

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES**  
**Curso Médio de Nível Técnico em Administração**

**Allanys Kristiny de Oliveira dos Santos**

**Amanda de Souza Bento**

**Kelly Maria Da Silva**

**Lucas Ferreira De Lima Azevedo**

**Maria Luiza Dias Da Silva Tavares**

**Sarah Dayany Santos Bacelar**

**DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARREIRA PARA**  
**MULHERES DA ÁREA ADMINISTRATIVA EM BUSCA DE**  
**CARGOS DE LIDERANÇA.**

**São Paulo**

**2023**

**Allanys Kristiny de Oliveira dos Santos**

**Amanda de Souza Bento**

**Kelly Maria Da Silva**

**Lucas Ferreira De Lima Azevedo**

**Maria Luiza Dias Da Silva Tavares**

**Sarah Dayany Santos Bacelar**

**DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARREIRA PARA  
MULHERES DA ÁREA ADMINISTRATIVA EM BUSCA DE  
CARGOS DE LIDERANÇA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC de Cidade Tiradentes, orientado pelo Prof. David Ricardo Zampieri, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em administração.

**São Paulo**

**2023**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **Desenvolvimento do plano de carreira para mulheres da área administrativa em busca de cargos de liderança.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do certificado de Técnico em Administração à Escola Técnica de Cidade Tiradentes.

#### COMISSÃO JULGADORA

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Professor Orientador:

São Paulo 19 de junho de 2023

## **Agradecimentos**

Agradecemos a Deus, por ter permitido que tivéssemos saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

A ETEC de Cidade Tiradentes, que está sendo essencial para o nosso processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendemos ao longo dos meses do curso.

Ao professor David Ricardo Zampieri, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

A nossa família, que nos incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a nossa ausência enquanto dedicávamos à realização deste trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao nosso lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que nos dedicamos a este trabalho.

Por fim, a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.

*“O Sucesso não tem a ver com quanto dinheiro você ganha, mas com a diferença que você faz na vida de outras pessoas”*

(Michele Obama, 2018)

## **Resumo**

Mesmo as mulheres nos últimos anos terem tido um grande avanço no mercado de trabalho, ocupando cada vez mais cargos de liderança, muitas ainda continuam a ter dificuldades para alcançar seus objetivos profissionais. A dupla jornada de trabalho e um sistema de hierarquia antiquado são apenas alguns dos principais fatores para essa discrepância que é gerado ao comparar com a larga concorrência masculina no mesmo cargo. Mesmo com estudos comprovando que mulheres tendem a ter melhores desempenhos em cargos de liderança e menores dificuldades de gerir uma organização, as mulheres ocupam muito menos que a metade dos cargos de liderança nas empresas de todo o mundo. Pensando nisso, esta monografia tem como objetivo traçar um plano de carreira focado em mulheres na área administrativa. Serão apresentadas algumas hipóteses, que foram desenvolvidas com base nessa análise e em pesquisas de campo, que se referem a alguns dos motivos pelos quais as mulheres ainda tem uma grande dificuldade para alcançar cargos maiores dentro das empresas. Com base nas pesquisas sobre liderança, estilos de liderança, organização e modelos empresariais, será oferecida uma solução usando o plano de carreira dentro das instituições para sanar essa deficiência, auxiliando as mulheres a se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente, para ocupar cada vez mais cargos de liderança dentro de suas organizações usando de conhecimentos técnicos para alcançar esse objetivo. Se constatou então que o plano de carreira é um item crucial para o impulso na ascensão de um profissional, e que pode auxiliar principalmente as mulheres, que encontram ainda mais obstáculos para chegarem à cargos de liderança, porém não é o suficiente para que seja erradicado esse problema dentro das organizações pelos motivos que serão pontuados na análise de resultado do projeto.

**Palavras-chaves:** Plano de carreira; mercado de trabalho; liderança; mulheres; administração.

## **Abstract**

Even though women have made great strides in the job market in recent years, occupying more and more leadership roles, many still struggle to achieve their professional goals. Double working hours and an antiquated obedience system are just some of the main factors for this discrepancy that is generated when comparing with the wide male competition in the same load. Even with studies proving that women tend to have better performances in leadership positions and less difficulties in managing an organization, as women occupy much less than half of the leadership positions in companies around the world. With that in mind, this monograph aims to analyze the labor market in the administrative sector, focusing on the positions of leadership in the administrative segment, occupied by women. Some hypotheses will be guaranteed, which were developed based on this analysis and field research, which refer to some of the reasons why women still have great difficulty in achieving greater loads within companies. Based on research on leadership, leadership styles, organization and business models, it will offer a solution using the career path within institutions to remedy this deficiency, helping women to develop professionally and with confidence, to occupy more and more workloads. leadership within their organizations using technical expertise to achieve this goal. It was found then that the career plan is a crucial item for boosting the rise of a professional, and that it can help mainly women, who find even more obstacles to reach leadership positions, but it is not enough to be eradicated this problem within organizations for the reasons that will be pointed out in the analysis of the project's results.

**Keywords:** Career plan; job market; leadership; women; administration.

## Sumário

1. Introdução.....	9
1.1 Delimitação do tema.....	10
1.2 Problematização .....	10
1.3 Objetivo geral.....	13
1.4 Objetivo específico.....	13
1.5 Hipóteses .....	13
1.6 Justificativa.....	13
1.7 Metodologia científica.....	14
1.8 Métodos utilizados .....	14
2. Mulheres no mercado de trabalho .....	15
2.1 História e evolução das mulheres no mercado de trabalho. ....	15
2.2 Conceitos de mulheres no mercado de trabalho.....	16
3 Liderança.....	17
3.1 Conceito de liderança .....	18
3.2 Teoria comportamental da liderança .....	18
3.2.1 Teoria de Traços de personalidade .....	19
3.2.2 Teoria de estilos de liderança.....	20
3.2.3 Teorias situacionais de liderança .....	21
3.2.4 Teoria da contingencia.....	22
3.2.5 Teoria X e Y.....	23
3.2.6 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	23
3.2.7 Teoria das Necessidades de Maslow.....	24
3.3 Mulheres em cargos de liderança .....	25
4 Plano de Carreira.....	26
4.1 Conceito de plano de carreira.....	26
4.2 Tipos de planos de carreira.....	27
4.3 Plano de carreira em Y .....	28
4.4 Clima organizacional.....	29
4.5 Cultura organizacional .....	30
5 Análise de resultado .....	30
6 Considerações finais.....	37
Referências bibliográficas .....	39



## **1. Introdução**

O papel social da mulher vem sofrendo mudanças ao longo da história, visto que passaram séculos cuidando dos afazeres domésticos, sem poder ingressar no mercado de trabalho, podendo hoje, ocupar cargos de chefia e posições gerenciais. No entanto, de acordo com *World Economic Fórum*, o percentual de mulheres em cargos de liderança, assim como seus salários, é menor em comparação aos dos homens. Diante disso, essa pesquisa tem como objetivos mostrar a importância e as dificuldades das mulheres com o mercado de trabalho.

Para desenvolver a pesquisa, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva empregando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta de dados baseou-se em levantamento bibliográfico de livros, artigos e institutos de pesquisas. Com base em toda a nossa pesquisa, planejamos construir um plano de carreira, com o foco em mulheres, para que seus objetivos sejam claros e específicos, e que leve apenas seus critérios técnicos em consideração para sua contratação

## **1.1 Delimitação do tema**

Tema: Mulheres no mercado de trabalho

Delimitação: Desenvolvimento do Plano de Carreira para mulheres da área administrativa em busca de cargos de liderança.

## **1.2 Problematização**

Pergunta norteadora: Como traçar um plano de carreira para mulheres do ramo administrativo que buscam cargos de liderança?

Mulheres em cargos de liderança, hoje em dia, se torna cada vez mais comum, entretanto, ainda é uma tarefa difícil alcançar cargos destes níveis.

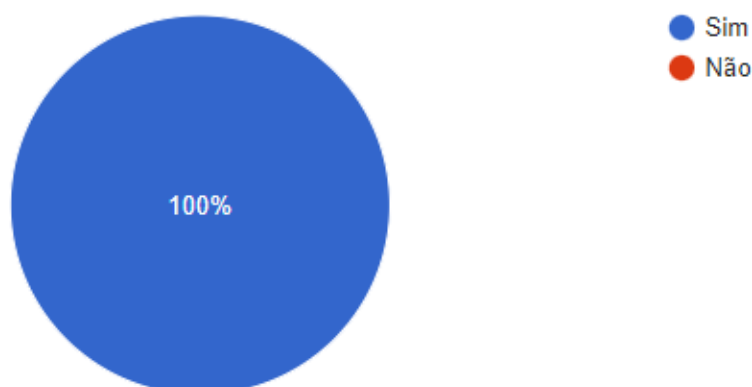
No Brasil temos um dos menores índices de mulheres nos conselhos empresariais, sendo um dos que menos se tem mulheres em cargos de liderança. Nessa lista, países como a França, Noruega e a Itália lideram com os maiores índices.

Um dos maiores problemas ainda é o machismo estrutural dentro das instituições empresariais, que mesmo tendo pesquisas nas quais comprovam que a mulher tem maior eficácia em determinadas áreas de atuação, por conta de um preconceito que ainda existe em nossa sociedade, essas mulheres que são mais que capazes de atuar, perdem a oportunidade porque ela não é unicamente um homem.

A falta de um plano de carreira na vida profissional de uma pessoa, independente do gênero, pode impactar de forma significativa no tempo no qual ela pode levar para alcançar um cargo de liderança em sua empresa.

Para criar embasamento, essa pesquisa utilizou um questionário, que foi enviado ser respondido por alunos da ETEC de Cidade Tiradentes, no qual foram escolhidas três perguntas principais para serem apresentadas e demonstrar os problemas da mulher no mercado de trabalho.

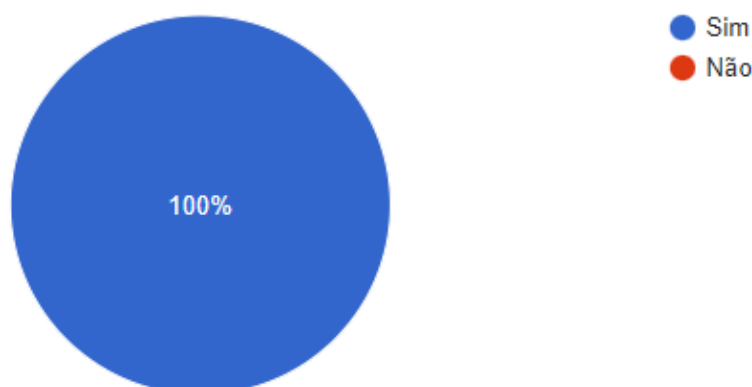
**Gráfico 1: Você acredita que um plano de carreira é uma ferramenta que pode auxiliar as mulheres a buscar cargos de liderança?**



Fonte: Do próprio autor, 2022.

Essa primeira pergunta tem como objetivo mostrar a opinião dos questionados sobre o projeto do plano de carreira. Como visto acima, 100% acredita que um plano de carreira pode ser uma ferramenta que contribua para auxiliar as mulheres em pretendem alcançar cargos de liderança. Vale ressaltar que os questionados nessa pesquisa são em sua maioria mulheres, sendo 60% do total de todos os que responderam e os outros 40% se classificaram como homens.

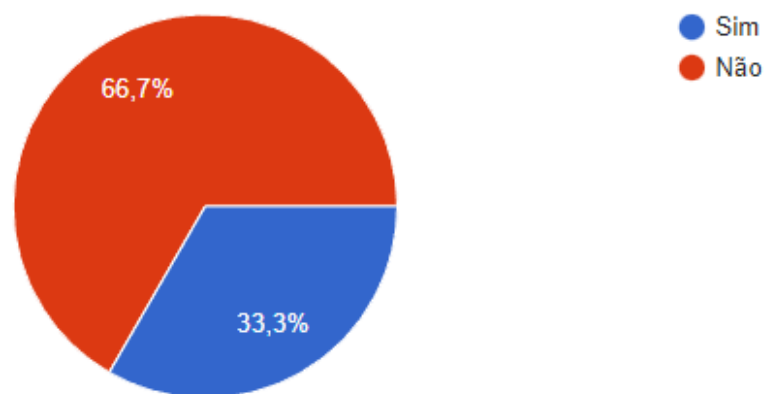
**Gráfico 2: Você acredita que existem barreiras culturais que impedem ou dificultam a ascensão das mulheres em níveis mais altos das empresas?**



Fonte: Do próprio autor, 2022.

Segundo o que os dados apresentam, todos os questionados acreditam que existam sim barreiras culturais que impedem ou dificultam a ascensão das mulheres a cargos de alto nível dentro das empresas. Segundo dados da pesquisa “Atitudes Globais pela igualdade de Gênero” (em tradução livre do inglês), feita pela Ipsos, 3 em cada 10 pessoas (27%) admitem que se sentem desconfortáveis em ter como chefe uma mulher. Essa pergunta, junto da pesquisa, comprovam uma barreira, por parte cultural, que impede mulheres de conquistarem um cargo superior dentro de sua empresa.

**Gráfico 3: Em algum momento da sua vida já realizou um plano de carreira?**



Fonte: Do próprio autor, 2022.

Como última pergunta principal, é questionado se já haviam feito em sua carreira profissional, um plano de carreira dentro de alguma empresa. Segundo os dados apresentados, apenas 6 pessoas realizam um plano de carreira. Isso demonstra a necessidade da implementação de um plano de carreira dentro das empresas, não só para mulheres, mas independente do gênero.

Além de auxiliar os colaboradores com seus objetivos profissionais, o plano de carreira teria função chave o auxílio para que mulheres possam conquistar seus cargos desejados usando do desenvolvimento profissional para alcançar.

### **1.3 Objetivo geral**

1. Traçar um plano de carreira focado em mulheres na área administrativa.

### **1.4 Objetivo específico**

1. Analisar fatos históricos e atuais que dificultam a construção de um plano de carreira para as mulheres no mercado de trabalho;
2. Elaborar um questionário com o objetivo de descobrir os interesses, dificuldades, habilidades e preferências do nosso público-alvo;
3. Determinar quais são os caminhos possíveis para cada área administrativa a partir do cargo atual das mulheres inseridas no mercado de trabalho.

### **1.5 Hipóteses**

- I. Mapeando os cargos e competências, traçando linhas evolutivas para as carreiras dos profissionais;
- II. Conhecendo como funciona a hierarquia de cargos da empresa e quais são os requisitos para os mesmos;
- III. Desenvolvendo métodos para a aplicação do plano de carreira para todas as colaboradoras, focado em cargos da área de administração.

### **1.6 Justificativa**

Em comparação com os homens, a quantidade de mulheres em cargos de liderança é consideravelmente menor, além de terem um salário cerca de 24% menor do que um homem no mesmo cargo, segundo uma pesquisa interna da Catho, um dos maiores sites de classificados de empregos do Brasil. A falta de equidade de gênero, é um dos fatores que dificulta a abertura de posições de liderança feminina dentro das organizações, isso se deve por muitas razões, como por exemplo a dupla jornada de trabalho, gravidez e pôr a mulher ser um pilar essencial na construção da família, além disso, existe também o estereótipo tradicional que acredita que a pessoa que exerce o cargo de liderança deve dar ordens e exercer autoridade, enfatizando a hierarquia, e que essas características se encaixam em um perfil masculino

Por tanto, esse trabalho busca traçar um plano de carreira para as mulheres do ramo administrativo, a fim de proporcionar uma visão mais ampla e clara dos seus objetivos, e quais

competências serão necessárias para cada posição hierárquica. Assim, teremos mais mulheres que buscam se desenvolver e crescer no mercado de trabalho, podendo até se tornarem líderes e virando referência para outras mulheres. Além disso, mulheres tendem a ter melhores habilidades interpessoais, conhecidas como “*Soft skills*”, segundo uma pesquisa feita pela Harvard Business Review, em 2020

O presente estudo, há também interesse de divulgar sobre planejamento de carreira, para que as empresas possam investir no desenvolvimento de seus funcionários, visto que é um grande fator que entrega motivação e retém talentos para a própria empresa. A falta de um plano de carreira faz com que seus funcionários não busquem esse desenvolvimento profissional e muitas das vezes não se realizem profissionalmente.

## 1.7 Metodologia científica

Métodos de pesquisa utilizados para desenvolver o projeto com embasamentos científicos, confiabilidade e autenticidade. “É um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática” (Prof. William Costa Rodrigues, 2007)

## 1.8 Métodos utilizados

**Pesquisa de campo:** Métodos utilizados para desenvolver a problematização, usando com base informações recolhidas por pessoas em um determinado ambiente, feita de forma física ou virtual.

Em termos cotidianos, pesquisa não é um ato isolado, intermitente, especial, mas atitude processual de investigação diante do desconhecido e dos limites que a natureza e a sociedade nos impõem. [...] faz parte do processo de informação, como instrumento essencial para a emancipação. (Demo, 2002, p.16)

Foram realizadas duas pesquisas por meio do Google Forms referente a dez perguntas ligadas a plano de carreira e mulheres em cargos de liderança, tendo obtido 41 respostas ao todo da pesquisa, sendo 70% respondido por um público feminino. A pesquisa tinha como foco alunas do curso de Administração da ETEC Cidade Tiradentes que tem interesse em seguir a carreira administrativa. Foram questionados sobre problemas relacionados ao cotidiano da mulher no atual mercado de trabalho e se seria benéfico uso do plano de carreira para auxiliar no desenvolvimento profissional dentro das organizações.

**Pesquisas bibliográficas:** Se refere as fontes do material utilizado durante a pesquisa para uso em seu desenvolvimento, contendo autor(es), ano da obra, título da matéria, artigo ou livro, nome do site, endereço eletrônico e a data de acesso.

Ao decorrer do trabalho foram utilizados livros, artigos científicos e jornais para poder desenvolver o referencial teórico e projeto do plano de carreira, voltados a teoria geral da administração, cargos e salários, biografias e a história da evolução das mulheres no mercado de trabalho.

## **2. Mulheres no mercado de trabalho**

A inserção e crescimento das mulheres no mercado de trabalho vem emergindo desde a Revolução Industrial, quando se notou a necessidade de gerar novos empregos por conta da grande expansão da indústria. Sempre houve um preconceito envolta dessas mulheres, que vai além do simples não gostar, impactando em sua vida financeira, pois mulheres recebem menos que os homens para executar a mesma mão-de-obra (QUERINO, et al., 2012).

Em relação a inserção das mulheres no mercado de trabalho:

A participação das mulheres no mercado de trabalho vem crescendo continuamente no Brasil ao longo das últimas décadas. Alguns fatores que explicam esta mudança estão relacionados à própria expansão do mundo do trabalho; as transformações culturais que, mesmo lentas, redirecionam as mulheres a outros espaços, além do âmbito privado; à própria escolarização das mulheres, que hoje já apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens; e à redução da taxa de fecundidade, entre outros (FONTOURA e GONZALES, 2009)

### **2.1 História e evolução das mulheres no mercado de trabalho.**

Pode-se afirmar que, a dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho vem desde a construção social onde a mulher sempre foi considerada inferior ao homem, fisicamente e intelectualmente. Por essa razão, a mulher sempre teve a necessidade de lutar por seus direitos, sendo um deles seu lugar na população economicamente ativa.

É de conhecimento geral que a expansão da industrialização contribuiu para o aumento de novos trabalhadores no mercado de trabalho, assim incluindo o sexo feminino. Porém, o real aumento da participação das mulheres nesse meio foi no início da Primeira Guerra Mundial, onde as mulheres se viram como chefe de suas famílias enquanto seus companheiros foram obrigados a lutar em guerra.

Esse cenário contribuiu ativamente para a maior participação da mulher no mercado de trabalho, devido a necessidade de renda familiar e pela quebra de padrões comportamentais que isso levou. Essa grande mudança pode ser vista no aumento de famílias brasileiras que hoje, são chefiadas por mulheres, mães solteiras e até mesmo pela redução de filhos.

Alves (2012) afirma que hoje, é perceptível a busca de empresas pelo sexo feminino para exercer funções diversificadas, mais por conta de sua habilidade de lidar melhor com o público devido a sua criatividade, empatia e “jogo de cintura”, habilidades consideradas femininas.

Observando o cenário atual, a mulher vem adquirindo uma presença expressiva no mercado econômico em diversos cargos. Além de estarem ocupando mais espaço na liderança dos índices de escolaridade, também estão em uma luta que ainda vem sendo travada, ocupando cargos de liderança nas empresas que atuam.

## **2.2 Conceitos de mulheres no mercado de trabalho**

Após um século perturbado, com grandes guerras mundiais, revoluções industriais e movimentos feministas cada vez mais fortes, as mulheres foram conquistando cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho, principalmente entre nos anos 70 e os anos 80. Esse período é marcado por uma onda crescente de mulheres se integrando ao mercado de trabalho, ainda com muita dificuldade por conta principalmente de um preconceito estrutural que era comum por parte dos homens (e até de algumas mulheres) de que elas não eram capazes de fazer o que um homem fazia, e com o tempo esse conceito foi não só desmentido, mas também foi provado que em determinadas áreas as mulheres tinham um domínio e uma eficiência maior do que os homens.

O trabalho feminino passa a integrar crescentemente a estrutura econômica a sociedade capitalista, sempre sob a determinação mencionada, ou seja, submetida ao capital e a sua necessidade de valorização, no entanto nas primeiras décadas do século passado era ainda muito superior a proporção do trabalho masculino em relação ao feminino na esfera produtiva. (TOITIO, R. D., 2008.)

Atualmente no Brasil, as mulheres têm um papel fundamental no mercado de trabalho e no crescimento da economia, é notável a evolução do crescimento da quantidade de mulheres que hoje exercem trabalho de forma registrada na carteira trabalho (CLT), sendo o maior de todos os tempos, mas essas mudanças só vieram no final do século passado, segundo Baltar, foi possível perceber que:



A partir do ano de 1980 visualizamos características distintas desde o ano de 1930 com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e economia tanto mundial quanto brasileira em conjunto com uma inflação alta e um processo de recessão econômica a população economicamente ativa aumentou de 39,6% para 43,3%, somente no período de 1979 e 1989. Esse aumento foi influenciado significativamente pela continuidade da entrada de mulheres no mercado de trabalho após 1970. Tanto que, ao final dos anos 80, mais de um terço da população economicamente ativa era composto por mulheres. (BALTAR, P.; LEONE, E. T. 2008, p. 233-249)

Porém ainda existe uma grande diferença salarial entre os dois gêneros. Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2019, as mulheres ganhavam cerca 77% dos rendimentos dos homens, cerca de  $\frac{3}{4}$  comparado com os homens, mesmo tendo ensino superior e exercendo a mesma função. Esses dados ainda nos dias atuais não são muito diferentes, isso só mostra que está longe o final da luta pela igualdade de gêneros.

Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.

-Artigo 461 da CLT

Além disso, mulheres tendem a ter mais trabalho por terem uma dupla jornada de trabalho, como atividades domésticas, sendo que são gastos em média 21,3 horas por semana em tarefas ligadas a casa, cerca de 10h a menos que os homens. Isso faz com que as mulheres tenham a ter que se organizar e para conciliar sua vida pessoal com a profissional, o que gera muito desgaste físico e mental. A maternidade também é um fator que pesa muito no mercado de trabalho para as mulheres, tendo que conciliar ainda mais funções, tentando não perder o rendimento em nenhuma delas.

### **3 Liderança**

O termo “Liderança” vem sendo usado a aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que esse termo tenha aparecido por volta do ano de 1300 da era cristã, porém um dos documentos mais antigos que se tem conhecimento é dado por volta de 300 a.C. envolvendo o grande pensador grego Platão, que em seu livro “A Republica” exemplifica preocupações iniciais ao falar de liderança política. Sobre isso, o psicólogo e um dos principais pesquisadores de psicologia do século XX, Fred Fiedler cita:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (FIEDLER, F. 1967, p. 3)

Com o passar dos anos, o desenvolvimento do estudo sobre liderança foi se estabelecendo, mas no começo do século XX é o ponto onde começam a se ter diversas visões sobre liderança, e assim surgem as principais teorias da liderança. Para Robbins (2002), entre as principais teorias abordadas em seu livro estão: Teoria dos traços de liderança (entre 1930 a 1940), Teorias Comportamentais (entre 1940 a 1960), Teorias Contingenciais (final dos anos 60) e as Teorias Neocarismáticas (a partir de 1990).

### **3.1 Conceito de liderança**

A liderança vem sendo estudada há muitos anos, com o objetivo de entender o processo social de uma organização, analisando a maneira como um líder conduz seus subordinados para alcançar metas. Todo esse estudo vem através de abordagens para definir a liderança, que se fundamentam através das teorias de liderança, que buscam entender o perfil de líderes e como a liderança se estabelece dentro do ambiente organizacional, estipulando fatores como as características inerentes a um líder, que são variáveis, indo desde o carisma até a confiança. (SANTOS; DIÓGENES, 2019).

O conceito de liderança, em um contexto geral, se define como a capacidade de influenciar pessoas, e essa é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Para que um líder seja capacitado, algumas características de sua personalidade podem ou não ser adaptadas (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

### **3.2 Teoria comportamental da liderança**

A teoria comportamental da liderança é desenvolvida através da teoria comportamentalista do norte americano John Broadus Watson (1878-1958), conhecida como Behaviorismo, surge no começo do século XX, e tem como principais fundamentos o conceito de que os animais, incluindo o homem, reagem a estímulos e reforços positivos e negativos.

O Behaviorismo surgiu no começo deste século como uma proposta para a Psicologia, para tomar como seu objeto de estudo o comportamento, ele próprio, e não como indicador de alguma outra coisa, como indício da existência de alguma outra coisa que se expressasse pelo ou através do comportamento. (MATOS, M., 1995, p.1)

No livro "Behaviorism and the limits of scientific method" de Mackenzie (1977) é descrito como um modelo ultrapassado de teoria, tendo em vista que a ideia era transformar a psicologia em uma ciência exata, pelo uso de regras e procedimentos detalhados e explícitos, o que se tornou um fracasso.

As teorias comportamentais da liderança são um conjunto de teorias que visam analisar os comportamentos e ações realizadas pelo líder. Posto isto, as teorias comportamentais tratam a liderança como uma habilidade que pode ser adquirida, com conhecimento e prática, sem a necessidade de nascer com características específicas, construída pela sociedade, para se tornar grande líder. Sendo assim, o foco principal está em como a autoridade do líder é utilizada, isto é, de qual maneira o líder se conduz para com os seus liderados.

Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo. (VERGARA, 2007, p. 65)

### **3.2.1 Teoria de Traços de personalidade**

As Teorias dos Traços de Personalidade, consideradas como as mais antigas em relação aos estudos sobre liderança, influenciada pela Teoria do "Grande homem" defendida por Thomas Carlyle, tem como objetivo principal identificar e estabelecer uma ou mais características "ideais" de liderança através da categorização de características pessoais dos líderes, que se demonstraram naturalmente, uma forte influência entre as pessoas durante toda a história da humanidade. Portanto, um líder possui traços inatos, ou seja, já nasce com características pessoais, físicas, intelectuais e socioculturais.

Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p.123)

Consequentemente, as teorias receberam diversas críticas ao decorrer dos anos, principalmente pela utilização de uma metodologia rudimentar, onde as medidas para definição de um líder não são precisas e muitas das vezes contraditórias. Dado que, nem todos os traços são igualmente importantes, uma vez que existem situações, pessoas, grupos e ambientes variáveis, que irão exigir características diferentes dos líderes para cada ocasião.

“Dentro dessa abordagem simplista, uma pessoa dotada de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade.” (CHIAVENATO, 2003, p.124)

Chiavenato (2003), pontua que, atualmente, muitas empresas buscam listar características ou competências necessárias para os colaboradores, por constituir diversos exemplos de modelos de características pessoais comuns a serem percebidos, que está se tornando uma forte tendência atual. Dado que, grandes mudanças na história da sociedade e nas empresas, foram realizadas através do esforço de pessoas com características notáveis, como no caso de reis, militares, heróis, estadistas e empresários.

### **3.2.2 Teoria de estilos de liderança**

A Teoria dos Estilos de Liderança se originou em 1930, por Kurt Lewin, retratando três estilos principais: liderança autocrática, democrática e liberal. Tendo como finalidade apresentar as diferentes maneiras que o líder executa a influência sobre os colaboradores, ou seja, como ele age perante aos seus liderados, com o intuito de alcançar os objetivos dentro da organização. Diferente da Teoria dos Traços de Personalidade, que tem como foco as características do indivíduo e não as ações do líder. “Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.” (CHIAVENATO, 2003, p.124)

O líder autocrático, também conhecido como chefe, se refere a liderança centralizada, uma liderança focada na tarefa, onde o líder não compartilha as tomadas de decisões com os funcionários, os fazendo depender totalmente da presença física do líder para dar continuidade às tarefas dentro da organização.

A liderança democrática, se concerne a uma liderança orientada para as pessoas, está relacionada a um líder que busca inspirar e deixar a equipe trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos dentro da empresa, garantindo assim na organização, produtividade, qualidade de serviço e motivação dos colaboradores.

“Os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. Esses dois estilos básicos desdobram-se em outros. Todos podem ser válidos e eficazes, dependendo da situação.” (MAXIMIANO, 2004, p.261)

Já a liderança liberal, refere-se ao líder que possui o costume de delegar nas tomadas de decisões, deixando-os totalmente à vontade até mesmo na divisão de tarefas, que fica a cargo da equipe. O líder tem uma pequena participação, apenas auxiliando em casos de dúvidas, o que não rende tanta qualidade e produtividade

Maximiano (2004) relata que a utilização dos estilos de liderança em excesso é prejudicial para a relação entre liderança e liderado, uma vez que, democracia em excesso gera demagogia, o qual se utiliza de artifícios da manipulação e persuasão, com intuito de conquistar a popularidade entre um grupo grande de pessoas. Se tratando da Autocracia, quando em excesso gera tirania, em hipótese se retrata de uma liderança que coloca a autoridade acima da lei e da justiça, simplificando, o abuso de poder. Chiavenato (2003), na prática o líder o utiliza das três modalidades de liderança, dependendo da situação, das pessoas e da tarefa a ser realizada. Em algumas ocasiões o líder vai agir de forma autocrática, mandando os subordinados cumprirem ordens, como também, consultá-los em momentos de tomadas de decisões. Porém, o maior desafio é saber quando se deve aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

### **3.2.3 Teorias situacionais de liderança**

As teorias situacionais da liderança, constituídas por Paul Hersey e Ken Blanchard em 1969, tem como essência, apresentar a liderança em um contexto mais amplo, excluindo a crença de que existe apenas um estilo de liderança melhor que todos os outros modelos de liderança, para toda e qualquer situação. "As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio não de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação." (CHIAVENATO, 2003, p.126)

Com a busca da eficácia por trás dos subordinados e o dever de ter que se ajustar a grupos de pessoas e circunstâncias variadas a todo o momento, as teorias situacionais se tornam cada vez mais atrativas para todo o mercado administrativo, por apresentar um leque grande de possibilidades no que tange a adequar os estilos de liderança em relação a situação e adequação da situação para com o estilo de liderança.

Portanto, existem graus de comportamento que dependem de estratégias bem definidas para cada situação, chamado de Continuum de padrões de liderança. O comportamento de liderança que se encontra mais no lado autoritário, por exemplo, possui um grau mais elevado de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento que mantém alta liberdade,

demonstra uma liderança que busca mais flexibilidade nas ações dos subordinados, porém, ambos não são absolutos, por existir limitações entre autoridade e liberdade. "Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados, dentro de um continuum de padrões de liderança" (CHIAVENATO, 2003, p.126)

### **3.2.4 Teoria da contingencia**

A Teoria Contingencial teve a primeira aparição por volta da década de 60, uma das cabeças por trás da construção dessa teoria é a Woodward, por meio de estudos feitos com objetivo de examinar os melhores modelos de estruturas organizacionais em demais tipos de empresas. Consequentemente, essas pesquisas buscavam confirmar se as empresas que estavam no topo, seguiam os princípios da Teoria Clássica. "A Teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais dos tipos de empresas. " (CHIAVENATO, 2003, p. 504)

A contingência se refere a algo incerto, que escapa do controle, visto que, a Teoria Contingencial e a Teoria Administrativa em si, não tem nada de absoluto, mas sim relativo, dado que, não se pode estabelecer um padrão para gerir uma organização. A Teoria Contingencial possui um sistema aberto, buscando estruturas organizacionais mais adequadas para as organizações da atualidade, cada organização vai utilizar de ambientes, tecnologias e estruturas diferentes. Logo, não existe uma única ou melhor maneira de se organizar e estruturar as organizações. "A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende." (CHIAVENATO, 2003, p. 504)

Perante o exposto, trabalhar o aspecto proativo, faz parte da essência da teoria, reconhecer, diagnosticar e adaptar a situação atual, tem sua devida importância, porém, ainda não é o suficiente. Na abordagem contingencial existe a relação funcional, entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização. Ressaltando a existência das variáveis independentes e dependentes, sendo a independente as condições ambientais e as dependentes as técnicas Administrativas. Assim, ao invés de uma relação de resposta e consequência entre as variáveis independentes e dependentes, existe uma relação funcional, uma relação que é intitulada de "se-então", devido a relatividade que possui. Podendo levar a segurança e a certeza da eficácia e alcance dos

objetivos da organização. A contingência prepara a organização e a liderança para imprevistos, desse modo, as relações funcionais devem ser constantemente identificadas e ajustadas, por esse motivo, o aspecto proativo em relação às situações, é insuficiente. Ter um planejamento para evitar resultados desastrosos, tanto por parte das condições ambientais quanto das estratégias, é um complemento para um alcance eficaz dos objetivos da organização.

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implicam que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a Administração é ativa e não passivamente dependente, procurando aquelas relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas Administrativas dependentes que melhorem a eficácia da prática da administração contingencial. (CHIAVENATO, 2003, p. 504)

### **3.2.5 Teoria X e Y**

A Teoria X e a Teoria Y está diretamente relacionada à crença de cada um sobre a natureza humana no dia a dia da organização. Diferentes pontos de vistas ocasionam atitudes e comportamentos diferentes o que determinam atitudes e modos de agir diferentes gerando tipos bem adversos de profissionais, na Teoria X, pessoas indolentes, autoritárias e preguiçosas, que no cotidiano evitam realizar as atividades do trabalho. Já a Teoria Y, designa as pessoas proativas, competentes, colaborativas, em muitos casos com iniciativa na tomada de decisão.

Neste sentido, as Teorias X e Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, quando relacionadas com a cultura das organizações, demonstram a possibilidade de gerenciar o comportamento humano de duas formas distintas dentro das mesmas. Verifica-se que essas duas formas de gerenciamento estão presentes nas organizações, integral ou parcial.

### **3.2.6 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

A teoria de dois fatores, criada pelo psicólogo americano Frederick Herzberg, tem como objetivo identificar os fatores que causam satisfação ou insatisfação em um ambiente de trabalho. Após entrevistas e relatos, Herzberg os dividiu em dois fatores: Higiênicos, aqueles que influenciam a insatisfação, e motivadores, que influenciam a satisfação.

Os fatores higiênicos são controlados pelas empresas, como salários, segurança, políticas da empresa etc. Já os fatores motivadores, estão relacionados com os sentimentos que são provocados pelos colaboradores em estar prestando serviços para a empresa.

Caso os fatores higiênicos existirem, não provoca a insatisfação, já que são fatores considerados comuns para o empregado. Porém quando são precários, provocam a insatisfação.

Como os fatores motivadores estão relacionados aos sentimentos do empregado, como por exemplo, os sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional, caso estejam presentes, provocam a satisfação, porém caso não estejam presentes, apenas não provocam a satisfação.

A teoria de dois fatores tem como embasamento os casos de precariedade sobre os fatores higiênicos, como salário e condições do ambiente de trabalho, que quando ocorre a precariedade, o colaborador luta para recuperá-los, a sua presença não os motiva.

Para Herzberg (1997), “O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação”.

### **3.2.7 Teoria das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow (1908-1970) foi o precursor da Teoria das Necessidades, que propõe a noção de necessidade como uma fonte de energia das motivações existente no interior dos indivíduos. Nessa tese, os fatores de satisfações das pessoas estão distribuídos em 5 níveis, que estão organizados em uma pirâmide. A base da pirâmide são as necessidades de baixo nível: fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide são as necessidades mais altas: sociais, de estima e de auto realização, essas representam a busca pela individualização do ser. Conforme o ser atinge um nível, começa sua busca pelo nível seguinte (FERREIRA, DEMUTTI e GIMENEZ, 2010).

Os níveis são definidos da seguinte maneira:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

(FERREIRA, DEMUTTI e GIMENEZ, 2010 apud ROBBINS, 2002).



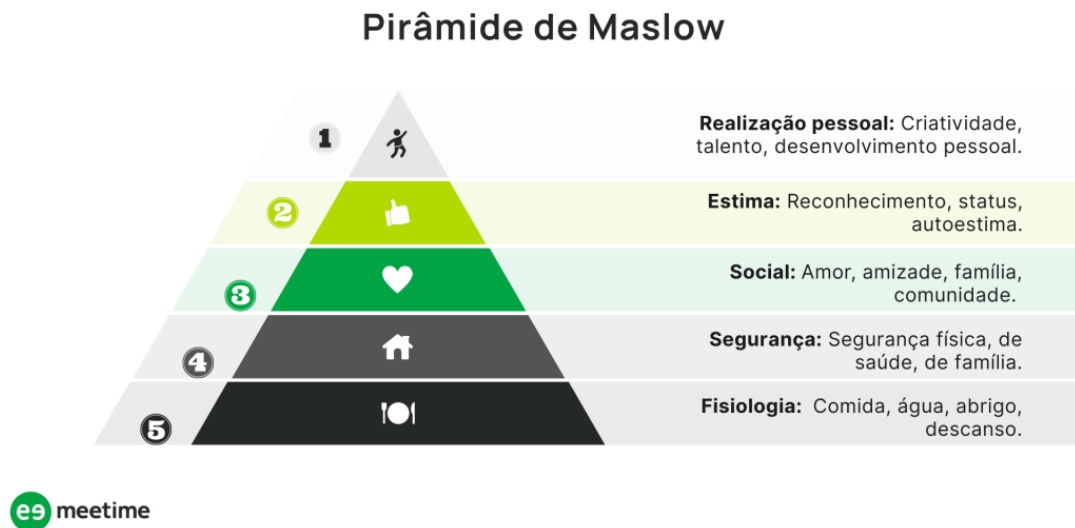


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. Fonte: Rios, 2022.

### 3.3 Mulheres em cargos de liderança

As autoras Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficava somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais.

A editora Cohen (2009) ressalta que as diferenças entre homens e mulheres aparecem claramente quando se foca a carreira, pois os homens constroem um futuro profissional e as mulheres lidam com dupla jornada, profissional e familiar. Assim, as mulheres evoluíram no universo profissional, não sendo mais consideradas talentos de segunda categoria ou homens vestidos de saia; elas são vistas como culturas diferentes (entre masculina e feminina), o que não se discute em gênero, mas são analisadas outras características e aspectos.

O recorte do estudo mostra que as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas no mundo — a participação delas em postos de liderança subiu de 33% em 2016 para 37% em 2022.

Uma das mais poderosas mulheres do país, Luiza Helena Trajano, nasceu em Franca (SP), no dia 9 de outubro de 1951. É uma empresária brasileira que comanda uma das maiores redes de lojas de varejo do Brasil, a Magazine Luiza, além de outras empresas integradas à sua holding.

Luiza lidera o Grupo Mulheres do Brasil, que foi criado em 2012, por 50 mulheres atuantes em diversos segmentos da economia. Elas se uniram em prol de um objetivo comum: melhorar o país. Atualmente, são mais de quatro mil mulheres que se encontram todos os meses para discutir, debater e propor ações relacionadas à educação, empreendedorismo, projetos sociais e cotas para mulheres.

## **4 Plano de Carreira**

Desde que ocorreu a primeira revolução industrial em 1760, as organizações passaram a se preocupar somente com o investimento em tecnologia e estrutura. Porém, no começo do século XX iniciou-se uma discussão sobre a carreira que um indivíduo poderia formar dentro de uma empresa e conseqüentemente, o investimento em gestão de pessoas passou a crescer exponencialmente.

A partir desse momento, as organizações começam a perceber que as pessoas são o diferencial competitivo das mesmas, e que, segundo Renan e col. (2016), o desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores e para que o resultado seja positivo, é necessário compreender que as pessoas necessitam de um ambiente adequado e estimulante.

Urge então a necessidade de ser implantado nas empresas uma estratégia para conciliar os objetivos e benefícios para as organizações, com os objetivos e benefícios para os profissionais, contribuindo assim, com o desenvolvimento e crescimento de ambos (Furbino, 2008).

Cria-se assim, um plano de carreira para atender as necessidades do colaborador da organização, valorizando seu trabalho e enxergando um potencial para o crescimento profissional do empregado. Visando a necessidade de desenvolver um ambiente de trabalho onde o servidor se sinta motivado em continuar naquela organização que o vê como um grande potencial para assumir um cargo de gerência futuramente.

### **4.1 Conceito de plano de carreira**

Plano de carreira pode ser retratado como um caminho no qual o colaborador irá tomar dentro de uma organização. A principal função de um plano de carreira é guiar e incentivar as pessoas dentro de uma empresa, ou mesmo na sua vida pessoal, a se desenvolver para alcançar determinadas carreiras, cargos e salários com base nas suas escolhas e competências.

O uso da desse programa dentro da empresa tem lados positivos para ambos os lados, tanto para os colaboradores, que se sentem mais confiantes e determinados a se desenvolverem com novas habilidades técnicas e teóricas, quanto para a organização, que terá uma mão de obra melhor qualificada, além de se tornar um fator motivador, contribuído para o desenvolvimento profissional.

Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente, as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos na sua hierarquia. (CHIAVENATO, 2008, p.197)

Em grandes em empresas um plano de carreira é um item que se torna naturalmente comum, pois se tem o objetivo aprimorar as habilidades de seus colaboradores usando da própria vontade do indivíduo de crescer dentro da empresa, oferecendo um cargo mais privilegiado, com melhores benefícios e salário, além de fidelizar o colaborador a organização.

Dentro das organizações públicas, existe um Decreto-Lei que se aplica dentro dos princípios da Administração pública na qual estabelece o regime geral das carreiras públicas. O Art. 4º n° 1 do Decreto-Lei nº248/85 de 15 de junho de 1985 descreve que:

1. A carreira é o conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional.
2. Categoria é a posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma carreira, fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções, referida à escala salarial da função pública.

Seguindo no mesmo, no Art. 5º do Decreto-Lei nº248/85 de 15 de junho de 1985, é citado a estrutura das carreiras, que são:

- a) Verticais, quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade;
- b) Horizontais, quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional cuja mudança de categoria corresponde apenas à maior eficiência na execução das respectivas tarefas;
- c) Mistas, quando combinem características das carreiras verticais e das horizontais.

## **4.2 Tipos de planos de carreira**

A carreira é considerada um pilar importante no desenvolvimento e realização pessoal e profissional dos indivíduos. Ela pode ter diversas definições, e entre elas é comum o percurso como as atribuições do profissional evoluem, e com isso urge a necessidade de traçar um plano

de progressão na carreira, que pode seguir de diversas formas, se adaptando e priorizando as características individuais de cada pessoa.

A essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como desenvolver, porém se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário. Para que isso não ocorra o colaborador e a organização tem que ter plena consciência de quais são suas metas e objetivos a serem alcançados. Para isso necessitam seguir as diretrizes que sustentam um plano de carreira. (MOURA; LOPES; BARBOSA, 2016, p. 30)

O percurso da carreira é traçado de forma individual, pensado nos objetivos pessoais agregados as ofertas da conjuntura da organização. Segundo CARVALHO (2017) (apud DURAI, 2010), há quatro tipos de percurso na carreira no qual o profissional pode se movimentar ao longo da sua vida profissional: o Percurso Convencional, também chamado de vertical; Percurso de Capacidades Bifacetadas, também chamado de percurso em Y; Percurso Lateral, também chamado de horizontal e percurso de Network, que pode ser chamado de “W”.

1. **Percurso Convencional:** é um movimento vertical alcançado através da promoção. A pessoa sobe para a uma categoria imediatamente superior à categoria atual na hierarquia organizacional, no qual as categorias precedentes são encaradas como patamares sucessivos de formação para poder suceder na empresa e chegar ao topo.
2. **Percurso de Capacidades Bifacetadas:** é um movimento biforme no qual uma pessoa pode decidir entre a possibilidade de ser promovida para uma posição de chefia que requer mais responsabilidades e capacidades ou para uma posição que não envolva subir para um lugar de chefia, mas com mais obrigações e retribuições.
3. **Percurso Lateral:** é um movimento horizontal que pretende ultrapassar problemas de monotonia e que fomenta o multitasking, com o objetivo de proporcionar satisfação intrínseca aos trabalhadores. Normalmente, este tipo de movimento não vem acompanhado por um aumento de remuneração.
4. **Percurso de Network:** é uma combinação de movimentos verticais e laterais. Para ser promovido, o trabalhador precisa de demonstrar capacidades de multitasking e de ter diversas experiências.  
(CARVALHO, 2017)

### 4.3 Plano de carreira em Y

A carreira em Y dá ao profissional a chance de optar entre um cargo gerencial e o papel de especialista em sua área dentro da empresa. É uma forma flexível de criar um plano de carreira que dá a chance de escolher entre dois caminhos diante de uma oportunidade de promoção, com vantagens para o funcionário e a organização. Define o plano de carreira em Y como:

Uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir dentro de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional e outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas as direções o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. (DUTRA, 2010, p 118)

Essa proposta busca oferecer condições de desenvolvimento para aqueles que não têm o perfil de líder, mas possuem grande competência técnica na área de atuação. Há uma série de colaboradores que possuem alta competência técnica, se destacam na empresa, mas não apresentam perfil de liderança.

O termo "Y" está ligado ao formato da letra que demonstra inicialmente um caminho linear até o ponto em que há uma divisão em dois lados, indicando a possibilidade de escolha entre um caminho ou outro de carreira. Para Dutra (1996, p.87), carreira em Y é aquela que possui uma “base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira”. Ainda conforme Dutra (1996, p. 87), “a base em Y, com característica técnica, permite que o profissional técnico em estágio mais maduro de sua carreira possa efetuar a opção pela carreira técnica ou gerencial”.

Esse tipo de estrutura de carreira permite o atendimento às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa permitindo o desenvolvimento tanto para o profissional técnico, quanto para aqueles que possuem habilidades para assumir área gerencial, atendendo a expectativas dos colaboradores e alinhando as necessidades da empresa.

#### **4.4 Clima organizacional**

Clima organizacional se refere as práticas realizadas dentro do ambiente interno de uma organização, como seus colaboradores materializam suas atitudes, contendo inúmeras variantes. Usando o clima organizacional, pode ser medido a satisfação dos colaboradores em diferentes aspectos dentro de uma organização, como a liderança, relacionamentos interpessoais, higiene do ambiente, salários, benefícios, entre outras coisas. “O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.” (CHIAVENATO, 2000, p. 121)

Ainda para Chiavenato, o clima organizacional está diretamente ligado motivação e a moral, e mesmo sendo um conceito abstrato, intangível, é perfeitamente perceptível em decorrência do estado motivacional das pessoas.

Na medida em que as necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral. Na medida em que as necessidades das pessoas são frustradas pela organização, ocorre abaixamento do moral. Via de regra, o moral é elevado porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação. O moral é baixo porque elas encontram barreiras que impedem sua satisfação e provocam a frustração. (Chiavenato 2000, p. 121)

Dessa forma, é imperceptível que uma organização que se preze tenha uma análise de seu clima organizacional, tendo esse controle, é possível aprimorar diversas áreas da organização para benefício interno da empresa e de seus colaboradores, como o desenvolvimento de um plano de carreira, melhorando a qualidade de trabalho, aprovação dos colaboradores e tornando a empresa mais bem quista no mercado de trabalho. Além disso, com base no clima organizacional, é possível analisar e desenvolver uma cultura organizacional melhor funcional para aquele ambiente.

#### **4.5 Cultura organizacional**

A cultura organizacional é um conjunto de atitudes, valores e regras internas que uma organização prega para seu ambiente de trabalho. Podendo ser entendida como sua identidade, como aquela organização se comunica com seus colaboradores e stakeholders no mercado de trabalho. Normalmente ela se desenvolve com a empresa e se adapta ao decorrer de sua evolução natural, porém, diferente do clima organizacional, é mais complexo e trabalhoso para se aplicar quando necessita de mudanças, sendo fundamental que o administrador tenha conhecimento e ótima gestão para manter o ambiente harmônico. A cultura organizacional é importante também para que uma companhia seja admirada.

Alguns aspectos são importantes, como liderança, espírito de equipe, habilidades e competências pessoais dos funcionários e, sobretudo, uma cultura organizacional aberta e incentivadora. A capacidade de transformar a visão em realidade, de encantar os funcionários e fazê-los vestirem a camisa da empresa, a ética e a ênfase na criatividade e na inovação também melhoram a imagem da empresa. (Chiavenato, 2000, p. 43)

Chiavenato (2010) demonstra que em organizações diferentes existem culturas diferentes, algumas conservadoras, que não mudam com o tempo; outras, adaptativas e flexíveis, que se ajustam a tal ponto de se manter competitivas diante das mudanças ocorridas no seu ambiente externo. Além disso, as tradicionais lideranças de comando e obediência estão sendo substituídas por lideranças renovadoras, participativas, em consequência conseguem obter relações mais diretas e igualitárias com os profissionais das organizações.

### **5 Análise de resultado**

O trabalho tem como o objeto de pesquisa principal, o público alvo feminino no mercado de trabalho, e seu objetivo foi refletir sobre a inclusão e o desenvolvimento de mulheres nas

organizações por meio de propostas efetivas. A gestão de liderança precisa ser mais incisiva na área de gestão de pessoas das organizações, e isso significa assumir uma política inclusiva de todas as individualidades sociais no contexto organizacional. Os dados sobre mercado de trabalho apontam que mulheres estão na base da pirâmide de consideração e muitas vezes não são cogitadas para cargos de tomadas de decisão, gestão de equipes ou que exijam certos níveis intelectuais, urge então discorrer sobre o assunto. Esse tema surgiu da necessidade de explorar o público alvo apontar os dados existentes sobre a gestão de liderança voltada para mulheres e manter uma igualdade dentro das organizações.

Como método para desenvolver a problematização, foram realizadas duas pesquisas por meio do Google Forms referente a dez perguntas ligadas a plano de carreira e mulheres em cargos de liderança, tendo obtido 41 respostas ao todo da pesquisa, sendo 70% respondido por um público feminino. A pesquisa tinha como foco alunas do curso de Administração da ETEC Cidade Tiradentes que tem interesse em seguir a carreira administrativa. Foram questionados sobre problemas relacionados ao cotidiano da mulher no atual mercado de trabalho e se seria benéfico uso do plano de carreira para auxiliar no desenvolvimento profissional dentro das organizações.

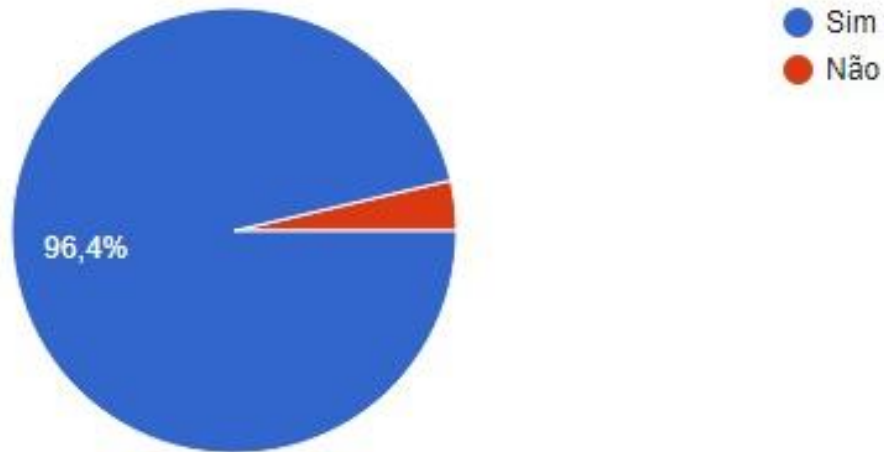
Ao decorrer do trabalho foram utilizados livros, artigos científicos e jornais para poder desenvolver o referencial teórico e projeto do plano de carreira, voltados a teoria geral da administração, cargos e salários, biografias e a história da evolução das mulheres no mercado de trabalho.

Com os dados obtidos através da pesquisa, constatou-se que as mulheres encontram uma dificuldade maior de ascender no mercado de trabalho devido a diversos fatores, como a maternidade, que para muitas empresas é sinônimo de prejuízo.

A pesquisa trouxe como objetivo o desenvolvimento de um plano de carreira em Y, focado em mulheres na área administrativa, visando cargos de liderança.

Foi criado um questionário para entender se o público considera de fato efetivo um plano de carreira para a ascensão no mercado de trabalho, foram obtidas 110 respostas. O primeiro questionamento era se um plano de carreira seria eficiente para as mulheres se desenvolverem no mercado de trabalho, 96,4% das pessoas acreditam que sim, com isso, foi possível afirmar que o plano de carreira seria de grande ajuda para as mulheres, que, por muitas vezes possuem jornada dupla, além da desigualdade no mercado, encontram uma dificuldade maior de ascensão.

**Gráfico 4: Um plano de carreira profissional nortearia mulheres a se desenvolverem para alcançar cargos maiores?**



Fonte: Do próprio autor, 2023.

Pensando em um público mais abrangente, tirando o foco das mulheres, perguntou-se se um plano de carreira seria capaz de auxiliar no crescimento profissional próprio, 99,1% do público acredita que sim, é uma grande porcentagem, pensando que grande parte dessas pessoas provavelmente não terá um plano de carreira fornecido pela própria empresa.

**Gráfico 5: Com base em sua carreira profissional, você acredita que um plano de carreira pode auxiliar no seu crescimento profissional?**

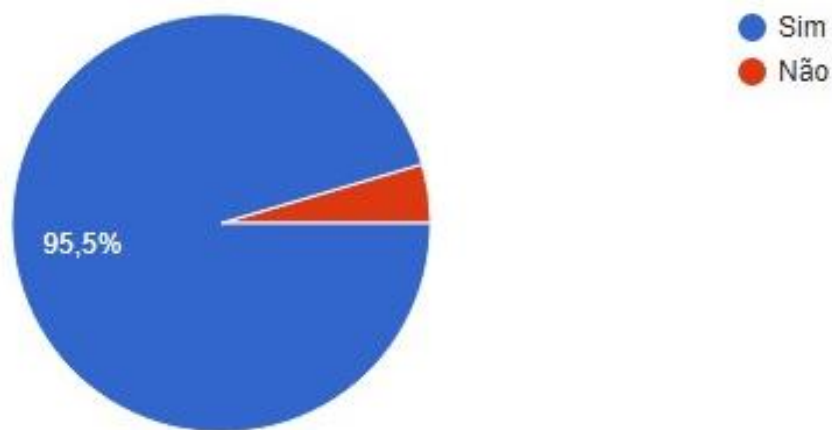


Fonte: Do próprio autor, 2023.



Por último, focando na formação, que é uma estratégia primordial para que o plano seja desenvolvido, foi questionado se um auxílio bolsa fornecido pela empresa ajudaria no crescimento profissional, 95,5% do público acredita que sim. Por tanto, solidifica a ideia de que o auxílio e o incentivo à um curso da área é primordial para o profissional se desenvolver, além de ser importante para a empresa, que pode se beneficiar desta iniciativa.

**Gráfico 6: Você acha que se sua empresa atual auxiliasse você a custear um curso superior, seria um incentivo para seu crescimento profissional?**



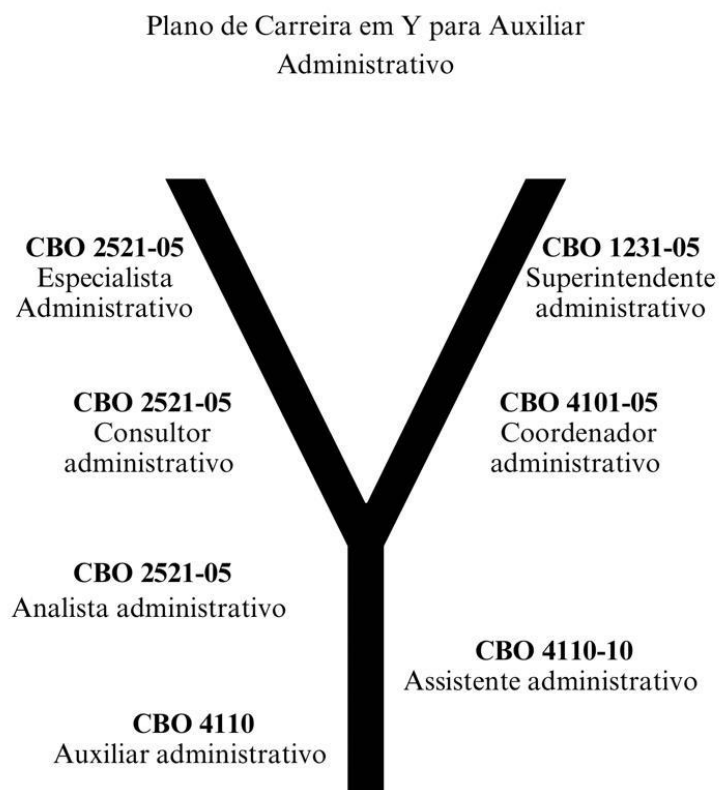
Fonte: Do próprio autor, 2023.

Buscando uma solução para a problematização apresentada, escolheu-se foi um plano de carreira em Y, pois possibilita ao profissional escolher entre atuar em áreas que não sejam apenas de gestão, com foco principalmente em mulheres, que possuem dupla jornada de trabalho, e que buscam uma carreira com maior flexibilidade, para que possam conciliar.

O plano de carreira começa com o cargo mais baixo: auxiliar administrativo, que não requer experiência nem formação na área. Visando cargos mais altos, o profissional seria instruído pela empresa a fazer cursos técnicos e tecnólogos de especialização na área, ambos oferecidos de formas gratuitas, em instituições como ETECs e FATECs. A bifurcação da progressão de carreira começa no cargo de analista, dando a oportunidade ao colaborador de fazer graduações e pós-graduações na área e a escolha de ir para um cargo gerencial ou de especialista.

Não é possível fazer um plano de carreira voltados exclusivamente para mulheres, mas pensando em agilidade e conforto durante o processo de progressão de carreira, a empresa empregadora poderá ofertar uma bolsa para pagar um valor da mensalidade da graduação, além de que o próprio colaborador pode optar por cursos em EaD, que trazem uma maior praticidade na rotina, principalmente para as funcionárias que também são mães.

### Imagem 2: Plano de Carreira em Y



Fonte: Do próprio autor

#### Cargo de Auxiliar Administrativo (CBO 4110)

Não é necessário ter experiência na área, porém, é indispensável ter concluído o ensino médio, técnico ou estar cursando nível Superior, além de ter conhecimentos básicos ou intermediário em informática. Para quem está iniciando na carreira administrativa essa etapa é

primordial, será onde os profissionais terão o primeiro contato com a rotina administrativa. No caso de quem concluiu o ensino técnico ou está cursando superior, irá dispor da experiência prática que foi ensinado durante a formação na área.

#### **Cargo de Assistente Administrativo (CBO 4110-10)**

É responsável pela organização de arquivos, controle de correspondências, emissão ou lançamento de nota fiscal, elaboração de planilhas e relatórios gerenciais. É fundamental ter estágio na área ou possuir experiência prévia no cargo de auxiliar por um período de 6 meses a 2 anos. Além do mais, é necessário ter ensino médio técnico completo ou estar cursando nível superior em administração, ter conhecimentos avançados em informática, principalmente no Pacote Office.

#### **Analista administrativo (CBO 2521-05)**

Este profissional é responsável por organizar, assessorar e controlar as organizações nas áreas de Recursos Humanos, Patrimônio, Materiais, Informações, Financeira e Tecnológico. Portanto, para atuar como Analista Administrativo é necessário ter o diploma de ensino superior reconhecido pelo MEC ou Tecnólogo, experiência de no mínimo 3 anos na área, ter conhecimentos avançado em informática e Pacote Office.

#### **Coordenador administrativo (CBO 4101-05)**

É responsável por coordenar as rotinas administrativas, o planejamento estratégico e a gestão dos recursos organizacionais. Para de tornar-se um Coordenador Administrativo é precisa ter conhecimentos aprofundados em Gestão Empresarial e Recursos Humanos, necessário ter ensino superior completo, ter habilidades avançadas em informática e Pacote Office, além de 3 a 5 anos de experiência na área.

#### **Consultor administrativo (CBO 2521-05)**

Para exercer este cargo é necessário ter formação superior em uma área relacionada à consultoria, como administração; conhecimentos avançados em informática e experiência de 5 a 10 anos na área. Tendo como responsabilidades solucionar problemas em relação a saúde

financeira e operacional dentro da organização, formando estratégias de otimização, promovendo estudos de racionalização e prestando consultoria às organizações.

### **Gerente ou Superintendente Administrativo (CBO 1231-05)**

É responsável por assessorar a Diretoria, auxiliando na tomada de decisões quando solicitada e cuidando da análise de viabilidade e/ou do encaminhamento de processos administrativos específicos, ou seja, o Gerente Administrativo administra os recursos para que a empresa atinja os seus objetivos. Geralmente pede-se mais de 15 anos de experiência; graduação e pós-graduação completa e experiência em gestão das áreas administrativa, financeira, TI, suprimentos e RH.

### **Especialista Administrativo (CBO 2521-05)**

São responsáveis pela informatização e estudos de aperfeiçoamento e controle do desempenho de atividades e processos organizacionais. Geralmente, exige-se no mínimo 15 anos de experiência, com formação e certificações específicas em sua área.

O uso de um plano de carreira se torna muito benéfico para as empresas, principalmente se tratando de fidelizar sua mão de obra, o que gera um desenvolvimento com melhor qualidade técnica por parte dos colaboradores para o crescimento da organização. Para os colaboradores, um plano de carreira os torna mais motivados a crescerem, o que é benéfico a organização. FREITAS e SOUZA (2017) citam:

“O plano de carreira é um fator motivacional de extrema relevância nas organizações uma vez que possibilita o crescimento profissional do colaborador valorizando suas competências. A motivação tem por base o plano de carreira que permite o pleno desenvolvimento do colaborador dentro do contexto organizacional.”

A Retenção de talentos dentro da organização a torna mais forte e promissora a se desenvolver e crescer. Uma empresa que tem esse pensamento preza por desenvolver e incentivar seus colaboradores a crescerem em conjunto a empresa. O plano de carreira, dentro desse âmbito, pode ajudar a manter seus colaboradores sempre a evoluírem individualmente com fins de crescerem profissionalmente, além de auxiliar nas decisões dos próximos passos de sua carreira. Para Dutra (1996)

[...] Em primeiro lugar, não se deve tratar a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que variam em função das pressões individuais e do meio ambiente; em segundo lugar, pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a organização, englobando os interesses e expectativas de ambos e em terceiro lugar trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa. [...]

O plano de carreira, além de mostrar que a empresa valoriza seus colaboradores, também mostra seu nível de competência no mercado, tendo em vista que as empresas que adotam o plano de carreira, tendem a serem melhores quistas dentro do mercado, tanto interno, quanto externo, que gera uma melhor avaliação geral da empresa.

Para que o plano de carreira seja eficaz, a empresa pode oferecer auxílio educação, que se trata de um benefício para os colaboradores, onde a empresa arca com os custos de seus estudos. A pesar de não ser um direito trabalhista, de acordo com a CLT (Lei 12.513 de 2011), a contribuição apresenta alguns benefícios consideráveis para organização, como:

1. Aumento da produtividade: Com a formação acadêmica, o funcionário adquire novos conhecimentos e habilidades, o que pode melhorar sua performance no trabalho.
2. Retenção de talentos: Uma empresa que investe em seus funcionários, tende a ter mais colaboradores que atuam na mesma empresa por anos, já que se sentem mais valorizados.
3. Maior quantidade de especialistas na empresa: A empresa possui um elevado número de profissionais exclusivos na empresa.
4. Competitividade no mercado: Com colaboradores mais qualificados, a empresa torna-se capaz de competir com outras instituições do mercado.

## **6 Considerações finais**

Diante do exposto, foi possível analisar que as mulheres sempre encontraram dificuldades no mercado de trabalho, pois há um evidente preconceito e machismo estrutural, que, por muitas vezes, impedem que as empresas enxerguem o potencial dessas profissionais, que não só desempenham suas funções com maestria, mas também possuem soft skills e habilidades técnicas desenvolvidas ao longo da carreira. Muitas empresas acreditam que a maternidade é um empecilho para que as mulheres desempenhem seu papel, mas isso não é verdade, por isso, é necessário que as organizações coloquem um ponto final nessa crença e incentivem suas funcionárias a crescer profissionalmente.

Durante o desenvolvimento do trabalho, o objetivo principal foi atingido, um plano de carreira foi criado para as mulheres no ramo administrativo, buscando formas de tornar o

processo mais prático, entretanto, o plano desenvolvido não se aplica apenas para mulheres, podendo ser utilizado para todos os públicos.

Por fim, constatou-se que o plano de carreira é um item crucial para o impulso na ascensão de um profissional, e que pode auxiliar principalmente as mulheres, que encontram ainda mais obstáculos para chegarem à cargos de liderança, porém não é o suficiente para que seja erradicado esse problema dentro das organizações.

## Referências bibliográficas

ADAMS, M. **A armadilha da paixão**. Revista de Serviço Social, ano XI, n.33, ago 1990, p. 109-131.

AMARAL, Grazielle Alves. **Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Itinerarius Reflections, [S. l.], p. 1-20, jan. 2012. Atlas, 2010.

ALVARENGA, Darlan. **Mulheres ganham em média 20,5% menos que os homens no Brasil**. [S. l.], 8 mar. 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml>> Acesso em: 27 nov. 2022.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. **A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro**. Revista brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v.25, n.2, p. 233-249, jul./dez. 2008.

BASTOS, Ana Sara Follmann. **Carreira em y: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica**, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39237/000824496.pdf>> Acesso em: 01 de fev. 2023.

BENNETT, Jessica. **Clube da Luta Feminista: Um manual de sobrevivência (para um ambiente de trabalho machista)**. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco Ltda, 2018. 17-336 p. ISBN 9786555321517.

BISHOP, Katie. **Por que homens são considerados líderes natos e mulheres não?** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/revista-61783060>> Acesso em: 23 mar. 2022.

BRAUN, Julia. **Como 1ª Guerra Mundial impulsionou direitos das mulheres**. BBC News Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-60659505>> Acesso em: 21 nov. 2022.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho feminino: Trajetória de um Terna, Perspectivas para o Futuro**. Estudos feministas, p. 17-32, 1994.

BUAINAIN, Amanda. **Como fazer uma descrição de cargo de auxiliar administrativo.** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargo-auxiliar-administrativo>> Acesso em 22. Set 2023.

CARVALHO, Francisca Morais. **Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira,** 2017. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/111102/2/225162.pdf>> Acesso em: 01 abr. 2023.

CATHO. **A presença feminina tem salários mais baixos do que dos homens.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/salario/a-presenca-feminina-tem-salarios-mais-baixos-do-que-dos-homens/>> Acesso em: 26 nov. 2022.

CATHO. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: mulheres ainda ganham menos que os homens.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/comportamento-3/desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-mulheres-ainda-ganham-menos-que-os-homen/>> Acesso em: 26 nov.2022.

CATHO. **Analista Administrativo - O que faz, Salário, Carreira.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/profissoes/analista-administrativo/>> Acesso em: 29 mai. 2023.

CATHO. **Auxiliar administrativo - O que faz um auxiliar administrativo - Quanto ganha um auxiliar administrativo.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/profissoes/auxiliar-administrativo/>> Acesso em: 25 mai. 2023.

CATHO. **Coordenador Administrativo - O que faz, Salário, Carreira.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/profissoes/coordenador-administrativo/>> Acesso em: 31 mai. 2023.

CBO **Auxiliar administrativo e outras atribuições: confira todas.** ICARUS, 2023. Disponível em: <https://blog.pontoicarus.com.br/legislacao/cbo-aux-administrativo/> Acesso em: 22 set. 2023.

Cecília Whitaker Bergamini: © 1994, Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC>> Acesso em: 15 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. v. 7. ed. p. 123-126; 504, 200.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. [S. l.: s. n.], 2014.

CORREA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004.

DIAS, L. G.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. TEORIA COMPORTAMENTAL: O IMPACTO DA TEORIA X E Y NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES. Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia, v. 2, n. 1, 19 jul. 2018.

DUTRA, Joel. Souza **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão de Carreiras Na empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

FABER. **Mulheres em cargos de liderança ganham, em média, 23% a menos que homens**. Disponível em: <<https://exame.com/invest/invest-pro/mulheres-em-cargos-de-lideranca-ganham-em-media-23-a-menos-que-homens/>> Acesso em: 26 nov. 2022.

FERNANDES, K. R. **Liderança Situacional: O que é? É ideal para a minha equipe?** Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/lideranca-situacional/>> Acesso em: 27 mar. 2023.

FERREIRA, A., DEMUTTI, C. M., GIMENEZ, P. E. O. **A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho**. Anais do Seminários de Administração, 1-17, 2010. Disponível em: <<https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>> Acesso em: 04 abr. 2023.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. Agora é com elas, [S. l.], p. 46-49, 1 jun. 2013.

FONTOURA, Natália de Oliveira; GONZALEZ, Roberto Henrique Sieczkowski. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade?** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2009. Disponível em:

<[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4056/1/bmt41\\_05\\_NT\\_Aumento.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4056/1/bmt41_05_NT_Aumento.pdf)>  
Acesso em: 13 fev. 2023.

FURBINO, Marizete. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** [S. l.], 15 jan. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>> Acesso em: 1 abr. 2023.

FREITAS, Adriana Aparecida Alves Martins; SOUZA, Jacqueline Pereira dos Santos. **Plano de carreira como fator motivacional nas organizações.** Capital humano, [S. l.], p. 1-1, 1 jan. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GLOBO (Época Negócios). **As 25 melhores empresas para subir na carreira, segundo o LinkedIn.** 08 abr. 2022. Disponível em:  
<<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/04/25-melhores-empresas-para-subir-na-carreira-segundo-o-linkedin.html>> Acesso em: 27 nov. 2022.

IBGE. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem.** IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, 2019. Disponível em:  
<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>>  
Acesso em: 21 nov. 2022.

INDEED. **O que faz um consultor de negócios,** 2023. Disponível em:  
<https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/encontrando-emprego/o-que-faz-consultor-negocios>. Acesso em 29 set. 2023.

INDEED. **Diferença entre analista e assistente e pré-requisitos,** 2022. Disponível em:  
<<https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/encontrando-emprego/diferenca-entre-analista-assistente>> Acesso em: 22 set. 2023.

INFOJOBS. **Coordenador Administrativo.** Disponível em:  
<<https://www.infojobs.com.br/cargo/coordenador-administrativo>> Acesso em: 29 mai. 2023.

INSPEER. **Gerente administrativo: o que faz, salário, formação e carreira.** Disponível em:  
<<https://www.insper.edu.br/noticias/profissao-gerente-administrativo/>>. Acesso em: 29 set. 2023.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. **Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?** Revista Estudos Feministas, v. 18, p. 547-566, 2010.

MANUS, Ruth. **Mulheres não são chatas, mulheres estão exaustas:** Direitos, trabalho, família e outras inquietações da mulher do século XXI. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 14-190 p. ISBN 978-8543108643.

MATOS, Maria Amélia. **Behaviorismo metodológico e behaviorismo radical. Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas,** p. 27-34, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração (8a. ed.). [s.l.] Editora Atlas S.A., 2000.

MOURA, Renan Gomes; LOPES, Paloma Lavor; BARBOSA, Marcus Vinícius. **O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional.** SEGeT, [S. l.], p. 1-15, 31 out. 2016.

OLIVEIRA, Fátima B. Gênese, evolução e tendência da pós-graduação lato sensu. Tese (Doutorado em Educação). Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994, 232p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8285/7062> Acesso em: 13/05/2023

ONZE. *In*: **Bolsas de estudos para colaboradores: importância e vantagens de oferecer o benefício.** [S. l.], [s.d]. Disponível em: <<https://www.onze.com.br/blog/bolsas-de-estudo/>> Acesso em: 14 mai. 2023.

QUERINO, Luciana Santos; DOMINGUES, Mariana Santos; LUZ, Rosangela Cardozo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** E-faceq, [S. l.], p. 01-32, ago. 2013.

RACHED, Chennyfer Dobbins Abi; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. **Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão.** International Journal of Health Management Review, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229/162>> Acesso em: 15 fev. 2023.

RAMIRES, Celestina Margarete. **Plano de carreira: Um estudo de caso em uma agência do banco alpha.** TCC, [S. l.], p. 1-38, 1 Jan. 2010.

RIOS, Sarah. **Pirâmide de Maslow: o que é e como aplicar em Vendas**. Meetime, 2022. Disponível em: <<https://meetime.com.br/blog/vendas/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 04 abr. 2023.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: <[https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf)> Acesso em: 15 mar. 2023.

SAADIA, Zahidi. **Relatório Global de Diferença de Gênero**, 2022. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/in-full>> Acesso em: 21 mar. 2023.

SAFFIOTI, Heleieth. **A Mulher na Sociedade de Classes: Mito e Realidade**. Rio de Janeiro: Vozes Ltda, 1978. 10-50 p. v. 4.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES Carla. **Liderança feminina: Um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança**. Revista UniAraguaia, 2019. Disponível em: <<https://sipe.uniaraгуaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900/Vol14-2-art-8>> Acesso em: 15 fev. 2023.

SANTOS, Rachel. **Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg: O caso da empresa Rossi Residencial**. PUC Rio, [S. l.], p. 1-47, 2016.

SOUZA, Jacqueline Pereira dos Santos; FREITAS, Adriana Aparecida Alves Martins, **Plano De Carreira Como Fator Motivacional Nas Organizações**. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6134/5836>> Acesso: 14 mai. 2023.

PONTOTEL. **Saiba como funciona o auxílio-educação e seus benefícios para colaboradores e empresas**. [S. l.], 24 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/auxilio-educacao/>> Acesso em: 14 mai. 2023.

TEÓFILO, Sarah; SOUZA, Renato; MEDEIROS, Israel. **O espaço é delas: mulheres que atuam em profissões com maioria masculina relatam desafios**. [S. l.], 8 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2021/03/4910779-o-espaco-e-delas-mulheres-que-atuam-em-profissoes-com-maioria-masculina-relatam-desafios.html>> Acesso em: 7 mar. 2023.

TOITIO, R. D. **O trabalho feminino frente ao domínio do capital**. In: III Simpósio Lutas Sociais na América Latina, 2008.

UNOPAR. **Analista administrativo: descubra o que esse profissional faz!** Disponível em: <<https://blog.unopar.com.br/analista-administrativo/>> Acesso em: 8 jun. 2023.

QUERO BOLSA. **Coordenador administrativo - O que faz, formação, salários** | Quero Bolsa. Disponível em: <<https://querobolsa.com.br/carreiras-e-profissoes/coordenador-administrativo>> Acesso em: 31 mai. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**, p. 65, 2007.