

## **LIDERANÇA FEMININA E SUAS HABILIDADES NA GESTÃO EMPRESARIAL: o caso de uma instituição de ensino superior cearense**

**MARIA DAIANE LIMA DA SILVA**

**LUCAS DE SOUZA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO

### **Introdução**

A liderança feminina vem ganhando lugar nas organizações, as mulheres a cada dia mostram ser capazes e terem habilidades necessárias para a gestão empresarial. Nesse sentido, o presente trabalho buscou compreender as habilidades mais frequentemente utilizadas pelas lideranças femininas na gestão empresarial, a partir da experiência de uma Instituição de Ensino Superior cearense.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse sentido, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: Quais as habilidades da liderança feminina mais utilizadas na gestão das empresas na atualidade? Para responder essa indagação, a presente pesquisa objetiva, de forma geral, compreender as habilidades mais frequentemente utilizadas pelas lideranças femininas na gestão empresarial, a partir da experiência de uma Instituição de Ensino Superior cearense.

### **Fundamentação Teórica**

A apetência pelo networking, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas e facilidade de comunicação verbal são adequadas para a sociedade global de hoje são características que formam o estereótipo da liderança feminina (SANTOS; DIÓGENES, 2019). De acordo com Versiani, Neto e Carvalho (2014), sabe-se que muitas das barreiras invisíveis que as mulheres encontram para chegarem a um cargo de liderança remetem aos estereótipos construídos capazes de determinar o comportamento de uma mulher e um homem na liderança.

### **Metodologia**

Foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa e do tipo descritiva e bibliográfica. Para a coleta dos dados, foi utilizada a técnica do questionário formado por 10 (dez) perguntas, o qual foi aplicado com líderes mulheres da instituição estudada.

### **Análise dos Resultados**

Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, por meio da elaboração de gráficos que evidenciaram os principais resultados encontrados após a aplicação do questionário.

### **Conclusão**

Conclui-se que, as habilidades da liderança feminina estão bem presentes na instituição estudada, tendo como a habilidade mais utilizada a multifuncionalidade, e logo em seguida temos as habilidades de compaixão e relacionamento interpessoal.

### **Referências Bibliográficas**

ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Ciência e cultura*, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006. ALEXANDRE, Claudinei Ramos; VIEIRA, Jorge. LIDERANÇA E GESTÃO EMPRESARIAL. Ailena Júlie Silva Conceição, Elza Silva Baracho Gois, Rozilton Sales Ribeiro, Solange R. Santos Corrêa y Katianny Gomes Santana Estival (2021). "OS DESAFIOS DA MULHER BRASILEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: EM BUSCA DO PAPEL DA LIDERANÇA NO EMPREENDEDORISMO". *Revista Caribeña de Ciências Sociales*. ISSN: 2254-7630 (Vol 10, Nº 7 julio-septiembre 2021).

### **Palavras Chave**

Liderança feminina, Gestão empresarial, Instituição de Ensino Superior

### **Agradecimento a órgão de fomento**

-

# **LIDERANÇA FEMININA E SUAS HABILIDADES NA GESTÃO EMPRESARIAL: o caso de uma instituição de ensino superior cearense**

## **1 INTRODUÇÃO**

Há várias teorias e definições sobre liderança, mas todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder; não é conseguir resultados através das pessoas, mas juntamente com elas, buscando sempre objetivos comuns que agradam tanto os líderes, quanto os liderados e as suas organizações (FONSECA, 2013). A definição de liderança está associada à habilidade de influenciar subordinados, pares ou superiores (ROWE, 2002). “Liderar pode significar conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias” (TONANI, 2011, p. 6)

O sucesso de uma organização está em grande parte relacionado à estratégia implementada pelo líder (NASCIMENTO, 2018). “O líder é responsável pela tomada de decisões e o clima criado no ambiente organizacional, tornando-se responsável pelas resoluções de problemas” (NASCIMENTO, 2018, p. 3). Ainda segundo Nascimento (2018), é preciso o líder ter uma boa comunicação com sua equipe afim de alcançar os objetivos esperados, com isso o papel do líder está ligado diretamente a manter o grupo engajado e motivado. E segundo Chiavenato (1999, p. 558):

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Um líder eficaz deve possuir habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento, por exemplo, a habilidade eficaz para a solução de problemas (PAUNOVA, 2017). O líder da atualidade necessita mais de suas habilidades emocionais do que as técnicas, pois ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios (TONANI, 2011). Ainda segundo Tonani (2011), o mercado e o mundo dos negócios atuais estão em busca de soluções alternativas para se tornarem diferenciais e competitivas.

No atual cenário de competitividade empresarial, o líder deve desenvolver novos conhecimentos de sabedoria, filosofia e psicologia a fim de melhor utilizar o potencial de sua equipe, para envolvê-la nos objetivos organizacionais (STOCKER, 2018, p. 166).

A liderança autoritária já não tem mais espaço nesse novo mercado. Com as mudanças é necessário ter respostas rápidas e focar nas relações humanas. Com isso, a liderança feminina vem ganhando uma relevância maior devido às suas características diferenciadas no estilo de liderar (NASCIMENTO, 2018). Hoje é possível ver vários estilos de liderança e com o passar dos anos as mulheres vem ganhando mais destaque e estão cada vez mais incluídas nos cargos de liderança. Segundo Cintra e Cosac (2008), a mulher está mudando, e conquistando seu lugar, apostando nos valores femininos. Elas conseguiram seu espaço no mercado de trabalho, atingindo grandes postos de lideranças nas organizações que antes eram ocupados na grande maioria ou unicamente por homens. Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e consequentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento.

Nesse sentido, diante da contextualização acima, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: Quais as habilidades da liderança feminina mais utilizadas na gestão das empresas na atualidade? Para responder essa indagação, a presente pesquisa objetiva, de forma geral, compreender as habilidades mais frequentemente utilizadas pelas lideranças femininas na gestão empresarial, a partir da experiência de uma Instituição de Ensino Superior cearense. De modo específico objetiva: 1) Compreender características gerais sobre liderança; 2) Visualizar a inserção da mulher no mercado de trabalho; 3) Conhecer mais sobre a liderança

feminina na gestão contemporânea.

Em termos de metodologia, a pesquisa é de abordagem quantitativa, do tipo descritiva e bibliográfica. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário formado por 10 (dez) perguntas, o qual foi aplicado com 33 líderes (Gestoras acadêmicas – Coordenadoras de cursos – administrativas e outras pessoas que ocupam posições de tomada de decisão) da IES aqui estudada. Para a análise dos dados foi utilizada estatística descritiva básica. Justifica-se a presente pesquisa, uma vez que nela aborda-se e evidenciam-se entendimentos e teorias sobre liderança feminina. Além disso, esta pesquisa ajuda os pesquisadores da área porque amplia o campo deste assunto. Por fim, a contribuição deste estudo é ajudar a profissionais que buscam expandir sua compreensão sobre a liderança feminina e suas habilidades.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O que é liderança?**

Segundo Chiavenato (1994), liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. De acordo com Mandelli e Loriggio (2018) a liderança organizacional pode ser entendida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação social para a consecução dos objetivos pretendidos pela organização. Outro aspecto que deve ser considerado, é ressaltado por Liu *et al.* (2018) quando afirma que a liderança é como habilidade se faz por meio das características do gestor e pela sua postura no trabalho e não simplesmente pela sua posição hierárquica.

A liderança é entendida como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos para executar tarefas, estratégias, missões e alcançar resultados e o que constitui essa habilidade é o aprendizado contínuo (VERGARA, 2007). Segundo Alexandre (2011) Pode-se afirmar que a liderança pode ser conceituada como um fenômeno interpessoal, o líder é aquele que decide o que deve ser feito e motiva os demais a executarem a decisão tomada.

Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. De acordo com Silvio *et al.* (2021) O líder autocrático determina as diretrizes sem solicitar a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É inflexível e dominador, causando até mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para a criatividade dos liderados. Já o líder democrático assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo decide sobre a divisão das tarefas segundo Silvio *et al.* (2021). Ainda de acordo com Silvio *et al.* (2021): O líder liberal não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem.

No que se refere às habilidades humanas, Katz (1974) caracteriza-as como a capacidade do gestor trabalhar e se relacionar com as pessoas, tanto de maneira individual quanto numa equipe liderada por ele. Ao contrário das habilidades técnicas, que se preocupam com métodos, processos e objetos físicos, o foco das habilidades humanas está no trabalho com as pessoas. Katz (1974) ainda relata que, através das habilidades humanas, o gestor reconhece seu papel dentro da organização e como se comportar frente aos seus superiores, pares e subordinados. Essa habilidade se faz necessária, pois é justamente por causa dela que o gestor pode se comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e criar um vínculo de confiança com os membros de sua equipe (KATZ, 1974).

Segundo Hunter (2004, p. 81), as principais habilidades que um líder deve ter estão descritas no Quadro 1 evidenciado a seguir:

**Quadro 1 - Competências para autoridade e liderança**

“Honesto”
“Confiável”
“Bom modelo”
“Cuidadoso”
“Comprometido”
“Bom ouvinte”
“Mantém as pessoas responsáveis”
“Trata as pessoas com respeito”
“Incentiva as pessoas”
“Atitude positiva, entusiástica”
“Gosta das pessoas”

Fonte: Hunter (2004, p. 81).

## 2.2 A mulher e o mercado de trabalho

O mercado de trabalho brasileiro está marcado por significativas e persistentes desigualdades de gênero (ABRAM, 2006). O grande início da inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu de fato com as I e II Guerras Mundiais. Com os homens nas frentes de batalha, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível – mulheres e crianças (TONANI, 2011). E de acordo com Soares (2002), uma das mudanças mais notáveis na oferta de trabalho no pós-guerra tem sido o grande aumento da participação feminina na procura por emprego e ocupação. Ainda segundo o autor:

O aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho pode ser saudado como positivo por pelo menos duas razões. Primeiro, se existe uma subutilização da força de trabalho feminina, então baixas taxas de participação dessa força indicam a existência de ineficiência alocativa na economia brasileira. De acordo com a teoria microeconômica, se existem restrições à utilização de algum fator de produção, então a eliminação dessa restrição levará a uma eficiência econômica maior. A segunda razão é um pouco menos teórica e mais concreta: qualquer aumento no conjunto de opções que uma determinada pessoa tem diante de si leva a um aumento na liberdade e no bem-estar desse indivíduo. Se a participação feminina é baixa porque as mulheres são impedidas de se empregar por barreiras culturais, institucionais ou de qualquer outra natureza, então está havendo um cerceamento à sua liberdade. É claro que se uma mulher opta livremente por não trabalhar, nenhuma das duas razões permanece válida e não existe nenhuma base para julgar esta que é uma decisão individual (SOARES, 2002, p. 5).

Apesar dos avanços visíveis no trabalho feminino, muitas mulheres economicamente ativas ainda vivem em situação de vulnerabilidade em relação aos homens. Esta caracterização reflete-se nas dificuldades de acesso à educação e ao emprego e na disponibilização de cargos hierarquicamente mais robustos (ANDRADE; DOTI 2021). Segundo Pereira e Lima (2017) Com os movimentos sociais do final do século (movimento feminista, luta pela dos direitos da criança e do adolescente), no entanto, a mulher amplia seu espaço de atuação social: ao ingressar no mercado de trabalho, ela conquista e legitima seu espaço e contribui para novas transformações sociais, participando e se reconhecendo como seres sociais ativos.

Ainda enfatizado pelos autores Pereira e Lima (2017) Pode-se dizer que embora a força de trabalho feminina esteja crescendo, ela ocupa ainda pior posição em relação aos

cargos ocupados pelos homens. Além disso, a maioria das mulheres trabalhadoras estão concentradas em empregos ou posições que são menos bem remuneradas do que trabalho masculino (PEREIRA; LIMA, 2017). A força de trabalho feminina está concentrada principalmente no setor serviços (produção de bens e serviços), como serviços sociais, educação, saúde, o que dá o tom para a continuidade da atribuição familiar e casa (PEREIRA; LIMA, 2017).

As estatísticas mostram que as mulheres estão entrando com sucesso no mercado e sua renda está crescendo (PERBONI; VAUCHER, 2013). A inserção das mulheres brasileiras nos espaços se deve, em grande parte, a três fatores: declínio da fecundidade; aumento da escolaridade da população feminina; e aumento do número de famílias chefiadas por mulheres (KANAN, 2010). No entanto, apesar de todas essas conquistas, há discriminação, preconceitos e principalmente a disparidade salarial entre homens e mulheres. Na atualidade, mulheres estão discutindo e ocupando a Presidência da República, atuando como ministras nos tribunais superiores, em ministérios, em organizações de alta tecnologia e administrando grandes empresas (PERBONI; VAUCHER, 2013). O perfil das mulheres de hoje é muito diferente do perfil o início do século, porque além de trabalhar e ocupar altos cargos e com muita responsabilidade, a mulher ainda combina tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa, buscar seu próprio sustento, ser livre e que ainda tenha sua competência reconhecida é motivo de orgulho para as mulheres modernas (PERBONI; VAUCHER, 2013).

### **2.3 Liderança feminina e suas principais habilidades**

A apetência pelo networking, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas e facilidade de comunicação verbal são adequadas para a sociedade global de hoje são características que formam o estereótipo da liderança feminina (SANTOS; DIÓGENES, 2019). De acordo com Versiani, Neto e Carvalho (2014), sabe-se que muitas das barreiras invisíveis que as mulheres encontram para chegarem a um cargo de liderança remetem aos estereótipos construídos capazes de determinar o comportamento de uma mulher e um homem na liderança, isto é, elas são tidas como sensíveis, compreensivas, atenciosas e mais afetivas; enquanto eles são vistos como autoritários, individualistas e utilizam mais da sensação de poder.

Segundo Santos e Diógenes (2019) Com mulheres assumindo cargos de liderança, novas características tornaram-se evidentes caracterizando esta liderança feminina permeada pela negociação, empatia, melhor capacidade de conciliar várias tarefas e comunicação. De acordo com Oliveira (2020) as mulheres em cargos de liderança sabem influenciar pessoas de maneira reflexiva e humanizada e também tem a capacidade de coordenar equipes com inteligência emocional.

Competências que diferenciam o estilo de gestão feminina: uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional. (FLEURY, 2013, p. 46).

As mulheres são capazes de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo, elas trabalham bem em equipe, tendem a ser organizadas, tem boa capacidade de comunicação, negociação e resolução de problemas de forma eficaz, além de delegar tarefas com facilidade (OLIVEIRA, 2020). Com o passar dos tempos às empresas se tornaram mais inovadoras focando na facilidade e nos relacionamentos, com isso as mulheres vem conquistando espaço e se destacando cada vez mais. (SOUZA, 2010). As características relacionadas ao sexo feminino podem ser comparadas com as competências de uma liderança transformacional, exemplo: a essência da relação interpessoal, o cuidado e valorização da relação com o outro, a colaboração mútua e o espaço aberto para dialogar e aprender (OLIVEIRA, 2020).

Mulheres dão mais valor ao trabalho em equipe, têm raciocínio em longo prazo, são perseverantes, são mais dispostas a ouvir, buscam outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem mais abertura e flexibilidade para aprendizado (SOUZA, 2010).

As características pessoais femininas mais ligadas às habilidades da liderança, são: interdependência, compaixão, empatia, criatividade, democracia, cuidado e preocupação com a equipe de trabalho e comunicação (CONCEIÇÃO *et al.*, 2021). “As habilidades de liderança ultrapassam as barreiras do conhecimento teórico” (FERREIRA, 2021, p.29). As consequências da presença feminina exercendo papéis de liderança são claras. Afinal, quando uma mulher entende suas características pessoais e empresariais, como Conhecimento técnico compartilhado, relacionamento interpessoal, estilo democrático, desenvolvimento e trabalho em equipe, motivando seus subordinados, aplicados individualmente ou coletivamente, são mais propensas a alcançar resultados e objetivos de negócios (CONCEIÇÃO *et al.*, 2021). No Quadro 2 estão evidenciadas as principais características das habilidades mais frequentemente presentes na liderança feminina.

**Quadro 2 – Características das habilidades da liderança feminina**

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	AUTORIA
Compaixão	Caracterizado pelo cuidado e preocupação com a sua equipe de trabalho.	Conceição <i>et al</i> (2021)
Comunicação efetiva	As mulheres têm uma boa capacidade de comunicação com um espaço aberto para o diálogo.	Oliveira (2020)
Empatia	As mulheres estão mais dispostas a ouvir, buscar outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem maior abertura e flexibilidade para facilitar o aprendizado.	Souza(2010)
Estilo democrático	Característica de desenvolvimento e trabalho em equipe, motivando seus subordinados, aplicados individualmente ou coletivamente, alcançando resultados e objetivos de negócios.	Conceição <i>et al</i> (2021)
Flexibilidade	Capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade.	Fleury (2013, p. 46)
Inteligência emocional	As mulheres em cargos de liderança sabem influenciar pessoas de maneira reflexiva e humanizada e também têm a capacidade de coordenar equipes utilizando inteligência emocional.	Oliveira (2020)
Multifuncionalidade	As mulheres são capazes de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo.	Oliveira (2020)

Relacionamento interpessoal	Característica das mulheres trabalharem bem em equipe, serem organizadas, terem boa capacidade de comunicação, negociação e resolução de problemas de forma eficaz, além de delegarem tarefas com facilidade.	Oliveira (2020)
Sensibilidade	As mulheres são mais compreensivas, atenciosas e mais afetivas.	Versiani, Neto e Carvalho (2014)
Versatilidade	A mulher ainda combina tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa, buscar seu próprio sustento, ser livre e que ainda tenha sua competência reconhecida.	Perboni e Vaucher (2013)

Fonte: Elaboração própria (2022).

Diante de tudo o que foi exposto até aqui, a liderança feminina e suas habilidades representam uma tendência cada vez mais necessária para diferenciação competitiva e, conseqüentemente, a perenidade organizacional das organizações contemporâneas.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou evidenciar a liderança feminina e suas habilidades a partir do caso de uma instituição de ensino superior cearense. Para alcançar esse objetivo, a presente pesquisa possuiu uma abordagem quantitativa de natureza descritiva e bibliográfica. Bastos e Keller (1999, p. 55) definem: “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo”. Segundo Gil (2010, p.17), a pesquisa científica é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Quanto ao tipo, a presente pesquisa se enquadra como descritiva, pois buscou descrever as habilidades da liderança feminina com o estudo de caso de uma instituição de ensino superior cearense. Segundo Nunes, Nascimento e De Alencar (2016) A grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. A finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional (NUNES, NASCIMENTO E DE ALENCAR, 2016, p. 146).

Além de descritiva, a pesquisa também apresentou um caráter bibliográfico. A presente pesquisa coletou informações sobre liderança feminina e as habilidades da mesma, a partir de materiais textuais retirados de livros, artigos e sites da internet, os quais contribuíram para a compreensão acerca dessas temáticas e, também, contribuíram com a elaboração das referências teóricas trabalhadas nesta pesquisa. Essas ações vão ao encontro dos entendimentos de Fonseca (2002, p. 32):

É realizada [...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica do questionário, a qual pode ser compreendida por Gil (2011, p. 121) como “A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o propósito de obter informações”. As perguntas do questionário devem estar ligadas à temática investigada, a problemática da pesquisa bem como os objetivos geral e específicos (SANTOS, 2017). Ressalta-se que o questionário aplicado na presente pesquisa foi formado por 10 (dez) perguntas, as quais foram alicerçadas nas habilidades da liderança feminina como pode ser visualizado no Quadro 3, exposto a seguir.

**Quadro 3 – Questões do instrumento de coleta de dados**

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	AUTORIA	QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Compaixão	Caracterizado pelo cuidado e preocupação com a sua equipe de trabalho.	Conceição <i>et al</i> (2021)	No seu ambiente de trabalho, a habilidade de compaixão é utilizada em qual frequência?
Comunicação efetiva	As mulheres têm uma boa capacidade de comunicação com um espaço aberto para o diálogo.	Oliveira (2020)	No seu dia a dia profissional, a habilidade de comunicação efetiva é utilizada em qual frequência?
Empatia	As mulheres estão mais dispostas a ouvir, buscar outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem maior abertura e flexibilidade para facilitar o aprendizado.	Souza(2010)	Na sua rotina de trabalho a habilidade de empatia é aplicada em qual frequência?
Estilo democrático	Característica de desenvolvimento e trabalho em equipe, motivando seus subordinados, aplicados individualmente ou coletivamente, alcançando resultados e objetivos de negócios.	Conceição <i>et al</i> (2021)	Ao longo da sua jornada de trabalho, a habilidade de liderança do estilo democrático ocorre em qual frequência?
Flexibilidade	Capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade.	Fleury (2013, p. 46)	No seu local de trabalho, em qual frequência é utilizada a habilidade de flexibilidade?
Inteligência emocional	As mulheres em cargos de liderança sabem influenciar pessoas de maneira reflexiva e humanizada e também têm a capacidade de coordenar equipes utilizando inteligência emocional.	Oliveira (2020)	No seu ambiente de trabalho, em qual frequência é demandada a habilidade de inteligência emocional?



Multifuncionalidade	As mulheres são capazes de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo.	Oliveira (2020)	No seu cotidiano de trabalho, a habilidade da multifuncionalidade é aplicada em qual frequência?
Relacionamento interpessoal	Característica das mulheres trabalharem bem em equipe, serem organizadas, terem boa capacidade de comunicação, negociação e resolução de problemas de forma eficaz, além de delegarem tarefas com facilidade.	Oliveira (2020)	Ao longo da sua rotina de trabalho, a habilidade de relacionamento interpessoal é demandada em qual frequência?
Sensibilidade	As mulheres são mais compreensivas, atenciosas e mais afetivas.	Versiani, Neto e Carvalho (2014)	No seu dia a dia profissional com que frequência você utiliza a habilidade de sensibilidade?
Versatilidade	A mulher ainda combina tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa, buscar seu próprio sustento, ser livre e que ainda tenha sua competência reconhecida	Perboni e Vaucher (2013)	Na sua rotina a habilidade de versatilidade é demandada em qual frequência?

Fonte: Elaboração própria (2022).

Este instrumento de coletas de dados, foi formado por 10 (dez) perguntas, as quais apresentavam como resposta uma escala organizada da seguinte forma: 1 – Muito frequente; 2 – Frequente; 3 – Ocasionalmente; 4 – Raramente; 5 – Nunca. Para formulação do questionário foi utilizada a escala de likert, que de acordo com Silva Júnior e Costa (2014, p. 4) “A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”. Esse questionário foi aplicado com 33 líderes mulheres (Gestoras acadêmicas – coordenadoras de cursos – administrativas e outras pessoas que ocupam posições de tomada de decisão) de uma instituição de ensino superior cearense. Esse instrumento de coleta de dados está exposto no Apêndice A da presente pesquisa, a fim de facilitar sua visualização e compreensão.

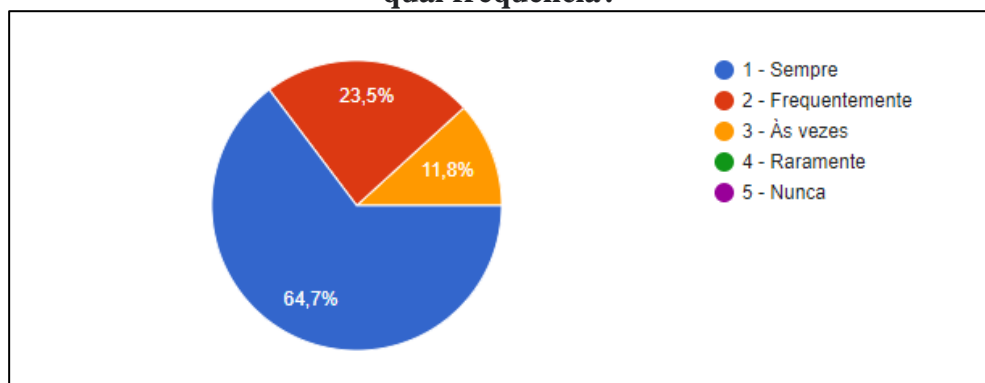
A empresa escolhida para ser estudada na presente pesquisa foi uma instituição de ensino superior cearense. Sua escolha justifica-se, uma vez que essa instituição de ensino superior, localizada na cidade de Fortaleza, é considerada o segundo maior centro universitário do estado do Ceará. Essa IES já está no mercado a 20 anos, e atualmente, possui 6 unidades de ensino e 7 núcleos de atividades práticas. É uma instituição de bastante renome e está buscando sempre os melhores resultados acadêmicos. A parti da escolha dessa organização, o questionário foi aplicado com as colaboradoras que ocupam os cargos de gestão e que possuem o poder de tomada de decisão, nessa empresa de educação tem em média 60 pessoas em cargos de liderança com tomada de decisão e dentre elas, 33 são mulheres.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em relação à primeira pergunta o questionário buscou saber em qual frequência a habilidade de compaixão era utilizada no ambiente de trabalho. Visualizou-se que 64,7% das pessoas disseram que sempre utilizam a habilidade de compaixão. De acordo com

(CONCEIÇÃO *et al.*, 2021) dentre as características pessoais femininas mais ligadas às habilidades da liderança, está a habilidade de compaixão. E essa habilidade do cuidado e preocupação com a sua equipe é de extrema importância para o ambiente profissional. Os resultados advindos com a primeira pergunta do questionário podem ser visualizado no Gráfico 1, evidenciado a seguir.

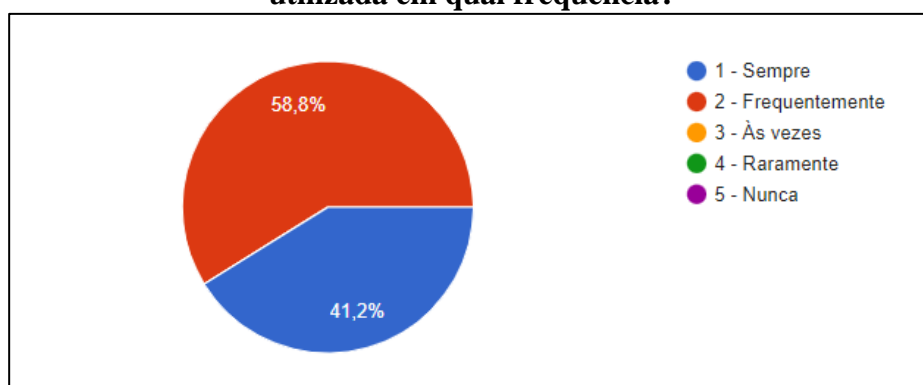
**Gráfico 1 - No seu ambiente de trabalho, a habilidade de compaixão é utilizada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A segunda pergunta buscou identificar em qual frequência a habilidade de comunicação efetiva era utilizada. De acordo com os resultados obtidos, 58,8% responderam que utilizam essa habilidade frequentemente no seu dia a dia profissional. De acordo com Oliveira (2020), As mulheres têm uma boa capacidade de comunicação com um espaço aberto para o diálogo. Essa abertura para o diálogo facilita muito o trabalho, a comunicação flui de uma forma eficaz, evitando os famosos ruídos de comunicação. Esses resultados podem ser observados no Gráfico 2 evidenciado a seguir.

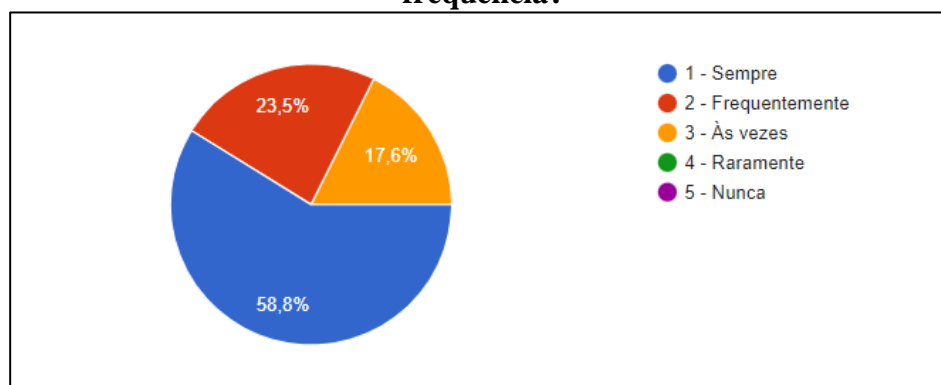
**Gráfico 2 - No seu dia a dia profissional, a habilidade de comunicação efetiva é utilizada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A terceira pergunta buscou identificar em qual frequência a habilidade de empatia é utilizada nas organizações. Foi possível visualizar que 58,8% responderam sempre, e ainda 17,6% responderam que somente às vezes. Segundo Souza (2010) As mulheres estão mais dispostas a ouvir, buscar outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem maior abertura e flexibilidade para facilitar o aprendizado. A habilidade de empatia, se colocar no lugar do outro é muito importante, ouvir e buscar entender é fundamental para alinhar os objetivos e buscar sempre a melhor forma de conquista-los. Esses resultados podem ser visualizados no Gráfico 3, exposto a seguir.

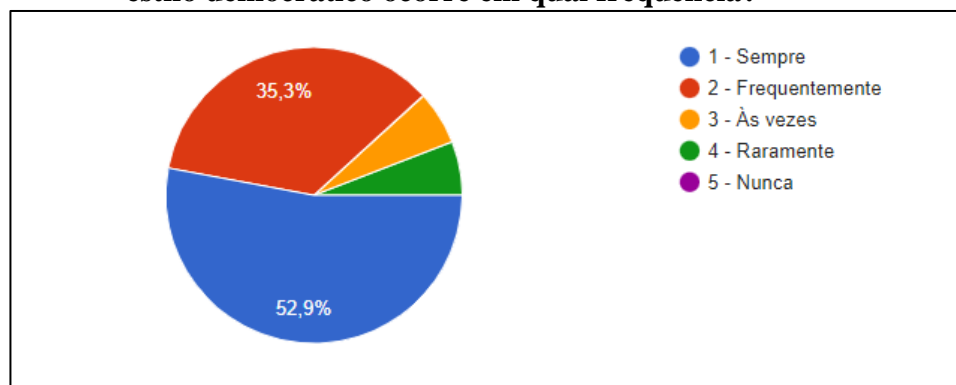
**Gráfico 3 - Na sua rotina de trabalho a habilidade de empatia é aplicada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A quarta pergunta buscou saber em qual frequência ocorre a habilidade de estilo democrático. A partir dos resultados foi possível visualizar que 52,9% responderam que sempre utilizam essa habilidade. Segundo (CONCEIÇÃO *et al.*, 2021) Define como a característica de desenvolvimento e trabalho em equipe, motivando seus subordinados, alcançando resultados e objetivos de negócios. O estilo de liderança democrático é bem eficaz pois conta com a ajuda de todos os envolvidos, todos podem ter voz e podem ajudar o seu líder na melhor decisão para obterem os melhores resultados, cooperando para crescimento dos mesmos. Esses resultados podem ser visualizados no Gráfico 4, exposto a seguir.

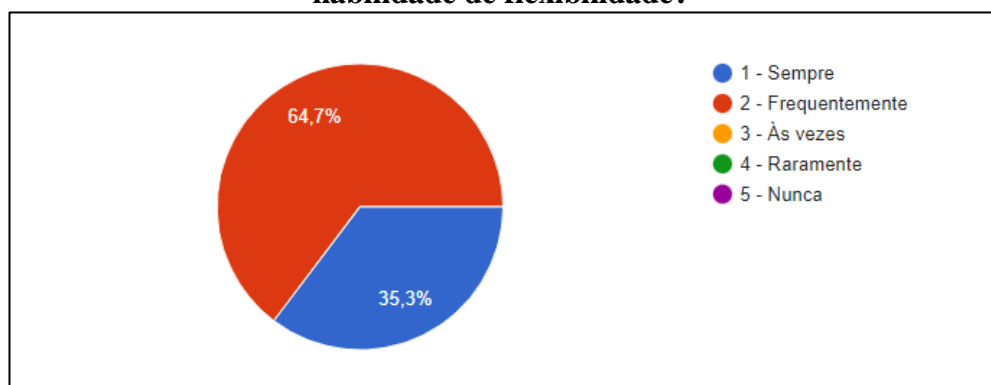
**Gráfico 4 - Ao longo da sua jornada de trabalho, a habilidade de liderança do estilo democrático ocorre em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A quinta pergunta buscou evidenciar em qual frequência a habilidade de flexibilidade era utilizada. Os resultados mostraram que 64,7% utilizam frequentemente. De acordo com Fleury (2013) As mulheres tem capacidade de multiprocessamento de informações. Essa habilidade ajuda as líderes a terem uma visão mais sistêmica e enxergarem a organização como um todo, e estarem flexíveis a diversas situações que podem vim a acontecer. Esses resultados podem ser visualizados no Gráfico 5, exposto a seguir.

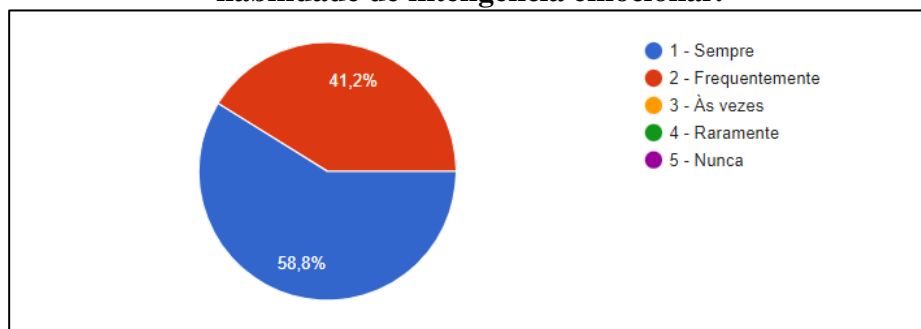
**Gráfico 5 - No seu local de trabalho, em qual frequência é utilizada a habilidade de flexibilidade?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A sexta pergunta buscou identificar em qual frequência a habilidade de inteligência emocional era utilizadas. Os resultados mostram que 58,8% utiliza sempre a inteligência emocional. Segundo Oliveira (2020) As mulheres em cargos de liderança sabem influenciar pessoas de maneira reflexiva e humanizada e têm a capacidade de coordenar equipes utilizando inteligência emocional. Essa habilidade é muito importante dentro das organizações pois a líder que sabe lidar com suas emoções que sabe ter equilíbrio e tranquilidade entre as mais diversas situações do cotidiano, consegue liderar sua equipe de uma forma mais humanizada e consequentemente alcançar os objetivos e metas com mais facilidade. Maiores detalhes desses resultados podem ser visualizados no Gráfico 6, evidenciado a seguir.

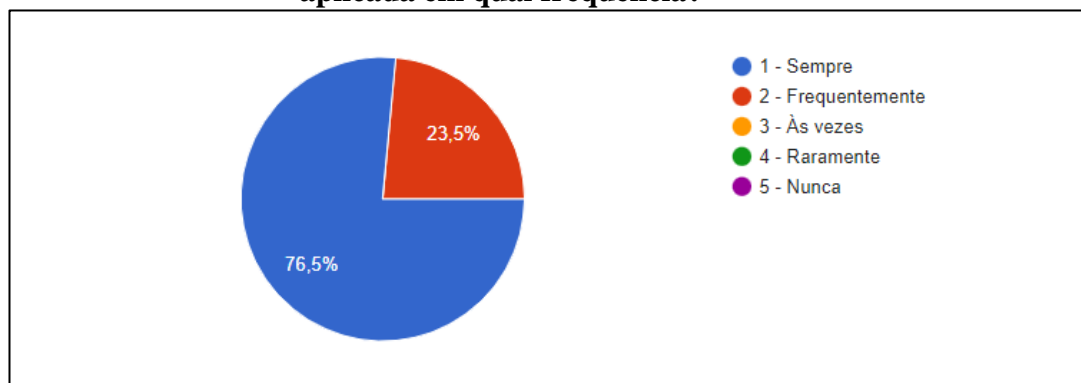
**Gráfico 6 - No seu ambiente de trabalho, em qual frequência é demandada a habilidade de inteligência emocional?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A sétima pergunta buscou compreender em qual frequência a habilidade de multifuncionalidade é utilizada pelas líderes. A partir dos resultados, identificou-se que 76,5% das entrevistadas utilizam sempre essa habilidade. Segundo Oliveira (2020) As mulheres são capazes de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo. Essa habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo facilita a vida das mulheres pois na maioria das vezes encontram-se atarefadas e precisam resolver diversas situações ao mesmo tempo. Maiores detalhes desses resultados podem ser visualizados no Gráfico 7, evidenciado a seguir.

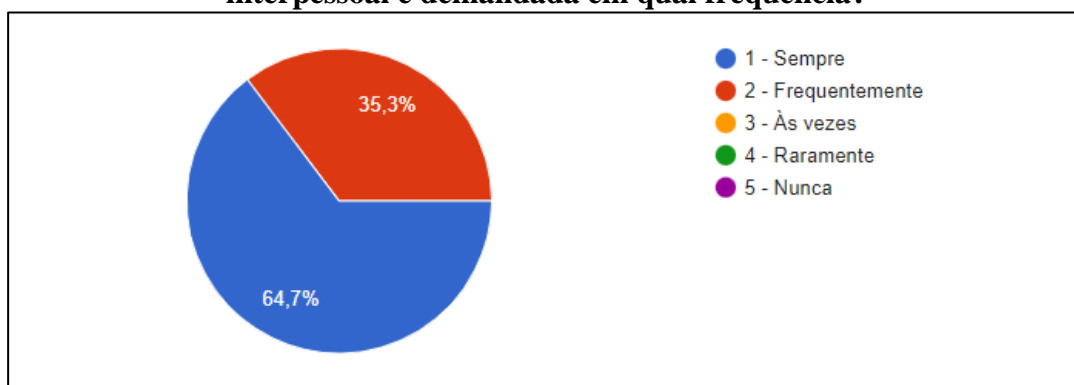
**Gráfico 7 - No seu cotidiano de trabalho, a habilidade da multifuncionalidade é aplicada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A oitava pergunta busca compreender em qual frequência é utilizada a habilidade de relacionamento interpessoal. Obteve-se como resultados que 64,7% utiliza sempre. De acordo com Oliveira (2020) As mulheres trabalham bem em equipe, são organizadas, tem uma boa capacidade de comunicação, negociação e resolução de problemas de forma eficaz, além de delegarem tarefas com facilidade. Diante disso podemos identificar que boa parte das entrevistadas utilizam essa habilidade de forma contínua, pois a interação com os demais e relação no ambiente profissional deve ser conduzida da melhor forma possível, para facilitar os processos, a união e a cooperação entre as partes envolvidas. Os dados encontrados podem ser visualizados no Gráfico 8, evidenciado a seguir.

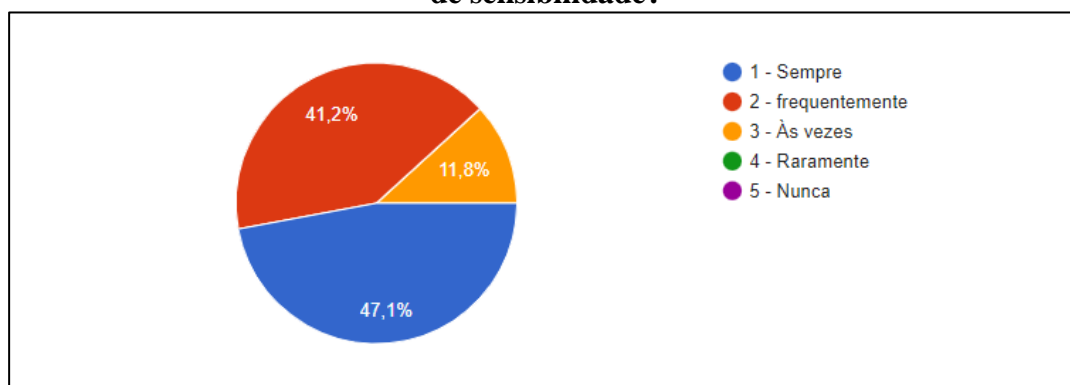
**Gráfico 8 - Ao longo da sua rotina de trabalho, a habilidade de relacionamento interpessoal é demandada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A nona pergunta buscou identificar em qual frequência a habilidade de sensibilidade é utilizada. De acordo com as respostas 47,1% utiliza sempre, e notou-se ainda que 11,8% utiliza somente às vezes a sensibilidade no seu ambiente de trabalho. Segundo Versiani, Neto e Carvalho (2014) a habilidade de sensibilidade é caracterizada pelo fato das mulheres serem mais compreensivas, atenciosas e mais afetivas. Essas características ajudam as líderes a visualizar com mais precisão os fatos e terem uma visão ampla da situação, entendendo melhor como ocorreu e o que fazer para melhorar aquilo. Os resultados mencionados nesse parágrafo podem ser visualizados no Gráfico 9, evidenciado a seguir.

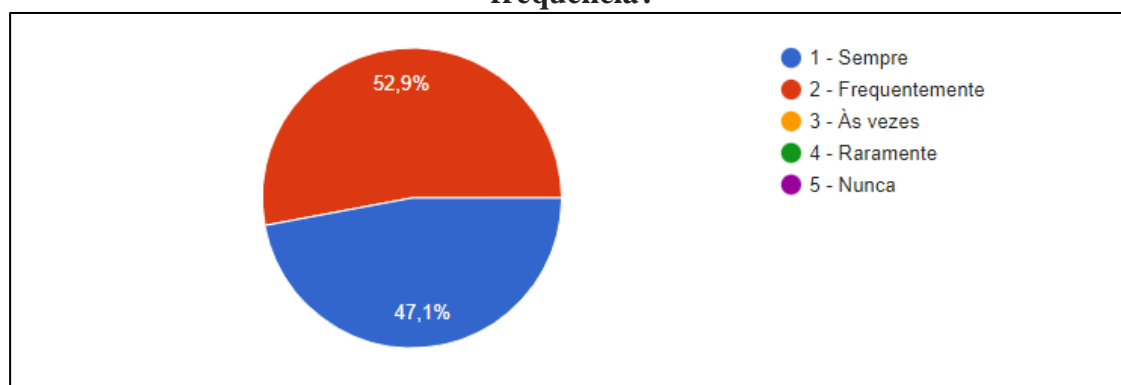
**Gráfico 9 - No seu dia a dia profissional em que frequência você utiliza a habilidade de sensibilidade?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

A décima e última pergunta buscou evidenciar em qual frequência a habilidade de versatilidade era utilizada. Do total de respondentes, 52,9% disseram que utilizam essa habilidade sempre. Segundo (PERBONI; VAUCHER, 2013). O perfil das mulheres de hoje é muito diferente do perfil o início do século, porque além de trabalhar e ocupar altos cargos e com muita responsabilidade, a mulher ainda combina tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa, buscar seu próprio sustento, ser livre e que ainda tenha sua competência reconhecida. O Gráfico 10, exposto a seguir, evidencia os resultados dialogados nesse parágrafo.

**Gráfico 10 - Na sua rotina a habilidade de versatilidade é demandada em qual frequência?**



Fonte: Elaboração própria (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou evidenciar a liderança feminina e suas habilidades na gestão empresarial, a partir da experiência de uma instituição de ensino superior cearense. Conforme já evidenciado as mulheres seguem conquistando mais espaço no ambiente profissional, e hoje é muito mais fácil vermos mulheres em cargos de liderança, tal fato se deu pois as mulheres estão mostrando cada vez mais que possuem habilidades essenciais e que são capazes de executar tarefas que antes eram ocupadas em grande maioria por homens.

Diante disso é possível observar que as mulheres estão sempre buscando aperfeiçoamento, buscando conhecimento, estudando e se profissionalizando para que consigam ocupar cargos de liderança. Que sejam vistas como profissionais qualificadas e preparadas.

Nesse sentido, os dados que foram obtidos através dessa pesquisa mostram que as habilidades da liderança feminina estão bem presentes na instituição estudada, tendo como a

habilidade mais utilizada a multifuncionalidade que é a capacidade que a mulher possui de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, e logo em seguida temos duas habilidades que foram visualizadas com bastante frequência, que é a habilidade de compaixão e relacionamento interpessoal.

Diante desses resultados, conseguiu-se alcançar o objetivo geral do trabalho que é era justamente evidenciar as habilidades mais frequentemente utilizadas pelas lideranças femininas na gestão empresarial, a partir da experiência de uma Instituição de Ensino Superior cearense. Além disso, também foi possível concluir que os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados, já que buscou Compreender características gerais sobre liderança; Visualizar a inserção da mulher no mercado de trabalho; Conhecer mais sobre a liderança feminina na gestão contemporânea.

Entretanto, mesmo após os objetivos serem alcançados, a pesquisa possui limitações pois foi aplicada com poucas pessoas. Como sugestão, propõem-se que para trabalhos futuros o questionário seja aplicado com uma quantidade maior de pessoas para que seja possível ter uma visão mais ampliada acerca das habilidades da liderança feminina na gestão.

## **REFERÊNCIAS**

- ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Ciência e cultura*, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006.
- ALEXANDRE, Claudinei Ramos; VIEIRA, Jorge. **LIDERANÇA E GESTÃO EMPRESARIAL**.
- Ailena Júlie Silva Conceição, Elza Silva Baracho Gois, Rozilton Sales Ribeiro, Solange R. Santos Corrêa y Katianny Gomes Santana Estival (2021). "OS DESAFIOS DA MULHER BRASILEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: EM BUSCA DO PAPEL DA LIDERANÇA NO EMPREENDEDORISMO". *Revista Caribeña de Ciências Sociales*. ISSN: 2254-7630 (Vol 10, Nº 7 julio-septiembre 2021).
- ANDRADE, Nayara; DOTI, Marcelo Micke. **A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO**. In: Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa. 2021.
- BASTOS, C. L.; KELLER, V. *Aprendendo a aprender*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Cláudia Maria Daher. *As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham*. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, 25 a 28 de agosto de 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas*, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makro Books, 1994.
- DO NASCIMENTO, Marileide Alves. *Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. Ideias e Inovação-Lato Sensu*, v. 4, n. 2, p. 57, 2018.
- FERREIRA, Giovana Martins. *Perfis de lideranças digitais femininas*. 2021.
- FLEURY, M. T. L. *Liderança feminina no mercado de trabalho*. *Revista GV Executivo*, v. 12, n. 1, p.46-49, 2013. Disponível: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/lideranca-feminina-no-mercado-trabalho>. Acesso em: 26 fev. 2022.
- FONSECA, Lucia Helena Fonseca. *O líder nas organizações e evolução da liderança feminina*, 2013. *Revista Semana Acadêmica*. Disponível em <[http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia\\_0.pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GLENN ROWE, W. *Liderança estratégica e criação de valor*. *Revista de Administração de*

Empresas, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

HUNTER, James C. O monge e o Executivo. Rio de Janeiro. Sextante, 2004

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5. pp. 90-102, 1974

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997. (<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>)

LIU, C; READY, D; ROMAN, A; VAN WART, M; WANG, X; MCCARTHY, A; KIM, S.E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 39, n. 7, p-826-843, 2018

MAIOLI, Silvio et al. LIDERANÇA: TIPOS, DIFERENÇAS E IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES. *Administração de Empresas em Revista*, v. 2, n. 24, p. 114-148, 2021.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional. Editora Vozes Limitada, 2018.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

PAUNOVA, M. Who gets to lead the multinational team? An updated status characteristics perspective. *Human Relations*, v. 70, n. 7, p. 883-907, 2017.

PERBONI ADAMS, Aline Raquel; VAUCHER, Rodrigo. A evolução da mulher no mercado de trabalho no Brasil. *Anais do 11º Encontro Científico Cultural Interinstitucional*, p. 345-352, 2013.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A Desvalorização da Mulher no Mercado de Trabalho. *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade*, v. 6, n. 5, p. 133-148, 2017.

SANTOS, Luiz Carlos dos. Questionário: considerações gerais. Disponível em: <http://www.lcsantos.pro.br/>. Acesso em: 26 Mar. 2022.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *RENEFARA–Revista Eletrônica de Educação da UniAraguaia Centro Universitário*, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SOARES, Sergei Suarez Dillon; IZAKI, Rejane Sayuri. A participação feminina no mercado de trabalho. 2002.

SOUZA, W. J. Representações sociais do papel de gestores de organizações não governamentais. 17. ed. Salvador: Revista O & S, 2010.

STOCKER, F. E-LEADERSHIP: REFLEXÕES E DESAFIOS DA LIDERANÇA EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA. *Revista Expectativa*, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 162–180, 2019. DOI: 10.48075/revex.v17i2.20493. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/20493>. Acesso em: 12 jan. 2022.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina-um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. p. 4-15.

OLIVEIRA, Thalita Michelle Bastos. A LIDERANÇA FEMININA EM DESTAQUE NO MERCADO DE TRABALHO MODERNO. 2020.



VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. GV executivo, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. Reuna, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130,2014.