

A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo em Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR

The Influence of the Female Leadership by the Perception of the Generation Y: a Study in Private Organization in the City of Maringá/PR

Drieli Dias do Prado^a; Cleiciele Albuquerque Augusto^{a*}

^aUniversidade Estadual de Maringá, Curso de Administração. PR, Brasil.

*E-mail: cleiciealbuquerque@yahoo.com.br

Resumo

Nos últimos anos entraram em pauta discussões acerca da liderança feminina, bem como das desigualdades entre os sexos, principalmente, no que se refere aos diferentes tipos de gerações, cargos de liderança e salários. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi compreender a influência da liderança feminina da geração Y, em organizações na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se identificar o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas, se as entrevistadas possuem dificuldades em se inserir no mercado de trabalho e identificar se as características típicas da geração Y influenciam as ações das entrevistadas. Para atender ao objetivo proposto, foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva, com abordagem teórica-empírica. Os dados primários foram coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com quinze líderes femininas. Os resultados obtidos revelaram que a influência da liderança feminina não versa, exclusivamente, sobre fatores extrínsecos à equipe (como resultados), mas que a liderança feminina possui influência em fatores intrínsecos, ou seja, no pessoal e no emocional de cada membro da equipe. Sendo o ser humano complexo e formado pela vida pessoal e profissional, se a vida pessoal estiver adequada, consequentemente, a vida profissional também estará adequada e tenderá ao maior desempenho. Concluiu-se, que além do gênero e da faixa etária da líder, o estilo de liderança adotado também é relevante nas características possuídas e no desempenho apresentado.

Palavras-chave: Liderança feminina. Geração Y. Empresas privadas.

Abstract

In recent years, discussions about female leadership entered on the agenda, as well as inequalities between the sexes, mainly in what refers to different types of generations, leadership positions and salaries. In addition, the overall objective of this work was to understand the influence of the female leadership of Generation Y in organizations in the city of Maringá. For both, it was sought to identify the leadership style adopted by the interviewees, if the interviewees have difficulties in entering the labor market and identify whether the typical characteristics of Generation Y influence the interviewees' actions. To meet the proposed objective, a research was made of a qualitative nature, descriptive, with empirical-theoretical approach. The primary data were collected through semi-structured interviews conducted with 15 women leaders. The results obtained showed that the influence of the female leadership does not deal exclusively with extrinsic factors to the team (such as results), but that the female leadership has influence on intrinsic factors, i.e., at the personal and emotional of each member of the team. Being the human being complex and formed by the personal and professional life, if the personal life is adequate, consequently the professional life will also be appropriate and will tend to exhibit higher performance. It is concluded, that besides the gender and age of the leader, the leadership style adopted is also relevant in the characteristics possessed and performance presented.

Keywords: Female leadership. Generation Y. Private companies

1 Introdução

Apesar das limitações históricas impostas pelas mulheres, em função do gênero, elas passaram a fazer parte do mercado de trabalho após o término da revolução industrial e estabilização do sistema capitalista (CRAMER; PAULA NETO; SILVA, 2002). Depois dessa inclusão no mercado de trabalho, as mulheres nas últimas décadas, pouco a pouco, conquistaram espaço em diversos outros lugares, como a política (KANAN, 2010). Com isso, discussões acerca da atuação feminina nas organizações são cada vez mais realizadas, inclusive sobre a liderança feminina nas organizações (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Desde o começo do século XX, estudiosos se dedicam a definir liderança e suas implicações. Diversos autores, entre eles Gruber (2001), Damazzini e Ferreira (2006) e Araujo

e Garcia (2009) se baseiam na abordagem de Lewin de liderança. Nessa abordagem são identificados três estilos de liderança, sendo eles: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática. Nos estudos dos autores acima mencionados, é possível observar que, apesar de cada estilo de liderança possuir suas características pré-determinadas, cada líder possui ainda seus comportamentos, atitudes, valores e características pessoais de acordo com seu gênero, que são únicos e os distinguem de outros líderes.

Entre os fatores, que influenciam as características de um líder, destacam-se a idade e seu gênero. Essa consideração remete ao estudo da liderança em diferentes gerações, uma vez que cada geração possui uma série de características e percepções diferentes sobre o mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2012). De acordo com Fantini e Souza (2015),

atualmente, o mercado de trabalho é composto por profissionais que nasceram em diferentes faixas etárias e esses profissionais compartilham experiências e trabalham em equipe.

Por um lado, de acordo com Kanan (2010) e Santos e Cassandre (2016), apesar das mulheres ainda executarem afazeres domésticos e familiares, a atuação das mesmas cresce cada vez mais no mercado de trabalho. Por outro lado, baseando-se nos resultados da última pesquisa de Indicadores Sociais, realizada em 2016 pelo IBGE, destaca-se a pouca expressividade de mulheres atuando em cargos de liderança no Brasil. Diante disso, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: como a liderança feminina da geração Y influencia organizações localizadas em Maringá?

Diante disto, o objetivo geral deste trabalho foi compreender a influência da liderança feminina da geração Y nas relações com seus liderados em organizações na cidade de Maringá. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram formulados: a) identificar qual o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas, b) verificar se as entrevistadas possuíam dificuldades em se inserir no mercado de trabalho; c) identificar se as características típicas da geração Y influenciam as ações das entrevistadas.

A relevância da presente investigação está na necessidade, para a área de administração, de investigar e entender a forma de atuação da liderança feminina da geração Y, bem como sua influência nas organizações. A liderança da geração Y é de extrema relevância, pois, de acordo com Brittes *et al.* (2012), em breve, os membros da geração Y ocuparão grande parte dos cargos de liderança nas organizações e, em uma organização, os líderes são responsáveis por assegurar que as metas sejam atingidas e são os detentores de maiores responsabilidades (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Em segundo lugar, a presente investigação se mostra relevante, haja vista que até o presente momento ainda não foram realizadas pesquisas, em âmbito nacional, que abordaram, especificamente, a influência da liderança feminina da geração Y.

Para atingir o objetivo proposto, além dessa introdução, a presente investigação apresenta um segundo capítulo com a metodologia utilizada, em termos de natureza e de tipo da pesquisa, bem como de tipos de dados e de métodos de coleta e análise utilizados. Uma terceira seção é destinada para a revisão da literatura, abordando temas como: liderança, gênero e geração Y. A quarta seção é destinada para a apresentação e análise dos dados, seguida pelas conclusões do presente trabalho e as referências utilizadas.

Na segunda seção foi explanada a revisão de literatura, apresentando estudos anteriores dos assuntos pesquisados no trabalho: liderança, gênero e geração Y. Na quarta seção foram descritos e discutidos os resultados alcançados, envolvendo a compreensão da atuação da liderança feminina

da geração Y. Por conseguinte, na quinta seção se encontram as considerações finais da pesquisa, conclusões obtidas por meio de respostas aos objetivos propostos, algumas limitações e sugestões de estudos futuros. Por fim, foram disponibilizadas as referências bibliográficas e o apêndice utilizado na execução deste trabalho.

2 Material e Métodos

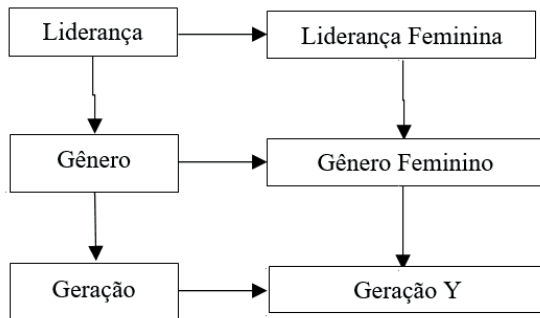
A presente investigação possui natureza qualitativa, que permite descrever a complexidade de determinado problema, sendo capaz de responder questões subjetivas (MINAYO, 1994). Sendo do tipo descritiva, esta pesquisa procurou descrever com precisão a influência da liderança feminina da geração Y, em organizações, na cidade de Maringá. Nesse sentido, são apresentadas as características propostas por Cervo e Bervian (1983): a observação, o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos variáveis, sem manipular os dados e resultados.

A abordagem da pesquisa se caracteriza como teórico-empírica, na qual os conceitos encontrados na teoria são confrontados com situações reais e empíricas (DEMO, 2000). Na coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Ressalta-se que na obtenção de dados secundários foram utilizados livros, artigos e revistas sobre gênero, liderança e gerações. Para a obtenção dos dados primários, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, uma vez que essa não é tão rígida quanto uma entrevista formal e permite aprofundar questões e um recolhimento de dados mais profundo (MANZINI, 2004).

No período de 31/08/2017 a 21/09/2017 foram entrevistadas quinze líderes femininas de organizações localizadas na cidade Maringá, enquadradas nos seguintes segmentos: comércio, indústria, educação, setor bancário, setor imobiliário e setor de desenvolvimento, cujas idades variaram de vinte e cinco a trinta e seis anos. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir de cada objetivo específico proposto. Inicialmente, buscou-se identificar o perfil das entrevistadas, em termos de idade, profissão, bem como em identificar qual o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas. Na sequência, buscou-se analisar se as entrevistadas possuíam dificuldades em se inserirem no mercado de trabalho, bem como questões relacionadas aos preconceitos acerca de gênero. Por fim, buscou-se identificar sobre a influência das características típicas da geração Y nas ações das entrevistadas, assim como questões relacionadas aos indivíduos de diferentes gerações na mesma equipe.

Os dados primários foram analisados, de forma interpretativa, seguindo as categorias identificadas no esquema de análise exposto na Figura 1.

Figura 1 - Esquema de análise



Fonte: O autor.

Na visão de Severino (2007), a análise interpretativa visa trazer o significado referente à área de conhecimento pesquisada, identificando assim, os pressupostos explícitos e os implícitos, visando construir uma argumentação e uma análise crítica e reflexiva acerca da área de conhecimento pesquisada. Finalmente, o recorte desta pesquisa é transversal, pois o mesmo foca o espaço temporal do ano de 2017, buscando informar a situação que existe no momento da coleta de dados (RICHARDSON, 1989).

3 Resultados e Discussão

3.1 Liderança

Na literatura existem inúmeras definições para liderança, entre elas, as apresentadas por Drucker (1996) e Gruber (2001). De acordo com Gruber (2001), liderança é processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros de grupos. Drucker (1996) destaca que o líder deve possuir seguidores, pois sem seguidores não existem líderes, indicando que líderes aprendem e evoluem ao enfrentarem situações não programadas e desafios.

Os líderes devem possuir determinadas características, sendo essas: dinamicidade, espírito empreendedor, flexibilidade, ousadia, capacidade de controlar tarefas visando o atingimento de metas, capacidade de se autoliderar, bravura, coragem, foco, forte senso de adaptação e capacidade de credibilidade (ARAUJO; GARCIA, 2009). Damazzini e Ferreira (2006) e Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) afirmam que uma das principais características dos líderes é a forma de relação interpessoal estabelecida com seus liderados. Essa relação é um dos elementos chaves para envolvimento dos liderados e assegurar que os mesmos cumpram as tarefas e as metas.

Damazini e Ferreira (2006) ressaltam que um líder, que almeja possuir uma liderança eficaz, deve possuir uma visão clara e se doar inteiramente a ela. As autoras supracitadas ressaltam, ainda, que o líder deve investir em comunicação, pois além de ser fundamental para o andamento da organização como um todo, o líder deve deixar claro a seus liderados o que é esperado e deve passar *feedback* sobre o desempenho.

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) afirmam que a liderança depende da ocorrência de influência e de confiança.

É um fenômeno que depende da influência, pois o líder deve influenciar e inspirar sua equipe visando alcançar os propósitos do grupo. Por outro lado, também é um fenômeno de confiança, pois a equipe deve confiar na visão, nas metas e nos objetivos traçados por seu líder. Ainda, no ponto de vista de Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), os líderes obtêm e disseminam informações na organização, traçam mudanças, desenvolvem maneiras de motivar os liderados e avaliam os desfechos de tarefas dos liderados.

Dentre as abordagens sobre estilos de liderança existentes, uma das abordagens de destaque é proposta por White e Lippitt, em meados de 1939, que se basearam nos estudos realizados na década de 1930 por Kurt Lewin. Na abordagem proposta por White e Lippitt, existem três estilos de liderança, sendo essas: autoritária (ou autocrática), liberal (ou *laissez-faire*) e democrática (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Adotando uma liderança autoritária, o líder possui um comportamento conduzido pela tradição, sua preocupação é com as tarefas, toma as decisões e decide as diretrizes, os rumos e as ordens para a execução de tarefas, de forma centralizada, e sem participação do restante da equipe (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006; ARAUJO; GARCIA, 2009). Araujo e Garcia (2009) acrescentam que esse estilo de liderança é, normalmente, adotado pelo sexo masculino em fábricas, cujos liderados devem possuir precisão nas tarefas executadas, visando produção no tempo projetado.

Sob a perspectiva de Araujo e Garcia (2009), os líderes *laissez-faire* são chamados de 'líderes da rédea solta', pois além de terem participação mínima no processo decisório (ficando as decisões sob responsabilidade de seus liderados), são tenros, permissivos e não avaliam nem controlam as atividades desenvolvidas por seus liderados. Diferentemente do que ocorre com os outros dois estilos de liderança, essa total liberdade e falta de avaliação e controle das atividades desenvolvidas por seus liderados pode criar uma sensação de inexistência de liderança (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006; ARAUJO; GARCIA, 2009).

O líder, que adota uma liderança democrática, tem foco nas relações humanas, debate decisão com sua equipe (porém a decisão final é dele). Os debates geram uma integração da equipe e fazem com que as tarefas sejam realizadas em um ritmo suave e seguro, a comunicação ocorre de forma espontânea e cordial e a equipe demonstra responsabilidade e comprometimento pessoal (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006; ARAUJO; GARCIA, 2009). Araujo e Garcia (2009) e Sampaio *et al.* (2013) adicionam que esse estilo de liderança, além de ser uma característica da liderança exercida por mulheres, normalmente, é adotado em organizações cujos integrantes tenham maior qualificação.

Araujo e Garcia (2009) ressaltam que nenhum dos estilos de liderança é excludente, pois o líder pode adotar determinado estilo de liderança em um momento e assumir outro estilo de liderança em determinada situação.

De acordo com Brandão, Vieira e Temoteo (2016),

uma característica marcante das mulheres no ambiente organizacional é a relação interpessoal, relação essa que possibilita uma rede de colaboração. Ainda na visão das autoras e na visão de Cosso e Clemente Júnior (2012), as líderes femininas possuem organização, compreensão, sensibilidade, intuição e flexibilidade. Por outro lado, Silva (2014) salienta as características femininas, que dificultam a liderança, como: timidez, falta de proatividade e baixa objetividade em decisões. Além disso, os autores acrescentam que a própria educação de base da mulher não a prepara para liderar e estar à frente de uma equipe.

Cosso e Clemente Júnior (2012) destacam que, comparada à liderança masculina, a liderança feminina apresenta determinados pontos fortes. Em primeiro lugar, segundo a visão dos autores, as líderes femininas são naturalmente mais resistentes. Em segundo lugar, de acordo com os autores, as líderes femininas são capazes de lidar com a pressão de forma mais positiva. Por fim, segundo os autores, as líderes femininas possuem a intuição e a capacidade de comunicação mais apuradas (COSSO; CLEMENTE JUNIOR, 2012).

A respeito do comportamento das líderes femininas, Araujo e Garcia (2009) apontam que as mesmas buscam se adequar de acordo com as características femininas, habilidades e competências profissionais. As líderes femininas possuem dois comportamentos, sendo um comportamento no ambiente familiar e outro comportamento no ambiente organizacional (CORSINI; SOUZA FILHO, 2004; QUEIROZ *et al.*, 2010).

Baseando-se nos estudos que discutem liderança, bem como os estilos e abordagens de liderança, é possível concluir que, apesar de cada estilo e abordagem de liderança possuir suas características pré-determinadas, cada líder possui, ainda, seus comportamentos, atitudes, valores e características pessoais de acordo com seu gênero e sua idade, que são únicos e, além de influenciar sua liderança, ainda os distinguem de outros líderes.

3.2 Gênero

As discussões das desigualdades entre os gêneros adentraram no cenário público nas revoluções burguesas (se destacando a Revolução Francesa) do século XVIII. As discussões nasceram em lutas sociais pela igualdade entre os gêneros, sendo que as mulheres francesas trouxeram o tema à tona (BUARQUE *et al.*, 2002). Cramer, Paula Neto e Silva (2002), destacando que gênero foi criado relacionando o contexto e a história, constatando que as diferenças entre os sexos masculino e feminino resultam de construções sociais, culturais e históricas.

A expressão gênero emergiu por meio de tentativas de perceber as relações entre os sexos e se refere ao grupamento de hábitos, diretrizes, valores e atitudes por meio das quais o desacordo biológico entre os sexos feminino e masculino é modificado em uma convergência social mais complexa (KABEER, 2013). De acordo com Scott (1995), o termo gênero, em sua utilização mais recente, começou a ser

utilizado entre as feministas americanas visando destacar as desigualdades no que tange às relações de gênero.

De acordo com Kabeer (2013), as dessemelhanças entre os sexos são resultantes do contexto em que estão inseridos, pois o contexto influencia impondo noções sobre maneiras apropriadas de agir, de responsabilidades e de flexibilidade. Homens e mulheres são proibidos de agir e de fazer determinada coisa ou de adquirir determinados benefícios, não em decorrência de incapacidade, mas simplesmente por serem homens ou mulheres. As desigualdades de gênero ocorrem nesse contexto. Até mesmo um elemento aparentemente neutro, como o mercado de trabalho, contém desigualdades entre aspectos de gênero, de idade e de etnia. Baseando-se na visão de Kabeer (2013), a vestimenta e o comportamento social são exemplos de ações proibidas aos homens e mulheres, bem como são fatores de diferenciação entre os gêneros. Santos e Cassandre (2016) adicionam que as mulheres fazem parte do grupo com menor representatividade, por não obterem alguns direitos e garantias, chegando a sofrer discriminação e desigualdade de gênero.

Ao longo da história, as mulheres sempre tiveram participação ativa em movimentos, que objetivavam o direito a práticas que eram permitidas somente aos homens, como o direito ao voto, qualidade de vida e inserção no mercado de trabalho (KANAN, 2010). O crescimento na aceitação dos conceitos de igualdade surgiu, em grande parte, pelo labor das mulheres que, organizando-se em redes internacionais, conseguiram apresentar propostas, as quais associam que o respeito dos direitos humanos depende das relações entre os sexos (FERREIRA, 2000).

O processo que deu acesso às mulheres aos direitos previstos na Constituição progrediu a partir da década de 1960 do século XX, nos países centrais e na metade da década de 1970 do século XX nos países periféricos. Após esses processos, as mulheres implementaram, no espaço privado, a liberdade de ir para o espaço público para exercer inúmeras funções, como estudar, trabalhar, legislar, governar e ter lazer. Na esfera da sociedade civil, as mulheres vão tanto ingressar em partidos políticos, em sindicatos e em às organizações comunitárias, adentrar-se ao proletariado, dedicar-se à ciência ou à arte, quanto vão ingressar em grupos de identificação de gênero. Sendo assim, elas foram pioneiras no surgimento dos movimentos sociais urbanos, principalmente, aqueles movimentos que objetivaram a melhoria das condições de vida dos bairros populares (BUARQUE *et al.*, 2002).

Apesar dos impactos de fatores sócio demográficos e a presença de filhos (principalmente crianças) serem fatores limitantes para a inserção das mulheres no mercado de trabalho, cada vez mais as mulheres se inseriram no mercado de trabalho. Porém, quando comparadas aos homens, as mulheres, além de exercerem as profissões de baixas notoriedades e possuírem remuneração mais baixa, possuem menor acesso a planos de carreiras e oportunidades de crescimento (BUARQUE *et al.*, 2002; BEAUVOIR, 2009). Santos e Cassandre (2016)

adicionam que em decorrência dessas discriminações e desigualdades, as mulheres apresentam maiores taxas de desemprego.

De acordo com Goldani (2000), as mulheres brasileiras nas últimas décadas alcançaram papel de destaque na tomada de decisões importantes, bem como ampliaram sua participação na política. Porém, apesar das mulheres terem alcançado essas posições, a presença das mesmas na tomada de decisões, principalmente, no campo político, ainda é limitada. Fatores que colaboraram para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho foram a modificação do pensamento que “mulher deve casar, ter filhos e viver em prol disso”, o fato de controle da taxa de natalidade, o direito ao voto, a evolução das relações conjugais, a promulgação de leis em proteção às mulheres trabalhadoras, a busca por qualificação, o direito ao estudo, dentre outros (BELLE, 1994; KANAN, 2010). Mesmo adentrando no mercado de trabalho, as mulheres ainda apresentam dupla ou tripla jornada. Essas outras jornadas se referem às horas gastas com afazeres domésticos e familiares (SANTOS; CASSANDRE, 2016).

Apesar das mulheres terem conquistado seu espaço no mercado de trabalho, os resultados do relatório Tendências Mundiais do Emprego para as Mulheres 2007, redigido pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), revelaram que as mulheres exerciam funções mais baixas na hierarquia e tinham uma baixa remuneração e o acesso às posições de liderança ainda ocorre em baixo grau. Um dos motivos de exercerem cargos menos prestigiados e terem um baixo salário é em virtude do papel secundário de mãe e de esposa, que era atribuído às mulheres (BELLE, 1994; KANAN, 2010). Consultando o atual relatório Mulheres no Trabalho - Tendências 2016, redigido pela OIT, conclui-se que as situações permanecem, basicamente, as mesmas do relatório redigido em 2007.

Ilustrativo a respeito são os resultados da última pesquisa de Indicadores Sociais realizada no ano de 2016, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). A pesquisa referente à proporção de pessoas acima de 25 anos, que ocupavam cargos de direção ou gerência, bem como o rendimento médio mostrou que, em nível nacional, 4,7% das mulheres ocupavam cargos de direção ou gerência, possuindo um rendimento médio de R\$ 3.575,00, ao passo que os homens ocupavam 6,2% destes cargos, possuindo um rendimento médio de R\$ 5.222,00. Essa pesquisa trouxe à tona a realidade brasileira: a baixa incidência de mulheres atuando nos cargos de liderança nas organizações e a desigualdade salarial entre os gêneros. Baseando-se nos estudos acerca de gênero e de liderança, é possível concluir que as características, comportamentos, atitudes e valores de cada líder, além de serem únicos, podem variar de acordo com seu gênero e sua idade.

3.3 Gerações

De acordo com Abreu, Fortunato e Bastos (2016), geração implica uma série de eventos históricos, culturais, econômicos políticos e sociais relacionados que propicia a formação de um grupo com diferentes padrões de comportamentos, formação essa que surge a cada vinte anos, aproximadamente, momento em que as pessoas são capazes de interferir na sociedade. Na visão de Fantini e Souza (2015), geração é um grupo formado por pessoas que, além de nascerem na mesma época e possuírem experiências, padrões comportamentos, culturas, valores e educação similares, também presenciaram os mesmos eventos.

Bobato (2014) afirma que, no decorrer do tempo e com a evolução das gerações, observa-se cada vez mais diferentes gerações trabalhando no mesmo ambiente organizacional. Em virtude das características distintas, a diversidade de gerações trabalhando na mesma organização acarreta em conflitos, que ocorrem em decorrência de diferenças na forma de trabalhar e se motivar, bem como influencia as perspectivas profissionais (BRITTES *et al.*, 2012, FANTINI; SOUZA, 2015; GONÇALVES; FERREIRA, 2016). Brittes *et al.* (2012) adicionam que o ambiente organizacional está se adaptando a esses conflitos. Por outro lado, Abreu, Fortunato e Bastos (2016) afirmam não existir distinção entre as gerações e sim que uma diferença na idade reflete em comportamentos e ações diferentes.

Existem diversas classificações de gerações existentes. Neste trabalho foi utilizada a classificação geracional proposta por Oliveira (2012). Segundo o autor, a geração *Baby Boomer* compreende os nascidos nas décadas de 1940 e 1950, a geração X compreende os nascidos nas décadas de 1960 e 1970. Por fim, a geração Y compreende os nascidos nas décadas de 1980 e 1990, sendo que cada uma das gerações possui uma série de características e percepções diferentes sobre o mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2012).

Atualmente, o mercado de trabalho é formado por profissionais que pertencem às gerações *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y, e mais recentemente, indivíduos que pertencem à Geração Z. Esses profissionais que pertencem às diferentes gerações compartilham experiências e trabalham em equipe (FANTINI; SOUZA, 2015; GONÇALVES; FERREIRA, 2016). De acordo com Bobato (2014), das gerações que constituem o atual mercado de trabalho, as gerações mais difundidas são a geração *Baby Boomer*, X e Y, sendo que a próxima geração, a geração Z, apesar de não ser tão difundida como as outras já tem sido estudada e analisada.

A respeito da geração Y, esta geração é composta por jovens familiarizados com as tecnologias, imediatistas, autoconfiantes, adaptáveis às diferentes culturas e às mudanças, revolucionários, pensadores, que prezam pelo *feedback* imediato, qualificados, estruturados, imediatista e que aspiram desafios. Porém, em contrapartida, eles têm problemas em suportar diferentes níveis hierárquicos, estão

sempre em busca de novas oportunidades e querem ser recompensados e reconhecidos nas organizações (FANTINI; SOUZA, 2015; GONÇALVES; FERREIRA, 2016).

Ainda, a respeito das características da geração Y, segundo, Brittes *et al.* (2012) e Oliveira (2012), os membros desta geração, em um primeiro momento, além de serem “multitarefa”, são multitalentosos, críticos, estimulados, exigentes, criativos, ágeis, desestruturados, contestadores, impacientes, proativos, multiculturais, voltados para resultados, familiarizados com improvisos, questionadores, familiarizados com idiomas e são contra autoritarismo.

Em um segundo momento, ainda de acordo com os autores supracitados, membros desta geração têm anseio de aprender, alta autoestima, estimam a comunicação em tempo real, reagem de uma forma mais positiva às mudanças, estimam a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, prezam pelo trabalho em equipe, buscam horários flexíveis e autonomia. Por outro lado, de acordo com Glass (2004), os membros da geração Y não são muito comprometidos com as organizações, fato que, na visão de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) faz com que os membros desta geração representem desafios para a gestão de pessoas nas organizações.

Brittes *et al.* (2012) salientam que em breve, os membros da geração Y acabarão se tornando a maioria dos profissionais no mercado de trabalho e, conseqüentemente, conquistarão grande parte dos cargos de liderança nas organizações.

3.4 Discussão

Em relação ao estilo de liderança adotado pelas entrevistadas, grande parte das mesmas alegou que o estilo de liderança adotado é o estilo democrático, uma vez que acreditam que a participação das pessoas traz resultados melhores para o negócio e, também, resulta em melhores decisões. Essa constatação pode ser comprovada pelo excerto da fala da líder entrevistada 8:

Eu sempre utilizei a gestão democrática para tudo, eu acho que assim a gente consegue construir uma solução mais elaborada, baseada no *brainstorm*, na vivência de cada colaborador. Porque eu tenho uma perspectiva de resultado que pode ser diferente da sua, e você tem uma ideia, o colega tem outra, outro tem outra e nós construímos isso conjuntamente. Demora assim um tempo maior, mas os resultados são muito mais satisfatórios.

A líder entrevistada 5 complementou:

Acredito nessa liderança, onde as pessoas debatem sempre antes e tenha uma igualdade nas decisões.

Essas constatações corroboram o estilo de liderança mais democrático, adotado pelas entrevistadas, conforme exposto por Damazzini e Ferreira (2006) e Araujo e Garcia (2009), que consideram que o processo de tomada de decisão, o debate/discussão dos líderes com a equipe é uma característica da gestão democrática. Essas constatações convergem, também, com o exposto por Araujo e Garcia (2009) e Sampaio *et al.*

(2013), que salientaram que o estilo de liderança democrático é uma das características da liderança exercida por mulheres.

Por outro lado, apesar do estilo democrático ser o mais citado, observou-se que algumas líderes entrevistadas alegaram que não se encaixavam puramente em nenhum dos três estilos (autoritário, liberal e democrático). Ressalta-se que essa divergência de percepções pode variar de acordo com os setores de atuação das mulheres, pois as quinze líderes entrevistadas, além de não pertencerem aos mesmos segmentos de atuações, pertencem a organizações que têm predominância ou masculina ou feminina, e isso pode mudar o estilo de liderança adotado. Essa divergência é demonstrada no excerto da fala da líder entrevistada 2:

Eu não me enquadro em nenhum desses três, assim perfeito ‘fechando’, eu acho que eu pego um pouco dos três.

Observa-se, assim, que é necessária cautela para classificar as líderes em um estilo, uma vez que elas podem apresentar características de cada estilo dependendo da situação, ou ainda ir para além dessa classificação.

A respeito da liderança feminina, propriamente dita, com exceção da líder entrevistada 1, todas as outras líderes entrevistadas alegaram possuir em sua gestão características que, segundo as mesmas, um homem não possuiria. As principais características citadas foram: tolerância, sensibilidade, flexibilidade, detalhismo, persistência, empatia e paciência. Essas características podem ser confirmadas pelas falas das líderes entrevistadas 2 e 6, respectivamente:

Eu vejo hoje, dessa forma, a mulher ser o diferencial. Acho que a mulher por essa questão que pode ser mãe [...] tem mais tolerância;

A flexibilidade, o jeito de lidar com o público, o jeito de conversar com o cliente [...] É totalmente diferente.

Essas afirmações corroboram o afirmado por Cosso e Clemente Júnior (2012) e Brandão, Vieira e Temoteo (2016) de que líderes femininas apresentam pontos fortes e características em sua gestão, que os homens não possuem.

Em relação às discussões acerca de gênero, primeiramente, ressalta-se que, das quinze entrevistadas, grande parte delas afirmou pertencer a organizações que possuem membros com predominância feminina, ou seja, possui mais mulheres na organização. Das cinco líderes entrevistadas, que alegaram pertencer a organizações predominantemente masculinas, cerca de três afirmaram que foram mal acolhidas nestes ambientes pelo fato de serem mulheres. Destas entrevistadas, que foram mal acolhidas, as mesmas alegaram, ainda, que escutaram comentários feitos por homens de suas equipes, pelo fato delas serem mulheres. Essa afirmação pode ser visualizada no excerto da fala da líder entrevistada 3:

Escutei várias conversinhas: ai que ela é novinha; que ela não vai dar conta [...] fiquei chateada. E eu vejo que se fosse um homem, não ia ter esse problema.

Outro aspecto importante é o relatado pela líder entrevistada 12. Na visão dela, apesar de ser mal acolhida,

em um ambiente de predominância masculina, ela não se sente inferior a um homem em virtude de sua criação. Essa afirmação é demonstrada em sua fala:

É uma característica que vem da minha criação, o estímulo para que eu pensasse igual e nunca me visse diferente [...]. Acho que isso é muito relevante para que eu tivesse coragem de fazer o que eu faço.

Essa constatação corrobora o que foi salientado por Silva (2014), uma vez que esse autor afirma que, normalmente, é a própria educação básica da mulher que não a prepara para liderar e estar à frente de uma equipe. Nesse sentido, foi a educação básica obtida em sua criação, que preparou a líder entrevistada 12 para assumir o cargo de liderança na empresa familiar. Assim como Silva (2014), a líder entrevistada 12 também acredita que a educação de base da mulher é um fator importante para que a mesma assuma um cargo de liderança no futuro.

Em relação às questões de gênero, grande parte das entrevistadas afirmou que não possuía nenhuma dificuldade em se inserir no mercado de trabalho por serem mulheres. Essa afirmação é visualizada na fala da líder entrevistada 10:

No caso de conseguir um trabalho antes desse e nem onde estou atualmente não.

Porém, apesar de grande parte das entrevistadas afirmar que não possui dificuldades em se inserir no mercado de trabalho, algumas entrevistadas alegaram que sofreram preconceitos após se inserirem no mercado de trabalho pelo fato de serem mulheres. Essa afirmação pode ser comprovada pelo excerto da fala da líder entrevistada 13:

Acho que tem um pouco de preconceito, mas aí também não é só pelo fato de eu ser mulher, acho que pelo fato de eu ser nova também [...]. Talvez se eu fosse um gerente barbudo, como antigamente, o tratamento seria outro.

A líder entrevistada 15 finalizou:

O que eu sempre reparei é que assim, infelizmente, para a mulher o salário é sempre menor, por mais que ocupasse uma função igual de um colega de trabalho, se ele fosse homem, ele ganhava mais.

As falas das líderes entrevistadas 14 e 15 vêm ao encontro da literatura sobre questões de gênero. Buarque *et al.* (2002) e Beauvoir (2009) afirmaram que cada vez mais as mulheres estão se inserindo no mercado de trabalho, porém, as mesmas, quando comparadas aos homens, ainda possuem remuneração mais baixa, menor acesso a planos de carreiras e a oportunidades de crescimento. A fala da líder entrevistada 15 vem novamente ao encontro da literatura sobre questões de discriminação e desigualdade de gênero. Buarque *et al.* (2002), Beauvoir (2009) e Santos e Cassandre (2016) afirmaram que no mercado de trabalho, quando comparadas aos homens, as mulheres possuem remuneração mais baixa.

Entretanto, as entrevistadas 2, 12 e 15, destacaram que não possuíram nenhuma dificuldade em se inserirem no mercado de trabalho em decorrência de estarem inseridas em

empresas familiares ou serem empreendedoras. Porém, ainda na opinião destas entrevistadas, caso não estivessem inseridas nestas empresas familiares e/ou próprias, poderiam se deparar com dificuldades em se inserirem no mercado de trabalho por serem mulheres. Esse destaque pode ser comprovado pelo excerto da fala da líder entrevistada 12:

Eu acho que poderia. Eu acho que para eu ter chegado aonde eu cheguei em qualquer outro lugar, eu precisaria ter talvez criado máscaras e papéis diferentes do que eu precisei criar.

Em relação às questões de gênero e de liderança, grande parte das entrevistadas afirma que não possuía nenhuma dificuldade em almejar seus atuais cargos de liderança por serem mulheres. Essa afirmação pode ser observada na fala da líder entrevistada 8: “Não, eu nunca me senti prejudicada por ser mulher”. Por outro lado, algumas entrevistadas afirmaram que passaram dificuldade em almejar seus atuais cargos de liderança por dois fatores: por serem mulheres e por suas idades. Essa afirmação pode ser exemplificada nos relatos da líder entrevistada 2:

Respeito dos funcionários. Mas... Acho que além de eu ser mulher, a questão da idade, a idade influenciou muito.

A líder entrevistada 12 também destacou:

Mas no dia a dia, existem desafios [...] Existem 2 pontos de ser mulher e de ser nova, são duas coisas que mudam bastante, às vezes, na interpretação do que você está dizendo.

Em relação às questões de gênero, grande parte das entrevistadas alegou que, caso seus cargos de liderança fossem ocupados por um homem, desde que esses homens possuíssem as mesmas características e competências que elas, sua equipe não iria tratá-lo de forma diferente. Essa alegação pode ser observada na seguinte fala: “Não, se ele fosse tão competente quanto eu, acho que não” (Entrevistada 14). “Não, eu não acho que isso tem a ver com gênero, é mais com a forma de trabalho que a pessoa desenvolve mesmo” (Entrevistada 10).

O seguinte excerto da fala da líder entrevistada 15 vem ao encontro com o destacado na literatura por Corsini e Souza Filho (2004), Araujo e Garcia (2009), Queiroz *et al.* (2010), dentre outros autores:

Até hoje mesmo eu estava conversando [...] e falando que o meu perfil pessoal é bem diferente do meu perfil profissional.

Os autores destacaram que a respeito do comportamento das líderes femininas, as mesmas possuem dois comportamentos, sendo um comportamento no ambiente familiar e outro comportamento no ambiente organizacional.

Em relação à geração/faixa etária dos membros das equipes das líderes entrevistadas, grande parte das mesmas declarou que possuem em sua equipe membros, que pertencem a uma geração diferente das delas, ou seja, gerações diferentes da geração Y. Essa declaração pode ser comprovada pelas falas das líderes entrevistadas 11 e 12, respectivamente:

Sim, chega a 20, 30 anos a mais do que eu;

Tem, tanto para maior, quanto para menor.

Essas declarações vêm de alguns autores da revisão de literatura sobre gerações que afirmaram que, atualmente, o mercado de trabalho é diversificado, formado por profissionais que pertencem a diferentes gerações (FANTINI; SOUZA, 2015; GONÇALVES; FERREIRA, 2016).

Todas as líderes entrevistadas, que possuem em sua equipe membros de outras gerações, afirmaram que tais membros possuem características tanto positivas quanto negativas, que as líderes acreditam que os liderados possuem em virtude da geração a qual pertencem. As principais características positivas citadas a respeito de membros da equipe, que possuem a gerações mais antigas, como a geração X ou a *Baby Boomer* foram: experiência, maior atenção, maior engajamento na equipe e visão de longo prazo. Por outro lado, as principais características negativas citadas foram: falta de familiaridade com a tecnologia, resistência a mudanças e dificuldades de abertura a coisas novas.

Essas afirmações podem ser comprovadas pelos excertos das falas das líderes entrevistadas 1 e 8, respectivamente:

As pessoas que têm idades superiores, geralmente elas têm uma experiência bem maior do que a minha e eu acho que com isso eu consigo absorver um pouco o conhecimento que elas têm para me transmitir também;
Eu sinto eles mais engajados e mais responsáveis.

As líderes entrevistadas 2 e 12, por sua vez, acrescentam:

O maior problema que a gente enfrenta aqui na empresa acho que é a questão tecnológica;
Eu acho difícil trabalhar com pessoas mais velhas que não tenham muita abertura para o novo.

Todas as líderes entrevistadas, que possuem em sua equipe membros de outras gerações, afirmaram que tais membros possuem características tanto positivas quanto negativas que acreditam que as líderes acreditam que os liderados as possuem em virtude da geração a qual pertencem. As principais características positivas citadas a respeito de membros da equipe que possuem a gerações mais novas, como a geração Z foram: sede de aprendizagem, maturidade e disposição a correr riscos. Por outro lado, as principais características negativas citadas foram: falta de comprometimento total com as empresas nas quais estão inseridos, insegurança, rebeldia e análises rasas. Essas afirmações podem ser comprovadas pelos excertos das falas das líderes entrevistadas 4 e 7, respectivamente:

É tranquilo, até eu acho mais fácil porque eles têm uma sede maior de aprender;
Eu tenho uma menina aqui na loja que tem 19 anos e ela tem cabeça de 30 [...] sua maturidade está em outro nível.

A líder entrevistada 12, por sua vez, adicionou:

Se pedir para eles analisarem uma situação, é muito rasa a análise, não tem experiência, não tem bagagem, então, não conseguem dar um subsídio para te ajudar a tomar uma decisão.

A respeito das características típicas dos membros da

geração Y, todas as líderes entrevistadas alegaram possuir em sua gestão características que, segundo as mesmas, possuem em virtude de suas idades, ou seja, em virtude de suas gerações. As principais características citadas foram: imediatismo, busca por alta qualificação, espírito empreendedor e inconformismo com relação a situações cotidianas. Essas características podem ser confirmadas pela fala da líder entrevistada 1:

Eu acho que o imediatismo, eu quero tudo para agora e enquanto eu não consigo o que eu quero, eu não paro, não desisto, não sossego [...] Vou buscando e tentando até eu conseguir.

A líder entrevistada 8 adicionou:

É, eu acho que eu me enquadro mais nessa questão da alta qualificação, eu busco sempre mais, eu não paro de estudar nunca.

Por fim, a líder entrevistada 14 salienta que:

Eu sou muito incomodada com rotina, e minha função me permite sempre criar coisas novas, sempre evoluir e isso me instiga. Se eu tivesse que fazer a mesma coisa, eu não iria conseguir e me sentiria frustrada.

Essas constatações, novamente, vêm ao encontro das características da geração Y. Os autores que estudam geração, como Gonçalves e Ferreira (2016), destacaram que os membros da geração Y são imediatistas, qualificados, voltados para resultados e aspirantes por desafios. Essas constatações vêm ao encontro, também das características que um líder deve possuir. Estudiosos do campo de liderança, como Damazzini e Ferreira (2006), Araujo e Garcia (2009) e Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) salientaram que um líder deve ser dinâmico, possuir espírito empreendedor e boa relação interpessoal com sua equipe.

Por outro lado, os excertos das falas das líderes entrevistada 6 e 8, respectivamente, vêm ao encontro com o destacado na literatura por Glass (2004):

Tem muita gente se qualificando, tem muita gente na faculdade, tem muita gente querendo trabalhar, só que a hora que consegue um emprego, não quer trabalhar;
É, essa nossa geração mais nova não têm muito compromisso com o que faz.

Estes excertos vêm ao encontro, ainda, do que foi afirmado por Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), de que essa falta de compromisso faz com que os membros da geração Y representem desafios para a gestão de pessoas nas organizações.

4 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender a influência da liderança feminina da geração Y, em organizações privadas, da cidade Maringá. Por meio do presente trabalho foram estudadas diversas questões relacionadas com a liderança feminina, além do próprio gênero feminino, envolvendo: questões relacionadas aos preconceitos de gênero, idade e aspectos específicos de liderança.

Referente ao objetivo específico, que buscava avaliar se

as entrevistadas possuíram dificuldades em se inserirem no mercado de trabalho, na visão de grande parte das líderes entrevistadas, as mesmas não possuíram nem dificuldades de se inserirem no mercado de trabalho pelo fato de serem mulheres, o que diferiu da literatura disponível acerca do tema. Por outro lado, e ainda segundo as mesmas, o fato delas pertencerem à geração Y foi uma dificuldade pela qual se depararam, pois essas líderes tiveram dificuldades em almejar seus atuais cargos de liderança pelo fato delas serem mulheres e por suas idades.

Por fim, o objetivo específico que buscava identificar se as características típicas da geração Y influenciam as ações das entrevistadas revelou que estas líderes, em sua grande maioria, possuíam membros em sua equipe com diferenças de idades de dez anos (tanto para mais, quanto para menos). Devido a esta diversidade de faixas etárias, as líderes salientaram ainda características positivas e negativas acerca destes membros de idades diferentes às delas. Por pertencerem à geração Y, observa-se que as líderes possuem características que outras gerações não possuem, como o imediatismo e a alta qualificação.

Por meio dos dados coletados com as quinze líderes entrevistadas se pode concluir que, por meio das características específicas, que somente uma mulher e, mais ainda, uma mulher que pertence à geração Y possui, a influência da liderança feminina não versa, exclusivamente, sobre fatores extrínsecos à equipe, como resultados. Devido às características citadas, conclui-se que a liderança feminina possui influência em fatores intrínsecos, ou seja, no pessoal e no emocional de cada membro da equipe. Sendo o ser humano complexo e formado pela vida pessoal e profissional, se a vida pessoal estiver adequada, consequentemente, a vida profissional também estará adequada e tenderá a um maior desempenho.

Por fim, apesar das mulheres ocuparem cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho e, muitas vezes, disputarem de igual para igual com os homens, ainda se percebem certos preconceitos que somente as mulheres passam, como menores salários e presença de comentários de cunhos preconceituosos feitos por membros de sua equipe. Isso revela que, apesar do que já foi alcançado pelas mulheres (como direito ao voto), as mesmas ainda têm que desenvolver mais medidas, que visem igualdades no mercado de trabalho. Preconceitos de gênero tomaram proporções significativas, situações essas que além de ir contra os direitos dos trabalhadores, ocasionam um menor desempenho das líderes.

Na relação do presente estudo, as seguintes limitações foram encontradas: entrevistadas atuando em setores com atividades diferentes, assim como a quantidade de liderados que as entrevistadas possuem, pois estes dois aspectos podem indicar diferentes perspectivas e resultados. Outra limitação encontrada foi que a realização de mais entrevistas também poderiam trazer diferentes aspectos/exemplos. Além disso, o fato do estudo ser feito em uma região

brasileira mais desenvolvida, pois, talvez, em regiões mais precárias, diferentes resultados pudessem ser alcançados perante o fato dos liderados das entrevistadas não terem sido entrevistados. Dessa forma, sugere-se que futuras investigações busquem compreender a influência de aspectos, como a cultura organizacional ou até mesmo o ramo de atividade, sobre a liderança feminina da geração Y em setores predominantemente masculinos, como é o caso dos setores bancário e imobiliário.

Referências

- ABREU, G.G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S.A.P. Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Rev. Perspectivas Contemp.*, v.11, n.2, p.179-202, 2016.
- ARAUJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. *Gestão de pessoas: estratégias e integralização organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEAUVOIR, S. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994, p.195-231.
- BOBATO, G. *Competências comportamentais das gerações x e y: a percepção dos gestores da organização abc*. Três Passos: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2014.
- BRANDÃO, J.M.F., VIEIRA, M.T.B.; TEMOTEO, J.A.G. Liderança feminina na hotelaria: um estudo com mulheres que exercem cargo de liderança em hotéis localizados em João Pessoa-PB. *Cad. Estudos Pesq. Turismo*, v.5, n.6, p.95-114, 2016.
- BRITTES, A.S. et al. *Conflitos de gerações*. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA CESUCA, 6., 2012, Cachoeirinha. *Anais...* Cachoeirinha: CESUCA, 2012, p. 149-158.
- BUARQUE, C. et al. *Perspectivas de gênero: debates e questões para as ONGs*. Recife: GTGênero, 2002.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COSSO, E.; CLEMENTE JÚNIOR, S.S. *Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo*. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 7., 2012, Caxias do Sul. *Anais...* São Paulo: UniSA e UAM, 2012.
- CORSINI, L.; SOUZA FILHO, E. A. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. *Cad. Psicol. Soc. Trab.*, v.7, p.67-80, 2004.
- CRAMER, L.; PAULA NETO, A.; SILVA, A.L. A inserção do feminino o universo masculino: representações da educação superior. *Rev. Org. Soc.*, v.9, n.24, p.25-37, 2002.
- DAMAZZINI, J.T.; FERREIRA, J.P. *Estilos de liderança e influência exercida nos liderados*. In: EDUCERE - CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/PUCPR, 6., 2006, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FACIAP/UNIPAN, PUCRS, 2006, p. 634-644.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

- DRUCKER, P.F. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- FANTINI, C.A.; SOUZA, N.C.S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Rev. Pecege*, v.1, n.3/4, p.126-145, 2015.
- FERREIRA, V. A globalização das políticas de igualdade entre os sexos: do reformismo social ao reformismo estatal. *Rev. Assoc. Port. Estud. Mulheres*, n.2/3, p.13-42. 2000.
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, v.39, n.2, p.98-103, 2007.
- GOLDANI, A.M. *Famílias e gêneros: uma proposta para avaliar (des)igualdades*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 12. 2000, Belo Horizonte. *Anais...* Campinas: UNICAMP, 2000, p. 1-20.
- GONÇALVES, B.A.G.; FERREIRA, M.E. Gerações e suas influências dentro das organizações. *Rev. Maiêutica*, v.4, n.1, p.47-56, 2016.
- GRUBER, L.S. *Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- KABEER, N. Desde as contribuições feministas, para um quadro analítico: as desigualdades de gênero em uma perspectiva institucional. *Rev. Feminismos*, v.1, n.1, 2013.
- KANAN, L.A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Rev. Org. Soc.*, v.17, n.53, p.243-257, 2010.
- MANZINI, E.J. *Portal de ajudas técnicas: equipamento e material pedagógico especial para educação, capacitação e recreação da pessoa com deficiência física: recursos para comunicação alternativa*. Marília: MEC, 2004.
- MINAYO, M.C.S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, S. *Jovens para sempre*. São Paulo: Integrare, 2012.
- OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B.M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Rev. Org. Soc.*, v.19, n.62, p.551-558, 2012.
- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SAMPAIO, D.O. *et al.* Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. *Qualitas Rev. Eletr.*, v.14, n.1, 2013.
- SANT'ANNA, L.L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E.E. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Rev. Adm. Contemp.*, v.16, n.5, p.744-764, 2012.
- SANTOS, Y.P.R.; CASSANDRE, M.P. *Estudo sobre gênero em uma cooperativa de crédito*. In: SEMAD – SEMANA DO ADMINISTRADOR/UEM, 36., 2016, Maringá. *Anais...* Maringá: UEM, 2016, p. 63-77.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Rev. Educ. Realidade*, v.20, n.2, p.72-99, 1995.
- SEVERINO, A.J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, M.P. *Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações*. Bauru: Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, 2014.
- QUEIROZ, H.M.G. *et al.* *Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional*. In: ENCONTRO DO ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.