

Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garcense.

Aila Ariele Mian

Faculdade de Tecnologia de Garça - deisedeolindo@hotmail.com

Cláudia Maria Bernava Aguillar

Faculdade de Tecnologia de Garça - deisedeolindo@hotmail.com

Deise Deolindo Silva

Faculdade de Tecnologia de Garça - deisedeolindo@hotmail.com

Resumo

Desde 2014, o Brasil vivencia uma crise política e econômica, que resulta no aumento do desemprego no país. A busca pelo emprego nunca foi fácil, mas devido à crise, as dificuldades se agravaram, atingindo uma taxa de desemprego de 13,3% no segundo trimestre de 2020, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O desemprego é ainda mais complicado para as mulheres, que sofrem até hoje com a desigualdade de gênero. A taxa de desemprego feminina atinge 14,9% enquanto a masculina é de 12%. A atuação de mulheres em cargos diretivos representa apenas 38% de ocupação em 2018, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo responder a seguinte questão: De que forma as gestoras se destacam em períodos de crise política/econômica e contribuem para o clima organizacional de uma empresa localizada em Garça/SP? Essa pesquisa tem como finalidade investigar as contribuições da gestão feminina para o bom funcionamento de uma organização, verificar a relação entre a liderança feminina e o desenvolvimento da empresa e compreender as estratégias usadas pelas gestoras em períodos de crise política e econômica. Como metodologia adotou-se a pesquisa explicativa, pois julgou-se necessária a explicação dos fatores de forma detalhada, por meio de abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. As principais estratégias usadas pelas mulheres líderes são: investimentos em estudos; uso da comunicação empresarial, marketing digital e a flexibilidade diante das situações organizacionais. Os resultados apontam que, neste período de crise, as mulheres em cargos diretivos vêm se destacando e as perspectivas para o futuro são de que elas representem metade dos cargos de liderança.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança Feminina. Estratégias de gestão.

Study of the contributions of women's management to the organizational climate of a Garcen company.

Abstract

Brazil has been experiencing a political and economic crisis since 2014. As a result, there has been an increase in unemployment in the country. The search for a job was never easy. In crisis times, the difficulties worsened, reaching an unemployment rate of 13.3% in the second quarter of 2020, according to data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics. Unemployment is even more complicated for women, who still suffer from gender inequality today. The female unemployment rate reaches 14.9%. The male is 12%. In management positions, female performance represents only 38% of occupation in 2018, according to Brazilian Institute of Geography and Statistics data. Therefore, this research aims to answer the following question: How do managers stand out in periods of political, economic crisis and contribute to the organizational climate of a company located in Garça / SP? This research aimed to investigate female management at the smooth running of an organization. It also aimed to verify the relationship between female leadership and company development and to understand the strategies used by managers in periods of political and economic crisis. An explanatory research was adopted as it was considered necessary to explain the factors in detail, through a qualitative and quantitative approach to the data. The main strategies used by women leaders are investments in studies; the use of business

communication, digital marketing and, flexibility in the face of organizational situations. The results show that, in this period of crisis, women in management positions have stood out and the prospects for the future are that they represent half of the leadership positions.

Keywords: *Organizational climate. Women's Leadership. Management Strategies.*

1 Introdução

A arte de liderar faz parte de um processo administrativo que exige certas funções gerenciais. Entre as principais, são elas: o planejamento, a organização, a execução e o controle. Se o empreendedor não tiver capacidade para executar essas funções, certamente encontrará dificuldades para resolver os problemas comportamentais da organização.

Atualmente as mulheres ainda são minoria em cargos diretivos, mesmo provada a sua capacidade. Uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) aponta que somente 38% das mulheres ocupam cargos de chefia, sendo apenas 21% delas no setor público. Além disso, pesquisas feitas pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) apontam uma porcentagem de 59% de desempregados no Brasil, sendo estes do sexo feminino. Com base nestes dados, observamos que as mulheres encontram maior dificuldade do que os homens no mercado de trabalho, tanto pela busca ao emprego como para o alcance de uma vaga que atue em cargo de liderança. Ainda assim, muitas mulheres têm conseguido se manter na liderança de organizações, utilizando-se de técnicas e estratégias que são fundamentais para a sua permanência.

Este trabalho procurou, portanto, responder a seguinte problemática: De que forma as gestoras se destacam em períodos de crise política/econômica e contribuem para o clima organizacional de uma empresa, localizada em Garça/SP? Teve por objetivo geral investigar de que forma a gestão feminina contribui para o bom funcionamento de uma organização.

Como metodologia adotou-se a pesquisa explicativa, pois julgou-se necessária a explicação dos fatores de forma detalhada, por meio de abordagem qualitativa e quantitativa dos dados.

Este trabalho justifica-se pela sua relevância, pois de acordo com um levantamento bibliométrico realizado no dia 10/08/2021, na base de dados Google Acadêmico, com a temática “Liderança Feminina nas Organizações” com publicações brasileiras compreendidas entre 2010 e 2020, foram identificadas uma tendência crescente de artigos publicados com essa temática. No período analisado foram reportadas 1520 publicações, no ano de 2010 foram

recuperados 55 artigos e, em 2020, foram 228 artigos, ou seja, as publicações em 2020 foram 4,15 vezes maiores quando comparadas com o ano de 2010.

2 Liderança: revisão da literatura

Liderar é saber comandar as pessoas e ter influência em seus comportamentos de maneira positiva e voluntária, é ter a capacidade de administrar grupos ou equipes com personalidades e vidas diferentes, e saber trabalhar e interagir com os outros. A liderança está ligada ao processo de motivação, onde os liderados irão sempre depender do seu líder e vice-versa. O líder tem que tomar decisões o tempo todo, baseando-se nas informações coletadas em seu ambiente de trabalho, de modo que assuma atitudes e deixe claro suas opiniões e pontos de vista em quaisquer circunstâncias (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2003), a liderança é um poder pessoal. É a arte de comandar e dirigir pessoas ou grupos para que trabalhem juntas em prol de alcançar as metas e objetivos definidos pela organização.

Chiavenato (2006), ainda afirma que a liderança é um dos papéis exercidos pelos administradores. O líder deve saber comandar a sua equipe, incentivando para o crescimento com o objetivo de alcançar bons resultados. Saber liderar é conhecer a natureza humana e conduzir seus liderados. Entende-se por líder todo aquele que consegue persuadir, argumentar e influenciar pessoas.

Ser um líder não é uma tarefa fácil, é uma habilidade que vai sendo desenvolvida ao decorrer da vida. Os líderes têm muitas tarefas e inúmeras responsabilidades, por isso eles devem ser bem-preparados para que seja possível apresentar resultados positivos e eficientes. Além disso, suas ações não devem prejudicar de forma alguma a empresa, os clientes e a sua equipe.

Para que seja possível o processo de liderança em uma organização, o líder deve promover sinceridade, otimismo e entusiasmo, passando assim confiança para os seus liderados, de forma que todos estejam motivados e possam trabalhar juntos em busca de cumprir as metas e objetivos definidos pela empresa.

Outro fator importante na liderança é ter uma comunicação eficaz com a sua equipe e fornecedores. Bueno (2019), aponta que a comunicação é algo muito sério e essencial no ambiente de trabalho e que deve ser encarada como um compromisso que impacta em grandes problemas caso não seja executado de maneira correta e de forma coletiva.

Além disso, o líder não pode permitir pessimismo no ambiente de trabalho, pois isso desmotiva os membros da equipe. Uma habilidade importante que o líder deve ter para manter seus colaboradores motivados é apresentar *feedbacks*, elogiando aos funcionários que apresentam bons resultados. Também é importante que o líder esteja sempre no meio do grupo, apoiando no que precisarem, além de levarem informações que podem ajudar no andamento do serviço (BUENO, 2019).

Receber *feedback* é essencial para ter visões diferentes, podendo assim contribuir para a obtenção de novas ideias. Deve-se evitar clima de discórdia entre o grupo e o líder, a fim de não criar inimizades e desentendimentos. Entretanto, a tarefa mais importante que o dirigente deve exercer é certificar de que cada integrante entende o seu papel, e de que ele está realizando suas tarefas de forma correta, para que caminhem todos juntos em direção ao sucesso do time (BUENO, 2019).

Maximiano (2007, p. 277) destaca que:

A liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Maximiano (2009, p. 252) ainda ressalta que:

A liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Considerando estes conceitos de liderança, podemos concluir com uma breve e simplificada explicação de Chiavenato (2006, p.18-19), que diz: "A liderança é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Visto que um líder deve ser competente em seu trabalho, sabemos que isso conta com suas habilidades pessoais e seus conhecimentos técnicos, para que seja possível o processo de conduzir os seus liderados apresentando resultados positivos para a empresa como um todo.

Para isso é necessário compreender que ter habilidade é ser capaz de realizar as tarefas seguindo as regras e padrões que foram definidos pelo gestor juntamente com a sua equipe, e

devemos levar em conta de que todas essas tarefas devem ser executadas com competência, agrupando os conhecimentos, habilidades e atitudes para que então obtenha o desempenho profissional esperado.

Um líder deve ser capaz de conquistar a confiança das pessoas para ter o apoio de cada uma delas. Quando o gestor se empenha na execução de seus planejamentos a sua empresa passa a ser reconhecida pelo seu público-alvo, e até mesmo por pessoas que não tinham interesse nos produtos e/ou serviços que ela oferece. Atualmente os empresários têm feito isso através do uso das redes sociais.

Tendo em vista que uma empresa deve estar em constantes inovações, ela deve se adaptar sempre aos avanços tecnológicos e um destes avanços é o uso das redes sociais como ferramenta de troca de informações nas empresas. As redes sociais são uma forma de expandir o seu público e obter crescimento em sua clientela através de propagandas, marketing e publicidade e, além disso, ela facilita a comunicação entre funcionários e direção sendo possível trocar informações de forma rápida e com maior facilidade. Esses meios de comunicação também auxiliam no processo de fechamento de pedidos, pós-vendas e consecução de feedbacks.

O que determina de fato se um grupo está sendo bem liderado ou não é quando enxergamos os colaboradores da organização um tanto quanto acolhidos, confiantes e satisfeitos com a liderança que lhe é imposta. Estes pontos podem ser observados através da realidade, tendo em vista que um funcionário satisfeito é aquele que executa suas tarefas sem medo de errar, pois sabe que as ordens recebidas foram estudadas antecipadamente, o que resulta em funcionários sempre motivados, trabalhando juntos e se dedicando para alcançarem os objetivos da organização.

Outro fator importante da liderança é se ela proporciona qualidade de vida para os seus empregados, o que é essencial para que não haja desmotivação no ambiente de trabalho, de forma que todos estejam saudáveis não só fisicamente, mas também psicologicamente, obtendo assim um bom clima organizacional e saudável para todos. Uma empresa eficiente é aquela que proporciona bem-estar para o próprio líder, e principalmente para os funcionários e seus clientes.

2.1 Estilos de Liderança

A abordagem de estilos de liderança se refere a tudo aquilo que o líder faz, e quais estilos ele usa em seus comportamentos (CHIAVENATO, 2003). O autor define três estilos de liderança, sendo eles a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal.

Para Maximiano (2009), a liderança é classificada em apenas dois estilos: autocrático e democrático, sendo estes reconhecidos desde a Antiguidade Clássica. Além destes, foram apresentados mais dois estilos de liderança: Liderança situacional e a Liderança coaching, que são estilos mais novos que vêm sendo utilizados no mercado atualmente.

Maximiano (2009) define o estilo autocrático como sendo aquele em que o poder se concentra totalmente no chefe da organização, sendo o líder o responsável por tomar as decisões neste ambiente. O autor explica que quanto mais o poder está concentrado no líder, mais autocrático é o seu estilo de liderança. Porém é um estilo em que os empreendedores devem ter cuidado e agir com cautela, pois “o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo”.

Para Chiavenato (2003), a liderança autocrática é aquela em que o líder impõe suas ideias e decisões para o grupo, sem que os membros deste possam opinar ou ter algum tipo de participação. Com esse estilo de liderança, o comportamento dos grupos tem sido de agressividade, tensão e frustração, além de não terem iniciativa e nem se demonstrarem satisfeitos com esta situação.

Na liderança autocrática o líder costuma ser dominador, emitindo ordens o tempo todo, e espera ser obedecido por seus subordinados. O líder é temido pelo grupo. Esse estilo de liderança faz com que a produção seja maior, mas, por outro lado, os integrantes do grupo apresentam sinais de tensões, insatisfação, frustração, falta de motivação, além de grandes chances da existência de conflitos entre eles (KENT, 2015).

Nesse estilo de liderança o foco se concentra no líder. Bueno (2019) relata que estes gestores têm mentalidade de que somente eles próprios mandam em sua empresa, e de que seus subordinados devem obedecer sem reclamar ou questionar. Bueno também aponta que essa forma de liderar diminui a liberdade de expressão dos funcionários fazendo com que perca muitos talentos que poderiam auxiliar em sua gestão.

Maximiano (2009) define o estilo democrático como sendo aquele em que o chefe divide suas decisões com a sua equipe, permitindo que o grupo palpite e apresente suas opiniões, de forma que contribua com novas ideias. Sabemos que um líder utiliza o estilo de liderança democrática quando as decisões são influenciadas pelos integrantes do grupo, ou seja, quanto mais isso acontece, mais democrático é o comportamento do líder.

Para Chiavenato (2003), a liderança democrática é quando o líder orienta o grupo e incentiva para que aconteça a participação de todos. É quando as pessoas do grupo fazem amizade entre si, quando o líder e os subordinados desenvolvem comunicação espontânea e gentil. Nesse caso, o trabalho é feito em ritmo suave e seguro, além de terem responsabilidade e comprometimento com suas atividades.

Esse estilo de liderança é muito interessante, pois o líder passa a facilitar o processo, de forma que incentiva os seus colaboradores a executarem bem suas tarefas, contribuindo para um bom clima organizacional. Sendo assim, percebemos que nesse caso o líder não se preocupa apenas com a produção da empresa, mas também com a saúde, bem-estar e qualidade de vida de seus funcionários (KENT, 2015).

O líder democrático interage com o grupo, encoraja a participação das pessoas, é participativo e ajuda o grupo em suas atividades, contribuindo também com as suas ideias. Colaboradores submetidos a esse tipo de liderança apresentam estarem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, além de apresentar qualidade e grande quantidade de trabalho, sendo todos muito comprometidos (KENT, 2015).

Nesse estilo de liderança o foco se concentra no líder e na equipe, de forma que trabalhem juntos um dependendo do outro para a obtenção de bons resultados.

Chiavenato considera a liderança liberal um dos estilos, e o define da seguinte forma: a liderança liberal é quando o líder não toma decisões, e os seus subordinados é que ficam com a total responsabilidade. Dessa forma, os membros do grupo ficam à vontade, sem receberem nenhum comando, de forma que o líder participe o mínimo possível, sendo o grupo ressaltado (CHIAVENATO, 2006).

Quando o líder usa esse comportamento, nota-se que os funcionários não o respeitam, a produção é pequena, além de darem mais importância a problemas pessoais do que os problemas organizacionais. Assim acabam perdendo muito tempo com discussões desnecessárias, não envolvendo o trabalho em si, e não contribuindo de nenhuma forma para o crescimento e desenvolvimento da organização (KENT, 2015).

Nesse estilo de liderança o foco se concentra totalmente na equipe, tendo eles liberdade de executarem seu trabalho da forma que quiserem e sem receber ordens em nenhum momento.

Este estilo de liderança foi desenvolvido pelos teóricos Paul Hersey e Kenneth Blanchard, responsáveis por criar a técnica no qual o líder se adapta a situação necessária de acordo com o nível de maturidade da equipe (NASCIMENTO, 2018).

Segundo a teoria da liderança situacional, para ser um bom líder é preciso saber mudar os seus comportamentos para com os seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades e diferentes situações ocorridas no dia a dia da empresa (KENT, 2015). Essa técnica vem sendo muito usada pelos empresários, pois ela é fundamental para contornar situações desfavoráveis, tanto para a equipe quanto para a organização.

A liderança situacional se divide em quatro estilos básicos, sendo eles: apoio, direção, orientação e delegação. Essa divisão permite que o líder se posicione de maneira correta perante seus funcionários, sabendo que cada um deles tem características próprias e necessitam de direcionamento.

Ela está sempre associada ao nível de maturidade dos colaboradores, tendo seu foco no comportamento e nas tarefas. Empresários que adotam esse estilo de liderança têm notado resultados positivos em suas empresas, pois eles confiam em sua equipe e podem então delegar tarefas tranquilamente, tendo uma melhor comunicação com seus subordinados, além de fortalecer o clima organizacional. Nesse estilo de liderança, o foco se concentra nas situações e no nível de maturidade dos profissionais.

2.2 Liderança Feminina no Brasil

Sabemos que promover mulheres na liderança ainda é um desafio para as empresas, por este motivo elas continuam lutando para conquistar cada vez mais o seu espaço no mercado de trabalho, através de especializações, estudo, além de técnicas e habilidades que as gestoras têm de aprender e colocar em prática, para não só liderar uma empresa como também se manter nela sem perder o seu cargo de ocupação.

Segundo estudo realizado pela Internacional Business Report (IBR) o Brasil é o décimo país com mais empresas que tem mulheres atuando em sua liderança. Seguindo estudo, 93% das empresas do país responderam que tem pelo menos uma mulher atuando em cargo de gestora (CARNEVALLI, 2019).

Visto que as convenções do início do século ditavam que as mulheres não precisavam trabalhar e eram sustentadas pelos seus maridos, as viúvas tinham que se manterem vendendo doces, artesanatos, bordados e dando aulas de piano. Elas precisavam se manter e sustentar os seus filhos e não viam outra maneira já que as oportunidades eram poucas para o gênero feminino.

Porém, estas atividades não eram valorizadas e, além disso, eram malvistas pela sociedade. Sendo assim, na década de 70 tudo começou a mudar quando as mulheres passaram a conquistar o seu espaço no mercado de trabalho. Elas começaram ocupar cargos que antes eram ocupados somente por homens, como na gestão de empresas, ou seja, no topo da hierarquia.

Considerando estes fatores, a ocupação das mulheres no mercado de trabalho vem sendo acompanhada ao longo destes anos não só em países desenvolvidos, mas também aqueles em desenvolvimento, como o Brasil. A liderança sendo executada pelas mulheres passou a acontecer naturalmente, mas devemos levar em conta a discriminação que ainda acontece devido à diferença de gênero, como por exemplo, a desigualdade salarial entre eles.

Uma pesquisa feita pela Catho em 2017 aponta de forma disparada essa desigualdade de salários entre o homem e a mulher. É mostrada a média salarial por cargo em reais e conclui-se que as empresas pagam menos para mulheres em todos os cargos. Em 8 funções apresentadas, as mulheres ganham um salário menor do que os homens, chegando a 62% de diferença referente ao cargo de consultor. Esta mesma pesquisa faz uma análise por setor, apresentando 28 áreas na figura 2, nas quais os homens ganham mais em 25 delas.

De acordo com o Artigo 113, inciso 1 da Constituição Federal, “todos somos iguais perante a lei”, mas sabemos que isso não ocorre como deveria na prática. Desde o século XVII as mulheres lutam para colocar essa lei em prática, durante todo o período da primeira e segunda guerra mundial (1914 a 1945, respectivamente), quando os homens tinham que ir para posição de batalha, estas mulheres tomavam conta dos negócios da família. Mas, quando a guerra acabou muitos homens morreram e outros foram mutilados, ficando assim impossibilitados de voltar ao seu trabalho. Desta forma, as mulheres passaram a substituí-los em seus cargos.

No século XIX ocorreram inúmeras mudanças no mercado de trabalho e na produção, e com o desenvolvimento tecnológico e melhorias das maquinarias muitas mulheres que trabalhavam na mão-de-obra foram transferidas para as fábricas. E foi aí que tudo começou a acontecer, leis foram criadas, tais quais beneficiavam estas mulheres de forma que elas passaram a crescer e dominar cada vez mais o seu espaço no mercado de trabalho.

Ainda assim, algumas formas de exploração permaneceram. Havia a desigualdade salarial pelo simples fato de que o homem era o provedor da casa, e não havia necessidade de um salário equivalente ou superior para a esposa deste homem e a jornada de trabalho destas mulheres ainda era extensa.

Isso tudo mudou e as mulheres agora são muito ativas no mundo do trabalho, porém nos cargos de gerência elas representam somente 38% (IBGE, 2020). Segundo pesquisas feitas pelo Grupo de recrutamento e seleção de pessoas as mulheres brasileiras recebem em média 71% do salário dos homens. Os homens ainda permanecem no topo da hierarquia, mas as mulheres são mais recrutadas do que os homens em funções de rotina. Essa pesquisa também aponta que as mulheres conquistam os cargos de liderança mais cedo do que os homens, elas geralmente com 36 anos e eles com 40, mas de qualquer forma, elas ganham cerca de 23% menos do que os líderes do sexo masculino (FRAGA, 2019).

Apesar de toda dificuldade e barreiras encontradas pelas mulheres nessa caminhada, elas se demonstram sempre muito dedicadas. Em seus currículos são encontradas uma escolaridade equivalente há 10 anos ou mais, o que leva os homens ao decaimento, pois vai contra a 20% deles (FRAGA, 2019).

Segundo estatísticas, há mais mulheres do que homens no Brasil, e estas mulheres têm se inserido de forma rápida no mercado, obtendo crescimento contínuo e conquistando seu espaço. Sabemos que além das tarefas no serviço, as mulheres têm trabalho dobrado em casa, com suas atividades domésticas e filhos. Por mais que alguns homens também ficam responsáveis por isso, as mulheres tendem a ser sempre em quantidade maior e por isso precisam ter habilidade e força para conciliarem estes dois fatores (FRAGA, 2019).

Atualmente o Brasil ainda se encontra com uma taxa muito grande de desempregados. Pesquisas feitas pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) apontam uma porcentagem de 59% de desempregados, sendo estes do sexo feminino (CALEIRO, 2018).

Muitos cidadãos têm tido dificuldades na busca ao emprego, isso devido à crise econômica no qual o país vem se recuperando lentamente, o que implica ainda mais no alcance de um espaço no mercado de trabalho.

A dificuldade das mulheres é ainda maior, isso porque cerca de 54% delas tem apenas o ensino médio completo e mais da metade delas tem filhos, sendo eles menor de idade, o que deixa os empresários ainda mais receosos na hora da contratação (CALEIRO, 2018).

Uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que somente 38% das mulheres ocupam cargo de liderança, sendo apenas 21% delas no setor público. Sabemos também que os homens e as mulheres sempre tiveram uma desigualdade salarial, mesmo atuando em cargos iguais. A diferença salarial entre eles chega a quase 53%.

Um motivo que podemos levar em conta é o machismo, que infelizmente ainda acontece muito dentro das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

O número de mulheres no mercado de trabalho tem sim aumentado, mas de qualquer forma, elas ainda são minoria, principalmente em cargos de chefia. Desta forma, observamos que as mulheres encontram maiores dificuldades do que os homens no mercado de trabalho, tanto pela busca do emprego como para o alcance de uma vaga que atue em cargo de liderança. Ainda assim, muitas mulheres têm conseguido se manter em cargos de chefia nas organizações, utilizando-se de estratégias e técnicas que são fundamentais para a sua permanência.

Ser um líder exige muitas habilidades e, entre as principais delas estão: a organização, a competência, a sabedoria, saber motivar seus funcionários, ser um solucionador de problemas, ter capacidade analítica, ser comunicativo, ter conhecimento técnico e visão estratégica. Mas nem sempre é fácil colocar essas tarefas em prática e vemos que muitos problemas no clima organizacional estão ligados diretamente à falta de comunicação nas empresas.

O fato é que a Comunicação Empresarial de fato, tratada seriamente como uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas, ainda é, neste país, privilégio de uns poucos empresários clarividentes, que aceitam essa atividade como investimento e não como despesa. E que, como qualquer investimento, tem por objetivo o lucro (CAHEN, 2008, p. 26).

Cardoso (2016) define a comunicação empresarial como um processo estratégico que visa provocar comportamentos inovadores e criativos de forma democrática, levando em conta os objetivos e cultura da empresa para os públicos internos e externos. Vale ressaltar que há também a comunicação organizacional, que para Cardoso é diferente da empresarial, pois ela é uma nova dimensão, é o alicerce que dá forma à organização.

Para Cahen (2008), a comunicação empresarial é de extrema importância nas organizações, pois é usada como uma ferramenta estratégica de gestão e investimento. Cardoso (2006, p. 1123-44) complementa essa ideia levando em consideração a importância da comunicação no ambiente empresarial:

No ambiente empresarial, a ênfase que era dada à produção mudou para a ênfase ao consumidor. Portanto, a empresa precisa, da melhor forma possível, comunicar-se com a comunidade, com o cliente, com os agentes governamentais, com os fornecedores, enfim, com outras organizações e/ou agentes que também atuam nesse universo ou rede. A comunicação assume, assim, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão.

Considerando que o gestor entenda que estas habilidades devem fazer parte do dia a dia na empresa, e que as mesmas devem ser encaradas como investimento e não despesas, a participação feminina pode demonstrar muita capacidade na liderança.

As mulheres conseguem solucionar problemas de forma rápida e precisa, tem facilidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo, e geralmente são muito comunicativas, o que é fundamental para o funcionamento das tarefas da organização. Além disso, as gestoras são ótimas em ideias de inovação, e não tem medo de arriscar quando se deparam com situações que exigem ousadia. Elas pensam e agem rápido, diferentemente dos homens, que em situações de conflito não conseguem ser tão pacientes quanto às mulheres, que já conseguem ter uma visão analítica do processo, sendo essa uma grande vantagem competitiva.

As mulheres são solucionadoras holísticas de problemas, sabem lidar com diversas situações e tem habilidades sensoriais. Essas habilidades e estratégias usadas pelas mulheres tem chamado a atenção dos empresários, pois certas situações organizacionais exigem a flexibilidade que elas conseguem ter sem grande esforço.

Mesmo tendo essas habilidades, toda empresa lida com diversos problemas e de acordo com Silva Neto (2013, p. 25) "em situações de crises e controvérsias, em que os públicos estão em conflito com a empresa, a comunicação precisa ser diferente da convencional e formulada a partir de técnicas para vencer resistências e apaziguar os ânimos".

Essas líderes têm demonstrado serem muito capacitadas em seu serviço, sabendo usar a razão ao invés de agir na emoção, além de serem perceptivas quanto aos problemas no clima organizacional, o que permite que sejam tomadas atitudes eficientes, de forma rápida e eficaz. Elas possuem comunicação fluída e desenvolvida com seus parceiros de negócio, tendo habilidade e persistência diante das dificuldades. Elas são resistentes, tanto fisicamente como emocionalmente, sendo capazes de suportar momentos de pressão. Também se interessam pela inovação, o que é muito importante para o desenvolvimento e crescimento de uma organização.

A consultoria Mckinsey aponta que ter mulheres atuando na liderança aumentam em 21% as chances de uma empresa atingir resultados financeiros acima da média. Como já citado acima, essas líderes têm se utilizado de várias técnicas empresariais, entre elas, destaca-se a comunicação empresarial, que é uma ação importante que tem sido utilizada como forma de obter resultados positivos, além de um bom clima organizacional (CAMPOS, 2011).

Atuar em cargo de liderança nunca foi uma tarefa fácil. As empresas precisam competir entre elas o tempo todo para conseguirem se manter ativas no mercado de trabalho, lucrando e alcançando suas metas.

Com o passar do tempo os empresários têm se tornado ainda mais exigentes, o que torna o trabalho mais intensivo não só para os próprios líderes como também para os colaboradores dessas empresas. É o famoso fenômeno de produzir mais em menos tempo, trata-se do que muitos especialistas vêm classificando como "intensificação do trabalho" (Revista Fórum, 2012).

Dessa forma, os trabalhadores precisam construir um novo perfil em que consiga produzir mais em menos tempo, além de desenvolver atividades diferentes e com um esforço maior do ponto de vista intelectual e emocional, se envolvendo continuamente em suas tarefas até mesmo fora de seu local de trabalho (ROSSO apud REVISTA FÓRUM, 2012).

Para que isso tudo seja possível é preciso de um bom líder que saiba colocar em prática as estratégias de gestão. Elizabeth Campos (apud Revista Comunicação Empresarial, 2011, p. 37), responsável pela área de comunicação da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista explica que "compreender a dinâmica de negócio e falar sua linguagem, a de resultados mensurados, fará com que a comunicação participe e contribua com decisões para a organização".

Campos (apud, 2011) relata a importância de construir um diálogo com o público, pois os principais desafios em liderar as ações estratégicas de uma empresa é mostrar para a sociedade que os serviços da organização são feitos com responsabilidade e grandes investimentos.

O mundo está em transformação e as empresas precisam entrar nesse ritmo, evoluindo sempre para que consigam se adaptar a comunicação e às novas formas de gestão. Para isso é preciso selecionar talentos criativos que consigam interpretar a diversidade nesses novos tempos. Isso só será possível através do acesso aos constantes fluxos de informações, tanto internas quanto externas (apud Rockman, 2013).

Liderar uma organização exige muitas habilidades e competências, pois o gestor precisará ser flexível diante das situações. É importante estar preparado a diversos acontecimentos que possa enfrentar, para que não haja frustrações.

Na caminhada de liderança de uma empresa os gestores precisam lidar com acontecimentos imprevistos, que exigem sabedoria para encontrar soluções antes mesmo de se tornarem grandes problemas. As organizações estão expostas a muitas ameaças, tanto externas como internas. Um exemplo de ameaça interna que vem acontecendo muito nos ambientes organizacionais é a rádio peão.

A rádio peão trata-se de boatos e fofocas circulados pelos colaboradores, tais quais podem gerar muitos conflitos, pois são informações não oficiais. Apesar de isso ser encarado como um problema por alguns gestores, outros tem enxergado como oportunidades de apresentar melhorias (BESSA, 2010).

Bueno (apud Bessa, 2010) relata que a rádio peão é uma concorrente, mas não precisa necessariamente ser encarada como um adversário perigoso. Pimenta (apud Bessa) também fala sobre a rádio peão estar sendo valorizada nas empresas, por mais que alguns administradores ainda a considerem como uma existência maléfica.

Bueno e Pimenta (apud Bessa, 2010) acreditam que a rádio peão possa ser uma oportunidade de dar voz aos colaboradores, para que apresentem suas opiniões e possam se expressar, proporcionando a eles liberdade democrática. Essa atitude mantém os funcionários motivados, pois eles percebem que estão sendo ouvidos e que suas opiniões podem acarretar mudanças e até mesmo melhorias dentro da organização.

A rádio peão pode trazer grandes benefícios se encarada de maneira correta. Ela faz com que os gestores enxerguem o funcionamento das tarefas de outra maneira, podendo assim melhorar a comunicação com as suas equipes e interpretar os fatos com melhor compreensão (PIMENTA apud BESSA, 2010).

As mulheres estão à frente de organizações, porém os resquícios do século passado ainda os acompanham até hoje. A inserção da mulher no mercado de trabalho não é fácil, pois se elas tiverem filhos ou pouco estudo, dificilmente serão contratadas e os empresários acabam optando pelas efetivações masculinas.

Além destes preconceitos citados, há muitos outros fatores que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho, como: assédio; machismo; imposição de um padrão de beleza; discriminação de gênero; manterrupting (quando sua fala é interrompida), mansplaining e etc.

Mansplaining é quando um homem explica coisas óbvias a uma mulher, como se ela não tivesse capacidade de entendimento. Já o manterrupting é quando a mulher está em seu lugar de fala e um homem passa a interrompê-lo (REIF, 2019).

Sobre estes dois comportamentos, a terapeuta de relacionamentos Sabrina Costa afirma que “eles acontecem em todas as áreas da vida das mulheres. No espaço acadêmico, no mercado de trabalho, nos relacionamentos amorosos e no ambiente familiar” (REIF, 2019).

De acordo com Neves (2009), o mercado de trabalho é impiedoso com as mulheres desde a antiguidade. Mesmo que elas se especializem, as circunstâncias ainda são as mesmas e

a luta será contínua, já que mesmo depois de formada elas continuam ganhando menos do que os homens, além de ter menos autoridade do que eles na prática de sua gestão.

3 Resultado e Discussão

O levantamento dos dados foi feito em uma organização que trabalha no ramo da beleza. Trata-se de uma rede de 14 lojas localizadas na cidade de Garça e região. Esta organização trabalha com a venda de produtos de beleza, por atacado e varejo, como maquiagens, acessórios e produtos de *skincare*.

A empresa é administrada somente por mulheres, e é muito conhecida na Região por este motivo. Ela também se destaca por usar um preço padrão (10 reais) para todos os produtos.

A proprietária da empresa conta com a ajuda de 3 gerentes em sua gestão, e um quadro de funcionárias, sendo todas elas do sexo feminino.

Foi lançado um Site da loja recentemente, e tem sido sucesso desde então. O marketing da organização é excelente, as colaboradoras estão sempre divulgando os produtos em suas redes sociais, além de darem dicas de beleza, postarem tutoriais de maquiagens etc. A proprietária se destaca pelo seu dinamismo, extroversão e profissionalismo. É uma empreendedora de sucesso e conta com mais de 56 mil seguidores em seu Instagram.

Segundo ela, liderar não é um processo fácil e nem para qualquer um. São habilidades que se desenvolvem com o tempo e são aperfeiçoadas diariamente. Ela ainda relata que é muito importante seguir um planejamento e ser organizada, e que para períodos de crise política/econômica é preciso adaptar seu serviço à situação atual, otimizando processos, investindo em marketing digital, segurança preventiva, fortalecer as parcerias, buscar novos fornecedores e renegociar contratos e preços.

Considerando que o Brasil se vivencia uma crise política/econômica desde o ano de 2014, a situação se agravou ainda mais neste ano de 2020 por conta da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19). A proprietária e sua equipe seguem suas atividades fazendo o uso de máscaras, álcool em gel e adotando promoções que os clientes ganham brindes da loja, como lápis de olho ou máscaras para tirar cravos, seguindo a condição de comprar um determinado valor em produtos (geralmente 30 reais).

A coleta de informações foi feita através da observação da realidade e aplicação de um questionário fechado. Para início de pesquisa, realizou-se uma visita na organização, onde tive uma conversa informal com a proprietária e suas colaboradoras, sendo possível a observação

da realidade ali vivida e o entendimento do clima organizacional diário daquele ambiente. No ano de 2020, a continuidade da pesquisa se deu de forma online devido à Pandemia do Covid-19. Sendo assim, foi aplicado um questionário fechado através da plataforma “Google Forms” para as 3 gerentes da empresa e a proprietária, obtendo os seguintes resultados:

1- Estado civil: 3 solteiras (sendo a proprietária e duas gerentes), e 1 casada (uma das gerentes).

2- Filhos: Apenas uma delas tem filhos (1), sendo a gerente que é casada.

3- Especializações: A proprietária e as 3 gerentes são formadas no Ensino Médio, além de terem feito treinamentos fornecidos pela empresa, tais quais ensinam o processo de realização de venda, algumas estratégias de marketing e como se relacionar com o cliente de forma agradável. Apenas a proprietária fez cursos e apenas uma de suas gerentes se graduou em uma faculdade.

4- Sugestões de colaboradores: Todas elas responderam que estão sempre abertas para receber sugestões de seus colaboradores, pois a empresa preza muito pelo trabalho em equipe, e acreditam que quando ouvem as sugestões de todos, os procedimentos passam a funcionar melhor.

5- Recompensas para a equipe: Todas elas responderam que recompensam a sua equipe, pois a organização segue um padrão na qual estabelecem metas de vendas para todos os meses, e quando uma funcionária atinge a meta ela é recompensada (geralmente com bônus em dinheiro). Ou seja, todo mês uma colaboradora é recompensada em alguma unidade da Rede. Se nenhuma atingir a meta, é recompensada aquela que vendeu mais no mês.

6- Barreiras/dificuldades encontradas: Todas elas responderam que encontraram dificuldades ao exercer a liderança, mas que com o investimento em estudos,³⁸ pesquisas e treinamentos, conseguiram se adaptar às situações organizacionais rapidamente. Ainda assim, precisam se adaptar dia após dia com as inovações que surgem no mercado de trabalho (seja em algum sistema, relacionamento com o cliente, cumprimento de leis etc.).

7- Insegurança/Preconceito no ambiente organizacional: Todas passam por dificuldades, considerando os preconceitos vivenciados pelas mulheres no mercado de trabalho, seja vindo de clientes, fornecedores ou empresários. Mas, elas acreditam que a sociedade em geral está se acostumando com as mulheres atuando em cargos diretivos, e em alguns casos se sentem até mais confortáveis.

8- Estratégias de liderança: A proprietária e suas gerentes consideram o uso marketing digital umas das estratégias mais importantes por isso costumam contratar blogueiras

para divulgar os seus produtos e geralmente elas passam a fazer parte do quadro de funcionárias da empresa. Outras estratégias que consideram importantes é a comunicação empresarial pois é ela que contribui para o bom funcionamento da organização, proporcionando um clima organizacional agradável. A flexibilidade diante das situações é importante para saber realizar a tomada de decisões de maneira eficaz.

9- Diferencial de líderes mulheres: Elas acreditam que as mulheres são menos tímidas e mais comunicativas do que os homens, e isso atrai mais clientes, pois eles se sentem confortáveis, acomodados e em um ambiente familiar, na qual conseguem se expressar de forma que as gestoras entendam e atendam às suas necessidades rapidamente. Isso também faz com que os clientes voltem mais vezes, fidelizando sua relação com a organização devido ao atendimento agradável e a satisfação que lhe foi proporcionada.

Considerações Finais

Considerando todos os fatores pesquisados e observados através da realidade vivenciada no dia a dia da organização escolhida para estudo, observa-se que a liderança feminina tem sido um sucesso e bem recepcionada pela sociedade, pois elas são solucionadoras de problemas, além de investirem em inovação, conhecerem o perfil dos clientes e contribuírem para a satisfação de cada um, buscando atender às suas necessidades.

Mesmo qualificadas as mulheres têm mais dificuldade de crescer na carreira, porém, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a taxa de ocupação das mulheres em cargos diretivos que era 38% em 2018, passou para 41,8% em 2020. Isso significa que mesmo em períodos de crise as mulheres estão crescendo no mercado de trabalho.

Desta forma, respondendo o problema de pesquisa apresentado, as gestoras conseguem se destacar em períodos de crise e contribuir para o clima organizacional através da prática de estratégias de gestão, sendo elas a comunicação empresarial; marketing digital; investimento em estudos; seguir planejamentos; organização; adaptar o serviço à situação atual (pandemia); otimização de processos; segurança preventiva; fortalecimento de parcerias; busca por novos fornecedores e renegociação de contratos e preços.

Sem as estratégias de gestão nada acontece, pois são elas que direcionam a líder em suas tomadas de decisões, sendo que a satisfação dos clientes e colaboradores é o principal fator considerado por elas. Sendo assim, conseqüentemente faz com que o clima organizacional seja bom e agradável, além de proporcionar qualidade de vida a todos os seus interessados.

Referências

ANDREAZZA, Luciana. **Importância da Comunicação Interna nas Organizações: Rádio Peão, aliada ou inimiga?** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Universidade de Caxias do Sul, UCS, RS Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de setembro de 2010.

BESSA, Rebecca Leite Viana Sales. **Comunicação Empresarial: rádio peão e seus efeitos na comunicação das empresas.** 2010.

BÔAS, Bruno Villas. **Mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de chefia no Brasil, aponta IBGE.** Valor, 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5368813/mulheres-ocupam-apenas-38-dos-cargos-de-chefia-no-brasil-aponta-ibge>>. Acesso em: 30 maio 2019.

BROM, Luiz Guilherme. **Falhas de comunicação nas empresas.** in Revista Gestão & Negócios. Edição n. 89. 12 jun. 2015.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: transparência ou maquiagem?.** COMTEXTO, 2019. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo14.php>. Acesso em: 01 set. 2019a.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação: só poucas organizações podem ter.** RHPortal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/politica-de-comunicacao-s-poucas-organizaes-podem-ter/>>. Acesso em: 01 set. 2019b.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rio de Janeiro: dez. 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/Guilherme/Downloads/CARDOSO%20On%C3%A9simo%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial%20x%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 01 nov. de 2019.

CALEIRO, João Pedro. **Quem são os desempregados brasileiros em 2018.** Exame, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/quem-sao-os-desempregados-brasileiros-em-2018/>>. Acesso em: 03 set. 2019.

CAMPOS, Elizabeth. **Lideranças da Comunicação.** Revista Comunicação Empresarial, edição 80, 2011.

CARNEVALLI, Érica. **Brasil é o 10º com mais empresas que tem mulheres líderes, mas proporção deixa a desejar.** Época Negócios, 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/03/brasil-e-o-10-com-mais-empresas-que-tem-mulheres-lideres-mas-proporcao-deixa-desejar.html>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial,** São Paulo, Best Seller, 2008. Acesso em: 10 ago. 2019.

Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garçense.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. – 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 7º ed. Totalmente Revista e Atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 3º reimpressão.

FRAGA, Érica. **Aumenta a participação de mulheres em cargos de chefia**. Uol, 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-chefia.shtml>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, Agência. **PNAD Contínua trimestral: desocupação cresce em 11 UFs no 2º trimestre de 2020, com quedas no Pará e Amapá**. Estatísticas Sociais, 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28699-pnad-continua-trimestral-desocupacao-cresce-em-11-ufs-no-2-trimestre-de-2020-com-quedas-no-para-e-amapa>>. Acesso em: 27 out de 2020.

KENT, Clark. **Estilos de Liderança: Estilos de líderes da atualidade**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>>. Acesso em: 31 maio 2019.

KOMETANI, Pâmela. **Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos, diz pesquisa**. G1, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens-em-todos-os-cargos-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 08 out de 2020.

LIMA, Luciana. **WhatsApp: como grandes empresas podem prevenir seu mau uso**. In Revista Exame. Publicado em 23 jan. 2019, 06h00.

LOES, João. **Redes sociais nas empresas**. Revista Isto é, 2016. Comportamento. Disponível em: <http://istoe.com.br/160608_REDES+SOCIAIS+NAS+EMPRESAS/>. Acesso em: 15 set. 2019.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. – 7. Ed. Ver. e ampl. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. – 8ª Edição Revista e Ampliada. – São Paulo: Atlas, 2011.

Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garçense.

NASCIMENTO, Denise Varela. **O que é a liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso?**. Administradores, 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-lideranca-situacional-e-como-ela-pode-ajudar-as-organizacoes-a-terem-mais-sucesso>>. Acesso em: 27 out de 2020.

NEVES, Márcia. **A violência contra a mulher no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009. 138p.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

RAMAKRISHNAN, Ram. **Liderança e Coaching: Desenvolva habilidades de liderança e coaching com a sbcoaching**. SbCoaching, 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/lideranca-e-coaching>>. Acesso em: 03 set. 2019.

REIF, Laura. **Macho palestrinha: entenda o que é mansplaining e mansplaining e mansplaining**. Instituto AzMina, 2019. Disponível em: <https://azmina.com.br/reportagens/mansplaining-e-mansplaining-o-que-e-e-de-onde-vem-os-termos/>. Acesso em: 02 out de 2020.

ROCKMAN, Roberto. **Ganha força o conceito de colaborador empreendedor**. Revista Comunicação Empresarial, edição 87. Ano 2017. Acesso em: 01 nov. 2019.

ROSSO, Sadi Dal. **O trabalhador ligado 24 horas horas**. Revista Fórum, 2012. Disponível em: <<https://revistaforum.com.br/revista/98/o-trabalhador-ligado-24-horas/>>. Acesso em: 1 nov. de 2019.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. **Comunicação corporativa e a reputação empresarial**. Gv Executivo, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Guilherme/Downloads/SILVA%20NETO%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20corporativa.pdf>. Acesso em: 01/11/2019.

SOLLITTO, André. O Whatsapp como ferramenta de comunicação. In **Revista Comunicação Empresarial**, ano 26, Nº 98, 2º Trimestre. São Paulo: Aberje, 2016. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/o-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao/>>. Acesso em 15 set. 2019.

TOMAEL, Maria Inês et al. **Das redes sociais à inovação**. Ciência da Informação, Brasília, vol.34, maio/ago. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 27 out de 2020.

Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garçense.