REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

LIDERANÇA FEMININA: Empatia, resiliência, comunicação e inteligência emocional

Luana Paula Craus dos Santos[1]; Patricia de Oliveira[2,4]; Ângela Brasil[3,4]*

[1] Graduando em Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; [2] Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; [3] Graduada em Administração – UFMS, Mestre em Geografia – UFMS; [4] Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS
* autor correspondente: angelabrasil@gmail.com

RESUMO
Este artigo tem como objetivo analisar a liderança feminina no contexto empresarial, com foco no impacto das mulheres na tomada de decisões e na criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, empáticos e centrados nas pessoas. Além disso, busca explorar os desafios que surgem em função do preconceito de gênero e da misoginia em cargos de chefia, e os benefícios que são perdidos ao se afastar as mulheres desses papéis essenciais na administração e gestão. O estudo também examina a ausência de mulheres em posições de liderança e a falta de representatividade feminina em grandes empresas. A metodologia adotada envolve uma pesquisa baseada em referências bibliográficas, com o intuito de destacar o papel fundamental das mulheres na desconstrução de estereótipos de gênero, na promoção da igualdade de oportunidades e na construção de um futuro mais justo e equitativo. A liderança feminina, conforme discutido neste artigo, traz ferramentas valiosas, como empatia, resiliência, comunicação eficaz e inteligência emocional, que proporcionam uma abordagem mais diversificada e inclusiva para a resolução de problemas. Esses atributos contribuem para a transformação das organizações e da sociedade, promovendo um ambiente mais equilibrado e inovador.

PALAVRAS-CHAVE: liderança feminina; gestão; mulheres; organizações; inteligência emocional; igualdade de gênero.

1 INTRODUÇÃO

As mulheres continuam a enfrentar significativos obstáculos para alcançar cargos historicamente associados à figura masculina, no que diz respeito à contratação e remuneração justa e à ascensão profissional em condições de igualdade com os homens. Apesar de avanços ao longo dos anos, ainda é comum encontrar no cenário atual um discurso impregnado de preconceitos antiquados e machistas, que perpetuam desigualdades nas estruturas empresariais, especialmente em cargos de liderança. Esses preconceitos limitam o acesso das mulheres a posições de destaque e reforçam estereótipos de gênero, que se refletem nas práticas organizacionais. Nesse contexto, a discussão em torno da liderança feminina se torna cada vez mais urgente e relevante, especialmente no ambiente acadêmico, em que este artigo pretende contribuir para a formação de novos líderes e empreendedores com uma mentalidade

mais inclusiva e livre de preconceitos.

Embora a luta pela igualdade de gênero no mercado de trabalho não seja recente, o crescente protagonismo das mulheres no cenário econômico moderno tem revelado o valor de sua forma de liderança. Caracterizadas por uma abordagem mais colaborativa, empática e centrada nas pessoas, as mulheres líderes trazem uma nova perspectiva para a gestão organizacional ao transformar o ambiente de trabalho em espaços mais inclusivos e eficazes. No entanto, esses benefícios ainda não são plenamente reconhecidos, muitas vezes ofuscados por preconceitos estruturais e culturais que persistem nas organizações.

O principal objetivo deste trabalho é demonstrar, a partir de uma análise detalhada da evolução da participação feminina no mercado de trabalho, como as sociedades, organizações e carreiras são moldadas por contextos de gênero que reforçam privilégios masculinos e perpetuam as desigualdades. Esse cenário cria barreiras quase intransponíveis para as mulheres, particularmente em culturas organizacionais dominadas por padrões masculinos de liderança. O estudo se propõe a investigar a relação entre a mulher e a economia, ressaltar o papel crucial que as mulheres desempenham na desconstrução de estereótipos de gênero, na promoção da equidade de oportunidades e na construção de um futuro mais justo e igualitário para todos.

A metodologia adotada se baseou em uma revisão bibliográfica aprofundada, além da análise da legislação nacional e de dados fornecidos por pesquisas de institutos e organizações, nacionais e internacionais. Com isso, buscou-se evidenciar os prejuízos resultantes da exclusão das mulheres de posições de liderança e destacar o impacto positivo de suas contribuições para uma gestão mais inclusiva, inovadora e eficaz. Portanto, a liderança feminina foi apresentada como uma força transformadora, capaz de promover a diversidade, equidade e inovação nas organizações, conduzindo-as a um futuro mais justo e sustentável.

2 A HISTÓRIA DA MULHER E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

A história revela de maneira clara a dominação masculina sobre a mulher em sociedades marcadas por uma estrutura patriarcal e hierarquizada, em que a desigualdade de gênero é amplamente perpetuada. Nesses contextos, geralmente, o papel da mulher é limitado às funções de procriação e manutenção do lar, é responsável pelas tarefas domésticas e pelo cuidado da prole, enquanto o homem, considerado o provedor e detentor da força física, assume o papel de buscar alimentos e proteger a família. No entanto, o que muitas vezes passa despercebido, é o impacto significativo do trabalho das mulheres, que, apesar de desvalorizado, gera efeitos fundamentais para a sobrevivência e o bem-estar social.

Mary Beard (2008) ressalta como a misoginia e a exclusão das mulheres dos espaços de poder são fenômenos recorrentes ao longo dos séculos. Beard aponta que o silêncio imposto às mulheres muitas vezes revela-se mais eloquente do que aquilo que lhes é permitido dizer. As mulheres são sistematicamente silenciadas e marginalizadas na política e na sociedade, em geral. Essa exclusão se dá de forma institucionalizada ao relegá-las a papéis subalternos e negar-lhes a participação ativa nos debates e nas decisões que moldam o mundo. No entanto, observa-se que, nas últimas décadas, as mulheres têm gradualmente redefinido seus valores e reivindicado seus espaços de forma mais inclusiva e igualitária. Elas vêm questionando os estereótipos e preconceitos de gênero que historicamente limitam suas oportunidades de alcançar posições de liderança e influência. Beard (2008) também destaca que, ao desafiar esses

preconceitos, as mulheres estão promovendo uma redefinição do papel feminino na sociedade ao assumir funções que outrora lhes são negadas e mostram sua capacidade de exercer influência e poder em diversas esferas.

A evolução histórica do trabalho feminino ilustra como, tradicionalmente, as mulheres são relegadas às atividades domésticas e consideradas menos capazes que os homens em diversas áreas profissionais. Este cenário começa a mudar especialmente no século XX, quando as transformações globais, impulsionadas pela Segunda Guerra Mundial e por mudanças sociais profundas, abrem novas oportunidades para as mulheres. Santos (2006) salienta que, no início do século XX, o avanço do capitalismo industrial e a expansão dos centros urbanos, como Rio de Janeiro e São Paulo, provocam crescente demanda por mão de obra feminina. O surgimento de novas formas de lazer, como cinema, e aumento no número de jornais, comércios e fábricas, faz com que as mulheres de classe média comecem a ocupar posições como professoras, enfermeiras e telefonistas. Esse período também éi marcado por importantes conquistas de direitos. Nos anos 1930, as mulheres passam a ter maior acesso à educação de nível médio e superior, e o direito ao voto e à candidatura política torna-se realidade. Como Santos (2006) destaca, essas mudanças são passos cruciais no caminho para a emancipação feminina e o reconhecimento de sua importância na esfera pública.

Apesar desses avanços, a persistência das desigualdades de gênero no mercado de trabalho continua sendo uma realidade. Beard (2008) ressalta que, mesmo com os progressos obtidos, as mulheres ainda enfrentam disparidades salariais significativas, sub-representação em cargos de liderança e dificuldades para conciliar trabalho e família. Esses desafios mostram que, embora as mulheres tenham conquistado espaços importantes, há muito a ser feito para alcançar a verdadeira igualdade de condições no mercado de trabalho. Assim, o estudo da evolução da participação feminina ao longo da história permite entender que as desigualdades de gênero são construções sociais que ainda afetam a forma como mulheres e homens ocupam o mercado de trabalho. No entanto, a crescente conscientização sobre essas questões e o movimento contínuo de reivindicação de direitos e igualdade apontam para um futuro em que essas barreiras possam ser, gradualmente, superadas.

2.1 Os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho

Mesmo após conquistas significativas ao longo da história, as mulheres continuam a enfrentar barreiras substanciais em várias esferas da vida, como na família, âmbito social e, especialmente, mercado de trabalho. Ao se analisar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, é fundamental considerar que a articulação entre seus papéis familiares e profissionais limita consideravelmente sua disponibilidade para o trabalho remunerado. Essa dinâmica decorre de uma combinação complexa de fatores pessoais e familiares. Bruschini (1998, p. 30) ressalta que “o trabalho das mulheres não depende apenas da demanda do mercado e das suas necessidades e qualificações para atendê-la, mas decorre também de uma articulação complexa, e em permanente transformação”.

O mercado de trabalho, permeado por desigualdades estruturais, é um dos espaços em que as mudanças e a reprodução dessas desigualdades são mais visíveis. Nesse sentido, Araújo e Guedes (2010, p. 50) destacam que ainda há muito a ser feito no que diz respeito à implementação de políticas eficazes que minimizem ou, idealmente, eliminem as partes desfavoráveis desse cenário. A análise de Bruschini; Lombardi (2001) sobre o mercado de trabalho brasileiro,

na década de 1990, mostra que apesar das crises econômicas, as mulheres têm consolidado seu espaço no mercado, fruto de uma longa e persistente luta que começa na década anterior.

No cenário empresarial, a falta de representatividade feminina em posições de liderança é notável. As mulheres enfrentam desafios únicos que frequentemente as colocam em desvantagem em comparação com os homens. Embora tenha havido avanços significativos na igualdade de gênero nas últimas décadas, obstáculos persistentes, como o preconceito de gênero, continuam a dificultar o progresso das mulheres em cargos de liderança. Beard (2008) observa que, apesar dos progressos, as mulheres ainda enfrentam estereótipos que questionam sua competência e capacidade de liderança, o que resulta em uma necessidade constante de provar seu valor.

Além do preconceito, a divisão de gênero nas esferas de trabalho produtivo e doméstico permanece um fator central na desigualdade de oportunidades. Valenzuela (1999) destaca que o gênero estrutura a divisão do trabalho remunerado entre ocupações mais valorizadas, nas quais há uma concentração maior de homens, e ocupações de menor prestígio, dominadas por mulheres. Isso perpetua a exclusão das mulheres de cargos de alta responsabilidade e liderança, criando um ciclo vicioso no qual a ausência de modelos femininos dificulta o avanço de outras mulheres.

A baixa presença feminina em cargos de liderança também limita o surgimento de exemplos e referências que possam inspirar novas gerações de mulheres a aspirarem a essas posições. Quando mulheres não veem outras em cargos de destaque, a percepção de que esses postos são inatingíveis se reforça. Além disso, a falta de mentores femininos e redes de apoio profissional torna o desenvolvimento das líderes femininas um desafio ainda maior. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), quanto maior a presença feminina em uma determinada categoria profissional, menores são os salários pagos, o que torna essas profissões menos atraentes para os homens e perpetua a segregação ocupacional.

Outro grande desafio para as mulheres é a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Hirata e Kergoat (2007) destacam que a entrada das mulheres no mercado de trabalho não foi acompanhada de uma redistribuição justa das responsabilidades domésticas. As mulheres continuam a ser vistas como as principais responsáveis pelas tarefas do lar e pelo cuidado dos filhos, o que adiciona uma carga emocional e física significativa, principalmente para aquelas em posições de liderança, que enfrentam jornadas de trabalho extensas e exigentes.

A falta de políticas de apoio, como horários flexíveis, licenças maternidade e paternidade adequadas e acesso a serviços de creche, dificulta ainda mais a conciliação entre carreira e vida pessoal. Isso pode impactar negativamente a capacidade das mulheres de se dedicarem integralmente tanto à sua vida profissional quanto à sua vida pessoal, perpetuando a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Além disso, as mulheres também enfrentam uma clara falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Muitas vezes, elas são preteridas em promoções e em oportunidades de liderança, seja por discriminação direta ou pela falta de redes de apoio adequadas. Isso limita seu progresso e cria barreiras adicionais em sua trajetória profissional.

Como destaca Pereira (1999, p. 109), “as políticas públicas desempenham um papel essencial na superação dessas desigualdades de gênero”. No entanto, Pereira ressalta que a política pública não é apenas uma atribuição do Estado; é uma esfera de atuação

REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

também da sociedade. A atuação dos movimentos sociais, nesse sentido, tem sido fundamental para pressionar por mudanças. A sociedade, juntamente com o Estado, tem o poder de controlar e influenciar as decisões políticas e econômicas que afetam a vida das mulheres.

Segundo Pereira (1999, p. 109):

> Política pública não é uma atividade exclusiva do Estado. A palavra pública, associada à política, não é sinônimo de ação estatal, ou de ingerência governamental, mas tem identificação com a res publica, isto é, "coisa de todos", do povo, e por isso, afigura-se como um espaço de atuação tanto do Estado como da sociedade. É, em outras palavras, ação pública aquela em que, além do Estado, a sociedade passa a ter representatividade, poder decisório e condições de exercer o controle sobre a sua própria reprodução e sobre os atos e decisões do governo e do mercado.

Para superar esses desafios, é essencial a implementação de políticas que promovam a igualdade de gênero, tanto nas empresas quanto no mercado de trabalho em geral. Essas políticas devem incluir medidas que apoiem a conciliação entre trabalho e vida pessoal, como horários de trabalho flexíveis, licenças paternidade e maternidade adequadas e acesso a serviços de cuidado infantil. Além disso, é necessário o investimento em programas de capacitação e treinamento voltados para o desenvolvimento de habilidades de liderança em mulheres, proporcionando-lhes as ferramentas e o apoio necessários para que possam prosperar em suas carreiras.

Por fim, as mulheres têm mostrado grande capacidade de liderar, muitas vezes encontrando no empreendedorismo uma alternativa para superar as barreiras impostas pelas estruturas tradicionais. Chiavenato (2007, p. 11) introduz o conceito de "refugiadas feministas", que descreve mulheres que, enfrentando discriminação ou limitações em empresas, optam por iniciar seus próprios negócios, buscando independência e autonomia. Nesse sentido, o empreendedorismo se apresenta como uma saída para as mulheres que desejam fugir das desigualdades e exercer plenamente sua capacidade de liderança e inovação. Superar esses desafios exige um esforço conjunto e contínuo, envolvendo a sociedade, o Estado e as próprias organizações. Apenas por meio da implementação de políticas públicas eficazes, do desenvolvimento de programas de apoio e da promoção de uma cultura empresarial mais inclusiva é possível transformar o cenário atual e garantir que as mulheres possam ocupar plenamente o espaço que lhes é de direito, no mercado de trabalho e nas esferas de liderança.

2.2 A ascensão feminina no mercado de trabalho

A misoginia é a raiz dos problemas que afetam as mulheres, e enfrentá-la de forma direta é crucial para transformar as estruturas de poder vigentes. Essas estruturas fazem com que as mulheres muitas vezes subestimem suas capacidades e conquistas, enquanto os homens tendem a superestimá-las. Isso ocorre em razão das expectativas sociais que condicionam as mulheres à submissão e ao silêncio. Como resultado, muitas delas, apesar de possuírem habilidades excepcionais, não desenvolvem a confiança necessária para enfrentar os obstáculos previamente estabelecidos. Essa falta de autoconfiança impede que as mulheres alcancem seu pleno potencial, como evidenciado por pesquisas científicas que destacam a disparidade de confiança entre homens e mulheres. Esses estudos apontam que fatores culturais e sociais influenciam negativamente a confiança das mulheres, promovendo padrões de autossabotagem que afetam suas decisões, desempenho e capacidade de assumir desafios, perpetuando

REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

a lacuna de confiança que as limita (KAY; SHIPMAN, 2014).

Ao analisar a presença feminina no mercado de trabalho, nota-se que, apesar do aumento contínuo de mulheres atuando, elas ainda são sub-representadas em cargos de liderança. No entanto, o número crescente de mulheres em posições de chefia, principalmente em setores tradicionalmente ocupados por homens, sugere mudanças significativas, gerando representações sociais sobre o que se pode chamar de “gerenciamento feminino” ou “estilo feminino de gerenciar” (GALINKIN; MOURÃO, 2008).

O cenário global da liderança está em constante transformação, impulsionado pela crescente demanda por diversidade, inclusão e novas perspectivas. A ascensão das mulheres em posições de liderança é um fenômeno notável, com impactos profundos em vários setores da sociedade. Essa ascensão representa um avanço significativo na luta pela igualdade de gênero, mas também revela desafios e oportunidades complexas que exigem atenção e ação. Segundo Vieira (2011), na revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identifica o setor de serviços como o principal gerador de empregos formais no Brasil, sendo também o setor onde as mulheres mais inovam e apresentam maior potencial de crescimento. Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) mostra que 33% das mulheres escolhem atuar no comércio varejista, 20% investem no setor de alimentação, e 12% se dedicam à indústria de transformação, o que destaca a preferência feminina pelo setor de serviços.

A jornada das mulheres rumo à liderança tem sido marcada por obstáculos históricos e culturais. Por séculos, as mulheres foram limitadas em seu acesso à educação, ao mercado de trabalho e às esferas de poder. A própria definição de liderança, frequentemente associada a características tradicionalmente masculinas, como assertividade, competitividade e ambição, contribuiu para a sub-representação feminina em cargos de alta gerência. No entanto, a partir da segunda metade do século XX, movimentos feministas, políticas públicas e iniciativas corporativas promoveram mudanças significativas. A luta por direitos civis e a conscientização crescente sobre a igualdade de gênero criaram um ambiente mais favorável ao empoderamento das mulheres, abrindo portas para sua ascensão em diversas áreas.

Diversos fatores impulsionam a ascensão das mulheres em posições de liderança. A compreensão de que a diversidade de perspectivas e experiências é essencial para o sucesso organizacional está levando à busca por líderes com perfis variados. Empresas e instituições estão reconhecendo que a inclusão de mulheres na liderança contribui para a criatividade, inovação e uma tomada de decisões mais eficaz. Além disso, políticas de diversidade nas organizações estão promovendo discussões sobre equidade de gênero, tanto nacional quanto internacionalmente, abordando, inclusive, as intersecções de gênero, sexualidade e raça no contexto da gestão da diversidade (FRAGA, 2020).

As novas gerações de profissionais, mais conscientes da importância da igualdade de gênero, buscam empresas que promovam equidade e respeito. Essa mudança de valores pressiona as organizações a desenvolver políticas inclusivas para atrair e reter talentos. Estudos mostram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a ter melhor desempenho financeiro, maior rentabilidade e retorno sobre o investimento. A presença feminina na liderança também contribui para um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável, o que incentiva a retenção de talentos e fomenta uma cultura de inovação. A valorização da diversidade, promovida por multinacionais

como General Electric e Philips, que possuem subsidiárias no Brasil, reforça esse movimento (INSTITUTO ETHOS, 2004; TEIXEIRA, 2011).

A crescente visibilidade de mulheres em posições de destaque, em áreas como política, negócios, ciência, artes e esportes, está quebrando barreiras e inspirando novas gerações a assumirem papéis de liderança. Além disso, a implementação de leis e políticas públicas que garantem igualdade de oportunidades, como cotas para mulheres em cargos de liderança, está criando um ambiente mais favorável à ascensão feminina. Empresas como o Walmart e a Unilever, por exemplo, já estabeleceram metas ambiciosas para aumentar a participação de mulheres em cargos de gestão. Ainda assim, a ascensão das mulheres em posições de liderança não ocorre sem desafios. Embora os obstáculos sejam menos visíveis que no passado, eles continuam a existir, exigindo atenção e estratégias específicas. A falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, a discriminação sutil e o apoio insuficiente em ambientes dominados por homens dificultam o progresso das mulheres na carreira. Estereótipos e preconceitos inconscientes, presentes tanto em homens quanto em mulheres, prejudicam a percepção das habilidades e capacidades femininas. Por exemplo, o número de lares chefiados por mulheres no Brasil subiu de 24% em 2001 para 35% em 2009 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Desconstruir esses preconceitos é essencial, e isso pode ser feito por meio de programas de educação e treinamento que promovam a igualdade de oportunidades. As mulheres frequentemente enfrentam a dupla jornada, equilibrando responsabilidades profissionais com o cuidado da casa e dos filhos. Essa sobrecarga pode dificultar sua ascensão na carreira, e políticas de flexibilidade no ambiente de trabalho são necessárias para ajudar a conciliar as diferentes esferas da vida. Embora as mulheres ainda sejam responsáveis por 80% a 90% das tarefas domésticas, poucas pesquisas no Brasil exploram como as mulheres que trabalham lidam com a conciliação entre trabalho e família (GYSBERS; HEPPNER; JOHNSTON, 2009).

A falta de mulheres em cargos de liderança também cria uma lacuna de modelos e mentoras para as novas gerações. Embora as mulheres tenham, em média, um nível de escolaridade superior ao dos homens e representem 44% da força de trabalho no Brasil, ainda há uma grande disparidade em cargos de liderança. No entanto, essa situação está mudando, com mais mulheres assumindo papéis de destaque nas organizações e elevando o número de líderes femininas (LEE, 2017).

As expectativas sociais sobre os papéis de gênero também influenciam a maneira como as mulheres líderes são percebidas. É fundamental desafiar esses padrões e promover uma cultura de reconhecimento das habilidades e competências das mulheres, independentemente do gênero. Embora as mulheres tenham feito grandes avanços, elas ainda são as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos, enquanto os homens, em geral, são considerados ajudantes nessas tarefas (BORSA; NUNES, 2011).

Em resumo, a ascensão das mulheres em posições de liderança é um processo em constante evolução. Embora os avanços sejam notáveis, ainda há desafios a serem enfrentados. Com ações conjuntas de empresas, governos e instituições, é possível construir um futuro em que homens e mulheres tenham oportunidades iguais de exercer seu potencial de liderança e contribuir para uma sociedade mais justa, equilibrada e próspera. Desafiar preconceitos e promover uma cultura de reconhecimento das capacidades das mulheres é um passo crucial para alcançar esse objetivo.

3 LIDERANÇA

De acordo com Cook; Glass (2014), em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos da América, constata-se que, nas organizações mais conceituadas, as mulheres ainda enfrentam o que se chama de “teto de vidro” no que se refere à ocupação de cargos de liderança, o que significa que elas estão frequentemente sub-representadas nessas posições. No entanto, em alguns casos, elas conseguem chegar aos cargos de direção. Os autores destacam que apenas 16% das mulheres chegam a ocupar cargos de chefia, e a porcentagem de mulheres que alcançam a posição de *Chief Executive Officer* (CEO) é de apenas 5%. Esses números indicam que, embora a paridade entre homens e mulheres ainda seja muito distante, há uma evidência de que as barreiras existentes podem ser rompidas em certos momentos.

Liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas na realização de uma visão ou conjunto de metas (ROBBINS; JUDGE, 2008). Essa habilidade pode se manifestar tanto de forma formal quanto informal e é aplicável tanto a gestores quanto a não gestores. Historicamente, a liderança tem sido majoritariamente associada aos homens, e as mulheres têm enfrentado grandes desafios para ganhar respeito no mundo dos negócios como líderes. Globalmente, as mulheres continuam sua luta por igualdade no ambiente de trabalho, buscando seu lugar entre seus colegas homens em cargos de liderança. Ao analisar a situação das mulheres nos negócios ao redor do mundo, é possível obter uma compreensão mais profunda de sua luta histórica (MORRISON; VON GLINOW, 1990).

Atualmente, é possível observar uma leve melhora na distribuição de gênero no mercado de trabalho, ainda que essa evolução seja limitada. É importante ressaltar que essa distribuição continua fortemente associada a questões enraizadas de machismo, racismo e classismo, presentes de forma profunda na cultura do país (BALTAR; OMIZZOLO, 2020). Para conseguir uma posição no mercado de trabalho, as mulheres precisam dedicar mais esforço e persistência à sua formação acadêmica. O estudo de Bruschini; Lombardi (2001) revela que, na década de 1990, 60% dos concluintes do ensino superior são mulheres, com maior concentração nas áreas de saúde, ciências humanas e biológicas. Além disso, Baltar e Omizzolo (2020) apontam que a maioria das mulheres que atuam no mercado de trabalho brasileiro está empregada em serviços domésticos e em áreas relacionadas à educação, saúde e serviços sociais.

Em 1998, 70% dos cargos na área da saúde já são ocupados por mulheres. O estudo de Bruschini; Lombardi (2001) indica que muitas mulheres optam por cursos de medicina, enfermagem e fisioterapia ao perceberem que as oportunidades de emprego são mais promissoras nesse setor. Esses dados sugerem que, mesmo após duas décadas, as áreas com maior concentração de mulheres trabalhadoras permanecem as mesmas, e que a escolha dos cursos e das vagas segue um padrão cultural e estratégico.

Ao examinar a trajetória das mulheres no mercado de trabalho, pode-se identificar um progresso que culmina nas condições atuais. Segundo Feitosa e Albuquerque (2019), é possível observar avanços no reconhecimento das capacidades das mulheres no mercado, embora ainda haja muito a ser feito, especialmente no que tange à ocupação de posições de liderança. Estudos indicam que, entre 2013 e 2015, nas áreas de administração, ciências contábeis e economia, há uma diminuição nas desigualdades de gênero, o que reflete os efeitos positivos das iniciativas voltadas à redução dessas disparidades (HAUSSMANN et al., 2018).

O estudo de Cotrim, Proni eTeixeira (2020) também aponta uma evolução positiva para as mulheres no mercado de trabalho, entre 2004 e 2014. Os autores destacam que essa melhoria, embora modesta, só é possível devido à reestruturação do mercado e à implementação de políticas públicas voltadas para a inclusão feminina.

No início dos anos 2000, também se verifica um avanço na redução das desigualdades salariais entre homens e mulheres. Esse progresso pode ser atribuído à inserção mais consolidada das mulheres no mercado de trabalho, com elas ocupando funções domésticas e conquistando cargos com melhores remunerações (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001).

Mesmo em condições adversas no mercado, as mulheres demonstram resiliência ao buscar formas estratégicas de se posicionar, frequentemente iniciando suas carreiras em áreas relacionadas aos cuidados domésticos, que historicamente estão associadas ao papel feminino de cuidadoras do lar. Com o tempo, elas migram para áreas que despertam seu verdadeiro interesse, e assim, conquista seu espaço em setores mais amplos e diversificados.

3.1 Liderança feminina

De modo geral, as mulheres tendem a demonstrar maior sensibilidade, empatia, comprometimento e desejo de ajudar. Essas qualidades são essenciais para que elas se destaquem como empreendedoras de sucesso, especialmente no setor de serviços. Nessas áreas, essas características promovem relacionamentos mais eficazes com clientes, colaboradores e comunidades, e assim, possibilita um desenvolvimento inovador e diferenciado no ambiente de trabalho.

A liderança feminina desempenha papel crucial na transformação e evolução das organizações e da sociedade ao trazer uma abordagem mais ampla e diversificada para a resolução de problemas e tomada de decisões. É imprescindível valorizar e apoiar as mulheres em suas trajetórias de liderança, além de reconhecer suas contribuições únicas e seu impacto positivo na gestão de pessoas. Em um mercado cada vez mais competitivo, que valoriza as habilidades comportamentais humanas, essas qualidades tornam-se ainda mais relevantes. A presença das mulheres no ambiente profissional, ao utilizar suas habilidades femininas, vem fortalecendo o desenvolvimento organizacional (MANDELLI, 2014).

Para alcançar o sucesso, é necessário que as mulheres superem o medo do fracasso, aceitem a vulnerabilidade e assumam riscos em busca de seus objetivos. A confiança, por si só, não garante o sucesso, mas estabelece um padrão de pensamento que conduz a ele. O mundo precisa de mulheres em todos os níveis de liderança, inclusive no topo, para mudar a dinâmica, reformular o diálogo e garantir que as vozes femininas sejam ouvidas e respeitadas, e não ignoradas. Ao compartilhar suas experiências de superação ao longo da carreira, as mulheres podem inspirar outras a enfrentar os desafios e aspirar a posições de liderança (KAY; SHIPMAN, 2014).

As mulheres têm grande potencial para liderar e conquistar o sucesso, mesmo diante dos preconceitos e obstáculos que ainda existem. Elas são incentivadas a não se submeterem, mas sim a reconhecerem seus talentos e ambições, ao acreditar em si mesmas e perseverar em seus objetivos profissionais. Liderar com determinação e comprometimento é fundamental para o sucesso em suas carreiras (SANDBERG, 2013).

3.2 Os pilares da liderança feminina

Nos últimos anos, a liderança feminina tem ganhado cada vez mais visibilidade, com mulheres de diferentes setores e áreas profissionais assumindo posições de destaque e comprovando sua

capacidade de liderar com excelência. A ascensão das mulheres em cargos de liderança vai muito além da mera questão de representatividade; ela simboliza a introdução de uma abordagem única, que enriquece a gestão de equipes e organizações. As mulheres líderes trazem perspectivas diferenciadas que contribuem para a inovação, o dinamismo e a eficácia na administração, o que se traduz em avanços significativos no ambiente corporativo.

Uma das características que diferencia a liderança feminina é a habilidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, o que reflete sua capacidade de gerenciar diversas responsabilidades ao mesmo tempo, como a vida familiar, o cuidado com os filhos, o relacionamento conjugal e as exigências profissionais. Esse *multitasking* natural é um ponto forte que complementa sua atuação no mundo dos negócios. Conforme Villas Boas (2010, p.51), “há diferenças significativas entre os estilos de empreendedorismo masculino e feminino. As mulheres possuem uma excelente capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que favorece o crescimento da empresa”. Essa habilidade de persuasão, aliada ao foco em relações de longo prazo e à empatia nas interações comerciais, oferece às mulheres uma vantagem significativa no campo do empreendedorismo.

De acordo com Grzybovski et al. (2002), essas qualidades distinguem o estilo de liderança feminino e são fatores essenciais para o sucesso no empreendedorismo. A atenção cuidadosa que as mulheres dedicam a clientes e fornecedores fortalece as relações comerciais, promovendo um ambiente de confiança e colaboração que favorece o crescimento sustentável das empresas sob sua gestão. Essa capacidade de criar e nutrir vínculos, ao lado de suas habilidades organizacionais, posiciona as mulheres como líderes eficazes e inovadoras, capazes de impulsionar o desempenho empresarial em mercados cada vez mais competitivos.

A mulher é capaz de fomentar um senso de comunidade dentro da organização, promovendo a união entre seus membros, que aprendem a confiar e a cuidar uns dos outros. Nesse ambiente, as informações são amplamente compartilhadas, e todos os envolvidos por uma decisão têm a chance de contribuir no processo decisório. (GRZYBOVSKI et al., 2002).

A liderança feminina é sustentada por diversos pilares que contribuem significativamente para o sucesso das mulheres nesse papel. Ao longo deste texto, iremos explorar alguns desses pilares, destacando como eles são fundamentais para o desenvolvimento de líderes femininas e para a criação de ambientes de trabalho mais eficazes e inclusivos.

Um dos pilares centrais da liderança feminina é a empatia, uma característica que se conecta diretamente à inteligência emocional. As mulheres líderes são amplamente reconhecidas por sua habilidade de se colocar no lugar dos outros, compreendendo suas perspectivas e necessidades de maneira profunda. Conforme Wispé (1986), a empatia está associada à capacidade de um indivíduo identificar os processos mentais de outra pessoa, bem como vivenciar emoções que estejam em sintonia com os sentimentos alheios. Essa qualidade permite que as líderes se conectem de maneira mais genuína com suas equipes, criando relacionamentos de confiança e promovendo um ambiente de trabalho harmonioso. Além disso, a empatia é uma ferramenta valiosa na resolução de conflitos e na promoção de diversidade e inclusão, aspectos essenciais para a dinâmica de qualquer organização moderna.

Outro pilar fundamental da liderança feminina é a resiliência. Junqueira e Deslandes (2003) definem a resiliência como uma característica que pode ser desenvolvida por meio da superação de

adversidades, utilizando recursos internos de proteção sem comprometer o crescimento pessoal. As mulheres enfrentam desafios e obstáculos desde o início de suas carreiras, e é a resiliência que lhes permite superar essas dificuldades e avançar em direção a posições de liderança. A capacidade de se adaptar, aprender com os fracassos e persistir diante das adversidades é uma característica comum entre líderes femininas bem-sucedidas. A resiliência não apenas fortalece a liderança, mas também é essencial para lidar com as incertezas e pressões do ambiente corporativo.

A inteligência emocional é outro pilar essencial para o sucesso da liderança feminina. De acordo com Mayer e Salovey (1990), a inteligência emocional envolve a capacidade de reconhecer e gerenciar tanto as próprias emoções quanto as emoções dos outros. Em um contexto de negócios cada vez mais complexo e dinâmico, essa habilidade se torna cada vez mais valiosa. Valadez Sierra et al. (2013) destacam que a inteligência emocional consiste na capacidade de identificar processos emocionais e utilizá-los de maneira estratégica nas atividades cotidianas. Mulheres líderes com alta inteligência emocional são capazes de influenciar positivamente suas equipes, transmitindo confiança e assertividade no desenvolvimento de seus trabalhos. Isso lhes permite compreender as necessidades dos colaboradores e tomar decisões mais equilibradas e empáticas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e para o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais.

A colaboração também se destaca como um dos principais pilares da liderança feminina. Segundo Cha (1994), as mulheres tendem a ser mais centradas na família do que os homens, o que pode explicar seu maior senso de coletivismo e colaboração. As líderes femininas compreendem a importância de ouvir e envolver os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho inclusivo e participativo. A colaboração permite que diferentes pontos de vista sejam considerados, resultando em soluções mais criativas e eficazes. Líderes femininas são conhecidas por promover o trabalho em equipe e por incentivar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora.

Outro aspecto fundamental da liderança feminina é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As mulheres enfrentam desafios únicos ao conciliar suas responsabilidades profissionais com as demandas pessoais. Líderes femininas reconhecem a importância de promover políticas de flexibilidade e apoio, criando ambientes que permitam que as mulheres atendam tanto às suas necessidades profissionais quanto pessoais. Esse equilíbrio é crucial para o bem-estar das líderes femininas e para a construção de uma liderança sustentável, que permite o crescimento contínuo sem comprometer a qualidade de vida.

Por fim, o empoderamento é um pilar indispensável para a ascensão das mulheres em posições de liderança. Mulheres empoderadas acreditam em suas capacidades, reconhecem seu potencial e têm a confiança necessária para tomar decisões assertivas. O empoderamento é essencial para que as mulheres superem os estereótipos e preconceitos que ainda permeiam a sociedade, e que muitas vezes limitam suas oportunidades de crescimento. Ele é promovido por meio da educação, do desenvolvimento de habilidades e, sobretudo, do apoio de outras mulheres, criando redes de solidariedade que fortalecem e incentivam a liderança feminina.

Em resumo, os pilares da empatia, resiliência, inteligência emocional, colaboração, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e empoderamento formam a base sobre a qual a liderança feminina se desenvolve. Esses elementos não apenas capacitam as mulheres a ocupar

posições de liderança, mas também contribuem para a transformação dos ambientes de trabalho, tornando-os mais inclusivos, colaborativos e eficientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental promover o debate e a reflexão sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, analisando tanto como essa inserção ocorre quanto as discriminações e preconceitos que ainda persistem. Compreender essas questões em sua profundidade histórica permite abordar de forma mais eficaz os desafios que as mulheres enfrentam. A presença de mulheres em posições de liderança é essencial para desconstruir estereótipos de gênero, promover a igualdade de oportunidades e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e justos, contribuindo diretamente para a consolidação de paradigmas que impulsionam o desenvolvimento e o crescimento econômico.

Dessa forma, é imprescindível que as organizações adotem políticas ativas de incentivo e apoio à ascensão de mulheres em cargos de liderança, reconhecendo e valorizando suas contribuições únicas para o sucesso da equipe e da empresa. Mulheres em posições de liderança não apenas enriquecem a estrutura organizacional com seus conhecimentos técnicos, mas também introduzem uma abordagem mais humana, criativa e inclusiva. Elas transformam características muitas vezes vistas como fragilidade em força e estratégia, ampliando as possibilidades de inovação e colaboração. O compromisso contínuo dessas líderes com o aprimoramento de suas competências resulta em profissionais altamente qualificadas, o que, por sua vez, torna as organizações mais produtivas, competitivas e rentáveis.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. V. et al. O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. Revista Alcance, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Brasil. v. 25, n. 3. p. 349-365. 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477758863005. Acesso em: 12 jul. 2024.

ARAÚJO, C., GUEDES, M. Igualdade de Oportunidade: a distância entre proposições e ações. IN Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2010.

BALTAR, C. T.; OMIZZOLO, J. A. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileito de 2014 a 2019. Textos de Economia, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. v. 23, n. 1, p. 1-17, jan./jul. 2020. Disponível em:https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/21758085.2020.e7152 2. Acesso em: 12 jul. 2024.

BEARD, M. Mulheres e Poder: Um Manifesto. São Paulo: Crítica; 1ª edição, 128 p. 2008.

BORSA, J. C.; NUNES, M. L. T. Aspectos psicossociais da parentalidade: O papel de homens e mulheres na família nuclear. Psicologia Argumento, v. 29, n. 64, p. 31-39, 2011.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (orgs.) As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Senac, p.323-361, 2003.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.Trabalho feminino no final do século XX: Instruídas e trabalhadeiras. Cadernos Pagu, v. 17, p. 157-196, 2001.

BRUSCHINI, M. C. Trabalho das

mulheres e mudanças no período 1985-1995. São Paulo: FCC/DPE, 1998.

CHA, J.-H. Aspecs of individualism and collectivism in Korea. In U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.-C. Choi & G. Yoon (Orgs.), Individualism and collectivism: Theory, method, and applications, Thousand Oaks: Sage, p. 157-174, 1994.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2ª ed. rev. E atualizada - São Paulo: Saraiva, 2007.

COTRIM, L. R.; PRONI, M. W.; TEIXEIRA, M. O. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no brasil. Texto para Discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 383, jun. 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Desigualdade+de +g%C3%AAnero+no+mercado+de+tr abalho+formal+no+brasil&btnG=. Acesso em: 12 jul. 2024.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3.ed. Porto Alegre: Penso. 2014.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. Evolução da mulher no mercado de trabalho. Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019. doi: 10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0005.

FONTENELLE-MOURÃO, T. M.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. 2018. doi: 10.1590/S0102797220080001000012.

FRAGA, A. M. ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. UFRGS, 2020.

FRAGA, A. M. ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. UFRGS, 2020.

GALINKIN, A. L.; MOURÃO, F. Equipes gerenciadas por mulheres – representações sociais sobre gerenciamento feminino. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>. Acesso em 2024.

GRZYBOVSKI, D. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas.

HAUSSMANN, S. et al. Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: Uma análise na área de ciências sociais aplicadas. Enfoque: Reflexão Contábil. Universidade Estadual de Maringá, Brasil, v. 37, n. 3, 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307160598009. Acesso em: 12 jul. 2024.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas, informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. ed. 2. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira, 2010. Rio de Janeiro, RJ: Autor.

INSTITUTO ETHOS. O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

JUNQUEIRA, M. F. P. S.; DESLANDES, S. F. Resiliência e maus-tratos à criança [Versão eletrônica]. Cadernos de Saúde Pública, v. 19, n. 1, p. 227-235, 2003.

KAY, K. SHIPMAN, C. The confidence code: The science and art of self-assurance - What women should know. New York: Harper Business, 256 p. 2014.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: Princípios e tendências. São Paulo. Saraiva, 2003. MAGALHÃES, T. Papel da Mulher na Sociedade. Revista da Faculdade de Direito, v. 75, p. 123-134, 1980. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66895/69505. Acesso em: 05 abr. 2021.

MANDELLI, L. Liderança feminina. Disponível em: http://www.mandelli.com.br/wpcontent/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf . Acesso em: 14 jul. 2024.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Orgs.). Emotional development and emotional intelligence: implications for educators. New York: Basic Books, p. 3-31, 1997.

MENA, I. Feminismo nos Negócios: O que é Bropriating. Revista Projeto Draft. Dez. 2017. Disponível em: https://www.projetodraft.com/verbete-draftfeminismo-nosnegocios-o-que-e-bropriating/. Acesso em:12 jul. 2024.

MILTERSTEINER, K. S. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 422-423, abr./jun. 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=%22mulher%22%20and %20%22mercado%22%20and%20%22Trabalho%22. Acesso em: 12 jul. 2024.

MOTA, K. Cultura organizacional. 8. ed. Fundação Nacional da Qualidade: 2015. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/e-book-8-culturaorganizacional/. Acesso em: 12 jul. 2024.

OIT, G. Equal pay: An intmductory guide. Genebra: Intemational Labour Office, p. 12, 2013.

OLIVEIRA, L. A. D.; OLIVEIRA, E. D. L. A Mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões.Re Fav: Multidisciplinar, v.8, n 1, 17-27, jan./jun. 2019. Disponível em: http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/index. Acesso em: 12 jul. 2024.

PEREIRA, P. A. P. Assistência Social e Cidadania. In: Mínimos Sociais: questões e opções estratégicas. SPOSATI, Aldaíza [et al.] (orgs.). Brasília/São Paulo, MPAS/SEAS/Fundap, 1999.

RAGO, M. Trabalho Feminino e Sexualidade. História das mulheres no Brasil / Mary Del Priore (org.); Carla Bassanezi (coord. de textos). 7. e., São Paulo: Contexto,. pag. 484, 2004.

SANDBERG, S. Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. São Paulo: Companhia das Letras; 1 ed., 240 p. 2013.

SANTOS, S. F. R. dos. Mulher: sujeito ou objeto de sua própria história?: Um olhar interdisciplinar na história dos direitos humanos das mulheres. Florianópolis: OAB/SC, p. 65-152, 2006.

SILVA, A. V; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental. 1a. ed. Brasília, Instituto Waldern4, 2017.

SILVA, M. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. Repad 2020, ISSN 2594-7559,

Rondonópolis, v. 4, n. 3, p. 147-169, set/dez. 2020. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902. Acesso em: 12 jul. 2024.

SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. As ondas do Feminismo e seu Impacto no mercado de trabalho da mulher. Thesis Juris, v. 1 n. 1. jan./abr. 2019. Disponível em: http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC26746433.2019.001.0005. Acesso em: 12 jul. 2024.

TEIXEIRA, S. Gestão das Organizações. Madrid: McGrawHill, 2005.

TRIGUERO-SANCHEZ, R.; PENA-VINCES, J.; GUIKKEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20, n.3, p.378-400, jul.-set. 2018.

VALENZUELA, M. E. Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado de trabalho no Brasil. In: Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. Organização de Anne Caroline Posthuma. — Brasília: OIT e MTE; São Paulo: Ed. 34, 1999. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/pub/abertura_ajuste_brasil_2 37.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

VIEIRA, J. L. Especial: Mulheres empreendedoras. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI272006-18512,00-ONDE+E+ QUE+EU+ME+ENCAIXO.html > Acesso em: 12 jul. 2024.

VILLAS BOAS, A. Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você, São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

WISPÉ. History of the concept of Empathy. In. N. Eiserberg & J. Strayer (Eds.), Empathy and its development. New York. Cambridge University Press, 1986.