período, para fundar o Nubank logo em seguida. A revista digital Suno (s/d), diz que:

Cristina Junqueira foi a única brasileira a estar presente na lista Fortune 40 under 40 em 2020, sendo esse um dos principais reconhecimentos do mundo dos negócios. Do mesmo modo, a revista britânica FinTech Magazine elegeu Junqueira como a segunda mulher mais importante do mundo no universo das fintechs em março de 2021.

A criação do ranking “Top 100 Women in Fintech” veio para reconhecer a importância que muitas mulheres têm no desenvolvimento da indústria de serviços financeiros digitais. Assim, ela ganhou um reconhecimento mundial no mundo dos negócios e construiu um patrimônio pessoal considerável.

Assim, Cristina é um ótimo exemplo mulher inspiradora que exerce a liderança em diferentes áreas, pois além de ter trilhado sua carreira em uma área

predominantemente masculina, ela ajuda mulheres falando sobre como conciliar carreira e família (G4 Educação, s/d.).

Luiza Helena Trajano é outra mulher de destaque nos negócios, considerada uma requisitada empresária de sucesso e uma figura pública de grande influência. Proprietária e fundadora da empresa Magazine Luiza, Trajano tem uma trajetória digna de ser conhecida.

Luiza foi reconhecida pelo jornal britânico como "Financial Times" no ano de 2021, como sendo uma das 25 mulheres com maior influência no mundo. Trajano possui uma visão de negócios e um compromisso inabalável, marcado por sua trajetória de determinação com a inclusão social e gerando oportunidades de igualdade, para sexos, raças e diversas crenças (Investnews, s/d.).

Além de sua trajetória empresarial, Luiza é fundadora de um importante grupo, Grupo Mulheres do Brasil que possui reconhecimento em todo país por sua atuação. O grupo é uma organização que reúne mulheres em diversos setores da economia, com o propósito de contribuir com o desenvolvimento tanto das mulheres como para o país. Hoje, o grupo conta com mais de quatro mil membros, atuando em diversos assuntos como empreendedorismo, educação e projetos sociais, tendo iniciado com cinquenta mulheres, evidenciando que cada vez mais as mulheres têm se interessado pelo papel na política, nas empresas e lideranças, não se restringindo ao trabalho doméstico, visando sempre pelo reconhecimento e respeito na sociedade no geral. A exemplo disso, Trajano concilia sua vida profissional com a maternidade, sendo mãe de três filhos (Investnews. s/d.).

Luiza Trajano, afirma que:

Quando você tem um cargo alto, as pessoas ao seu redor passam a falar apenas aquilo que você quer ouvir. Mas você só cresce quando ouve aquilo que não quer ouvir. O gestor precisa fazer um esforço para ouvir *feedback* negativo (Investnews, s/d.).

Esta reflexão de Trajano é com referência a liderança e à gestão. Ela acredita que para o crescimento pessoal e profissional é importante que exista uma comunicação de baixo para cima, isto é, um *feedback* honesto e construtivo, por parte dos liderados.

Nota-se que os desafios na vida não podem ser interrompidos pelas dificuldades, se quiserem as mulheres se tornam sim grandes e diferenciadas líderes é preciso coragem, vontade e determinação.

Luiza teve que sustentar uma visão inovadora e muito esforço, para que na época conseguisse levar a empresa a outros patamares, sendo hoje considerada uma pessoa de forte senso para a liderança e com visão inovadora e de grande sucesso.

A partir dessas histórias de conquistas de mulheres que conseguiram se colocar em posições relevantes nas organizações, percebe-se que é possível alcançar cargos elevados e posições de destaque, mas que também é possível fazer a diferença em cargos que não são vistos com tanta relevância, alterando a estrutura cultural das organizações como um ponto de transformação. Isso está além da representatividade, pois ter mulheres presentes nos diferentes setores compondo as estruturas das organizações e trazendo diversidade para as equipes cria possibilidade de aumentar, consideravelmente, a capacidade de inovação, criação e humanização das organizações (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Portanto, as mulheres possuem muito mais do que só capacidade de liderança, podendo ser consideradas em termos de sua criatividade e inovação, estabelecendo critérios de crescimento e evolução para as empresas.

## 2.2 DESAFIOS DAS MULHERES LÍDERES

Embora a presença feminina tenha aumentado em empresas de todos os portes, os desafios permanecem presentes, independentemente do tamanho da empresa, seja ela pequena, média ou grande.

É importante entender que os desafios enfrentados pelas mulheres são fruto dos avanços da sociedade, de sua cultura e dos estudos científicos. Assim, na medida em que a sociedade foi evoluindo e ampliando sua compreensão sobre o ser humano por meio dos diferentes estudos científicos sobre diferenças entre homens e mulheres, sobre a mente humana e suas capacidades, sobre habilidades e competências, entre outros, as opiniões e os conceitos sobre a mulher no mercado de trabalho foi se transformando.

Assim, na busca por tentar definir liderança, os diferentes autores criaram várias teorias que vão desde os traços de personalidade até o aprendizado da liderança. A partir da teoria dos traços da personalidade, segundo a qual uma pessoa que não nasceu com certas características determinantes não pode ocupar uma posição de liderança, foram criados os primeiros preconceitos sobre a mulher na

liderança, ressaltando essa questão de existir um perfil específico que é inato (Assis, 2019).

Posteriormente, outros estudos mostraram que a liderança não é inata, mas que pode ser adquirida e aprendida. E, finalmente, ela foi caracterizada como condicional, podendo ser definida como "tudo depende dela" (Assis, 2019).

Os desafios enfrentados por mulheres nas áreas profissionais podem incluir lidar com competições quanto ao mercado de trabalho, conquistar um avanço dentro da empresa que se encontram, conseguir equilibrar a vida pessoal e profissional, enfrentar diversas e constantes mudanças no seu ambiente de trabalho, desenvolver novas técnicas e habilidades para se manterem relevantes, visando sempre novos conhecimentos e atualizações. Além disso, uma dificuldade persistente é a comparação com outras mulheres no mercado de trabalho, influenciada pela competição acirrada entre as profissionais.

Já alguns desafios abrangentes quanto a área pessoal é saber e conseguir lidar com o estresse do dia a dia, o já citado equilíbrio entre o pessoal e o profissional é uma questão, além do aspecto social, já que há uma demanda para conseguir manter os relacionamentos saudáveis, enfrentar problemas relacionados a saúde, física e mental, buscar autoconhecimento e crescimento pessoal e saber lidar e buscar momentos de diversidade que estão interligado entre os dois fatores. É necessário enfrentar os desafios de forma proativa, buscando apoio quando necessário e cultivando hábitos saudáveis e autocuidado para que assim seja possível o desenvolvimento com mais ênfase e responsabilidade das atividades desenvolvidas.

Muitas mulheres enfrentam grandes dificuldades por causa de sua inteligência e capacidade de realizar várias tarefas. Assim, elas acabam tendo muitas atividades ao mesmo tempo, o que no final das contas leva a muitas dificuldades enfrentadas durante o dia. Esse acúmulo de tantas tarefas pode vir a causar uma situação de desconforto e descrença quanto à sua inteligência e habilidades.

Um dos grandes desafios encontrados é o preconceito e a desvalorização das mulheres, por não acreditarem em sua capacidade e atributos, desconfiança com relação à qualidade de seu trabalho e falta de incentivos nas empresas. A falta de representatividade também é um desafio, por muitas vezes haver a escassez de oportunidades de crescimento no ambiente organizacional, além das questões relativas à desigualdade salarial entre homens e mulheres. É por isso e por outros fatores que muitas mulheres acabam por desistir de serem grandes líderes femininas.

O imenso desafio de reduzir a desigualdade entre homens e mulheres envolvem fatores que ainda devem ser debatidos por toda e qualquer gestão, que são (Promaflex, s/d):

- Paridade salarial;
- Política que proíbe discriminação em função de gênero;
- Implementação de programas de qualificação de mulheres;
- Direitos essenciais e dedicados às mulheres.

Por fim, uma forma de superação nos desafios vividos é sempre a busca por conhecimento constante, pelo seu empoderamento e a busca por controle emocional, visando mostrar seu valor e suas capacidades.

### 2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL e LIDERANÇA FEMININA

Grandes líderes mexem com as emoções e inspiram o que há de melhor dentro de cada um, possuem uma eficiência, falam de estratégias, visão e ideias poderosas, mas a realidade é bem simples, os líderes lidam com emoções. O êxito vai depender de como o fazem.

A tarefa de um líder é gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a ser realizado, bem como cultivar a cooperação e confiança nos colaboradores e das pessoas a sua volta. É fazer com que as pessoas queiram fazer certa atividade. Nesse sentido, pode-se dizer que os atributos de um verdadeiro líder não vêm da sua inteligência cognitiva ou capacidade de raciocínio lógico, mas de aspectos sutis relativos à habilidade de lidar com emoções e particularidades.

Desse modo, fica evidente que tal papel está sustentado em pilares da inteligência emocional (IE) que Goleman (2007) definiu como a capacidade da pessoa motivar a si própria, manter-se empenhada mesmo diante de frustrações, adiar as gratificações, controlar os impulsos, regular seu próprio estado de ânimo, evitando a interferência das angústias nas decisões, sentir empatia, confiar nos outros, etc.

Goleman (2007) define como pilares da inteligência emocional a autoconsciência, o autocontrole emocional, a empatia, a automotivação, a competência social e a gestão de relacionamentos. Assim, é preciso que os líderes tenham o mínimo de consciência sobre esses pilares para conseguirem gerir de forma eficiente e eficaz suas equipes.

Diante disso, a autoconsciência é a capacidade de estar ciente dos próprios pensamentos, sentimentos, de suas características pessoais e comportamentais. Isso envolve um entendimento profundo de si mesmo, incluindo suas forças, fraquezas, valores e crenças. Ter autoconsciência permite uma melhor compreensão de como suas ações e emoções afetam a si mesmo e aos outros ao seu redor (Goleman, 2011).

Nesse sentido, o líder quando tem autoconsciência é capaz de se comunicar com clareza, lidar com dúvidas, anseios e necessidades dos colaboradores de forma educada sem deixar que seus problemas interfiram na orientação e condução da equipe.

O autocontrole emocional é a habilidade de gerenciar e regular as próprias emoções de forma construtiva e adaptativa. Envolve reconhecer, compreender e controlar as emoções, agindo de maneira equilibrada mesmo diante de situações desafiadoras ou provocativas.

A empatia, por sua vez, é a capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos e perspectivas emocionais de outra pessoa. Envolve a habilidade de se colocar no lugar do outro, sendo essencial para construir relacionamentos saudáveis e para uma comunicação eficaz (Goleman, 2011). Um líder sem empatia pode incorrer no erro de definir metas e prazos inatingíveis e desumanos, gerando na equipe a sensação de exploração, injustiça, incoerência e desvalorização, podendo levar as pessoas à exaustão física e emocional.

Automotivação é a capacidade de se motivar e impulsionar internamente, sem depender exclusivamente de estímulos externos. É sobre encontrar a energia e a determinação necessárias para alcançar metas e superar desafio, mesmo quando não há pressão externa para fazê-lo.

Já a competência social refere-se à capacidade de interagir efetivamente com outras pessoas em uma variedade de situações sociais por meio de habilidades como comunicação clara, resolução de conflitos e adaptação à diferentes contextos sociais. É fundamental para estabelecer e manter relacionamentos positivos e produtivos em diferentes ambientes, como no trabalho e na comunidade no todo (Goleman, 2011). A gestão de relacionamentos refere-se à habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções nas interações interpessoais, de expressar empatia, emoções, comunicação de forma clara e respeitosa, estabelecer conexões profundas e significativas com os outros, visando relações duradouras e satisfatórias (Goleman, 2011). Fica evidente que um líder com competência social e boa gestão de

relacionamentos é capaz de transformar sua equipe numa verdadeira família, na qual a união e o respeito sejam primordiais. Além disso, tais habilidades fornecem ao líder a capacidade de negociar em qualquer situação e diante de qualquer adversidade, tornando-se um articulador de sucesso.

Nota-se assim, que o desenvolvimento dos pilares da inteligência emocional capacita os profissionais a lidarem com suas emoções diante de diversas situações no ambiente de trabalho, incluindo a construção de redes de relacionamento, a compreensão das pessoas e tomadas de decisões mais assertivas. No que diz respeito à IE na liderança e no mundo corporativo é possível analisar as habilidades emocionais e sociais básicas, que segundo Goleman (2018) são classificadas em sete elementos: adaptabilidade; autocontrole, autoconsciência emocional; empatia; gestão de conflitos; otimismo e trabalho em equipe e colaboração.

Diante das barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, além das características femininas moldadas pela sociedade, cabe entender melhor a perspectiva das lideranças femininas sobre inteligência emocional e sua aplicação no dia a dia. Goleman (2012) afirma que uma mulher de alto QI (quociente de inteligência) exibe confiança intelectual, facilidade para expressar suas ideias e além de interesses intelectuais e estéticos, também tende a ser introspectiva. Em compensação, mulheres emocionalmente inteligentes possuem outras características:

As mulheres emocionalmente inteligentes, por outro lado, tendem a ser assertivas e expressam suas ideias de um modo direto, e sentem-se bem consigo mesmas; para elas, a vida tem sentido. Como os homens, são comunicativas e gregárias, e expressam de modo adequado os seus sentimentos (não, por exemplo, em ataques de que depois se arrependem), adaptam-se bem à tensão. O equilíbrio social delas permite-lhes ir até os outros; sentem-se suficientemente à vontade consigo mesmas para serem brincalhonas, espontâneas e abertas experiência sensual. Ao contrário das mulheres de alto QI puro, raramente sentem ansiedade ou culpa, e tampouco mergulham em ruminções (Goleman 2012 *apud* Camargo, 2021).

A inteligência emocional é essencial para mulheres líderes, envolvendo o reconhecimento, compreensão e controle das próprias emoções e das dos outros. Esta competência requer autoconsciência, autogestão emocional, empatia e competências sociais como a comunicação, habilidades estas que no geral são características femininas.

Indivíduos com um alto nível de inteligência emocional conseguem enfrentar desafios, tomar decisões cruciais e cultivar relacionamentos positivos e eficazes. Para

mulheres gestoras, essa capacidade é fundamental para lidar com as emoções e os obstáculos que surgem ao longo do processo de estabelecimento e crescimento de um negócio.

À medida em que se destaca a importância da inteligência emocional no contexto da liderança feminina, é essencial compreender os obstáculos adicionais que as mulheres precisam superar. A economia do cuidado exerce uma influência notável na saúde mental das mulheres, especialmente das gestoras, que muitas vezes enfrentam o fardo das responsabilidades familiares e sociais, ao mesmo tempo em que são pressionadas a assumir papéis de liderança no mundo dos negócios (Santos, 2023).

Diante de persistentes disparidades sociais, as mulheres enfrentam uma carga desproporcional de responsabilidades de cuidado, potencialmente impactando sua saúde psicológica e emocional. O sistema patriarcal impõe padrões pouco realistas, destacando a importância do aprimoramento da inteligência emocional.

Reconhecendo essa dinâmica, é crucial que as gestoras adquiram habilidades emocionais não apenas para lidar com os desafios empresariais, mas também para preservar sua saúde mental da pessoa.

A liderança feminina, em muitos casos, encara desafios únicos ligados ao receio de não atender às expectativas, lidar com preconceitos ou arriscar-se. Ao identificar e entender esses receios, as líderes podem criar táticas para vencê-los, transformando-os em uma fonte de motivação e capacitação.

A liderança genuína exige uma imersão profunda no reino das emoções. Ao enfrentar o desgosto, desafiando padrões e compreendendo o medo, as líderes mulheres podem desenvolver uma autenticidade poderosa. Entretanto, sua qualidade de vida pode ser gravemente afetada na medida em que assume a responsabilidade de um cargo de gestão, o que precisa ser devidamente equilibrado para que ela possa manter sua saúde.

### **3. QUALIDADE DE VIDA**

O tema qualidade de vida (QV) é amplo e por isso é estudado por diversos autores de diferentes áreas científicas como a economia, a sociologia, a psicologia, a medicina e a administração, entre outros. A natureza subjetiva do assunto merece ser

ressaltada, já que isso o torna tão importante de ser estudado e considerado, na busca por garantir o olhar humano diante das ciências administrativas.

Dessa forma, a origem das investigações pela qualidade de vida se deu a partir dos conceitos de qualidade total, desenvolvidos no Japão após a Segunda Guerra Mundial em 1947. Na busca por reerguer a economia do país, as indústrias japonesas desenvolveram diversas metodologias que visavam produtividade e qualidade, utilizando os recursos forma otimizada e garantindo a excelência produtiva com o conceito de “zero erros” (Moretti e Treichel, 2003).

Cabe destacar que a corrida pela qualidade total, trouxe maior pressão aos trabalhadores que precisavam cumprir regras, etapas, prazos, fazer relatórios, entre outras demandas que eram exigências das metodologias da qualidade. Isso de certa forma serviu de ponta pé inicial para que alguns estudiosos passassem a levantar a necessidade de se buscar também a qualidade de vida pessoal (Moretti e Treichel, 2003).

Os estudos científicos sobre qualidade de vida começaram a ser desenvolvidos a partir do século XX, em que aspectos do indivíduo relacionados ao trabalho como a produtividade e seus impactos trouxeram a preocupação sobre o comportamento do indivíduo e sua satisfação no ambiente em que vive (Rodrigues, 2016). Sobre isso, Gill e Feisntein (1994 *apud* Pereira *et al.*, 2012) disseram que

embora haja diversas interpretações, uma definição amplamente consensual de qualidade de vida ainda não foi estabelecida. É evidente, no entanto, que vai além dos aspectos de saúde, abrangendo também elementos cruciais como trabalho, relacionamentos familiares e sociais, entre outros aspectos do dia a dia. Destaca-se que a percepção individual da pessoa sendo estudada é essencial nesse contexto.

Na década de 1970, observou-se uma transformação significativa no foco do gerenciamento organizacional impulsionada, em grande parte, pelo êxito da indústria japonesa. Destacaram-se abordagens de gestão distintas das tradicionalmente empregadas no Ocidente, surgindo os primeiros movimentos e implementações estruturadas e sistematizadas no ambiente organizacional, denominados de qualidade total, que mais tarde voltou-se para o fator humano na busca pela melhoria da qualidade de vida geral (QV) (Rodrigues, 2016).

Qualidade de vida é um conceito amplo, que compreende: saúde física, estado psicológico, nível de independência, relações sociais (em casa, na escola e no trabalho) e relação com o meio ambiente, contudo depende de cada pessoa, das suas vivências e experiências (Saúde Bem-estar, 2023).

A QV é compreendida por três aspectos subjetivos: o ser, o pertencer e o tornar-se, que estão relacionados com a realização pessoal. Assim, Kahn Academy (2024) afirma que:

- O **ser** é o próprio ser humano. Você é resultado de seus hábitos, como se alimenta, se exercita, se organiza etc. Você é fruto de suas habilidades, como tocar um instrumento, falar uma língua, resolver problemas etc. Você é reflexo de sua inteligência, seus valores e suas experiências de vida.
- O **pertencer** é a relação que você tem com as pessoas das suas comunidades (familiares, amigos, vizinhos). É um conceito que envolve privacidade e participação. Ele ajuda a formar sua identidade.
- O **tornar-se** se refere às expectativas e possibilidades que você tem de se tornar quem você gostaria de ser, de pertencer a grupos aos quais você gostaria de pertencer, de trabalhar naquilo que você gostaria de trabalhar e assim sucessivamente. O tornar-se está ligado, então, aos seus objetivos e aspirações, que são a base para suas escolhas de hoje, ou que deveriam ser.

O principal exemplo é o conceito preconizado pela Organização Mundial da Saúde (1998 *apud* Pereira *et al.*, 2012) a partir do qual:

Qualidade de vida reflete a percepção dos indivíduos de que suas necessidades estão sendo satisfeitas ou, ainda, que lhes estão sendo negadas oportunidades de alcançar a felicidade e a autorrealização, com independência de seu estado de saúde física ou das condições sociais e econômicas.

Falar de qualidade de vida é falar da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, que são: necessidades fisiológicas (comida, água, abrigo, descanso); de segurança (segurança física, de saúde, da família); sociais (amor, amizade, família, comunidade); de estima (reconhecimento, status, autoestima); e de realização pessoal (criatividade, talento, desenvolvimento pessoal) (Robbins, 2009). Assim, a satisfação de uma necessidade é influenciada pelo comportamento individual, desempenhando um papel crucial na compreensão das reações das pessoas às diferentes forças motivacionais. É evidente que o ciclo das necessidades é apenas um dos elementos que afetam as ações individuais, no entanto, é um dos aspectos mais relevantes ao analisar a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida geral.

Posteriormente, Maslow admite que sua “hierarquia” na realidade é menos rígida do que foi sugerida, dizendo que:

... por exemplo: uma vez satisfeita uma necessidade, surge outra. Isso pode dar a impressão errada de que uma necessidade deva ser 100% satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades fundamentais. Tomando números arbitrários, podemos dizer que o cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 70% das de segurança e 10% das de autorrealização (Maslow 1971 *apud* Rodrigues, 2016 p.42)

Relatando esse tema de forma ampla, através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é possível medir a qualidade de vida nos países a partir da comparação de vários aspectos como: a riqueza, a qualidade do processo de alfabetização, a educação, a expectativa média de vida, o índice de natalidade e mortalidade; entre outros fatores. É diante dos resultados que se define qual país/ região que é melhor para se viver.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) também fez um questionário para medir tal nível de condições de vida de diferentes grupos sociais em diversos países e culturas, observando aspectos: físico, psicológico, de independência, das relações sociais, do meio ambiente e dos aspectos religiosos. O bem-estar não está mais relacionado somente com a quantidade de dinheiro que o ser humano tem e sim, ao cuidado com a saúde, o tempo com a família e amigos, a realização no trabalho.

Com o decorrer dos anos de 1990 a 2000, o avanço tecnológico e a modernização das organizações gerados pela globalização, tornaram esse contexto mais dinâmico, trazendo junto a necessidade de as empresas reestruturarem rotinas, cargos, entre outros, para se adequarem às exigências do mercado e se manterem competitivas.

Do ponto de vista do colaborador, as exigências por qualidade nos produtos e serviços, cumprimento de prazos, aprendizagem contínua, acréscimo de responsabilidades, entre outros, trouxeram um aumento não só na carga de trabalho, mas também na carga emocional e conseqüentemente no estresse.

Enfim, para lidar com todas essas questões que acarretam estresse e sobrecarga, passou-se a discutir sobre qualidade de vida que foi definida como sentimento pessoal de conforto, bem-estar ou felicidade no desempenho de funções físicas, intelectuais e psíquicas dentro da realidade à qual pertence, sendo da sua família, do seu trabalho e amigos.

### 3.1 EQUILÍBRIO VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

De acordo com Lindo *et al.* (2007), a literatura sugere existirem variáveis como gênero, idade e estado civil como responsáveis pela relação entre o conflito família/trabalho e a satisfação na carreira. Por sua ótica, as mulheres têm a família como prioridade em sua vida, diferentemente do homem que tende a priorizar a carreira, o que faz com que a primeira sinta o efeito negativo dessa escolha sobre a satisfação profissional.

As mulheres vêm de uma história em que a sua função era somente as responsabilidades domésticas e com o passar do tempo elas foram ocupando espaço no mercado de trabalho. Contudo, isso fez com que as sobrecarregassem, porque elas acumularam duas funções, os afazeres de casa e o trabalho externo, sendo que o homem continuou apenas com a sua função de provedor. Além dos seus compromissos com a casa e participação no mercado de trabalho elas também estão presentes em escolas e universidades, atingindo maior nível de conhecimento e capacitação para assim terem grandes cargos de liderança como os homens.

Diante desses fatores, a partir da década de 80 a estrutura familiar vem sendo alterada como, por exemplo, a diminuição do número de filho e aumento no número de mulheres chefes na família.

Nesse imaginário em processo de reconstrução, o lugar das mulheres deixa de ser a esfera doméstica e privada, e pode ser também a esfera produtiva e pública; o seu “destino” não é mais apenas aquele de ser mãe e esposa, mas pode também ser o de uma trabalhadora (Quelhas 2010 *apud* Branco, 2010).

O que se percebe também é que as mulheres têm que provar sua competência no mercado de trabalho, mostrar que são capazes tanto como os homens, principalmente em cargos de liderança. Elas têm um conflito muito grande em sua vida pessoal, sendo cobradas por serem mãe, esposa (na maioria dos casos), além de sua condição como ser humano inserido no mundo. Na maioria das vezes faltam apoio e comunicação da família. Em muitos casos, falta tempo para cuidar de si própria, para praticar uma atividade física, e para o lazer, tudo devido ao acúmulo de funções.

As mulheres têm uma menor taxa na participação no mercado de trabalho, visto que ainda em pleno século XXI os homens ainda são vistos como responsáveis pelo

sustento da casa e as mulheres responsáveis pelo cuidado do lar. Muitas vezes elas se limitam em buscar novos desafios por medo de criar um conflito familiar.

À medida que o indivíduo investe mais tempo no trabalho, ele terá menos tempo disponível para sua família, o que pode levar a um aumento no conflito entre suas obrigações profissionais e familiares. Da mesma forma, dedicar mais tempo à família resultará em menos tempo disponível para o trabalho, potencialmente gerando um aumento no conflito entre família e trabalho. (Lindo *et al.* 2007, p.4)

A maioria das pessoas enfatiza a vida profissional, pois tem a crença que negligenciar o trabalho trará consequências negativas. Para as mães de crianças menores, há a preferência por permanecer nas tarefas do lar, porque o custo para deixar as crianças com alguém não compensará manter as duas atividades, considerando que a mulher ganha menos que o homem. O fato é que mulheres solteiras parecem ter a tendência de se dedicarem mais à vida profissional, já as casadas priorizam mais a vida pessoal.

Para Handy (1987 *apud* Rodrigues, 2016 p.56) o nível de instrução é um requisito básico para o acesso a uma boa posição administrativa; “será cada vez mais difícil arranjar um trabalho ou um contrato sem um pedaço de papel para provar que você é competente”.

A partir do século XXI, diante de tantas revoluções, conhecimento e tecnologia os gerentes passam a ter como exigência uma formação acadêmica para atuar no cargo, o que antigamente seria um diferencial, hoje é um pré-requisito. Dichter (1974 *apud* Rodrigues, 2016 p.57) diz ainda que “vê nas organizações atuais vários tipos de gerentes dos quais os de maior sucesso são os gerentes especulativos, o moderno e o não conformista”.

Os líderes carregam em sua função grandes qualidades, responsabilidades e exigências, tendo que suportar a tensão, evitando chegar ao estresse. Contudo, acaba prejudicando sua vida pessoal, o que em muitos casos os levam a prejudicar sua saúde e até mesmo ocasionando uma crise conjugal.

O desempenho de um profissional não depende apenas do seu potencial, mas sim da cultura da organização e dos fatores externos que as influenciam.

Pesquisas apresentadas por Maccoby (1977 *apud* Rodrigues, 2016 p. 83) correlacionam, positivamente, executivos bem-sucedidos com indivíduos que têm constância em seus casamentos.

Estes profissionais precisam manter uma boa imagem diante da sociedade, tornando ainda mais uma dificuldade a esses líderes, diante de seus problemas pessoais.

Essa função requer um nível maior de experiência, devido a isso a faixa etária desses profissionais é mais elevada.

Kolasa (1978 *apud* Rodrigues, 2016 p. 84) relaciona os conflitos de papéis também com a idade dos gerentes, dizendo que:

[...] as pressões sobre os chefes mais jovens ou mais idosos podem não ser tão grandes quanto as que existem sobre os de idade intermediária, infelizmente elas aumentam justamente quando declina a resistência às tensões pelo menos em base psicológicas.

Assim, não se trata apenas de entender o que é preciso para se ter uma boa qualidade de vida. As profissionais do sexo feminino precisam ter as mesmas oportunidades para que suas expectativas possam ser realizadas nas organizações, tornando, assim, suas tarefas concretizadas com sucesso. Mesmo que enfrentem grandes obstáculos na vida profissional para conseguir uma posição de gerente, as mulheres enfrentam maiores dificuldades quanto a conseguir conciliar a vida pessoal, tendo de desempenhar papel de mãe, dona de casa, esposa, muitos casos de estudantes e conseguir o equilíbrio é algo que provavelmente, afeta sua qualidade de vida.

#### **4 METODOLOGIA**

Este estudo teve o propósito de conhecer os impactos do papel de liderança na qualidade de vida de mulheres líderes, identificando mudanças ocorridas e elementos da inteligência emocional que são utilizados por elas para equilibrarem sua vida pessoal e profissional.

Para isso foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando de pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o assunto e de um estudo de campo com mulheres que exercem cargo de liderança, utilizando a ferramenta do Google Forms para a coleta de dados por meio de um questionário.

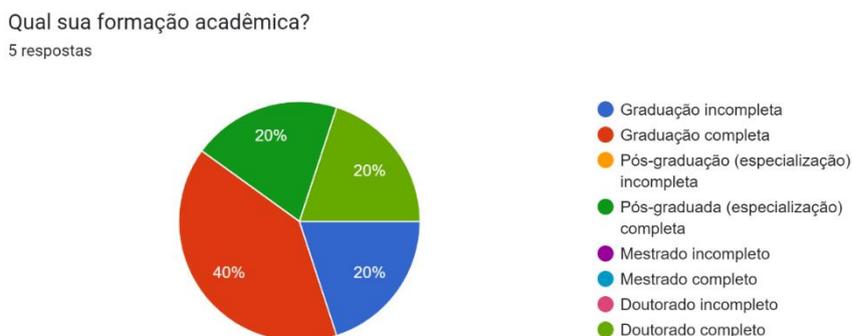
Foram selecionadas para compor a amostra, mulheres que atualmente ocupam cargo de liderança, sendo o grupo composto por cinco indivíduos. Para a coleta de dados da pesquisa foi aplicado um questionário com 23 questões através do Google Forms. A pesquisa começa com questões que buscam identificar o perfil das

participantes em relação à idade, estado civil e quantidade de filhos e, em seguida, investiga aspectos relevantes relacionados aos objetivos propostos.

A faixa etária da amostra está entre 35 a 49 anos, o que denota que são mulheres mais maduras e provavelmente mais experientes profissionalmente. A maioria (3) é casada, uma é solteira e uma é divorciada. Duas participantes possuem dois filhos, outras duas possuem um filho e uma delas (a solteira) não possui nenhum filho.

Em relação ao grau de escolaridade, todas possuem curso superior, porém uma delas tem graduação incompleta, uma tem especialização completa e a outra tem doutorado. Isso indica que são mulheres devidamente graduadas para exercerem sua profissão e um cargo de gestão.

A Figura 1, a seguir, apresenta os dados sobre a formação acadêmica das participantes.

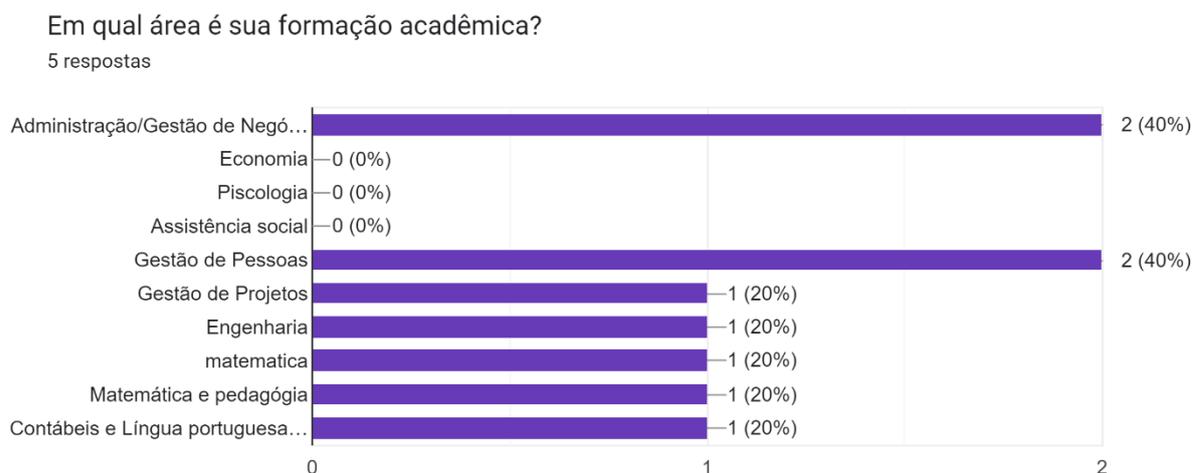


**Figura 1:** Formação acadêmica

**Fonte:** as autoras (2024)

Em relação ao grau de escolaridade, todas possuem curso superior, porém uma delas tem graduação incompleta, uma tem especialização completa e a outra tem doutorado. Isso indica que são mulheres devidamente graduadas para exercerem sua profissão e um cargo de gestão.

Em relação à área de formação, a Figura 2, a seguir, apresenta os dados.

**Figura 2:** Área da formação acadêmica

**Fonte:** as autoras (2024)

Sobre a área de formação, não foi solicitado que distinguíssem sobre a graduação ou a pós-graduação, portanto, há mais votos do que número de participantes. Assim, nota-se que a maioria possui formação em administração e gestão (negócios, pessoas, projetos) e apenas uma fez engenharia. As áreas de matemática, pedagogia e contabilidade aparecem com um voto cada, podem representar uma pós-graduação ou uma graduação.

Em relação ao cargo que ocupam, os dados mostram que uma é coordenadora, uma é diretora e três são gerentes, cada qual em um ramo de atividade, sendo que uma atua no segmento de agropecuária, uma no financeiro, uma na educação e duas no comércio.

Além disso, a maioria (3) exerce cargo de liderança há mais de 5 anos, porém uma é líder entre 1 e 3 anos, e outra de 3 a 5 anos, o que mostra que boa parte das entrevistadas estão estáveis no papel de líderes há mais de 3 anos.

Quanto ao número de pessoas que lideram, os dados mostram que 40% delas (2) lideram de 3 a 5 pessoas, 20% (1) lidera de 5 a 7 pessoas e as outras 40% (2) lideram grupos acima de 10 pessoas. Tais dados indicam que a maioria das participantes lidera grupos com mais de 5 pessoas.

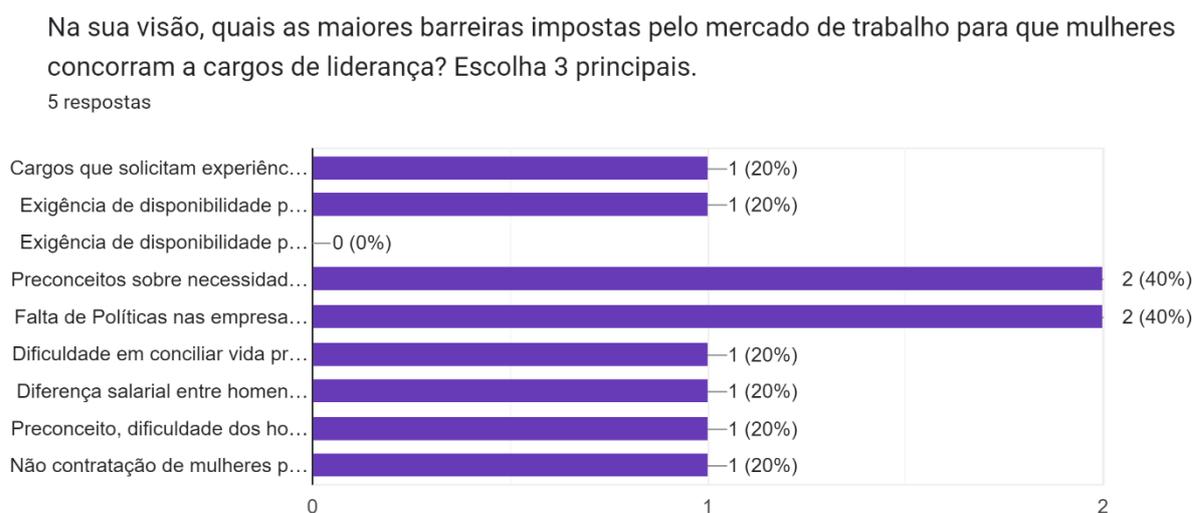
Buscou-se também entender como eram compostas as equipes, já que os desafios costumam aumentar quando há a predominância de homens na equipe. Assim, uma delas disse que a equipe é equilibrada entre homens e mulheres, duas

disseram que a maioria é composta por homens e as outras duas disseram que a maioria são mulheres.

Em relação aos seus familiares, todas tiveram uma boa reação, momentos de apoio, alegria, reconhecimento, sendo que uma delas já vinha com o espírito de liderança desde criança, como por exemplo, era líder de sala na escola, então sua família teve uma reação mais natural.

As participantes também foram questionadas sobre as maiores barreiras impostas pelo mercado de trabalho em relação às mulheres no cargo de liderança, cujos dados estão na Figura 3, a seguir.

**Figura 3:** Maiores barreiras impostas pelo mercado de trabalho



**Fonte:** As autoras (2024)

Nota-se que os preconceitos sobre a necessidade de perfil agressivo para exercer um cargo de liderança e a falta de políticas nas empresas para contratação de mulheres para cargo de líder foram sinalizados como sendo as maiores barreiras, obtendo 2 votos de cada um. Depois, com apenas um voto cada, as entrevistadas apontaram as seguintes barreiras: a existência de cargos que solicitam experiência em liderança, a exigência de disponibilidade para viagens, a dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal pela falta de flexibilidade de horários, a diferença salarial entre homens e mulheres para cargos iguais, o preconceito envolvendo a dificuldade dos homens aceitarem a liderança feminina e não contratação de mulheres por motivo

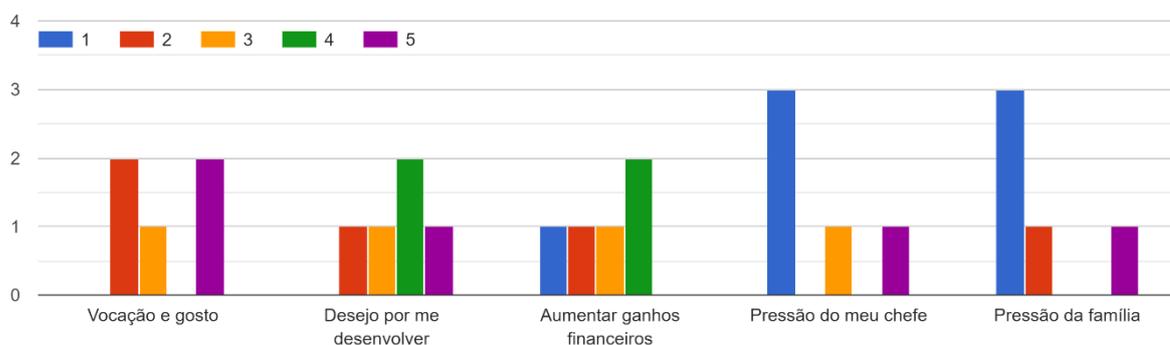
de afastamento por gravidez. Por fim, cabe destacar que a exigência de disponibilidade para mudança de cidade/ país não recebeu nenhum voto, por talvez isso não ter sido solicitado a nenhuma delas.

Logo em seguida, questionou-se sobre possuírem ou não funções domésticas, de modo que 100% das entrevistas disseram ser elas quem fazem tudo em casa, indicando que todas elas, além de trabalharem, ainda possuem suas funções domésticas, sem a ajuda de outros profissionais como faxineira, passadeira, cozinheira, etc.

Na sequência, buscando alcançar o motivo que influenciou a decisão por buscar um cargo de liderança, a Figura 4, a seguir, apresenta os dados.

**Figura 4:** Motivo que influenciou a buscar por um cargo de liderança

Classifique quanto cada motivo influenciou sua decisão por buscar um cargo de liderança? Sendo 1= nenhuma influência e 5= total influência)



**Fonte:** as autoras (2024)

A vocação e o gosto por liderança, foram apontados por 2 pessoas como exercendo total influência, para outras 2 teve pouca importância e para uma delas teve média importância. Já o desejo por se desenvolver mostrou-se ser um fator relevante já que 3 gestoras o apontaram como um de muita e total importância.

A busca por aumentar os ganhos financeiros mostrou-se relevante para apenas 2 gestores que o classificaram como um motivo muito importante. As demais disseram que é fator de pouca ou nenhuma importância para a decisão de se tornarem líderes.

Em relação à pressão feita por seus chefes para que assumissem o cargo, apenas uma gestora disse que isso teve total importância na sua decisão. Outras 3 disseram que não teve nenhuma importância e uma disse que teve média influência.

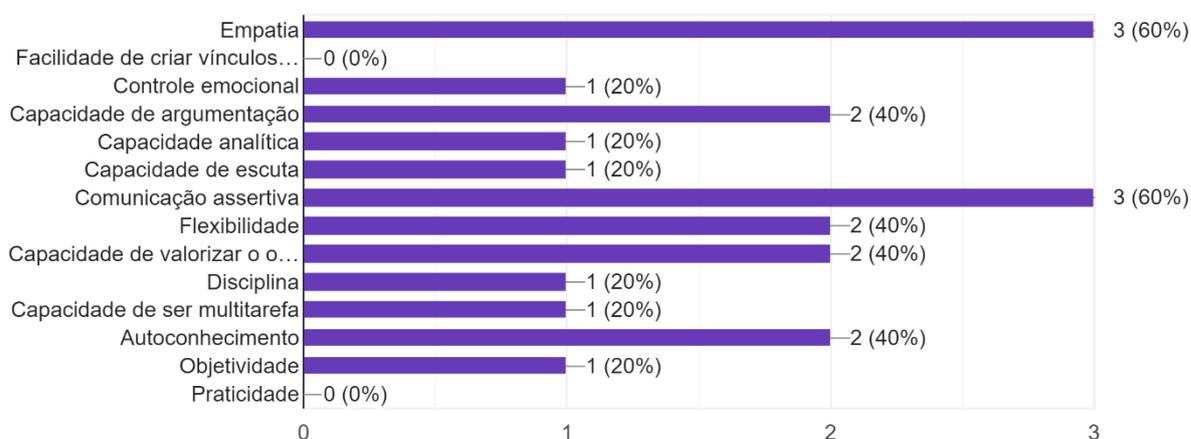
Por fim, sobre a pressão da família, uma gestora disse que foi um fator de muita importância, 3 delas disseram que não teve influência nenhuma e uma líder disse que teve um pouco de influência. Assim, pode-se dizer que para as participantes os fatores mais importantes na decisão de assumirem o cargo de liderança foram: a vocação e o gosto, o desejo por se desenvolver e a possibilidade de aumentar seus ganhos financeiros.

Mais adiante, perguntou-se sobre as quais características estão presentes nas mulheres e que as ajudam a exercerem o cargo de liderança de forma excelente, conforme Figura 5.

**Figura 5:** Características que estão presentes nas mulheres líderes

Na sua opinião, quais características abaixo estão presentes nas mulheres e as ajudam a exercerem cargos de liderança de forma excelente? Escolha 5.

5 respostas



**Fonte:** as autoras (2024)

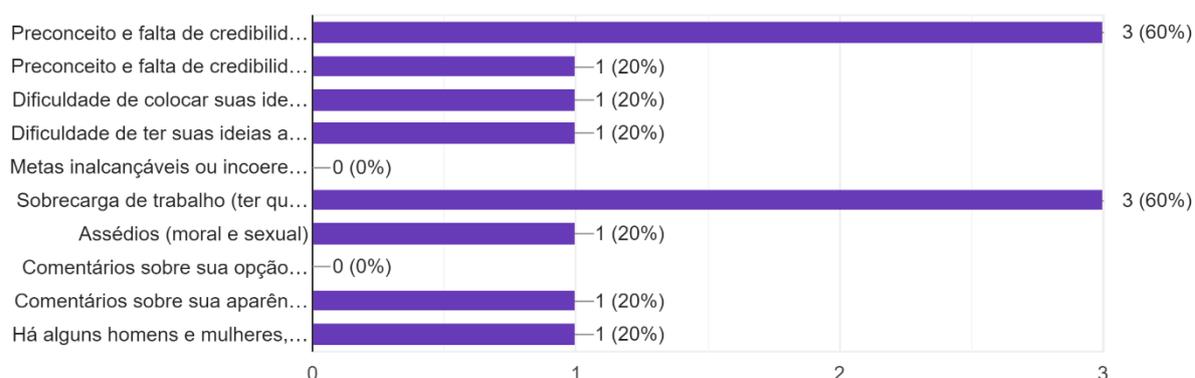
Os dados mais relevantes apontam que as características presentes na mulher que a ajudam no seu papel de líder são: empatia e comunicação assertiva, com 3 votos cada. Outros aspectos apontados foram: capacidade de argumentação, flexibilidade, capacidade de valorizar o outro e autoconhecimento, com 2 votos cada. Outras características que tiveram apenas 1 voto foram: controle emocional, capacidade analítica, capacidade de escuta, disciplina, capacidade de ser multitarefa e objetividade. Destaca-se que a facilidade de criar vínculos e a praticidade não obteve nenhum voto.

Posteriormente, as participantes responderam sobre os maiores desafios a serem enfrentados pelas mulheres no seu dia a dia no trabalho, cujos dados estão na Figura 6, a seguir.

**Figura 6:** maiores desafios que as mulheres enfrentam

Quando conquistam um cargo de liderança, quais os maiores desafios que as mulheres enfrentam no seu dia-dia de trabalho? (Escolha 5)

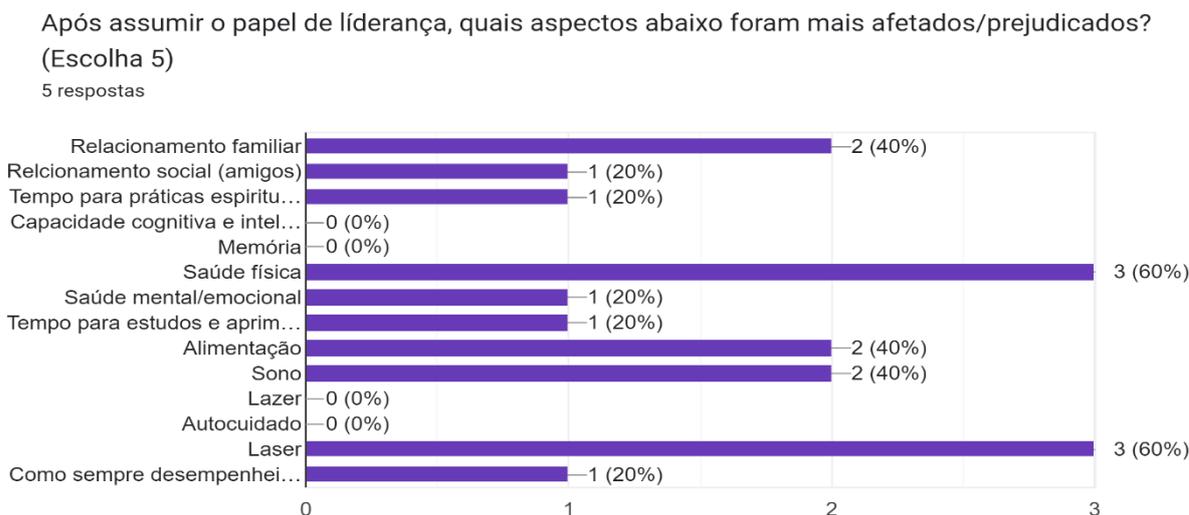
5 respostas



**Fonte:** as autoras (2024)

Diante dos maiores desafios enfrentados por elas, os que tiveram mais votos (3) foram: o preconceito e a falta de credibilidade por parte de outros líderes (homens) e a sobrecarga de trabalho (ter que trabalhar mais para provar competência). Os outros com apenas 1 voto cada foram: preconceito e falta de credibilidade por parte da equipe, dificuldade de colocar suas ideias, dificuldade de ter suas ideias aceitas, assédios (moral e sexual), comentários sobre sua aparência. Dois fatores que não tiveram nenhum voto foram metas inalcançáveis ou incoerentes com o contexto e comentários sobre sua opção sexual. Isso indica que o preconceito e a sobrecarga de atividades são os maiores desafios enfrentados.

Na sequência, foram investigados os aspectos da vida que as participantes percebem como sendo afetados pelo papel de líder que exercem. Assim, a Figura 7 apresenta os dados.

**Figura 7:** Aspectos afetados pela liderança feminina

Fonte: as autoras (2024)

Segundo dados, a saúde física e o lazer foram os aspectos mais atingidos em suas vidas, recebendo 3 dos votos cada um. Em segundo lugar aparecem o relacionamento familiar, a alimentação e o sono, com 2 dos votos cada. E por fim, o relacionamento social, o tempo para práticas espirituais e religiosas, a saúde mental e emocional e o tempo para estudos, receberam apenas 1 voto cada, indicando que foram aspectos pouco afetados, mas que receberam algum impacto, mesmo que pequeno. A capacidade cognitiva, a inteligência, a memória e a prática do autocuidado não receberam nenhum voto, indicando que para estas mulheres esses aspectos não foram impactados por seu papel de líder.

Visando identificar de forma mais detalhada os impactos da liderança na qualidade de vida das participantes, relacionou-se várias situações e sintomas físicos, que podem acontecer quando se exerce um cargo com elevada responsabilidade e cobrança. Dentre eles as participantes foram solicitadas a dizer a frequência com que cada situação acontece em sua vida, numa escala que foi de “menos de 1 vez por semana” até “diariamente”. O Quadro 1 a seguir apresenta os dados mais relevantes.

**Quadro 1:** Frequência dos acontecimentos e problemas encontrados pela liderança

ASPECTOS INVESTIGADOS	MENOS DE 1 VEZ	DE 3 A 4 VEZES	DIARIAMENTE
Cobranças da família	2	1	2
Falta de tempo para lazer	3	1	1
Insônia	2	0	2
Dores de estômago	2	0	1
Dores de cabeça	1	1	2
Dores no corpo	2	1	2
Irritação e nervosismo	2	1	2
Ansiedade	2	1	2
Angústia	1	1	1
Pensamentos negativos	2	1	0
Crises de pânico	5	0	0
Preocupação excessiva	2	0	2
Dificuldade de diálogo com conjugue ou família	2	0	1
Dificuldade de relacionamentos em geral	3	0	0
Desânimo	3	1	0
Falta de atenção e concentração	4	0	0
Esquecimentos e falhas na memória	3	1	0
Necessidade de isolamento social	4	0	0
Críticas dos familiares	3	1	1

Fonte: as autoras (2024)

O quadro foi elaborado para evidenciar os aspectos mais relevantes, adotando uma coloração específica para cada dado, de modo que o azul representa uma ocorrência de menos de uma vez por semana, enquanto o laranja de 3 a 4 vezes na semana, e a vermelha indica a ocorrência diária daquele aspecto. De modo geral, pode-se dizer que, para mais da metade das mulheres participantes, boa parte das situações apresentadas ocorrem com baixíssima frequência (menos de 1 vez por semana) sinalizada na cor azul no quadro, o que é um dado positivo para saúde e qualidade de vida delas. Porém, é importante notar que dos 19 itens apresentados, 12 deles acontecem para uma delas entre 3 a 4 vezes por semana, e outros 12 itens (alguns coincidentes aos anteriores) estão presentes diariamente para pelo menos duas delas.

Fatores como cobranças familiares, dor de cabeça, dor no corpo, irritação, nervosismo e ansiedade ocorrem para 3 participantes mais de 3 vezes na semana, o que indica que uma possível sobrecarga e preocupações elevadas. Outro dado que chama a atenção por ser fundamental para o equilíbrio físico e mental, é a ocorrência de insônia que foi apontada por duas participantes como algo que ocorre diariamente, e por outras duas como algo que ocorre menos de uma vez por semana.

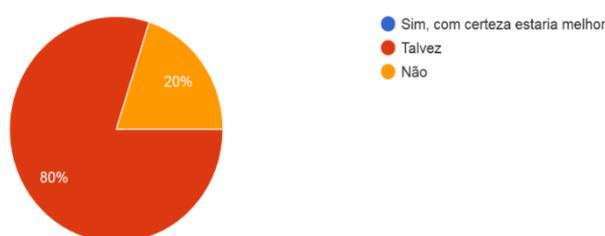
Angústias, pensamentos negativos, falhas na memória e críticas da família, são aspectos que foram apontados uma vez como ocorrendo de 3 à 4 vezes por semana, um índice que já merece certa atenção em termos de serem fatores que irão impactar na percepção de qualidade de vidas dessas mulheres.

Por fim, cabe destacar que falta de tempo para lazer, crises de pânico, dificuldade de relacionamentos em geral e necessidade de isolamento social, foram apontados pela maioria das mulheres como aspectos que ocorrem menos de uma vez por semana.

Na sequência, buscou-se entender a percepção das participantes sobre a qualidade de vida no cargo atual comparada com um cargo abaixo do seu. As respostas estão ilustradas na Figura 8, a seguir.

**Figura 8:** Qualidade de vida caso estivesse exercendo um cargo inferior ao que exerça

Você acredita que se estivesse exercendo um cargo inferior ao da liderança, a sua qualidade de vida seria diferente?  
5 respostas



**Fonte:** as autoras (2024)

Observa-se que a maioria das mulheres (80%), especificamente quatro entre as cinco entrevistadas, expressaram a crença de que ao ocuparem um cargo abaixo do seu, poderiam potencialmente desfrutar de uma qualidade de vida melhor. Apenas uma participante (20%) afirmou que a qualidade de vida permaneceria a mesma.

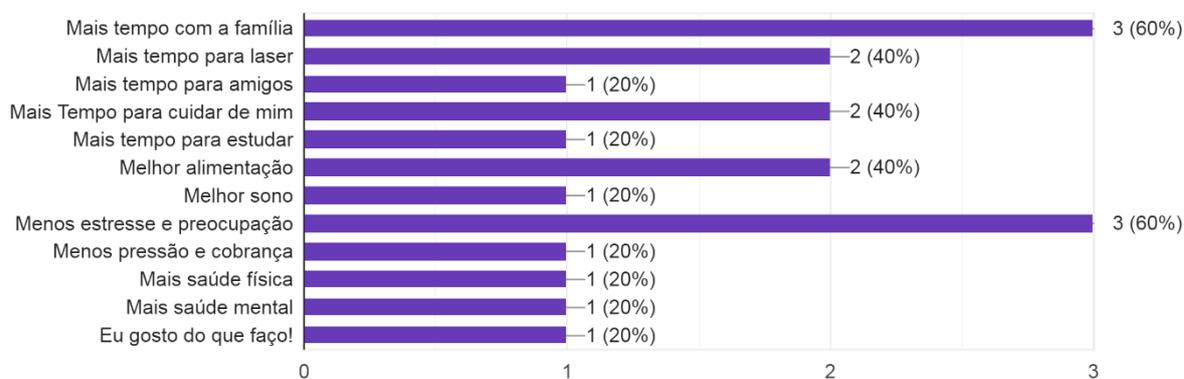
Assim, buscou-se entender o que elas acreditam que seria diferente ou melhor, e as respostas estão na Figura 9, a seguir.

**Figura 9:** Aspectos que seriam diferentes se exercessem outro cargo.

Se respondeu SIM ou TALVEZ na questão anterior, diga o que você acredita que seria diferente.

Escolha 5 aspectos que são mais importantes para você.

5 respostas



**Fonte:** as autoras (2024)

Percebe-se que as participantes acreditam que teriam mais tempo com a família, menos estresse e preocupação, com 60% das respostas, seguidos por 40% que mencionaram que teriam mais tempo para o lazer, autocuidado e melhor alimentação. Outras mudanças mencionadas pelo menos uma vez incluem mais tempo para amigos, melhor saúde física, entre outros.

Na busca por identificar as estratégias utilizadas pelas participantes para equilibrar vida pessoal e profissional, questionou-se sobre isso e os dados estão na Figura 10, a seguir.

**Figura 10:** Habilidades utilizadas para equilibrar a vida pessoal e profissional

**Fonte:** as autoras (2024)

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional envolve habilidades que compõem a inteligência emocional e parece ser de suma importância para que mulheres possam exercer seu papel de líder. Assim, nota-se que, para estas mulheres, a comunicação e o diálogo, juntamente com o reconhecimento das próprias emoções, com 4 votos cada, são as habilidades mais utilizadas. Em seguida, vem o relacionamento interpessoal e o controle das emoções que recebeu 3 dos votos cada. Já a empatia foi recebida 2 votos, enquanto a disciplina e o planejamento receberam apenas um voto. Isso mostra que as habilidades emocionais são as mais utilizadas e percebidas pelas participantes como sendo eficazes no equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Ao final do questionário, algumas sugestões foram apresentadas através de duas questões abertas. Na questão que solicitou sugestões sobre estratégias para equilibrar a vida pessoal e profissional, das cinco participantes, apenas quatro contribuíram, mencionando a definição de propósitos e valores, o cultivo dos laços familiares, a fé em Deus e o desenvolvimento espiritual, o controle do nervosismo no trabalho para evitar impactos na família, o bom relacionamento conjugal e a prática da meditação.

Na segunda questão, na qual foram solicitadas sugestões sobre mudanças necessárias nas organizações e na sociedade para que as mulheres líderes tenham melhor qualidade de vida, foram citados pontos como o papel na criação dos filhos, a conscientização desde cedo sobre as tarefas domésticas para ambos os gêneros, o aumento do número de funcionários e um equilíbrio na carga horária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos de conhecer os desafios e impactos do papel de liderança na qualidade de vida de mulheres líderes, identificando as mudanças ocorridas e os elementos da inteligência emocional que são utilizados por elas para equilibrarem sua vida pessoal e profissional, foram atingidos na medida em que, a partir do levantamento bibliográfico, foi possível perceber que as mulheres estão cada vez mais conquistando espaço nos cargos de liderança, seja dentro das empresas ou em posições político-econômicas de destaque, a pensar dos desafios.

Isso foi observado com as histórias de vida apresentadas e as dificuldades das mulheres líderes ao passarem a exercer os cargos de liderança, como a falta de reconhecimento, o machismo, a falta de oportunidades, os salários inferiores, o comprometimento com o cônjuge, ou até mesmo a tripla jornada, ou seja, a parte profissional, o lar e o aprimoramento e capacitação.

Entretanto, mesmo com grandes diversidades e desafios os dados indicam que elas conseguem desempenhar suas tarefas com excelência, e conseguem gerar um impacto na sociedade e nas organizações, aprendendo cada vez mais a liderar empresas e seus negócios. A partir de valores e perspectivas mais humanizadas, juntamente com a sensibilidade feminina, as líderes mulheres demonstram possuir certo grau de criatividade e intuição que as auxiliam nas decisões, buscando sempre excelência naquilo que fazem, primando por boa convivência, produção e rentabilidade, equilibrando o trabalho e a vida particular. Isso ficou evidenciado nas respostas das entrevistadas que identificaram o uso frequente da comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento das próprias emoções e o controle das emoções como sendo os aspectos da inteligência emocional que elas mais utilizam para equilibrar a vida pessoal com a profissional.

Assim, apesar dos desafios, as mulheres líderes utilizam suas experiências como forma de combustível e incentivo para promover mudanças positivas nas organizações, com a formação de equipes mais diversas e demonstrando que as mulheres podem desempenhar diversas atividades distintas gerenciando por ambientes de trabalho mais seguros e conciliando, assim, a vida particular visando pela satisfação em ambos os lados. Destaca-se, dessa forma a importância de continuar promovendo a diversidade de gênero nas lideranças e de criar políticas e

práticas que apoiem o crescimento e sucesso das mulheres em todos os níveis hierárquicos.

Cabe destacar que a pesquisa com apenas cinco participantes possui limitações pois resultados são de difícil generalização já que se trata de uma amostra de tamanho reduzido e não representativo da ampla população de mulheres líderes da cidade de Franca. Os resultados obtidos devem ser, então, considerados com certa parcimônia pois podem ser específicos para o grupo participante, não representando a diversidade de experiências e perspectivas de liderança feminina em contextos mais amplos.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra para que se possa incluir uma variedade maior de participantes, garantindo uma representatividade mais variável e o aumento da generalização dos resultados. Outra possibilidade é realizar um estudo mais longitudinal para acompanhar melhor o desenvolvimento e as mudanças na liderança feminina ao longo do tempo, a exploração de contextos diversos, investigando uma variedade de culturas organizacionais e sociais para compreender melhor como ela é moldada por diferentes fatores e condições, garantindo assim uma maior confiabilidade e validade em várias populações e ambientes.

## REFERÊNCIAS

ALPACA, Nathalie, H. Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior á dis homens. **CNN**. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>>. Acesos em 01 abr. 2024

araial

ARBACHE, Innovation. Liderança feminina: a participação das mulheres em cargos de gestão. **Carreira da Mulher**. 2020. Disponível em: <<https://arbatche.com/blog/lideranca-feminina/>>. Acesso em 13 fev. 2024.

ASSIS, Rosiane H. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2019. Disponível em: [https://www.academia.edu/35789684/A\\_Inser%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_Mulher\\_no\\_Mercado\\_de\\_Trabalho\\_Rosiane\\_Hernandes\\_de\\_Assis\\_ISE\\_CERES\\_Instituto\\_Superior\\_de\\_Educa%C3%A7%C3%A3o\\_Ceres\\_Orientadora\\_MSC\\_Renata\\_Cristina\\_Gon%C3%A7alves\\_de\\_Souza\\_Zanusso](https://www.academia.edu/35789684/A_Inser%C3%A7%C3%A3o_da_Mulher_no_Mercado_de_Trabalho_Rosiane_Hernandes_de_Assis_ISE_CERES_Instituto_Superior_de_Educa%C3%A7%C3%A3o_Ceres_Orientadora_MSC_Renata_Cristina_Gon%C3%A7alves_de_Souza_Zanusso). Acesso em: 29/03/2024 16:17

BRANCO, Nádia, S. **Vida pessoal x vida profissional: o caminho para o equilíbrio**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Brasília-UnB. 2010. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2747/1/2010\\_NadiaSantannaBranco.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2747/1/2010_NadiaSantannaBranco.pdf). Acesso em: 19 nov. 2023

CAMARGO, Fernanda. 2021. A percepção sobre a importância e o uso da inteligência emocional para mulheres em posição de liderança. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/237877/001139807.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 mar. 2024

CASSANO, Thais. A inteligência emocional na liderança feminina. **BAND**. 2024. Disponível em: <<https://www.band.uol.com.br/empregos/colunistas/lideranca-feminina/a-inteligencia-emocional-na-lideranca-feminina-16658177>>. Acesso em: 14 abr. 2024

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086596>>. Acesso em 10 mar. 2024

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CONEXA. Qualidade de vida: Dicas para Melhorar o seu dia a dia e trabalho. **Conexa**. 2021. Disponível em: <https://www.conexasaude.com.br/blog/melhorar-a-qualidade-de-vida/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

COUTINHO, Maria Lúcia R.; COUTINHO, Rodrigo R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**. v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011. Disponível em: [https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/RCAP\\_6dbc471c271ce573a98375207a52b579](https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/RCAP_6dbc471c271ce573a98375207a52b579). Acesso em: 15 jan 2024.

G4 EDUCAÇÃO. Cristina Junqueira. **Caderno Biografias**. s/d. Disponível em: <<https://g4educacao.com/biografias/cristina-junqueira>>. Acesso em 20 fev. 2024

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. 1a ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRANTTHORNTON. Women in Business 2019: construindo um plano de ação. **GrantThornton**. 2019. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

IBGE. Quantidade de homens e mulheres. **IBGE Educa**. 2024. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 02 fev. 2024

INFOMONEY. Angela Merkel: a trajetória e o legado da mulher mais poderosa do mundo. **Infomoney**. S/d. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/perfil/angela-merkel/>>. Acesso em 12 jan. 2024.

INVESTNEWS. Luiza Trajano. **Invest News**. S/d. Disponível em: <<https://investnews.com.br/perfis/luiza-trajano/>>. Acesso em 09 mar. 2024.

KAHN ACADEMY. Qualidade de vida, conceito e exemplos. **Kahn Academy**. 2023. Disponível em: <<https://pt.khanacademy.org/science/7-ano/sistema-imunologico/saude-e-qualidade-de-vida/a/qualidade-de-vida-conceito-e-exemplos>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

LAPORTA, Taís. Mulheres na liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho. **G1-Economia**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em 5 mar. 2024.

LINDO, Maíra, R.; CARDOSO, Patrícia, M.; RODRIGUES, Mônica, E.; WETZEL, Ursula. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletronica**. 2007. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_621.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_621.pdf). Acesso em: 19 nov. 2023

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MILTERSTEINER, K. S. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, no 2, p. 422-423. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 24 mar.2024

MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós, ICPG**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 1-14, 2003. Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2024.

NASCIMENTO, Marileide A. do. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação**. v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>>. Acesso em 04 de jan. 2024.

NOBRE, Noéli. Conheça a biografia de Dilma Rousseff, a primeira mulher na Presidência da República. **Agência Câmara de Notícias**. 2010. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/208537-conheca-a-biografia-de-dilma-rousseff-a-primeira-mulher-na-presidencia-da-republica/>>. Acesso em 15 fev. 2024.

OIKAWA, Ivan T.; ALMEIDA, Ivonez X. de; DURIGON, Tânia A. Relação de gênero na liderança organizacional: um estudo de caso na empresa celulose Irani s/a. **Anuário pesquisa e extensão**. Unoesc, Joaçaba, v. 3, p. e17365- e17365, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/17365/9040>>.. Acesso em 07 de jan. 2024.

PEREIRA, Érico, F.; TEIXEIRA, Clarissa, S.; SANTOS, Anderlei dos. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbefe/a/4jdhpVLrvjx7hwshPf8FWPC/?format=pdf>>. Acesso em 15 nov. 2023.

PROMAFLEX. Participação das mulheres na indústria do plástico e inovação. Disponível em:< <https://promaflex.com.br/2024/03/08/participacao-das-mulheres-na-industria-do-plastico-estimula-inovacao> > Acesso em 01 abr.2024.

RICARDO, Javier. História de sucesso de Sheryl Sandberg: patrimônio líquido, educação e citações principais. **Economia e Negócios**. s/d. Disponível em: <<https://economiaenegocios.com/historia-de-sucesso-de-sheryl-sandberg-patrimonio-liquido-educacao-e-citacoes-principais/>>. Acesso em 01 abr. 2024.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Pratices Hall. 2009.

RODRIGUES, Marcus V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Evolução e Análise no Nível Gerencial. 15.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2016.

RODRIGUES, Patrícia Ap. M.; DEWES, Fernando. Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAE**, n. 11, p. 152-172, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572>. Acesso em: 01 abr. 2024.

RODRIGUES, Stephane C.; SILVA, Gleiciane R. da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**. 2015. Disponível em: <https://ojs.uniceplac.edu.br/index.php/reaif/issue/view/57>. Acesso em: 24 de mar 2024.

SANTOS, Josy. A importância da inteligência emocional para mulheres empreendedoras. **Economia-SC**. 2023. Disponível em: <<https://economiasc.com/2023/09/06/a-importancia-da-inteligencia-emocional-para-mulheres-empendedoras/#:~:text=Para%20as%20mulheres%20empendedoras%2C%20a,empatia%20e%20saber%20se%20relacionar>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SAÚDE BEM-ESTAR. Qualidade de Vida. **Saúde Bemestar.pt**. 2023. Disponível em: <https://www.saudebemestar.pt/pt/blog-saude/qualidade-de-vida/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SUNO. Cristina Junqueira: executivos. **Suno**. s/d. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/tudo-sobre/cristina-junqueira/>>. Acesos em 13 fev. 2024.

UNIOPOVO. 23 trechos de livros sobre liderança que valem por anos de aprendizagem. **Uniopovo**. 2016. Disponível em: <

## APÊNDICE

### Qualidade de vida de mulheres líderes

- 1- Qual sua idade?
- 2- Qual seu estado civil?
  - Solteira
  - Casada
  - Separada/disquitada
  
- 3- Quantidade de filhos?
  - Nenhum
  - 1
  - 2
  - 3
  - mais que 3
  
- 4- Qual sua formação acadêmica?
  - Graduação incompleta
  - Graduação completa
  - Pós-graduação (especialização) incompleta
  - Pós-graduada (especialização) completa
  - Mestrado incompleto
  - Mestrado completo
  - Doutorado incompleto
  - Doutorado completo
  
- 5- Em qual área é sua formação acadêmica?
  - Administração/Gestão de Negócios
  - Economia
  - Psicologia
  - Assistência social
  - Gestão de Pessoas
  - Gestão de Projetos
  - Engenharia
  - Outro:
  
- 6- Qual é seu nível hierárquico hoje?
  - Líder de setor
  - Supervisora
  - Coordenadora
  - Gerente
  - Diretora
  - Presidente/CEO

7- Há quanto tempo exerce cargo de liderança?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

8- Quantas pessoas você lidera hoje?

- De 1 a 3 pessoas
- De 3 a 5 pessoas
- De 5 a 7 pessoas
- De 7 a 9 pessoas
- Acima de 10 pessoas

9- Como seu time é composto hoje?

- Maioria feminina
- Maioria masculina
- Equilibrado entre homens e mulheres

10- Qual segmento/ramo de atividade da sua empresa atual?

- Comércio
- Indústria
- Educação
- Consultoria
- Financeiro
- Outro:

11- Qual foi a reação dos seus familiares ao saberem do seu cargo de liderança?

12- Na sua visão, quais as **maiores barreiras** impostas pelo mercado de trabalho para que mulheres concorram a cargos de liderança? *Escolha 3 principais.*

- Cargos que solicitam experiência em liderança
- Exigência de disponibilidade para viagens
- Exigência de disponibilidade para mudança de cidade/país
- Preconceitos sobre necessidade de perfil agressivo
- Falta de Políticas nas empresas para contratação de mulheres na

liderança.

Dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal, pela falta de flexibilidade em horários.

- Diferença salarial entre homens e mulheres para cargos iguais
- Outro:

13- Você possui papéis ou tarefas domésticas? (lavar, passar, cozinhar, cuidar dos familiares, limpar, organizar, etc.)

- Sim, sou eu quem faço tudo em casa

Sim, mas tenho uma pessoa que me ajuda  
 Não, deleguei minhas tarefas domésticas a uma profissional ou familiar

14-Classifique quanto cada motivo **influenciou sua decisão** por buscar um cargo de liderança? *Sendo 1= nenhuma influência e 5= total influência)*

Vocação e gosto

Desejo por me desenvolver

Aumentar ganhos financeiros

Pressão do meu chefe

Pressão da família

15-Na sua opinião, quais características abaixo **estão presentes nas mulheres e as ajudam** a exercerem cargos de liderança de forma excelente? *Escolha 5.*

Empatia

Facilidade de criar vínculos e bom relacionamento

Controle emocional

Capacidade de argumentação

Capacidade analítica

Capacidade de escuta

Comunicação assertiva

Flexibilidade

Capacidade de valorizar o outro

Disciplina

Capacidade de ser multitarefa

Autoconhecimento

Objetividade

Praticidade

16-Quando conquistam um cargo de liderança, quais os **maiores desafios que as mulheres enfrentam** no seu dia-dia de trabalho? *(Escolha 5)*

Preconceito e falta de credibilidade por parte de outros líderes

(homens)

Preconceito e falta de credibilidade por parte da equipe

Dificuldade de colocar suas ideias

Dificuldade de ter suas ideias aceitas

Metas inalcançáveis ou incoerentes com o contexto

Sobrecarga de trabalho (ter que trabalhar mais provar competência)

Assédios (moral e sexual)

Comentários sobre sua opção sexual

Comentários sobre sua aparência física

Outro:

17-Após assumir o papel de liderança, quais aspectos abaixo foram mais **afetados/prejudicados**? (*Escolha 5*)

Relacionamento familiar  
 Relacionamento social (amigos)  
 Tempo para práticas espirituais  
 Capacidade cognitiva e intelectual  
 Memória  
 Saúde física  
 Saúde mental/emocional  
 Tempo para estudos e aprimoramento  
 Alimentação  
 Sono  
 Lazer  
 Autocuidado  
 Outro:

18-Classifique cada item sobre a **frequência** com que ocorrem **na sua vida**?

Menos de 1 vez por semana

1 à 2 vezes na semana

3 à 4 vezes na semana

5 vezes na semana

Diariamente

Cobranças da família  
 Falta de tempo para lazer  
 Insônia  
 Dores de estômago  
 Dores de cabeça  
 Dores no corpo  
 Irritação e nervosismo  
 Ansiedade  
 Angústias  
 Pensamentos negativos  
 Crises de pânico  
 Preocupação excessiva  
 Dificuldade de diálogo com o conjugue ou família  
 Dificuldade de relacionamentos em geral  
 Desânimo  
 Falta de atenção/concentração  
 Esquecimentos e falhas na memória  
 Necessidade de isolamento social  
 Críticas dos familiares

19-Você acredita que se estivesse exercendo um cargo inferior ao da liderança, a sua qualidade de vida seria diferente?

Sim, com certeza estaria melhor

Talvez

Não

20-Se respondeu SIM ou TALVEZ na questão anterior, diga **o que você acredita que seria diferente**. *Escolha 5 aspectos que são mais importantes para você.*

- Mais tempo com a família
- Mais tempo para lazer
- Mais tempo para amigos
- Mais Tempo para cuidar de mim
- Mais tempo para estudar
- Melhor alimentação
- Melhor sono
- Menos estresse e preocupação
- Menos pressão e cobrança
- Mais saúde física
- Mais saúde mental
- Outro:

21-Quais habilidades abaixo você utiliza pra **equilibrar sua vida pessoal e profissional?**

- Comunicação e diálogo
- Relacionamento interpessoal
- Reconhecimento das próprias emoções
- Controle das emoções
- Empatia
- Disciplina e planejamento

22-Diga **outras estratégias** que você usa para equilibrar sua vida pessoal e profissional.

23-O que você acredita que precisa mudar/melhorar **nas organizações** ou na **sociedade** para que a **mulher líder** possa ter mais **qualidade de vida?**