



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

GIOVANA MARTINS FERREIRA

PERFIS DE LIDERANÇAS DIGITAIS FEMININAS

**UBERLÂNDIA
2021**

GIOVANA MARTINS FERREIRA

PERFIS DE LIDERANÇAS DIGITAIS FEMININAS

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador Prof^ª. Dra. Edileusa Godói de Sousa.

UBERLÂNDIA
2021

PERFIS DE LIDERANÇAS DIGITAIS FEMININAS

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 12 de maio de 2021.

Prof^ª. Dra. Edileusa Godói de Sousa, UFU/MG

Prof^ª. Dra. Noézia Maria Ramos, UFU/MG

Prof^ª. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura, UFU/MG

RESUMO

O mundo formal de trabalho sempre foi visto como um espaço exclusivamente masculino. No entanto, nas últimas décadas, esse espaço está se modificando e as mulheres estão adquirindo mais ênfase, assumindo posições de liderança e desenvolvendo suas carreiras. Desde que as mulheres começaram a desempenhar um papel crescente e influente na liderança, compreender suas contribuições únicas é fundamental. É essencial entender como o gênero influencia as realizações, especialmente para aqueles em posições de liderança, principalmente no estilo de liderança digital. O estilo de liderança transformacional que se destaca dentro da liderança digital, incorpora muitas das características que são associadas as mulheres em posições de liderança. Nesse contexto, o problema que se busca responder neste trabalho é: quais características podem ser identificadas e atribuídas a liderança feminina, analisando perfis de mulheres que se destacaram na liderança digital? Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi realizado um levantamento analítico das principais mulheres em posições de liderança no meio digital com destaque nas principais mídias, sites do segmento digital e com mais de um milhão de seguidores em suas redes sociais. Os resultados da análise mostram que o líder digital deve associar múltiplas competências, bem como a capacidade de motivar os outros e a capacidade de pensar e agir de forma empreendedora, além de habilidades de comunicação, comportamento, criatividade e competência, uma vez que essas habilidades são significativamente correlacionadas positivamente com a capacidade de lidar com vários desafios relacionados à digitalização e amplamente associados ao perfil de liderança feminino.

Palavras-chave: [Liderança feminina]. [Líder digital]. [Business Intelligence].

ABSTRACT

The formal world of work has always been seen as an exclusively male space. However, in the last decades, this space is changing and women are acquiring more emphasis, assuming leadership positions and developing their careers. Since women began to play a growing and influential role in leadership, understanding their unique contributions is fundamental. It is essential to understand how gender influences achievements, especially for those in leadership positions, mostly in the style of digital leadership. The transformational leadership style that stands out within digital leadership, incorporates many of the characteristics that are associated with women in leadership positions. In this context, the problem that is sought to answer in this work is: what characteristics can be identified and attributed to female leadership, analyzing profiles of women who stood out in digital leadership? For the choice of the research subjects, an analytical survey of the main women in leadership positions in the digital media was carried out, with prominence in the main media, websites in the digital segment and with more than one million followers on their social medias. The results of the analysis show that the digital leader must associate multiple competencies, as well as the ability to motivate others and the ability to think and act in an entrepreneurial way, in addition to communication skills, behavior, creativity and competence, since these skills they are significantly positively correlated with the ability to deal with various challenges related to digitalization and are widely associated with the female leadership profile.

Keywords: [Female leadership]. [Digital leader]. [Business Intelligence].

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 Definição de Liderança..... | 11 |
| 2.3 Conceito de <i>Business Intelligence</i> | 15 |
| 2.4 Liderança Digital | 16 |
| 2.5 Mulheres na Liderança Digital | 19 |
| 3 METODOLOGIA..... | 21 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa | 21 |
| 3.2 Sujeitos da Pesquisa..... | 22 |
| 3.3 Coleta de Dados | 22 |
| 3.4 Análise e Interpretação dos Dados..... | 23 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 24 |
| 4.1 Perfil biográfico das mulheres selecionadas | 24 |
| 4.2 Perfis de liderança femininas | 29 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 37 |
| REFERÊNCIAS | 39 |

1 INTRODUÇÃO

No curso da história da evolução humana, a divisão do trabalho sempre foi baseada no modelo convencional, onde responsabiliza os homens ao trabalho remunerado e as mulheres aos afazeres domésticos e o cuidado dos filhos. No contexto da sociedade atual, o papel da mulher passou por diversas transformações e o que as mulheres vivem hoje, é o reflexo dessas transformações ao longo do tempo (WUNDERER, 2011).

Portanto, com a busca da igualdade de gêneros, emancipação da mulher, igualdade nas relações de trabalho, homens e mulheres se colocaram como semelhantes usando suas competências em prol da sociedade e da família, resultando na autonomia financeira e garantindo benefícios às mulheres (MOTTA, 2004).

Mudanças nos papéis e estilos de vida ocorreram e as regras sociais de etiqueta e papéis de gênero agora são mais flexíveis assim como a equidade no relacionamento conjugal mais comum. As mulheres são mais capazes de conduzir a vida dentro e fora de casa com facilidade e liberdade (GASPARINI, 2015).

Nas últimas décadas, o mundo formal de trabalho está se modificando e as mulheres estão adquirindo mais ênfase, assumindo posições de liderança e desenvolvendo suas carreiras. Embora as mulheres continuem a fazer avanços significativos na força de trabalho, ainda há muito progresso a ser feito para superar preconceitos e sistemas de exclusão.

Com o ingresso da mulher no mercado de trabalho, trouxe também novas lideranças e novas maneiras de liderar. Cada vez mais, as mulheres ocupam cargos e funções antes ocupadas exclusivamente por homens. Desse modo, na era da globalização, onde não há limites para a competição no mercado de trabalho, é necessário que se tenham líderes que sejam capazes de influenciar pessoas e lidar com as mudanças e as exigências do mercado (HETSCHKO; SILVA, 2014).

Nesse contexto, surge um novo modelo de líder, o líder digital. A transformação dos negócios em um ambiente digital em evolução exige que as empresas operem em duas velocidades diferentes. As empresas devem continuar a operar na velocidade tradicional para atender às necessidades estabelecidas do mercado de negócios, usando uma velocidade mais rápida para explorar novas oportunidades possibilitadas pela digitalização avançada, que pode ser favorecida por meio do *Business Intelligence*, dessa forma os líderes digitais necessitam além da tecnologia, uma combinação de habilidades empreendedoras e gestão pessoas.

O *Business Intelligence* é uma área emergente, que ganha o interesse das empresas devido à pressão crescente que enfrentam para melhorar a eficiência dos seus processos de

negociação e para reagir de forma rápida às mudanças do mercado de forma a serem competitivas nesta era altamente dinâmica da internet. A popularização do *Business Intelligence* trouxe mudanças em relação ao perfil de liderança, pois tornou-se um grande aliado nos processos de gestão de negócios. Por se tratar de conceito novo, ainda existe certa resistência dentro das empresas para aceitação desse modelo (BARBIERI, 2001).

Diante disso, o verdadeiro desafio do líder deve se concentrar no processo que está diretamente relacionado em envolver e incentivar seus colaboradores, afim de que eles coloquem toda sua disponibilidade para a realização de ideias propostas pelo líder no uso dessa nova ferramenta, pois ela está ligada diretamente à integração e na conexão entre ideias, *insights* e dados do máximo de fontes possíveis dentro e fora das empresas.

No centro dessa discussão está a capacidade de tomada de decisões. A tendência para o mercado, no futuro, é que esse tipo de proatividade para analisar e se adaptar a mudanças, por menores que sejam, esteja capilarizada e descentralizada na rotina de um negócio. Nesse contexto, a função do líder não deve ser vista apenas como forma de aumentar os lucros da instituição, mas como um fator de grande importância para que as empresas se mantenham saudáveis financeiramente (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

Uma forma de liderança pode ser vista alinhada sob o termo "liderança feminina". Esta forma de liderança inclui o estímulo da justiça social e a abertura para as minorias se expressarem, o que vai ao encontro da proposta do *Business Intelligence*. Por meio do incentivo à ampla participação e decisão compartilhada, fazendo e capacitando a outros, este sistema espera desafiar as condições atuais e fornecer soluções para as desigualdades existentes.

Em suma, embora as mulheres liderem de várias maneiras, existem algumas teorias de liderança que abordam especificamente como as mulheres são vistas. A liderança transformacional incorpora muitas das características relacionais que são associadas as mulheres em posições de liderança (SCHWARZMÜLLER *et al.*, 2018).

Desde que as mulheres começaram a desempenhar um papel crescente e influente na liderança, compreender suas contribuições únicas é fundamental. É essencial entender como o gênero influencia as realizações, especialmente para aqueles em posições de liderança, principalmente no estilo de liderança digital. Assim, a partir dessas considerações iniciais, o problema que se busca responder neste trabalho é: quais características podem ser identificadas e atribuídas a liderança feminina, analisando perfis de mulheres que se destacaram na liderança digital?

O trabalho se justifica pelo crescimento das posições de liderança ocupadas por mulheres e a necessidade de compreensão da liderança feminina e de como elas se destacam na atuação como líderes, porém ainda que as mulheres estejam alcançando seu espaço, existem diversos obstáculos para que elas consigam chegar até essas posições, lidando com o modelo tradicional de liderança e estereotipado.

Os objetivos específicos deste trabalho visam: descrever sobre perfis de liderança compreendendo as características de um líder; contextualizar o papel das mulheres no mercado de trabalho com foco em posições de liderança voltadas ao mercado digital; analisar perfis de mulheres líderes digitais destacando suas principais características; analisar o conceito de *Business Intelligence* no processo de transformação digital.

Assim, este estudo se apresenta relevante ao contribuir com o debate sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho e sobre as transformações que se deram tanto no papel da liderança nas organizações quanto nos meios digitais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Liderança

É possível encontrar um grande número de definições para o termo liderança na literatura. No entanto, pode-se basear o seu conceito associando de forma geral à determinados fatores e características tais como, personalidade do líder; capacidade de chegar a um acordo com outras pessoas; competência; persuasão e comunicação; condução de projetos e criatividade (ALABY, 2005).

Esses diferentes fatores ilustram as dificuldades em se chegar a uma definição uniforme de liderança. Por um lado, conforme Wunderer (2011, p. 4), pode se definir liderança “[...] como uma influência social voltada para objetivos e resultados, recíproca e ativadora para cumprir tarefas comuns em e com uma situação de trabalho estruturada”.

Por sua vez, Pinnow (2012, p. 42) diz que a liderança deve ser entendida de forma mais processual, como tipo de habilidade para "Capacitar as pessoas, por meio de valores, objetivos e estruturas compartilhados, por meio de treinamento e educação continuada, a alcançar uma conquista comum e a reagir às mudanças”.

Ambas as propostas ainda são muito amplas, mas fica claro que a liderança sempre consiste em uma tríade: aquele que lidera, uma ou mais pessoas que são lideradas e a orientação para uma tarefa comum ou um sucesso comum ou uma orientação de desempenho (MOTTA, 2004).

A dificuldade de chegar a uma definição uniforme de liderança continua na determinação do sucesso da liderança. Afinal, a questão do sucesso da liderança depende do que realmente é entendido por liderança. O sucesso da gestão é mensurado pelo desempenho dos colaboradores que é influenciado pelos fatores de qualificação, motivação e situação de trabalho (satisfação), gerando maior produtividade e eficiência econômica (CAVALCANTI *et al.*, 2009; GARDNER, 1990; MARINHO, 2005).

Os líderes realizam este processo aplicando à sua liderança conhecimentos e habilidades. Liderar requer habilidades individuais, de competência, de comportamento, de comunicação, criatividade e capacidade de enfrentar o futuro de forma confiante, ousada e flexível. Essas habilidades vão sendo adquiridas e melhor trabalhadas através de experiência de vida e ensinamentos de quem irá liderar (KHOURY, 2009; WUNDERER, 2011).

A liderança pode se aprendida, o líder usa habilidades e conhecimentos para influenciar usando atributos ou características próprias, tal como crenças, valores, ética e

personalidade. Conhecimentos e habilidades contribuem diretamente para a liderança, enquanto os atributos tornam o líder único (MARINHO, 2005; MOTTA, 2004).

Para exercício da liderança, o líder deve desenvolver o autoconhecimento, ter uma compreensão honesta de quem ele é, o que sabe e o que consegue fazer. Além disso, deve observar quem são seus seguidores, pois são eles que determinam se o líder é bem-sucedido. Se eles não confiarem ou não tiverem confiança em seu líder, não terão inspiração. Para ter sucesso, o líder precisa convencer seus seguidores (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Os seguidores são pessoas muito diferentes e precisam de estilos diferentes de liderança. Por exemplo, uma nova contratação requer mais supervisão do que um funcionário experiente. Uma pessoa sem motivação requer uma abordagem diferente daquela com um alto grau de motivação. O líder deve conhecer seus colaboradores, pois é fundamental que tenha compreensão da natureza humana, assim como necessidades e emoções a serem trabalhadas (STONER, 1985; WUNDERER, 2011).

A construção de uma conexão com um mentor pode vir de uma variedade de fontes. Segundo Hill (2003) em vez de procurar aquele mentor "perfeito", os líderes mais eficazes na gestão de suas carreiras cultivam vários e diversos relacionamentos de desenvolvimento em um esforço para construir um "quadro pessoal de diferentes mentores", aprimorando diversas características e competências.

O líder lidera utilizando duas vias de comunicação, verbal e não-verbal. A comunicação verbal deve ser muito bem planejada e executada, para que possa haver boa compreensão do diálogo e clareza para execução de tarefas, assim como o engajamento dos colaboradores. Já na comunicação não-verbal, é possível obter uma melhor compreensão do ambiente organizacional, pois é melhor visualizado informações mesmo que estas não sejam verbalizadas. A forma que realizada a comunicação pode construir ou prejudicar o relacionamento entre o líder e seus liderados, ou seja, uma boa comunicação é essencial para uma boa liderança (MOTTA, 2004; WUNDERER, 2011).

Todas as situações são diferentes. O que o líder faz em uma determinada situação nem sempre funcionará em outra, ele deve usar seu julgamento para decidir qual a melhor decisão a ser tomada em determinada situação e o estilo de liderança a ser usada (MARINHO, 2005).

Os líderes, procuram inspirar e motivar os liderados com visão. Liderança, portanto, significa criatividade, inovação, significado e mudança. As empresas são constituídas por pessoas, com que possuem sentimentos e motivos racionais diferentes um dos outros, que estão sujeitos ao ambiente que influenciam na sua motivação, a liderança e os relacionamentos, entre outras dinâmicas são fatores importantes que motivam o

comportamento do ser humano e do grupo onde ele se encontra, e esses são pontos centrais da liderança feminina (MENEGHETTI, 2008).

2.2 Liderança Feminina e mercado de trabalho

Eagly (2013) afirma que a incongruência entre as expectativas sobre as mulheres e as expectativas esperadas sobre os líderes favorece a idealização preconceituosa contra as mulheres na liderança. Muitas vezes elas se deparam com demandas conflitantes entre seus papéis como mulheres e como líderes.

Em geral, as pessoas esperam que as mulheres manifestem características como gentileza, preocupação e afeto com os outros em comparação com os homens, possuem características como confiança, agressividade e autodireção, ou seja, características opostas (GASPARINI, 2015).

Diante disso, os estereótipos que se associam a liderança geralmente se parecem mais com o estereótipo dos homens do que com o das mulheres. Consequentemente, essa concepção coloca os homens em vantagem em relação a papéis de liderança. Sendo assim, as mulheres são frequentemente deixadas para trás por causa dos sistemas tradicionais, que desencoraja o desenvolvimento de algumas qualidades essenciais das mulheres e a percepção da masculinidade da liderança (FLEURY, 2013).

Além da abordagem tradicional em relação à liderança feminina e estereótipos, existem também outras barreiras que impedem a mobilidade ascendente das mulheres em posições de liderança. É nítido que ainda existe discriminação contra as mulheres nas decisões envolvendo promoções, seleção, etc., dessa forma, elas não conseguem alcançar seu desenvolvimento profissional, devido a percepção que são “incompatíveis” com alguns cargos por causa de suas diferenças físicas e muito mais (GASPARINI, 2015; NOGUEIRA, 2006).

Essas diferenças parecem estar desaparecendo, mas ainda existem na sociedade. Por causa desse tipo de estereótipos culturais, as mulheres frequentemente se deparam com determinadas expectativas, que esperam que elas se comportem como pessoas comuns no ambiente de trabalho por serem do gênero feminino. No entanto, a imagem do líder parece incompatível com a mulher, que se deparam com a discriminação e o preconceito. Às vezes, as pessoas também tendem a não gostar de uma líder mulher que assume um comportamento mais masculino e muito diretivo (GASPARINI, 2015).

Historicamente, a liderança é principalmente uma atividade masculina. Observando o passado, ficará claro que sempre houve preconceito com as mulheres quando se trata de

liderança. Além disso, esses vieses ainda são observados em nossa sociedade atual, como relatado:

Quando revisamos essa literatura, ficamos impressionados com o preconceito contra as mulheres. A pesquisa demonstrou que existem muito mais semelhanças do que diferenças nos comportamentos de liderança de mulheres e homens, e que elas são igualmente eficazes. Ainda assim, é menos provável que as mulheres sejam pré-selecionadas como líderes, e o mesmo comportamento de liderança costuma ser avaliado de forma mais positiva quando atribuído a um homem do que a uma mulher. (EAGLY, 2013, p.5).

Experiências reais de cargos de liderança, apontaram que as mulheres líderes não apresentam diferenças nas habilidades dos líderes mais experientes do gênero masculino. Essas mulheres, de fato, são mais propensas a ser mais competentes do que os homens. As mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático e participativo, enquanto os homens adotam uma abordagem mais autocrática, diretiva, de poder e controle para liderar nas organizações. Portanto, alguns autores argumentam que o estilo feminino de liderança é mais eficaz, porque reduz a hierarquia, satisfaz os subordinados e alcança bons resultados (HETSCHKO; SILVA, 2014; FLEURY, 2013).

O ambiente social de muitas organizações é de natureza mais masculina, pois é tradicional e predominantemente ocupado por homens. À medida que aumenta a entrada de líderes do gênero feminino, elas começam a adotar traços e comportamentos típicos dos líderes do gênero masculino para ter sucesso em um ambiente de trabalho (KANAN, 2010).

Esta é uma das barreiras enfrentadas pelas mulheres quando ingressam em uma posição de liderança. Elas não conseguem obter inclusão, pois são avaliadas em uma cultura de trabalho estabelecida por homens que tem padrões e critérios tipicamente masculinos, sendo assim, tende a reduzir seu estereótipo de gênero (traços femininos) para sobreviver, pois ele reduz o conflito de papéis (GASPARINI, 2015).

Não significa que as mulheres rejeitem sua identidade de gênero. Em vez disso, elas ajustam sua identidade de gênero incluindo traços masculinos selecionados que não estão em conflito com os atributos femininos tradicionais (assertivo, independente, dominante) e reduzindo traços femininos selecionados (tímida, fala mansa, empatia) que são considerados um obstáculo ao desempenho das suas funções organizacionais. Assim, as mulheres, embora tenham um caráter transformacional, sempre que a situação exigir, elas adotam características tomadas como masculinas (HETSCHKO; SILVA, 2014).

A identidade andrógina é preferida, pois facilita a expressão de um comportamento "instrumental" ou "expressivo", dependendo das demandas e da situação. A adoção de um

estilo de liderança andrógono pode ajudar as mulheres a superar os estereótipos de gênero que as impediram de serem vistas como líderes no passado (FOURNIER; SMITH, 2006).

Além disso, a percepção do papel de liderança das mulheres é andrógina em comparação com os homens, embora o contexto da empresa e /ou a composição de gênero do ambiente de trabalho influencie diretamente sobre o estilo de comportamento do líder, pois ele também influencia a eficácia da liderança (FLEURY, 2013).

2.3 Conceito de *Business Intelligence*

O *Business Intelligence* (BI) refere-se à aplicação de técnicas aos processos de gestão de negócios. Nesse contexto, BI se refere a tecnologias, aplicativos e práticas de coleta, integração, análise e apresentação de informações de negócios e, às vezes, também às próprias informações (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

O objetivo do *Business Intelligence* é apoiar de melhor maneira a tomada de decisões de negócios. A fonte de dados para BI é o chamado *data warehouse*, ou seja, um banco de dados especial onde uma organização armazena dados históricos importantes. Na maioria das vezes, os dados são coletados de diferentes sistemas de informação usados em uma organização (BARBIERI, 2001; PRIMAK, 2008).

O objetivo da análise e mineração de dados é traduzi-los em informações de negócios úteis que possam apoiar o processo de tomada de decisão da organização. Se o *data warehouse* também contém informações sobre os processos dentro de uma organização, ele é chamado de *data warehouse* de processo e pode ser usado como fonte para a análise (AFFELDT; SILVA JUNIOR, 2013).

O BI é uma área em desenvolvimento, ganhando o interesse das empresas que precisam reagir rapidamente as mudanças de mercado e precisam melhorar a eficiência dos seus processos de negócio, pois fornece as empresas a possibilidade de monitorar e analisar indicadores sobre atividades de negócios para obter uma visão sobre sua operação e, em última análise, seus efeitos sobre as metas (POPOVIC; JAKLIC, 2010).

O BI permite explorar informações de processo, fornecendo os meios de analisá-las para dar às empresas uma melhor compreensão de como seus processos de negócios são realmente executados. Fornece suporte na descoberta de avarias e gargalos e ajuda a identificar suas causas (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

Portanto, o BI frequentemente desencadeia esforços de melhoria ou reengenharia de processos, pois não só serve como ferramenta para melhoras de desempenho, mas também

promove mudanças ao facilitar a tomada de decisões. Adicionalmente, o BI é utilizado para monitorizar o alinhamento dos processos operacionais de negócio com os objetivos estratégicos e para dar a visibilidade que o cumprimento regulamentar requer (AFFELDT; SILVA JUNIOR, 2013).

Além disso, o BI não se restringe à análise de dados históricos, mas também pode ser utilizado para otimizar esforços futuros, por exemplo, através da previsão de problemas futuros, realizando monitoramento de instâncias de processos em execução para informar os usuários sobre eventos críticos, ferramenta importante para liderança digital (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

2.4 Liderança Digital

A transformação digital é um tema crescente e considerado de grande relevância para as empresas de todo o mundo, capaz de influenciar o ambiente econômico, gerar novas formas de se posicionar, conquistar mercados diversos e ajudar a fortalecer os conceitos em torno da economia digital. Apesar do ritmo progressivo das mudanças para a transformação digital em diferentes segmentos, a falta de conhecimento entre as lideranças empresariais é um dos principais motivos para o fracasso da implementação da transformação dos negócios (GONÇALVES, 2012).

Os líderes estão cada vez mais enfrentando desafios para incorporar adequadamente novas tecnologias de desenvolvimento nas organizações enquanto, ao mesmo tempo, moldam o processo de mudança em suas próprias operações. As mudanças no ambiente de trabalho estão levando os líderes a repensarem suas abordagens e comportamentos, para gerenciar equipes dispersas localmente, lidar com diferentes tecnologias e projetar um conhecimento funcional (ABRANTES, 2013).

No entanto, muitas empresas se encontram em um momento de transição, neste contexto, os líderes desempenham um papel essencial na implementação de estruturas adequadas e processos, bem como no incentivo aos colaboradores a terem uma atitude positiva e lançando as bases para a transformação digital ao mesmo tempo em que atua como modelos de comportamento e pioneiros no processo. Isso leva novos desafios para os líderes, que só podem administrar com habilidades de liderança adequadas (SCHWARZMÜLLER *et al.*, 2018).

Dentre as habilidades necessárias relacionadas à capacidade de liderança digital se destaca a capacidade de motivar os outros, ter pensamento e ação empreendedora estão

significativamente associados, sugerindo uma relevância particularmente alta entre as habilidades (SOW; ABORBIE, 2018).

O mesmo se aplica aos traços pessoais de comprometimento, flexibilidade, criatividade, adaptabilidade e engajamento constante. O líder deve demonstrar a capacidade de lidar com vários tópicos e muitas informações, além de gerenciar mudanças em ritmo acelerado. A capacidade de motivar demonstra bons resultados em relação ao controle remoto, possibilitando o melhor gerenciamento e liderança de colaboradores que trabalham em diferentes localizações geográficas. Além disso a ação, pensamento empreendedor, bem como compromisso ajudam os líderes com o manejo da liderança remota (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Tecnicamente, os líderes aptos precisam conciliar funcionários com diferentes graus de aptidão tecnológica, focando assim naqueles que tendem a se opor à adaptação de novas tecnologias ou falta de conhecimento. Ao gerenciar o processo de mudança induzida pela digitalização, os líderes têm que se esforçar para terem um equilíbrio entre o antigo e o novo e trazer todos os seus colaboradores a bordo dessa transição (GONÇALVES, 2012).

Ter canais e dispositivos de comunicação digitais abre oportunidades para trabalhar em equipes virtuais e exige que os líderes gerenciem um grupo descentralizado, uma forma de liderança muitas vezes referida como liderança remota. Junto com o surgimento de equipes virtuais, vários problemas também são identificados (BILOSHAPKA; OSIYEVSKYY, 2018).

Um dos problemas identificados da liderança remota diz respeito a indivíduos que se sentem isolados em seus trabalhos, uma vez que as interações face a face estão diminuindo, apesar de um aumento nos meios de comunicação. Esta mudança na forma de comunicação parece afetar negativamente a construção de confiança entre líder e o colaborador. É, portanto, dos líderes a responsabilidade de formar ativamente relacionamentos estáveis em equipes virtuais para superar essas dificuldades (SOW; ABORBIE, 2018).

Por intermédio do uso extensivo e amplo de comunicação, líderes e colaboradores podem experimentar o conteúdo do trabalho invadindo sua vida pessoal e, assim, aumentaram o nível de estresse. Isso pode ser agravado ainda mais para os líderes, pois encontram grandes quantidades de informações para filtrar e deve gerenciar uma gama cada vez mais diversificada de tópicos e informações (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017).

Além disso, devido a um ambiente de negócios que está se desenvolvendo rapidamente como resultado da transformação digital, a carga de trabalho das pessoas está aumentando e as tarefas devem ser cumpridas rapidamente; o ritmo acelerado de trabalho que

acompanha a digitalização é identificado como o fator mais definidor do ambiente dos negócios digital (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

A aceleração imposta pela era digital exige que os líderes tomem decisões rápidas que não podem ser inteiramente habituais, mas precisam incluir algum elemento de inovação. Embora a velocidade da mudança seja um desafio para os líderes, eles próprios, também precisam lidar com o medo e a insegurança de seus colaboradores que podem sentir igualmente oprimidos e sob pressão (JYOTI; BHAU, 2015).

Intimamente relacionado a isso está a necessidade de desenvolvimento de pessoal. A digitalização exige colaboradores com um conjunto de habilidades digitais e é tarefa do líder promovê-lo. Identificar as habilidades necessárias e disseminá-las na força de trabalho por meio do desenvolvimento adequado de pessoal é um grande desafio para os líderes (GONÇALVES, 2012).

Para enfrentar todos os desafios organizacionais da digitalização, os líderes precisam de um conjunto adequado de habilidades, que deve incluir habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Comunicar-se de forma eficaz por meio de diferentes canais, habilidades organizacionais, conhecimento específico do assunto (habilidades em TI), além disso, traços pessoais importantes também são considerados cruciais, como empatia e uma mente aberta para o novo (SCHWARZMÜLLER *et al.*, 2018; CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

É necessário enfatizar a importância da afinidade tecnológica e do conhecimento de informática para os líderes, que precisam se manter informados, compreender as novas tecnologias e desenvolver uma gama de habilidades técnicas para, em última instância, alcançar algum tipo de alfabetização digital. Com a digitalização vem com uma ampla gama de soluções e inovações tecnológicas, os líderes precisam atualizar continuamente seus conhecimentos. Isso pode resultar em uma sobrecarga de informações, de forma que os líderes precisam ser capazes de usar ou alavancar conhecimentos técnicos relevantes para tomar decisões de forma eficaz (GONÇALVES, 2012; SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017).

Fortes habilidades de comunicação são necessárias para transmitir conhecimentos de TI e divulgar as mudanças induzidas pela digitalização. À medida que a digitalização altera os meios de comunicação, as habilidades de comunicação precisam ser estendidas a uma variedade de canais e plataformas de comunicação (JYOTI; BHAU, 2015).

As habilidades motivacionais são destacadas na liderança contemporânea. No que diz respeito à digitalização, a capacidade de motivar outras pessoas pode ser relevante para

estimular os funcionários na aquisição de competências. Para conseguir isso tanto na própria localização da empresa quanto em equipes dispersas, as habilidades em línguas estrangeiras, especialmente inglês, é imprescindível (SCHWARZMÜLLER *et al.*, 2018).

Além de todas as habilidades supra citadas, também se destaca uma série de características pessoais desejadas. Mais prevalentes são os traços associados à facilitação da mudança, como flexibilidade, otimismo e criatividade, que podem exigir um certo grau de desempenho do líder. Além disso, a criatividade permite que os líderes mudem sua empresa de novas maneiras e resolvam problemas. Em tempos de crise, os líderes se beneficiam de níveis mais elevados de empatia, pois isso permite que eles entendam e considerem melhor seus colaboradores, mantendo um certo grau de orientação para metas, nesse contexto as mulheres trazem intrinsecamente habilidades necessárias para a liderança digital (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017).

2.5 Mulheres na Liderança Digital

O que torna a liderança digital tão complexa para os líderes são os fatores organizacionais e individuais dos quais depende a transformação digital de sucesso. Além das competências mencionadas anteriormente, um amplo conjunto de fatores são relevantes para a transformação digital das empresas, sendo eles: inovação, criatividade, flexibilidade, cultura organizacional aberta, prontidão para mudanças, comunicação transparente, humildade e desenvolvimento de funcionários (FERRARI, 2013; HOLT; VARDAMAN, 2013).

A diversidade, especialmente de gênero, fornece recursos necessários para o sucesso ao longo de um processo de digitalização e inovação baseado em valor e impacto. A diversidade faz uma diferença positiva no que diz respeito ao sucesso da inovação e da transformação digital. É consenso que a diversidade atua como uma importante fonte de inovação. Isso inclui diversidade na equipe de liderança, que demonstram evidências significativas de uma relação positiva entre diversidade de gênero em conselhos e inovação de marketing, por exemplo (AHLQUIST, 2014).

Ao mesmo tempo, a proporção de mulheres gerentes em organizações ainda é baixa em todos os setores. Estender a diversidade de gênero, é percebido como um problema-chave com o qual as empresas ainda estão lutando ao longo da jornada de transformação digital. As empresas estão tentando atrair líderes femininas. Portanto, análises mais profundas são necessárias sobre o que a liderança digital inclui na visão das mulheres líderes:

Mulheres na liderança é um conceito que deveria ser tão normal quanto meninas e meninos indo à escola juntos. Até que isso aconteça, precisamos ver um nível igual de esforço distribuído por dois pilares:

1. Crescer e estabelecer estruturas de liderança feminina desde o primeiro dia, nas empresas e organizações em que as mulheres trabalham, para que o potencial feminino possa crescer a todos os níveis.
2. Aumentar a consciência dos homens sobre os 'pontos cegos' que eles têm quando se trata de liderança feminina, ajudando-os a apoiar a liderança feminina e vê-la como um conceito complementar à liderança masculina, em vez de um que a substitua. (EAGLY, 2013, p.7).

Dentre os fatores pessoais analisados em perfis de mulheres líderes digitais, é possível listar quatro principais que sustentam e se tornam essenciais para o trabalho com as novas tecnologias em um ambiente altamente digital que são:

1. Rede pessoal ativa;
2. Fortes habilidades comunicativas;
3. Bom conhecimento sobre novas tecnologias;
4. Ter coragem para tomar decisões impopulares.

Um recente estudo aponta que as mulheres expressam maior preocupação e conscientização sobre as inseguranças dos colaboradores, passando mais confiança em planos e estratégias. Demonstrando que as mulheres lidam melhor com a liderança em momentos de crise, onde a empatia e determinadas habilidades interpessoais foram essenciais durante o momento de isolamento social para garantir bons resultados e engajamento dos colaboradores (MIRELLE, 2021).

As mulheres estão bem preparadas para a liderança digital. Elas possuem habilidades pessoais e profissionais necessárias para ter sucesso em um ambiente digital e têm um forte foco em comunicação e *networking*. Eles se sentem confortáveis com as novas tecnologias, confiam nos dados e suas análises e estão dispostas a investir em cooperações inovadoras para ampliar seu sucesso. Além da liderança feminina estar mais alinhada com o modelo contemporâneo de liderança transformacional, que aproveita as boas habilidades de comunicação das mulheres. O 'poder cooperativo' substitui o 'poder dominante' (SILVEIRA et al., 2014).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa para a realização do trabalho. A metodologia é fundamental para a construção do conhecimento científico, devendo ser de forma clara e objetiva para a criação de soluções.

3.1 Classificação da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, Vergara (2009, p. 42) relata que a pesquisa descritiva, apresenta características de um grupo específico ou de determinado efeito e estabelece correlação entre as variáveis. “Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Exploratória, pois foi realizada com foco na análise de perfis de mulheres que se destacam como líderes digitais, definindo suas principais características. Por se tratar de um tema em expansão, ainda existem poucos trabalhos a respeito de estudos que investigam essas características a carreira profissional das mulheres líderes digitais.

Portanto este estudo contribuirá para mulheres empreendedoras, em cargos de liderança, gestão ou coordenação em empresas digitais ou em transição digital, aprimorem tais características em sua rotina, para melhorar sua gestão de liderança e obter destaque em suas posições. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2010) têm como objetivo fornecer maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais compreensível ou criar hipóteses. Tem como foco o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A realização do trabalho foi feita através da pesquisa bibliográfica, baseando-se em outros trabalhos, estudos e pesquisas de outros autores. Foram utilizadas referências que tratavam sobre o perfil de liderança das mulheres e seus desafios no mercado de trabalho, liderança digital e mulheres líderes nesse segmento. Trata-se de um estudo esquematizado, baseado em livros publicados, revistas, redes e mídias sociais, site entre outros.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

De acordo com Zamberlan *et al* (2014, p.112), o sujeito de pesquisa, “são as pessoas e/ou organizações das quais os dados serão coligidos”. O foco deste estudo é voltado para mulheres em posição de liderança no segmento digital. Cada perfil das mulheres analisados apontam trajetórias diferentes umas das outras, assim como experiências, ideias e comportamentos.

O intuito do trabalho foi traçar todos esses fatores e encontrar seus pontos de convergência para delimitar características em comum em todas elas, apesar de vidas, experiências e trajetórias diferentes, mas que as tornaram mulheres de destaque na liderança digital. Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi feito um levantamento analítico das principais mulheres em posições de liderança no meio digital com destaque nas principais mídias, sites do segmento digital e com um grande número de seguidores em suas redes sociais.

3.3 Coleta de Dados

Os dados coletados para o trabalho foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando artigos, livros, jornais, revistas e periódicos relacionados com o tema abordado, para o desenvolvimento do referencial teórico, o qual foi amplamente utilizado como base para realizar a fundamentação analítica e interpretativa dos resultados da pesquisa.

Para a escolha das mulheres abordadas no trabalho, o critério utilizado foi pesquisa por conveniência onde foram selecionadas seis mulheres de grande influência digital, com o número maior de 1 milhão de seguidores, alta visibilidade e consideradas referência em seus segmentos e que possuem empreendimentos fundados ou gerenciados por elas mesmas. Foi utilizado para obtenção de informações suas próprias mídias sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter e Youtube), assim como outros meios digitais.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Após a realização das análises e interpretação dos dados obtidos, pode-se fundamentar a interpretação dos resultados por intermédio do estudo apresentado no referencial teórico, ou seja, foi correlacionado os estudos teóricos com os resultados obtidos com a pesquisa. Foi elaborado um mapa mental relacionando as características das mulheres escolhidas para a pesquisa classificando-os em quatro categorias: **comunicação, comportamento, criatividade e competência.**

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão apresentados os resultados conseguidos por meio das análises dos perfis, buscando responder os objetivos propostos por este trabalho.

4.1 Perfil biográfico das mulheres selecionadas

A seguir são apresentadas as biografias dos perfis selecionados, com o objetivo de mostrar as mulheres escolhidas para a realização do trabalho. Os seis perfis analisados, são de mulheres que atuam em empreendimentos em segmentos diferentes, porém possuem uma presença ativa e efetiva no meio digital, o qual são referência, sendo elas:

1 - Nathália Arcuri

Figura 1 - Nathália Arcuri



Fonte: JEHNIFFER, 2020^a.

Nathália Arcuri é a fundadora do canal Me Poupe! no Youtube, um canal voltado para a educação financeira, onde trata do assunto com humor e entretenimento. Atualmente, é considerado o maior canal de finanças do mundo, com quase 6 milhões de inscritos. Nathália Arcuri (Figura 1) nasceu em uma família de classe média, se formou em jornalismo e possui especialização em Economia Comportamental e Arquitetura de Escolhas, além de outras três especializações em Coaching. Trabalhou como repórter, mas decidiu deixar a carreira e ir atrás de conhecimentos sobre investimentos (ME POUPE, 2021).

Em 2015, criou o blog Me Poupe! e poucos meses depois, pediu demissão na televisão e abriu o canal Me Poupe! no YouTube. Em 2017, a pesquisa Ipsos elegeu Nathália como a youtuber mais influente do Brasil. Atualmente, o Me Poupe! está presente no blog, no

YouTube, nas redes sociais e na rádio, também voltado para a educação financeira (JEHNIFFER, 2020^a; ME POUPE, 2021).

2 - Patrícia Bonaldi

Figura 2 - Patrícia Bonaldi



Fonte: PATBO, 2021.

Patrícia Bonaldi deixou a faculdade de Direito no último ano e deu abertura a uma loja de roupas multimarcas. Mas no decorrer do tempo, ela descobriu que, a maioria de suas clientes queriam usar vestidos e roupas feitos sob encomenda, devido a um costume local de sua cidade, Uberlândia-MG. Foi neste momento que surgiu a ideia para sua marca. O diferencial das roupas e vestidos criados por Patrícia (Figura 2), está no trabalho manual em bordados e rendas, e o caimento, que se adapta ao corpo das brasileiras perfeitamente (PATBO, 2021).

Em 2012, ela criou a PatBo para ser sua marca autoral, com coleções amplas, a estilista consegue atender a diversas ocasiões, gostos e personalidades. Em novembro de 2013, Patrícia inaugurou a primeira loja PatBo, no Shopping JK Iguatemi - São Paulo. E, um ano depois, a marca fez sua estreia no São Paulo Fashion Week -SPFW, principal semana de moda do país. Atualmente são 121 pontos de venda no Brasil e 17 fora do país, sendo cinco lojas próprias (PATBO, 2021).

3 - Natália Martins

Figura 3 – Natália Martins



Fonte: MILLEN, 2021.

Natália Martins veio de uma família rígida onde as mulheres não possuíam voz, trabalhava com seu pai em um restaurante em São Paulo. Aos 24 anos, conheceu seu futuro marido, e dentro de sete meses se casou. Diante do matrimônio, seu pai sentiu-se desobrigado a sustentar a filha e cortou toda sua fonte de renda antes mesmo do casamento.

Assim, Natália (Figura 3) e o marido se viram em um começo de vida, sem emprego, e envoltos em dívidas. A solução do casal foi vender tudo e tentar um novo negócio associando-se a uma franquia que oferecia tratamentos estéticos no interior de São Paulo.

A clínica abriu as portas em 2015. Natália fez cursos de gestão e de estética, e aprendeu uma nova técnica, a micropigmentação, que corrige falhas e imperfeições de sobrancelhas (fio por fio) e lábios. No final de 2016 se divorciou e com o fim de seu casamento turbulento, acabou perdendo sua clínica, sua casa e ficando completamente sem dinheiro. Foi quando em 2017, alugou uma pequena sala comercial, e passou a oferecer sozinha os procedimentos estéticos (GRATÃO, 2020).

A clínica cresceu, e atualmente oferece cursos para quem deseja se especializar em micropigmentação na Natália Beauty & Academy. Natalia tem mais de dois milhões de seguidores nas redes sociais e passou a ser admirada como uma “embaixadora” do empoderamento feminino e sua clínica se tornou uma grande empresa. O sucesso dos seus cursos alavancou os negócios da clínica a ponto de ela oferecer também cursos de *marketing*, mentorias para as filiadadas e *coaching*.

Em três anos, formou mais de 10 mil profissionais, habilitou 64 franquias e lançou uma linha de produtos com sua marca, a NBA, à venda no *e-commerce* do seu site. Apesar da pandemia, ela espera chegar a 100 filiadadas, inclusive no exterior (Itália, Suíça, Chile, Portugal, Canadá, Dubai e Rússia) e triplicar o faturamento, ela se tornou um dos mais significativos casos de *self-made woman* no Brasil (MILLEN, 2021).

4- Bianca Andrade

Figura 4 – Bianca Andrade



Fonte: CRIADORES ID, 2021.

A *youtuber*, influenciadora digital, empresária e atriz Bianca Andrade, também conhecida nas redes sociais por Boca Rosa, lançou aos 16 anos o seu primeiro vídeo no *YouTube* sobre maquiagem em 2011. A influenciadora foi alcançando mais pessoas e os trabalhos como maquiadora foram aumentando a cada dia. Bianca Andrade (Figura 4) já trabalhou como garçoneiro, copeira e deu aula para crianças. Em 2016, foi convidada para fazer o espetáculo Boca Rosa, contando sobre as experiências da sua vida (CRIADORES ID, 2021).

Em 2017, se tornou colunista do programa *É de Casa*. Em 2018, inaugurou uma coleção de maquiagens com o nome de Boca Rosa Beauty by Payot. Em 2019, lançou uma linha de produtos para cabelo, Boca Rosa Hair junto com a Cadiveu. A Francisca Jóias, maior e-commerce de semi-joias do Brasil, lançou a Coleção Afrodite, acessórios com releituras dos produtos que Bianca usa.

Em 2020, participou da 20ª temporada do *Big Brother Brasil* como estratégia para aumentar sua visibilidade, conseguindo triplicar as vendas de seus produtos. Após um ano afastada do *YouTube*, em maio Bianca anunciou sua volta divulgando seu novo programa chamado Boca a Boca e conquistou milhões de seguidores no *Youtube* e *Instagram* (NASCIMENTO, 2021).

5- Cris Arcangeli

Figura 5 – Cris Arcangeli



Fonte: JEHNIFFER, 2020^b.

Cristiana Arcangeli (Figura 5) é uma empresária conhecida por ter organizado os primeiros eventos de moda do Brasil e por suas participações nos reality shows *Extreme Makeover Social*, *Aprendiz Universitário* e *Shark Tank Brasil*. Se formou em odontologia em 1981 e atuou na área até 1985, onde ingressou no ramo de cosméticos criando a empresa *Phytoervas*, depois também fundou outras empresas como a *PH-Arcangeli*, *Éh cosméticos* e *Phyta*.

Posteriormente, Cristiana foi diversificando seus negócios, investindo na representação de marcas estrangeiras de cosméticos como *Chanel*, *Puig* e *Clarins* e também no mercado da moda, onde criou “*Phytoervas Fashion*”. Em 1998, Cris vendeu a marca *Phytoervas* para o grupo *Bristol-Myers Squibb*. Hoje, tem participação em cinco organizações, sendo elas a empresa de eventos *BVolt*, a de investimentos *Fundo Phenix*, a de moda e tecnologia *Lysa*, além de ser CEO da *Beauty'in*.

Cristiana Arcangeli ainda realiza palestras sobre empoderamento feminino, empreendedorismo e beleza em todo o Brasil e no exterior. Por seu trabalho, já ganhou 24 prêmios e ocupa a cadeira de número 21 da *Academia Brasileira de Marketing*. Em 2004, foi eleita a *Mulher Mais Influyente do País* e como *Personalidade do Ano* (JEHNIFFER, 2020^b).

6 - Camila Coutinho

Figura 6 – Camila Coutinho



Fonte: ARAÚJO, 2020.

Camila Coutinho é uma designer de moda brasileira e empreendedora no setor de cosméticos. Foi a primeira brasileira a se inserir na carreira de influenciadora digital, fundando seu blog em 2006, de nome de Garotas Estúpidas (GE), que com o ranking Signature é o quarto blog de moda mais famoso do mundo. Foi a primeira influenciadora digital brasileira a fazer parte do *casting* da agência The Society Management, e foi eleita em 2015 como uma das mulheres mais poderosas do Brasil pela Forbes Under 30.

Camila gerencia páginas em sites e redes sociais como o Instagram e o Youtube com milhões de seguidores. O seu canal no Youtube possui quadros bastante visualizados, como o "De Carona", onde entrevista personalidades do mundo da moda, e o "CamieVicTake", no qual mostra algumas de suas viagens pelo mundo. Hoje em dia, seu nome é uma marca, então, menções e presenças do seu nome e pessoa rendem dinheiro.

Em 2020, já com sua carreira consolidada, Camila realizou seu sonho e lançou sua marca própria de cosméticos, chamada "GE Beauty" atuando em lojas físicas e virtuais. Hoje ela está a frente de três projetos, sua marca pessoal "Camila Coutinho", o blog "Garotas Estúpidas" e a "GE Beauty" (ARAÚJO, 2020).

4.2 Perfis de liderança femininas

A trajetória para a liderança feminina é definida por influências adquiridas ao longo de sua vida. Dentre os perfis analisados foram observadas experiências diferentes entre essas mulheres, onde diversas delas tiveram um grande impacto em suas trajetórias profissionais.

As habilidades de liderança ultrapassam as barreiras do conhecimento teórico, o qual é muito importante, quando alinhados a traços pessoais importantes. De acordo com Eagly

(2013) a força de trabalho feminina agrega diversidade de valor quando empregada no setor não tradicional, também reflete positivamente no desempenho da organização devido as características intrínsecas das mulheres, que tendem a adotar um estilo mais democrático e participativo, enquanto os homens adotam uma abordagem mais autocrática, diretiva, de poder e controle para liderar. Portanto, o estilo feminino de liderança é mais eficaz porque reduz a hierarquia, satisfaz os colaboradores e alcança bons resultados.

No grupo de mulheres analisadas, é possível observar claramente o estilo de liderança transformacional que se concentra em motivar e inspirar seguidores e compreende quatro principais fatores: influência idealizada ou carisma, inspiração / motivação racional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Os líderes transformacionais são hábeis em aumentar e ampliar os interesses dos seguidores, ganhando compromisso com os objetivos, e motivando as pessoas a irem além de seus próprios interesses para o bem do todo (HETSCHKO; SILVA, 2014).

De acordo com Eagly (2013, p. 6):

Os líderes transformacionais estabelecem como modelos a seguir, ganhando confiança e segurança dos seguidores. Eles estabelecem objetivos futuros, desenvolvem, planejam atingir esses objetivos e inovar mesmo quando suas organizações são bem-sucedidas. Esses líderes orientam e capacitam seguidores, incentivando-os a desenvolver todo o seu potencial e assim, para contribuir de forma mais eficaz com suas organizações.

Dentro do contexto do estilo de liderança transformacional, foi analisado nos perfis selecionados, traços e características que de acordo com Hernandez *et al.* (2011) podem ser considerados como mecanismos de liderança e foram classificados em quatro categorias: **comunicação, comportamento, criatividade e competência.**

A **comunicação** é fundamental para um líder digital e o uso de tecnologias de comunicação são vitais para o sucesso da liderança. Em todos os perfis analisados é observado o uso de estratégias de comunicação digital, que é um ponto imprescindível para promoção, conexão e fidelização, e conseqüentemente expansão dos negócios.

Em seu estudo sobre mulheres nos negócios, Werhane *et al.*, (2007, p.178) ressalta que, "muitas mulheres identificaram a comunicação e a acessibilidade como ingredientes essenciais para uma relação sucesso. A comunicação aberta e direta com funcionários e clientes foi destacado como um fator crítico de sucesso para manter relacionamentos positivos". Esta ênfase na comunicação como parte da construção de relacionamento é a chave para os estilos de liderança para mulheres.

Analisando os perfis biográficos das mulheres selecionadas, pode-se observar claramente uso da comunicação de forma estratégica para expansão dos seus negócios e promoção da sua própria imagem, que se fundem diretamente aos seus produtos. Existe um ponto importante a ser observado que é o formato que essa comunicação é promovida, e deve ser direcionada ao público de interesse de forma clara e objetiva, seja para com funcionários ou o público em geral, a comunicação de um líder deve ser planejada para atingir a quem interessa.

Nathália Arcuri que é especialista em finanças, utiliza uma comunicação clara e simples para explicar tópicos sobre finanças, como empreendimentos, investimentos e estratégias de negócios, o que facilita a compreensão e desse modo o alcance e a difusão são muito maiores entre seu público. No comando do maior canal de entretenimento financeiro do mundo, o objetivo de Nathália é proporcionar educação financeira a grande parte dos brasileiros, por intermédio de uma comunicação fácil, porém articulada. Também, nesse contexto, Camila Coutinho, através da sua comunicação e influência é hoje considerada uma das maiores influenciadoras de moda do mundo, trabalha com diversas celebridades.

Uma boa estratégia de comunicação é peça chave para obtenção de bons resultados. As empresas digitais possuem ferramentas potentes para alinhar a sua comunicação ao público desejado. Por meio da coleta e análise de dados, que de acordo com Barbieri (2001) o processo de *Business Intelligence* (BI) permite ao líder em ambiente digital o aprimoramento de seus processos de gestão facilitando a compreensão do seu público-alvo.

Para contextualizar, o uso da comunicação e o poder de influência, foi relacionado na Tabela 1 o número de seguidores de cada uma das mulheres selecionadas em uma das maiores plataforma de mídia social do mundo, o Instagram:

Tabela 1 – Número de seguidores no Instagram dos perfis selecionados

| Perfil | Nº de seguidores Instagram |
|------------------|-----------------------------------|
| Nathália Arcuri | 2,7 Milhões |
| Patrícia Bonaldi | 1,2 Milhões |
| Natália Martins | 2,2 Milhões |
| Bianca Andrade | 14,1 Milhões |
| Cris Arcangeli | 1 Milhão |
| Camila Coutinho | 2,6 Milhões |

Fonte: Instagram, 2021.

Outro aspecto observado nos perfis é o **comportamento** dessas mulheres e de como se tornar líderes, pois através de seus posicionamentos e atitudes levaram seus projetos e negócios a novos patamares. Mostram a outras mulheres as possibilidades e o poder que possuem, e representam uma porcentagem muito pequena dos líderes em geral. Para Gardiner *et al.*, (2000, p. 27), "as mulheres estão compartilhando informações privilegiadas e ensinando outras mulheres como trabalhar dentro das estruturas de poder, também para mudar o sistema dominante, para ir com seus pontos fortes e trazer as mulheres vozes para apoiar a liderança".

Seus modelos de vida e suas experiências servem de base para capacitar outras mulheres e seus modelos de negócios. Nesse aspecto, Cristiana Arcangeli realiza palestras sobre o empoderamento feminino e é um exemplo claro de líder de sucesso ocupando uma posição importante no *marketing* brasileiro. Isso é muito importante, pois outras mulheres se inspiram através do comportamento de mulheres bem-sucedidas.

A maneira como as mulheres trabalham é a chave para entender como elas se engajam em uma liderança de sucesso. Geralmente elas modelam o caminho, mostrando aos outros seus valores e ética de trabalho, inspiram uma visão compartilhada ao olhar para o futuro e torná-lo acessível para aqueles ao seu redor, principalmente a outras mulheres.

Essa atitude comportamental influencia diretamente seus seguidores, se tornando fonte de inspiração e modelo profissional. Características específicas de como as mulheres tendem a trabalhar com outras pessoas proporciona a construção de vínculos, criando relacionamentos e empatia. Como afirmam Babcock e Laschever (2007, p. 128) "extensa literatura em praticamente todas as disciplinas nas ciências sociais e do comportamento conclui que os relacionamentos desempenham um papel mais central na vida das mulheres do que na vida dos homens".

A importância da confiança e das conexões é evidente para o sucesso da liderança feminina e se destaca sendo uma das principais oportunidades para influenciar as percepções de liderança de uma mulher. Fatores como esses tornam-se marcos significativos na vida da mulher aspirante a líder. Se eles estiverem disponíveis para ela, é mais provável que ela avance no caminho da liderança. Se não forem, é mais provável que suas aspirações de se tornar uma líder permaneçam fora de alcance. A partir de então, pode-se ter a dimensão da importância sobre o comportamento de uma mulher líder sobre outras, da relevância das mulheres se identificarem com mulheres de alto desempenho para servir de suporte na construção da confiança que as ajudará a alcançar seu pleno potencial de serem líderes.

De acordo com Hill, (2003, p. 159), "para os líderes emergentes, os relacionamentos se tornam o eixo que garante desenvolvimento e sucesso". Além disso, "dedicando tempo e

atenção para crescer e nutrir uma rede de relacionamentos não apenas ajuda os líderes a obter flexíveis atribuições, mas também os ajuda a gerenciar os riscos associados a tais atribuições" (HILL, 2003, p. 157). Construir e manter esses relacionamentos apoia as mulheres líderes ao longo de suas carreiras, não apenas em seu desenvolvimento pessoal, mas também na resolução de problemas e as mulheres líderes sabem que os passos que tomam nos negócios hoje ajudarão a construir um legado para as futuras gerações de mulheres nos negócios.

Nesse contexto, Fine (2007, p. 182) descobriu, "ao descrever como elas tornaram-se líderes, as mulheres enfatizaram a influência dos primeiros modelos e mentores que ensinaram lições de cidadania e envolvimento comunitário", sugere que o papel de mentores é importante para definir exemplos e construir conexões.

Quando observado o fator comportamento nos perfis selecionados, é possível identificar que a atitude comportamental dessas mulheres é justamente criar um laço de confiança e de sincronicidade com seus seguidores. Elas fazem com que seus seguidores se identifiquem através de seus comportamentos. E na construção desse relacionamento, utilizam sua influência para moldar o comportamento de quem as seguem, dando gancho a promoção de serviços e produtos aliados à sua imagem. A influência é uma habilidade requerível e essencial a qualquer líder, onde aquele que melhor exercer o poder de sua influência ganha mais espaço e poder.

A **criatividade** é uma qualidade importante de um líder moderno. A própria criatividade é o abandono de pensamentos e estruturas rígidas, uma característica muito desejável para indivíduos em posições de liderança em um ambiente corporativo. Os líderes criativos têm a capacidade de ver as coisas de novas maneiras e resolver problemas sobre um ângulo diferente. A criatividade refere-se à inventividade, imaginação, inovação, visão, progressividade, originalidade e desenvoltura, ou seja, o papel da criatividade na liderança é vital para a sobrevivência de qualquer organização em transformação digital.

Natália Martins e Bianca Andrade usaram a inovação e a criatividade para se lançarem nos negócios. Natália teve que se inovar diante às suas dificuldades, fez de seus desafios sua grande oportunidade, o qual se tornou um grande negócio. Bianca, por sua vez, que no início sem recursos financeiros para comprar o batom original de uma marca famosa internacional começou a dar dicas de produtos mais populares que se assemelhavam aos comercializados por grandes grifes e aos poucos passou a ser conhecida na internet pelo seu canal do YouTube. Patrícia Bonaldi também usou de muita inovação e criatividade em suas criações, utilizou uma tradição de sua região e expandiu seu trabalho com projetos exclusivos, deixando sua marca registrada com suas rendas e bordados manuais que ganhou o mundo.

Segundo Cortellazzo *et al.*, (2019) o papel da criatividade na liderança digital para a inovação é fundamental para a transformação digital. Sob pressão crescente para inovar, os líderes precisam assumir um papel ativo na identificação da necessidade de mudança. Para Schwarzmüller *et al.*, (2018) o mundo digital força os líderes a examinar os problemas e fornecer respostas inovadoras e criativas de forma rápida e agregando o uso da tecnologia da informação para possibilitar que tomem decisões mais acertadas.

A capacidade de antecipar, criar e navegar com sucesso pelas mudanças, é crucial para todos os líderes, em especial para líderes digitais. De acordo com Barth (2003, p. 177), "liderar em uma cultura de mudança significa adotar inovações, uma após a outra; isso significa produzindo a capacidade de ver, avaliar criticamente e incorporar seletivamente novas ideias e práticas - o tempo todo, dentro e fora da organização". Se a capacidade de gerenciar mudanças é crítica para o sucesso em qualquer organização, então os líderes devem ser capazes de identificar a necessidade e mudar a direção quando confrontado com ela.

Por fim, a **competência** é um dos pilares fundamentais para um líder e que pode ser caracterizado por uma série de habilidades. As competências de liderança são atribuições que contribuem para um desempenho elevado. No entanto, as habilidades necessárias para uma determinada posição podem variar dependendo do nível de liderança específico na organização. Usando uma abordagem de competência, as organizações podem determinar quais posições em quais níveis requerem competências específicas.

Para enfrentar os desafios únicos dos líderes digitais, determinadas competências de liderança podem contribuir para o sucesso. De acordo com McCall e Hollenback (2002) essas competências compreendem em desenvolver uma mentalidade global, aberta e flexível em pensamento e táticas, habilidades de comunicação intercultural, respeitar a diversidade, capacidade de lidar com a complexidade e habilidades técnicas ou de negócios são fundamentais para o sucesso.

As competências de liderança são divididas em quatro grandes categorias: cognitivas, interpessoais, comerciais e estratégicas. A habilidade considerada de maior relevância em todos os níveis de liderança é a habilidade cognitiva. Essa habilidade é considerada a base de todas as competências porque abrange a capacidade de adquirir novos conhecimentos e aprender novas maneiras de resolver problemas.

Interessantemente, habilidades de negócios e habilidades estratégicas foram as duas habilidades mais importantes a adquirir ao se passar para níveis elevados de liderança. Esta pesquisa é importante porque demonstra empiricamente que as habilidades de liderança diferem em diferentes níveis de gestão na carreira.

Nesse contexto, todos os perfis analisados demonstram grandes competências, com habilidades cognitivas, possuem muito conhecimento técnico em suas áreas, além estratégias e planos de negócios. Para melhor ilustrar, a Tabela 2 correlaciona-se a habilidades de cada uma delas dentro dos quatro aspectos de liderança abordados.

Tabela 2 – Habilidades de liderança dos perfis selecionados

| Perfil | Comunicação | Comportamento | Criatividade | Competência |
|-------------------------|---|--|--|---|
| Nathália Arcuri | Bem humorada Linguagem simplificada Capacidade de explicar através de exemplos Grande engajamento nos stories Presença no Instagram Youtube | Divertida Confiante Empática Espontânea Paixão pelo que faz | Pensamento fora da caixa Enxergar oportunidades em tempos de crise | Planejamento Capacidade analítica Conhecimento técnico da sua área de atuação Inteligente Didática |
| Patrícia Bonaldi | Suave Inspiradora Voltada para mulheres Networking Introspectiva Baixo engajamento nos stories Presença no Instagram | Gentil Carismática Hiperativa Confiante Reservada Humilde Resiliente Aventureira Paixão pelo que faz | Altamente artística Pensamento fora da caixa Originalidade Motivada Enxergar oportunidades em tempos de crise Inovadora | Conhecimento técnico da sua área de atuação Empreendedora Detalhista Visionária Proativa |
| Natália Martins | Voltada para mulheres Inspiradora Grande engajamento nos stories Presença no Instagram | Empoderada Curiosa Questionadora dos padrões Paixão pelo que faz Confiante Resiliente Adaptável Compreensiva | Enxergar oportunidades em tempos de crise Pensamento fora da caixa Inovadora Boa percepção | Empreendedora Estratégica Conhecimento em marketing Conhecimento técnico da sua área de atuação Didática Habilidade para lidar diretamente com o cliente |
| Bianca Andrade | Voltada para mulheres Abordagem clara Bem humorada <i>Storytelling</i> Linguagem simplificada Utiliza de exemplos <i>Networking</i> Presença no Instagram Youtube | Paixão pelo que faz Polêmica Espontânea Carismática Sincera Se posiciona a frente dos negócios Dinâmica Geniosa | Sonhadora Artística Pensamento fora da caixa Motivada Enxergar oportunidades em tempos de crise | Conhecimento em marketing Empreendedora Vendedora Detalhista Estratégica |
| Cris Arcangeli | Grande engajamento nos stories Presença no Instagram Youtube Voltada para mulheres Firme Capacidade de ouvir Capacidade de | Focada em solucionar problemas Empática Confiante Resiliente Determinada Paixão pelo que faz | Capacidade de análise e síntese Boa percepção Pensamento fora da caixa Enxergar oportunidades em tempos de crise | Conhecimento técnico da sua área de atuação Estratégica Vendedora Detalhista Didática |

| | | | | |
|-----------------|-----------------------------------|--------------------------|---|------------------------------|
| | observar | | | |
| | Linguagem simplificada | | | |
| | Séria | | | |
| | Voltada para mulheres | Aventureira | Pensamento fora da caixa | Empreendedora |
| | Bem humorada | Humilde | Inovadora | Adaptável a mudanças |
| | Grande engajamento nos stories | Hiperativa Dinâmica | Enxergar oportunidades em tempos de crise | Planejadora Visionária |
| Camila | Inspiradora | Curiosa | | Comunicativa |
| Coutinho | Sabe ouvir seus liderados | Empática Extrovertida | | Preza seus valores |
| | Instagram | Autêntica | | Entendimento do mercado |
| | Youtube | Paixão pelo que faz | | Conhecimento em marketing |

Fonte: Autor

Como é possível observar no quadro acima, no quesito comunicação, as mulheres analisadas utilizam uma comunicação simples, clara e inspiradora, aliado a um perfil de comportamento divertido, carismático e espontâneo. Na criatividade, observa-se perfis que demonstram a capacidade de pensamento “fora da caixa”, uma boa percepção para criação de novas oportunidades e inovação. No aspecto competência, as mulheres se demonstram grande conhecimento técnico, inteligência e empreendedorismo.

A presença de mulheres em posições de liderança e a oportunidade de fazer contatos podem ajudar a motivar outras mulheres a progredir em suas carreiras. Sendo assim, é possível observar que todas as habilidades fundamentais para uma liderança foram abordadas nesse trabalho, além de todos os contextos e ferramentas disponíveis para desenvolvimento de um líder digital. As lições transmitidas por modelos femininos são inestimáveis, para a criação de novas mulheres líderes, em um momento transicional digital nos tempos atuais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo se consolidou a partir do tema que buscou identificar os perfis de lideranças digitais femininas, suas habilidades e suas competências comportamentais, diante um período de transição do mercado para a digitalização.

Apesar das mulheres obterem progressos significativos na força de trabalho, ainda há muito trabalho a ser feito para superar preconceitos e sistemas de exclusão. Como Barth (1990, p. 709), afirma, "estamos em um período de transição. Muito do apoio cultural é diminuindo para manter as diferenças de gênero na liderança e, mais importante, para manter diferentes atitudes, crenças e valores sobre mulheres líderes". Essa transição é marcada por um aumento de mulheres em cargos de poder, influência e liderança. É também marcado por uma avaliação contínua e vigilante dessa mudança social.

Isso é importante para compreender o comportamento das líderes femininas e as diferenças em seus estilos de liderança. O aumento da participação da força de trabalho feminina, a diversidade cultural na organização e as organizações sem fronteiras exigem a diversidade de gênero nas funções de liderança, independentemente do tipo de organização.

Atualmente, as organizações vivem um ritmo constante de mudanças, com a rápida introdução de tecnologias de informação avançadas que possibilitaram os negócios. A liderança digital é uma liderança “capacitadora” que apoia a exploração contínua dentro de uma organização para criar valores usando digitalização avançada. E diante de todas essas mudanças, o líder digital deve possuir diversas habilidades para lidar com o “status” de mudança constante.

As mulheres são fundamentais para esse processo de transformação digital das organizações, pois elas possuem uma atuação de liderança que mais se alinha ao perfil de líder para esse cenário atual. Os resultados da análise mostram que o líder digital deve associar múltiplas competências, bem como a capacidade de motivar os outros e a capacidade de pensar e agir de forma empreendedora, além de habilidades de comunicação, comportamento, criatividade e competência, uma vez que essas habilidades são significativamente correlacionadas positivamente com a capacidade de lidar com vários desafios relacionados à digitalização e amplamente associados ao perfil de liderança feminino.

O presente trabalho teve como fonte de análise seis empreendedoras digitais brasileiras que possuem mais de 1 milhão de seguidores na rede social Instagram, e mostra-se relevante uma vez que o mercado digital está em progressiva expansão e as mulheres se

encontram cada vez mais inseridas no mercado de trabalho. A sugestão que se dá para futuras pesquisas acadêmicas relacionadas ao tópico abordado é analisar as lideranças de outras empreendedoras digitais atuantes seja no cenário brasileiro ou mundial para identificar um maior padrão de habilidades que as levam ao sucesso. A rede social foco deste trabalho foi o Instagram, porém é interessante observar também a relevância feminina em outras redes sociais, principalmente LinkedIn que se trata de uma plataforma profissional.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, T. **As mulheres de negócios mais poderosas do Brasil**. 2013. Online. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-mulheres-de-negocios-mais-poderosas-do-brasil>>. Acesso em: 11 Mar. 2021.
- ALABY, J. A. **Liderança: uma questão de competências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AFFELDT, F. S.; SILVA JUNIOR, S. D. da. Information architecture analysis using business intelligence tools based on the information needs of executives. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 251-270, ago. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752013000200251&lng=pt&nrm=iso. acessos em 05 mar. 2021.
- AHLQUIST, J. Tendências agora: educação de liderança digital usando mídia social e o modelo de mudança social. **Journal of Leadership Studies**, 8 (2), 57-60. 2014.
- ARAÚJO, E. Camila Coutinho, quem é? Biografia, carreira, polêmicas e curiosidades. **Área de Mulher**. 2020. Disponível em: <https://areademulher.r7.com/celebridades/camila-coutinho/>. Acesso em: 11 mar. 2021.
- BABCOCK, L.; LASCHEVER, S. **Women don't ask: The high cost of avoiding negotiation - and positive strategies for change**. New York, NY: Bantam Books. 2007.
- BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence: Modelagem e Tecnologia**. Rio de Janeiro: **Axcel Books**, 2001.
- BARTH, R. S. **Culture in question**. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. (pp. 159-168). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2003.
- BILOSHAPKA, V., & OSIYEVSKYY, O. **Your winning business model agenda: four questions to shape growth**. *Strategy & Leadership*, 46(4), 21-27, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-04-2018-0038/full/html?skipTracking=true> acesso em 07 Mar. 2021.
- EAGLY, A. H. **Diferenças de sexo no comportamento social: A interpretação do papel social**. **Psychology Press**. 2013.
- CAVALCANTI, V. L., CARPILOVZKY, Marcelo; LAGO, Regina Arcynska; LUND, Myrian. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 3ª ed, 2009.
- CORTELLAZZO, L., BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. O papel da liderança em um mundo digitalizado: uma revisão. **Fronteiras em psicologia**, 10, 1938. 2019. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31507494/> acesso em 03 mar. 2021.
- CRIADORES ID. **Bianca Andrade**. 2021. Disponível em: <https://criadoresid.com/criador/bianca-andrade/>. Acesso em: 9 mar. 2021.

FERRARI, A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competência na Europa. **Relatórios Científicos e Políticos do JRC**, editado por Yves Punie e Barbara N. Brecko. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia, 2013 Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC90109> Acesso 06 mar. 2021.

FINE, M. G. An ethics-based model of leadership. In 1. L. Chin, B. Lott, 1. K. Rice, & Sanchez-Hucles (Eds.), **Women and leadership: Transforming visions and diverse voices** (pp. 177-191). Malden, MA: Blackwell Publishing. 2007. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Women+and+Leadership%3A+Transforming+Visions+and+Diverse+Voices-p-9781405181372> Acesso em: 07 abr. 2021.

FOURNIER, V.; SMITH, W. Scripting masculinity. **Ephemera-Theory & Politics in Organization**, v. 6, n. 2, p. 141-162, 2006.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV Executivo**, v. 12, n. 1, Jan/Jun 2013, p. 46-49. On line. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634/19366>. Acesso em 01 Mar. 2021.

GARDNER, J. W. Liderança. Rio de Janeiro: **Record**, 1990.

GARDINER, M. E., ENOMOTO, E., GROGAN, M. **Coloring outside the lines: Mentoring women into school leadership**. Albany, NY: State University of New York Press. 2000 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/266969540_Coloring_Outside_the_Lines_Mentoring_Women_into_School_Leadership Acesso em: 13 mar. 2021.

GASPARINI, C. **O que diferencia as mulheres em cargos de chefia?** 2015. On line. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-que-diferencia-as-mulheres-em-cargos-de-chefia>. Acesso em: 05 mar. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo, **Atlas** 2010.

GONÇALVES, R. M. M. C. Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – **Universidade do Algarve**, Faro, Portugal, 2012. Disponível em: https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lider%3%A7a%20Feminina_%20Motiva%3%A7%3%A3o%20%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho_Final.pdf Acesso em 15 mar. 2021.

GRATÃO, P. De pijama, empreendedora fatura milhões com micropigmentação. **Revista Pequena Empresas e Grande Negócios**. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2020/11/de-pijama-empreendedora-fatura-milhoes-com-micropigmentacao.html#:~:text=Natalia%20Martins%20%C3%A9%20fundadora%20da,Pret,o%2C%20no%20interior%20do%20estado..> Acesso em: 17 mar. 2021.

HERNANDEZ, M., EBERLY, M. B., AVOLIO, B. J., JOHNSON, M. D. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly** 22 (2011) 1165–1185, 22, 1165-1185. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2011-28377-009> Acesso em: 23 mar. 2021.

HETSCHKO, K.; SILVA, R. Pela Igualdade no Topo. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, Edição 316, p.1, Março de 2014.

HILL, L. A. Are we preparing ourselves to lead? In D. L. Rhode (Ed.), **The difference "difference" makes: Women in leadership**. p. 144-167. 2003. Stanford, CA: **Stanford University Press**. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=14526> Acesso em: 25 mar. 2021

HOLT, D. T., VARDAMAN, J. M. “Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization.” **Journal of Change Management** 13/1 (March 2013): 9–18. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2013.768426> Acesso em 06 mar. 2021

JEHNIFFER, J. Nathalia Arcuri – História da investidora, dicas de livros e canal Me Poupe!. **Jornal R7**, Brasil, 2 set. 2020. iSardinhas. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/biografias/nathalia-arcuri-me-poupe/>. Acesso em: 11 mar. 2021^a.

JEHNIFFER, J. Cristiana Arcangeli, quem é? Vida, carreira e projetos da empresária. **Jornal R7**, Brasil, 18 set. 2020. iSardinhas. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/biografias/cristiana-arcangeli-quem-e/>. Acesso em: 11 mar. 2021^b.

JYOTI, J., & BHAU, S. Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. **SAGE Open**, 5(4), 2158244015612518. 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015612518> Acesso em 03 Mar. 2021.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas associações de trabalho. **Órgão. Soc.**, Salvador, v. 17, n. 53, pág. 243-257, junho de 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em 05 de março de 2021.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo, Editora Senac, 2009.

MARINHO, R. M. **Liderança: uma questão de competências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ME POUPE!. Quem é Nathalia Arcuri: Conheça mais sobre a pessoa que está mudando o Brasil com educação financeira. Brasil: **Me Poupe!** Disponível em: <https://mepoupe.com/sobre-a-nath/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MENEGHETTI, A. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MCCALL, M., & HOLLENBECK, G. (2002). *Desenvolvendo executivos globais: As lições da experiência internacional*. Boston, MA: **Harvard Business School Publishing**.

MILLEN, L. **O mundo rosa de Natalia Martins**. GowHere. Disponível em: <https://gowhere.com.br/o-mundo-rosa-de-natalia-martins/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

MIRELLE, B. Mulheres são líderes melhores durante as crises, diz estudo. **Forbes**. 16 de fevereiro de 2021. Online. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/02/mulheres-sao-lideres-melhores-durante-as-criSES-diz-estudo/> Acesso em: 06 mar. 2021.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NASCIMENTO, T. **Bianca Andrade, quem é? Biografia, carreira e polêmicas sobre Boca Rosa**. Disponível em: <https://areademulher.r7.com/celebridades/bianca-andrade-boca-rosa/>. Acesso em: 17 mar. 2021.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>. Acesso em: 05 mar. 2021

PATBO. Patricia Bonaldi. **Patbo**, 11 mar. 2021. Disponível em: <https://patbo.com.br/index.php/patbo.html>. Acesso em: 11 mar. 2021.

PINNOW, D. F. **Leadership: What It Really Matters**. 6ª edição Wiesbaden. 2012.

POPOVIC, A.; JAKLIC, J. Benefits of Business Intelligence System Implementation: an Empirical Analysis of the Impact of BI System Maturity on Information Quality. **European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems**, 2010. Disponível em: http://emcis.eu/Emcis_archive/EMCIS/EMCIS2010/Proceedings/Late%20Breaking%20Papers/LBP2.pdf Acesso em: 05 mar. 2021.

PRIMAK, F. V. **Decisões com B.I. (Business Intelligence)**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 18, n. spe, p. 69-83, June 2007. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000300007&lng=en&nrm=iso>. access on 05 Mar. 2021

SCHALLMO, D., WILLIAMS, C. A., BOARDMAN, L. Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, 21(08), 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321394754_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_MODELS_-_BEST_PRACTICE_ENABLERS_AND_ROADMAP. Acesso em 06 Mar. 2021.

SCHWARZMÜLLER, T., BROSI, P., DUMAN, D., WELPE, I. M. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership.

mrev management revue, 29(2), 114-138. 2018. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/How-Does-the-Digital-Transformation-Affect-Key-of-Schwarz%C3%BCller-Brosi/3290d974438e82387e85ca9ce61483dc31fb0278> Acesso em 10 mar. 2021

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SOW, M.; ABORBIE, S. Impact of Leadership on Digital Transformation. **Business and Economic Research**, 8(3), 139-148. 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/mth/ber888/v8y2018i3p139-148.html> Acesso em: 03 Mar. 2021.

SILVEIRA, I. L. F., et al. **Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash**. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014. **Anais**. [S. l.]: UniFOA, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620241.pdf> Acesso em: 04 Mar. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERHANE, P., POSIG, M., GUNDRY, L., OFSTEIN, L., POWELL, E. **Women in business: The changing face of leadership**. Westport CT: Praeger Publishers. 2007.

WUNDERER, R. **Liderança e Cooperação: Um Ensino de Liderança Empreendedora**, 9ª revista. Edição, Colônia. 2011.

ZAMBERLAN, L. et. al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí, Ed, Unijuí, 2014.