



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUINE SOARES MAIA

LIDERANÇA FEMININA: CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS E DESAFIOS

**FEIRA DE SANTANA – BA
2021**

LUINE SOARES MAIA

LIDERANÇA FEMININA: CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS E DESAFIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA.

Orientadora: Profª Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva

FEIRA DE SANTANA – BA

2021

LUINE SOARES MAIA

LIDERANÇA FEMININA: CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS E DESAFIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva.

Aprovado em: _____ de _____ de 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia à minha mãe, avós, tias, primas, amigas, professoras e todas as mulheres que lutaram no passado para que as mulheres de hoje consigam ter um espaço na sociedade, dedico também à aquelas que ainda lutam por isso, e às que ainda não conseguiram alcançar o espaço que almejam, espero que um dia alcancem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ser sempre maravilhoso comigo e nunca, em momento algum, me abandonar. Agradeço aos meus pais Ivaldo e Rosângela por serem os melhores que eu poderia ter, por sempre me apoiarem nas minhas escolhas e decisões, por lutarem ao meu lado por meus objetivos, por estarem sempre comigo e nunca desistirem de acreditar em mim. Agradeço ao meu irmão Willian por ser um companheiro, um amigo e sempre estar do meu lado quando eu preciso. À minha família (avós, tias, primas e tios) agradeço por seu jeito alegre e único que sempre me anima quando estamos juntos.

Agradeço à minha Panelinha da UEFS (Ângela, Caren, Daffne, Ellen e Marcos) por estarem comigo desde o primeiro dia na universidade, por todas as risadas, conversas, abraços e momentos juntos, por serem amigos que eu irei levar para a vida. Agradeço à minha amiga Jamilly por ser um presente de Deus na minha vida, estando comigo em todos os surtos durante o processo de construção da monografia, sendo paciente, mandando memes, me ouvindo e apoiando sempre que precisei.

Agradeço à minhas primas Vanine e Taís que são irmãs de outra mãe e verdadeiras amigas. Agradeço à minhas amigas Lise, Adla e Vick que sempre me apoiam, escutam e estão lá quando eu preciso. Agradeço à todos os meus amigos, inclusive os que estão distante e eu não vejo sempre, mas que são verdadeiros presentes de Deus, estando diariamente me alegrando e apoiando de alguma maneira.

Faço um agradecimento em especial à professora Cidineide Gerônimo por ser a melhor orientadora que eu poderia ter, sempre muito gentil, paciente e amorosa, obrigada, por ter estado comigo nesse momento de ansiedade e pela confiança depositada em mim! Agradeço também à UEFS e à todos os professores do curso de Administração por todos conhecimentos e ensinamentos passados. Por fim, meu muito obrigada à todos que de alguma forma me apoiou nesse momento e que esteve ao meu lado dando uma palavra de conforto.

“Eu não desejo que as mulheres tenham poder sobre os homens, mas sim sobre elas mesmas.”

(Mary Wollstonecraft)

RESUMO

A trajetória profissional feminina é marcada por desafios e conquistas, a presença da mulher no mercado de trabalho tem sido marcante desde a II Guerra mundial. De lá pra cá, para a mulher conseguir liderar teve que percorrer um longo caminho, no qual enfrentou desigualdades e preconceitos. A monografia em questão aborda o tema liderança feminina, para a mulher conseguir liderar teve que percorrer um longo caminho, no qual enfrentou desigualdades e preconceitos. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória para o exercício da liderança. Mediante metodologia de estudo de caso, que se classifica como qualitativo e no método indutivo, tem caráter exploratório-descritivo com a utilização de questionário de entrevista, o questionário foi aplicado com seis mulheres líderes que trabalham em duas distribuidoras de materiais para a construção civil. Os resultados apontam que as mulheres levam mais tempo para atingirem o cargo de liderança, pois, ainda existem características da sociedade patriarcal atualmente e questões como a conciliação da jornada laboral e a doméstica, manter a postura e preconceitos dificultam a chegada da mulher até os cargos de liderança, contudo, os resultados mostraram que as características do estilo de gestão feminino, como empatia, comunicação, respeito e humanização estão fazendo com que essa realidade seja alterada.

Palavras-chaves: Liderança Feminina; Desafios; Habilidades; Competências; Igualdade; Conquistas.

ABSTRACT

The female professional trajectory is marked by challenges and achievements, the presence of women in the labor market has been remarkable since World War II. Since then, for a woman to be able to lead, she had to travel a long way, in which she faced inequalities and prejudice. The monography in question addresses the theme of female leadership, for women to be able to lead they had to travel a long way, in which they faced inequalities and prejudices. Thus, the general objective of this research is to identify the challenges faced by women in their path to the exercise of leadership. Using a case study methodology, which is classified as qualitative and the inductive method, it has an exploratory-descriptive character with the use of an interview questionnaire, the questionnaire was applied to six women leaders who work in two distributors of materials for civil construction. The results show that women take longer to reach the position of leadership, as there are still characteristics of the patriarchal society today and issues such as reconciling work and domestic hours, maintaining posture and prejudices make it difficult for women to reach positions. However, the results showed that the characteristics of the female management style, such as empathy, communication, respect and humanization, are causing this reality to be changed.

Keywords: Female leadership; Challenges; Skills; Competence; Equality; Achievements.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Destaque da mulher ao longo da história por ano de nascimento.....	18
Quadro 02 – Conquistas femininas ao longo do tempo.....	22
Quadro 03 – Conceito de liderança.....	25
Quadro 04 – Diferenças dos Estilos de liderança.....	26
Quadro 05 – Diferenças entre características no estilo de gestão masculino e feminino.....	28
Quadro 06 – Relação entre os objetivos da pesquisa e questões do questionário de entrevista.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Rendimentos habitual médio mensal entre homens e mulheres	33
Gráfico 02 – Diferença do percentual da população com ensino superior completo.....	34
Gráfico 03 – Idade das respondentes.....	47
Gráfico 04 – Grau de escolaridade das respondentes.....	48
Gráfico 05 – Estado civil das respondentes.....	49
Gráfico 06 – Tempo para alcançar a liderança.....	51
Gráfico 07 – Tempo de ocupação do cargo de liderança.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. A PRESENÇA DA MULHER NA SOCIEDADE E NO MERCADO DE TRABALHO	15
2.2. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	16
2.3. LUTAS E CONQUISTAS FEMININAS	20
2.4. TEORIAS DA LIDERANÇA.....	24
2.5. AS COMPETÊNCIAS DAS MULHERES LÍDERES	27
2.6. A ATUAÇÃO DA MULHER COMO LÍDER E OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS	31
3. METODOLOGIA.....	38
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA	39
3.3 AMOSTRA.....	40
3.4 COLETA DE DADOS.....	41
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	43
3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1 PERFIL DAS RESPONDENTES	46
4.2. LIDERANÇA	49
4.3. RELACIONAMENTO	57
4.4 PRECONCEITO NA LIDERANÇA	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A.....	71

1 INTRODUÇÃO

As questões de gênero estão presentes em vários aspectos no processo da civilização da humanidade e com a sociedade patriarcal as mulheres ficaram submissas aos homens por muito tempo, determinando que seu lugar e destino eram cuidar da casa, do marido e dos filhos, abdicando de sua vida. Assim, a luta por igualdade é antiga, atravessando séculos até chegar aos dias atuais, em que algumas conquistas e vitórias podem ser comemoradas.

Com o passar dos anos, a presença feminina passou a ser necessária no mercado de trabalho. Na Segunda Guerra Mundial, quando os homens tiveram que ir para as frentes de batalha, elas passaram a assumir as posições que antes eram restritas a eles, o que fez com que a jornada laboral feminina fosse iniciada, contudo, sendo marcada por um caminho com muitas desigualdades e conflitos.

Com isso, elas começaram a fazer reivindicações em busca de igualdade e melhorias, como a ocupação que foi feita por operárias no dia 08 de março de 1857 em uma fábrica, onde buscavam melhores condições de trabalho, equiparação entre homens e mulheres e um tratamento digno dentro do ambiente de trabalho. Entretanto, os pedidos não foram atendidos e as mulheres foram trancadas dentro da fábrica que foi incendiada, atualmente, na data, é comemorado o “Dia Internacional da Mulher”.

Existem outras mobilizações que marcam a trajetória feminina nessa busca por igualdade, como o Movimento Feminista, que teve início no final do século XIX, e luta por direitos iguais, em aspectos econômicos, jurídicos, sociais e políticos, através do empoderamento feminino. Porém, muitas dessas batalhas foram vencidas ao longo do tempo e a mulher conseguiu desbravar diversos caminhos para chegar a muitas profissões que antes eram exclusivas dos homens.

Contudo, apesar de algumas mulheres poderem se dedicar a suas carreiras de forma mais intensa, a grande maioria concilia múltiplas funções à sua rotina profissional. Isso mostra que, mesmo sendo possível ver a ascensão de carreiras femininas e ocupando cargos de liderança, a trajetória feita por elas não é equivalente à mesma feita por homens. Assim, se traz a questão problema dessa pesquisa que é “Quais os desafios na trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança?”

Algumas hipóteses podem ser levantadas para o problema: a) Devido a todas as lutas que a mulher enfrentou para ter uma carreira profissional, atualmente, ao

conseguir ocupar os mesmos cargos que homens e conciliar isso com uma rotina doméstica, ainda existem diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho; e b) Mesmo existindo situações de desigualdades e preconceitos, a mulher continua buscando melhorias e crescimento em sua carreira profissional, para assim, conseguir solucionar os desafios diários e trazer desempenho para sua equipe.

Diante disso, tem-se como objetivo geral identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória para o exercício da liderança. E os objetivos específicos são: a) Apresentar o histórico sobre a luta feminina para sua conquista ao mercado de trabalho; b) Identificar as características, o estilo de gestão feminino e os desafios enfrentados por essas mulheres ao exercerem suas funções na liderança; c) Mostrar como as mulheres líderes têm buscado solucionar esses desafios, apresentando os aspectos relevantes na trajetória daquelas que atuam no segmento de distribuição de materiais de construção.

Dessa forma, vale ressaltar que, mesmo com tantas conquistas e evoluções, ainda existem situações de desigualdades que as mulheres vivenciam ao exercer a liderança. Assim, após leituras, vivências pessoais, participação em eventos e seminários sobre o tema, despertou o interesse na autora sobre a liderança feminina.

Com o empoderamento feminino, as mulheres conseguiram obter a liberdade em suas decisões e a autonomia em suas escolhas, ocupando os lugares em que elas escolheram estar e não aqueles que dizem que ela deve estar. Assim, a presença das mulheres em posições de liderança passou a ser vista com maior frequência. Mas, para estar à frente das organizações, o caminho que a mulher percorre na maioria das vezes é marcado por desafios como: preconceito, machismo, falta de aceitação, discriminação e desvalorização.

Assim, no âmbito social, a pesquisa tem relevância, pois mostra como essa realidade de desigualdade ainda está presente no cotidiano das mulheres, já que, apesar de tantos avanços na carreira profissional, recai sobre os ombros da mulher muitas responsabilidades e demandas em outras esferas, sendo ainda necessário discutir o seu papel na sociedade e promover projetos e eventos que enalteçam a igualdade de gênero.

No âmbito acadêmico, é relevante abordar um tema que mostre a importância da trajetória que as mulheres percorreram para chegar onde estão, principalmente na área da Administração, na qual, mesmo com uma predominância masculina, são formadas mulheres que ocupam diversas áreas, incluindo a liderança, e precisam

vivenciar desafios diários na ocupação desses cargos. Assim, ao trazer as características do estilo de gestão feminino e ao mostrar como elas superaram as adversidades, a pesquisa também poderá servir de base para outros acadêmicos e acadêmicas que pretendem explorar a temática, dando ênfase à diversidade.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso que buscou-se analisar a trajetória percorrida pela mulher até o cargo de liderança, enfatizando os desafios por elas vivenciados. Assim, o trabalho está estruturado em cinco capítulos: iniciando com a introdução que apresenta o tema de forma sintetizada, o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, justificativa, métodos de procedimento e estruturação do estudo.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, no qual a pesquisa se fundamenta através da seleção de obras e de trabalhos que abordam o tema liderança feminina. O referencial divide-se em seis tópicos: A presença da mulher na sociedade e no mercado de trabalho; A evolução da mulher no mercado de trabalho; Lutas e conquistas femininas; Teorias da Liderança; As competências das mulheres líderes e A atuação da mulher como líder e os principais desafios enfrentados.

No terceiro capítulo é abordado a metodologia do estudo, tipo de pesquisa, a natureza e os procedimentos técnicos utilizados, com base nos objetivos da pesquisa e nas considerações da fundamentação teórica. Assim, trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo, exploratória-descritiva, que utiliza o método com a aplicação do questionário de entrevista, através do Google formulários, com seis mulheres líderes de empresas do segmento atacadista de produtos da construção civil.

O quarto capítulo engloba a análise dos dados, expondo os resultados obtidos com a aplicação do questionário, sendo possível verificar as hipóteses levantadas e estabelecer a relação dos dados com o levantamento bibliográfico.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais da obra que apresenta os seguintes resultados: as mulheres possuem desafios no exercício da liderança como a conciliação de uma dupla jornada, a laboral e a doméstica, questões relacionadas à desigualdades, como a salarial, e manter uma postura que as façam ser respeitadas, mas, apresentam habilidades e competências, como empatia, comunicação e uma liderança mais humanizada que fazem com elas se inseram em segmentos que são considerados masculinos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A PRESENÇA DA MULHER NA SOCIEDADE E NO MERCADO DE TRABALHO

Por muito tempo o patriarcado colocou os homens em uma posição de poder, sendo eles quem comandavam e conduziam as questões políticas, econômicas, sociais e morais, trazendo para as mulheres uma dependência, já que elas não possuíam direitos e deveres. Assim, a vida e o futuro da mulher dependiam de uma voz masculina, com pais que determinavam como seria a vida de suas filhas ou com maridos que tinham que conceder permissões para elas fazerem coisas que são consideradas rotineiras atualmente.

Dessa forma, as mulheres foram submetidas a viverem em uma sociedade patriarcal, sendo inferiorizadas constantemente. Contudo, elas não se contentaram com isso e começaram a lutar por igualdade e para conseguirem ocupar um espaço na sociedade, principalmente no mercado de trabalho onde, atualmente, já estão em lugares que antes eram de predominância masculina.

Porém, a palavra desigualdade ainda está presente na sociedade atual e marca a trajetória das mulheres em vários pontos, como educação, economia, saúde, política e carreira profissional. Diariamente surgem desafios para serem superados, mostrando que, apesar da evolução de conquistas e direitos, os homens ainda conseguem se beneficiar em muitos aspectos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e as Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil (2021), a diferença existente entre homens e mulheres na sociedade ainda é relevante. No mercado de trabalho, o enfoque dessa pesquisa, a média da taxa de participação em 2019 para mulheres foi de 54,5% enquanto para os homens essa média foi de 73,7%, e isso acontece mesmo com elas possuindo uma média de frequência escolar no ensino superior (29,7%) maior do que a deles (21,5%).

Para aquelas com filhos a situação é ainda pior, a média para as mulheres que são mães e que possuem ocupação é de 54,6% enquanto que para aquelas sem crianças esse percentual aumenta para 67,2%, mostrando que a questão da conciliação da rotina familiar e profissional ainda traz empecilhos para elas conseguirem ocupar uma posição no mercado de trabalho.

Nos cargos gerenciais, também há uma predominância masculina, sendo que 62,6% desses cargos são ocupados por homens, enquanto apenas 37,4% são ocupados por mulheres. Essas estatísticas mostram que, mesmo com os avanços e conquistas femininas, a sociedade ainda apresenta características patriarcais e os homens conseguem ocupar mais espaços do que elas. Contudo, com a coragem de outras mulheres em tempos passados, de desafiar esse padrão da sociedade e exigir seu espaço e seus direitos, atualmente, muitas atingem a ascensão e ocupam mais cargos de liderança em sua carreira profissional, porém, para isso acontecer, a mulher enfrentou diversas situações, como mostra o tópico abaixo.

2.2. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Durante muito tempo a mulher foi vinculada ao trabalho doméstico, onde suas obrigações se resumiam em cuidar da família e da casa, todas as tarefas voltadas para trabalho ou sustento da família era vinculada ao homem, sendo os direitos das mulheres limitados. Como afirma Probst (2003, p. 1):

As convenções do início do século, ditavam que o marido era o provedor do lar. A mulher não precisava e não deveria ganhar dinheiro. As que ficavam viúvas, ou eram de uma elite empobrecida, e precisavam se virar para se sustentar e aos filhos, faziam doces por encomendas, arranjo de flores, bordados e crivos, davam aulas de piano etc. Mas além de pouco valorizadas, essas atividades eram mal vistas pela sociedade. Mesmo assim algumas conseguiram transpor as barreiras do papel de ser apenas esposa, mãe e dona do lar, ficou para trás a partir da década de 70 quando as mulheres foram conquistando um espaço maior no mercado de trabalho.

A luta da mulher para conseguir um destaque no mercado de trabalho não é recente. O homem sempre ocupou posições de poder, acesso às escolas e universidades e era quem tomava decisões importantes sobre o destino da família. A função da mulher era cuidar do lar e dos filhos, ela não tinha acesso aos estudos e também não trabalhava fora de casa.

Mas, com a chegada das Guerras, a mulher deixa de voltar sua atenção exclusivamente para as atividades do lar e começa a avançar em direção ao mercado de trabalho, elas começam a sua rotina laboral na própria guerra, quando passam a auxiliar e a exercer funções que eram exclusivamente masculinas. Isso altera sua relação profissional e a coloca em uma posição de destaque, quando iniciam uma jornada de busca de igualdade ao mesmo tempo que auxiliam no embate.

Isso começou de fato com as I e II Guerras Mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respectivamente), quando os homens iam para as frentes de batalha e as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. (PROBST, 2003, p. 2)

Depois, as mulheres começam a trabalhar em fábricas e escritórios, e passam a ser vistas como opção de contratação. Os empregadores viam nelas uma mão de obra barata, pois recebiam salários mais baixos que os dos homens, já que eram eles quem sustentavam a família e a casa. “A justificativa desse ato estava centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Desse modo, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem.” (PROBST, 2003, p. 2;3)

Segundo Coutinho (2011, p. 62 apud SILVA 2017, p. 13,14):

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada.

Mesmo com tantos desafios para conseguir se destacar em uma sociedade machista e patriarcal, muitas mulheres lutaram e conseguiram fazer história na sua jornada profissional. Alguns nomes podem ser citados como o de Coco Chanel, famosa por projetar trajes elegantes para a elite parisiense no período antes e depois da Segunda Guerra Mundial, cuja marca é respeitada até hoje.

Estée Lauder foi uma das primeiras empreendedoras na área de cosméticos, em 1946, porém, não foram somente estas mulheres que tiveram grandes conquistas em uma sociedade dominada pela presença masculina, o Quadro 01 que apresenta as mulheres que se destacaram ao longo da história mostra alguns nomes femininos que merecem relevância mesmo com o passar dos anos.

QUADRO 01 – DESTAQUE DA MULHER LONGO DA HISTÓRIA PELO ANO DE NASCIMENTO

Sofonisba Anguissola (1532 – 1625)	Primeira mulher a ser reconhecida como artista plástica.
Bertha Von Suttner (1843-1914)	Primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel da paz.
Amelia Earhat (1897 – 1939)	Primeira a sobrevoar sozinha o Oceano Atlântico. Foi uma figura atuante para que outras mulheres pudessem também pilotar, pois contribuiu em organizações que tinham esse objetivo
Marie Curie (1867 – 1934)	Seus estudos contribuíram para a criação de avanços na medicina como o raio x.
Rosa Luxemburgo (1871-1919)	Revolucionária marxista, atuou na militância pelas liberdades democráticas.
Bertha Lutz (1894 – 1976)	Destaque no movimento feminista brasileiro, lutou pela conquista do voto feminino no Brasil e pela libertação das mulheres.
Nise da Silveira (1905 – 1999)	Psiquiatra brasileira que revolucionou a maneira como a saúde mental é encarada no país, desenvolvendo métodos de trabalho mais humano e eficaz.
Sofia Ionescu-Ogrezeanu (1920 – 2008)	Primeira mulher neurologista.
Lélia Gonzáles (1935 – 1994)	Professora, ativista, pesquisadora e intelectual do movimento negro brasileiro, contribuiu para a fundação do Instituto de Pesquisas das Culturas Negras do Rio de Janeiro e do Movimento Negro Unificado.
Valentina Tereshkova (1937 -)	Primeira mulher a viajar para o espaço, é a única mulher a ter realizado uma viagem espacial sozinha.

Angela Davis (1944 -)	Militante negra norte americana.
Maria da Penha (1945 -)	Farmacêutica bioquímica, sua trajetória em busca de justiça faz dela um símbolo por uma vida livre de violência para as mulheres.
Maria Quitéria (1972 – 1853)	Primeira mulher a fazer parte do Exército Brasileiro, considerada a heroína da independência.
Greta Thunberg (2003 -)	Jovem ativista sueca, se tornou inspiração e liderança para milhares de estudantes em seu país.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Laura Aidar (2021).

Dessa forma, a presença da mulher em posições predominadas por homens, como a de cargos de gerência e liderança, se tornou comum. As características que antes eram criticadas, passaram a ser solicitadas nas organizações e a presença feminina passou a se destacar cada vez mais. Como ressalta Salvagni e Canabarro (2015, p. 90):

Ao longo dos anos, o estereótipo feminino sofreu grande transformação e as mulheres começaram a ocupar o mercado de trabalho e tiveram de provar que são tão capazes e competentes quanto os homens para assumir posições importantes dentro da organização. Nesse sentido, estão se destacando cada vez mais inclusive em cargos que, historicamente, são considerados masculinizados como a advocacia, engenharia, procuradoria e magistratura.

Portanto, a visão de que o homem nasceu para comandar foi mudando com o passar dos anos e a mulher conseguiu se destacar em uma sociedade de raízes machistas, como afirma Cohen (2009, p. 23):

As dificuldades resultantes do preconceito do qual tradicionalmente padecem nas sociedades patriarcais, onde o poder de decisão sempre esteve nas mãos dos homens, só fizeram fortalecer-las. Se de início, ao ascender a um cargo de comando, as executivas precisavam se espelhar em padrões de comportamento masculinos para exercer sua função, agora, cada vez mais, elas buscam se impor graças às ditas competências femininas – sensibilidade, intuição, subjetividade, entre outras-, talentos esses que, aliás, não por acaso, estão sendo especialmente valorizados no mercado de trabalho.

Logo, a presença feminina no mercado de trabalho e em espaços masculinos começou a se tornar algo comum e atualmente conseguem estar ao lado deles nas organizações. Probst (2003, p. 2) afirma que:

Não há um único gueto masculino que ainda não tenha sido invadido pelas mulheres. Não há dúvidas de que nos últimos anos a mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho. Este fenômeno mundial tem ocorrido tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, e o Brasil não é exceção.

As mulheres buscaram se destacar no mercado de trabalho e sua evolução no meio profissional e social mostra que são capazes de ocuparem o lugar que desejam. Elas não se intimidaram quando a sociedade machista quis impor limites e nem desistiram quando afirmaram que elas deveriam se voltar para o lar, para as rotinas familiares e domésticas. As mulheres buscaram se igualar aos homens e, para isso, traçaram uma longa trajetória, sendo hoje merecedoras dos espaços que ocupam. No entanto ainda há muito o que conquistar, contudo vale ressaltar as lutas e conquistas femininas para chegar até aqui.

2.3. LUTAS E CONQUISTAS FEMININAS

A luta por igualdade de direito entre gêneros data de longo tempo, antes, o homem era responsável pelas principais atividades profissionais e sustento familiar. O papel feminino constituía-se em cuidar da família e do lar, ou seja, as mulheres não possuíam os direitos e deveres profissionais que hoje possuem. Na visão de Pereira e Lima (2017, p.6):

As mulheres passaram a ocupar espaços anteriormente ocupados apenas pela mão de obra masculina. Diante das conquistas femininas no século XX (entre elas o voto, a participação em movimentos feministas, ocupação de espaços tidos como tipicamente masculinos, entre outros), as mulheres buscaram promover a equidade entre os sexos e legitimar uma sociedade igualitária especialmente na perspectiva de gênero, embora a sociedade e o mercado de trabalho ainda se comportem de forma desigual ou preconceituosa, desvalorizando o trabalho da mulher e sua capacidade produtiva.

No Brasil, foi na Era Vargas que as mulheres passaram a ter direito a votar, em 1934 o voto foi incorporado à constituição como facultativo para solteiras e viúvas que exerciam atividades remuneradas, as casadas deveriam pedir autorização aos

maridos para votar. Em 1935, o voto passou a ser obrigatório para mulheres que tinham atividades remuneradas. Na visão de Kanan (2010, p. 245):

No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis.

Na Segunda Guerra Mundial 1939, a presença da mulher é requisitada para a execução de atividades profissionais que antes eram desempenhadas apenas por homens. Elas atuaram tanto nos bastidores, como enfermeiras, quanto na linha de frente, dirigindo tanques ou pilotando. “Durante os conflitos, elas foram recrutadas para as mais diversas tarefas; porém, foram demitidas em massa logo após final da guerra para dar lugares aos homens.” (KANAN apud SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017, p. 8).

Mesmo a mulher já estando presente no mercado de trabalho, a prioridade e preferência para ocupação dos cargos eram para os homens, principalmente nas posições gerenciais e de liderança. Na década de 60, a presença feminina nessas funções era mínima, praticamente escassa, sendo esse um fato ainda característico da sociedade patriarcal. Para Kanan (2010 apud SILVA, CARVALHO E SILVA 2017, p. 8):

São bem escassos os registros da presença da mulher em cargos de liderança, no mercado de trabalho, na década de 1960; o fato de mulheres ocuparem alguma liderança que seja, na política ou no contexto laboral, era tido como uma anormalidade. No entanto, nessa mesma década, numa nova fase de expansão da economia, as mulheres foram recrutadas para o trabalho; talvez, tenha sido nesse momento que começaram a questionar sobre as limitações de suas próprias vidas, dando início a movimentos femininos mais organizados.

A partir da década de 70, a presença feminina no mercado de trabalho aumenta, “as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, no domínio público, mas ainda mantendo dupla/tripla jornada de trabalho e recebendo salários menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens.” (KANAN, 2010, p. 248).

Para Schlickmann e Pizarro (2013 apud SILVA 2017, p. 15;16):

O tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, ou seja, de serem apenas esposas, mães e donas do lar. Isso tudo foi ficando para trás e foi possível perceber com maior

intensidade, a partir da década de 70, quando o público feminino foi conquistando melhores lugares, ou seja, profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade, como por exemplo, a entrada das mulheres na política, o que foi um ganho conceituado.

Assim, percebe-se que a mulher se vigorou e lutou para conseguir alcançar a mesma posição que os homens em postos de trabalhos exclusivamente masculinos. Na década de 90, segundo Probst (2003, p. 3): “das 10,1 milhões de vagas de trabalho abertas entre 1989 e 1999, quase 7 milhões acabaram preenchidas por mulheres.”

Probst (2003, p. 6) ainda afirma que:

Para as mulheres a década de 90 foi marcada pelo fortalecimento de sua participação no mercado de trabalho e o aumento da responsabilidade no comando das famílias. A mulher, que representa a maior parcela da população, viu aumentar seu poder aquisitivo, o nível de escolaridade e conseguiu reduzir a defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens.

Contudo, mesmo conseguindo expandir seu espaço profissional para atuação, na maioria das vezes, elas precisam conciliar várias jornadas, a social, a profissional e a doméstica. Como afirma Probst (2003, p. 5):

A mulher deixou de ser apenas uma parte da família para se tornar o comandante dela em algumas situações. Por isso, esse ingresso no mercado é uma vitória. O processo é lento, mas sólido. Outra peculiaridade que acompanha a mulher é a sua “terceira jornada”. Normalmente, além de cumprir suas tarefas na empresa, ela precisa cuidar dos afazeres domésticos. Isso acontece em quase 90% dos casos. Em uma década, o número de mulheres responsáveis pelos domicílios brasileiros aumentou de 18,1% para 24,9%, segundo os dados da pesquisa “Perfil das Mulheres Responsáveis pelos Domicílios no Brasil”, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2000).

Dessa maneira, o século XX é marcado por grandes mudanças e conquistas na trajetória das mulheres, segundo a visão de Probst (2003, p. 7): “o século 20 mostrou a chamada inversão de papéis, ou seja, as mulheres conquistando maior destaque no competitivo mundo dos negócios e os homens, por sua vez, assumindo a manutenção do lar e o cuidado com as crianças.”

Atualmente, observa-se a presença da mulher vários espaços considerados exclusivo dos masculinos, no âmbito organizacional, contudo, o caminho que elas percorrem para alcançarem os cargos de liderança e não foi, e nem é fácil, “então, é possível perceber que, no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada; contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança.” (KANAN, 2010, p. 246). Logo, as conquistas

que marcam a trajetória profissional da mulher devem ser enfatizadas, no Quadro 02 é possível visualizar as conquistas feminina no decorrer dos anos.

QUADRO 02 – CONQUISTAS FEMININA AO LONGO DO TEMPO

1827	Meninas são liberadas para frequentarem a escola.
1879	Mulheres conquistam o direito ao acesso às faculdades.
1887	Rita Lobato Velho forma-se como a primeira médica brasileira.
1910	O primeiro partido político feminino é criado.
1922	Fundada a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino (FBPF), por Bertha Lutz, principal articuladora feminista do período.
1934	Mulheres conquistam direito ao voto no Brasil.
1945	A Carta das Nações Unidas reconhece, em documento internacional, a igualdade de direitos entre homens e mulheres.
1962	Aprovado o Estatuto da Mulher Casada, mulheres casadas não precisavam mais da aprovação do marido para trabalhar fora de casa, além do direito de requerer a guarda dos filhos na separação.
1977	A lei do divórcio é aprovada.
1985	É criada a primeira Delegacia da Mulher.
1988	A Constituição Brasileira passa a reconhecer direitos e deveres iguais entre homens e mulheres.
1990	Terceira onda do feminismo.
2002	“Falta de virgindade” deixa de ser motivo para anular o casamento.
2006	É sancionada a Lei Maria da Penha.
2015	É aprovada a Lei do Femicídio.
2018	A importunação sexual feminina passou a ser considerada crime.
2021	Criada a lei para prevenir, reprimir e combater a violência política contra a mulher.

Fonte: Autora (2021).

Atualmente, mesmo com muitas conquistas, percebe-se que muitos direitos já deveriam fazer parte da vida da mulher desde o seu nascimento, mas que somente foram conquistados recentemente. Um exemplo disso, segundo o quadro 02, em que 2006 a Lei Maria da Penha foi responsável por evitar milhares de casos de violência

doméstica no país, mas não foi capaz de garantir a proteção à vida da mulher o que só veio ocorrer com a aprovação da Lei do Feminicídio, em 2015 para que a morte das mulheres passasse a ser considerada um crime, mesmo o direito à vida ser prerrogativa na própria Constituição Federal.

Isso mostra que, mesmo com a mulher tendo percorrido um longo caminho para conseguir ocupar o lugar em que se encontra na sociedade, a busca por direitos e igualdade ainda não é algo que chegou ao fim e muitas batalhas precisarão serem vencidas, apesar dos avanços existentes.

No próximo tópico é abordado as teorias da liderança, nas quais se embasam os teóricos da administração e necessárias para compreender o estilo de gestão feminino, p

tipo de liderança e suas características.

2.4. TEORIAS DA LIDERANÇA

Para uma organização ser bem sucedida é necessário que tenha à frente um líder competente, que saiba o direcionamento a seguir para alcançar os objetivos e para fazer com que a sua equipe também esteja no caminho certo para cumprir com as metas. “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos.” (CHIAVENATO, 2014, p. 125) Para Maximiliano (2007, p. 194 apud SILVA, CARVALHO E SILVA 2017, p. 3):

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Os autores Andrade e Amboni (2011, p. 13) definem liderança como “Capacidade de orientar, motivar, influenciar e inspirar confiança à sua equipe de subordinados para a realização das atividades pertinentes ao projeto de transferência.”, já para Oliveira (2006 apud SILVA 2017, p. 18) “liderar desenvolve a visão do que pode ser possível e capaz não só de inspirar outros e ajudá-los a realizar suas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder”. O Quadro 03, apresenta alguns conceitos de liderança segundo autores em diferentes períodos de tempo, trazendo visões e definições diversas sobre o tema.

QUADRO 03 – CONCEITOS DE LIDERANÇA

Autores	Conceitos de Liderança
Tannenbaum et al., 1972	Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores em uma situação. Com base nessa definição, observa-se como a liderança está relacionada à comunicação. A comunicação é vista pelos autores como o único processo pelo qual um líder pode atuar. O líder usa a comunicação para afetar as atitudes dos subordinados. Ou seja, ele não está interessado apenas em transmitir por transmitir. ⁵
Hersey e Blanchard, 1976	Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança, segue-se que o processo liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação. $L = F(l, s, v)$. ⁶ L = Liderança; F = função; l = liderança; s = situação; e v = variáveis da situação.
Stogdill, 1948	Liderança não é uma questão de status ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status por meio da participação ativa e da combinação de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação. ⁷
Katz e Kahn, 1978	A liderança concebida como uma capacidade é conceito escorregadio, já que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas. Por exemplo, se o contramestre que exerce liderança poderosa subisse ao ofício de presidente, será que sua capacidade para liderança ainda se manifestaria? Esses autores consideravam a essência da liderança organizacional como o incremento influencial. Além de estar acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização. ⁸

Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 111).

Portanto, conforme os autores do quadro 03, a liderança envolve uma pessoa e um grupo que é influenciado por ela e suas ideias, como afirmou Tannenbaum et al (1972) a base disso é a comunicação e é por meio dela que o direcionamento e as decisões são tomadas. Ou seja, no processo de liderança privilegia a pessoa que influencia outras a conseguirem alcançar metas e objetivos em comum, e essas metas são alcançadas através da comunicação do líder para com sua equipe e entre eles.

Dessa forma, “a liderança pode ser considerada como um processo interativo entre os líderes e colaboradores, em que os líderes são figuras de influência e

inspiração para que seus seguidores dispendam esforços para atingirem suas metas e objetivos.” (TURANO & CAVAZOTTE apud LOPES, 2018, p. 8).

Existem três tipos de liderança: liderança autocrática, democrática e liberal. Na autocrática, o líder é visto como um chefe, alguém que impõe regras e comanda; na democrática, o líder é visto como um parceiro da equipe, aquele que enfatiza o poder coletivo e trabalha em conjunto e na liberal os liderados possuem autonomia para tomar as próprias decisões.

Segundo Bonome (2008, p. 60 apud GARCIA 2017, p. 5) a liderança autocrática pode ser definida como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Os autores definem a liderança democrática como:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam. (BONOME apud GARCIA, 2017, p. 6).

Já na liderança liberal “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões” (MAXIMIANO apud GARCIA, 2017, p. 6). Já na visão de Bonome (2008, p. 60 apud GARCIA 2017, p. 6) no estilo liberal:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Assim, cada líder desenvolve seu estilo próprio estilo de gestão de acordo com suas próprias características pessoais, o ambiente em que está inserido e a maneira como ele pretende influenciar sua equipe a atingir as metas e objetivos. O Quadro 04, a seguir apresenta os estilos de liderança para melhor compreensão das diferenças entre eles.

QUADRO 04 – DIFERENÇAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Estilo Autoritário	Estilo Democrático	Estilo Liberal – <i>Laissez Faire</i>
As orientações são determinadas pelo líder, sem o envolvimento dos trabalhadores.	As orientações são discutidas e decididas com a equipe sob a direção do líder.	A equipe tem liberdade para discutir e decidir sobre o que deve ser feito na e pela empresa. O líder tem uma participação mínima.
O líder determina e impõe as orientações e métodos que devem ser utilizados para o desenvolvimento das atividades de forma sequencial, conforme as necessidades da equipe.	A equipe tem liberdade para escolher os métodos que devem ser utilizados para o desenvolvimento das atividades. Ela pode solicitar ao líder orientações quando necessário. O líder procura sempre apresentar várias alternativas à equipe para estimular o debate.	A participação do líder é mínima, deixando a equipe com liberdade para escolher os métodos que devem ser utilizados para o desenvolvimento das atividades.
O líder determina a tarefa que deve ser desenvolvida e por quem deve ser feita.	A equipe tem o poder para fazer a divisão das tarefas, e cada participante da equipe tem chances para escolher os companheiros de trabalho.	A equipe tem total liberdade para fazer a divisão das tarefas, assim como para escolher os companheiros de trabalho. O líder não participa.
O líder é dominador e pessoal tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um companheiro da equipe e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem controla o que está sendo feito. Nas situações em que é questionado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 113)

Desse modo, como pode-se observar no quadro 04, os líderes possuem maneiras diferentes de conduzir a sua equipe. No estilo autoritário se encaixam aqueles que impõem sem levar em conta as opiniões dos liderados, a comunicação não é um pilar nesse estilo de liderança. No democrático estão aqueles líderes que são companheiros do seu grupo, escutando e dando autonomia para tomarem decisões em relação as tarefas executadas. E no estilo liberal o líder é aquele que não interfere, dando total liberdade para seus liderados decidirem o que será feito.

Contudo, independente do estilo adotado, “a figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois é por meio de uma boa liderança que a empresa terá colaboradores motivados” (GARCIA, 2017, p. 2). Então, quando uma pessoa está liderando uma equipe, ela deve saber como influenciar os seus liderados, tendo um diálogo claro e que leve os objetivos do grupo e da organização a serem alcançados.

2.5. AS COMPETÊNCIAS DAS MULHERES LÍDERES

Para estar à frente de uma empresa é necessário desenvolver habilidades e competências essenciais para o cargo de liderança. “Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas.” (CHIAVENATO, 2014, p. 21). As competências organizacionais constituem um sistema complexo e abrange a organização como um todo, cada líder possui suas

próprias características que irão influenciar na sua maneira de conduzir uma organização.

Competência é uma palavra associada ao senso comum e utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. No fundo, ela representa uma integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada. No ponto de vista do autor, a competência individual é um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa que a possui. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas. (CHIAVENATO, 2014, p. 126).

Há um estereótipo de que homens e mulheres possuem diferentes características e competências para liderar, no qual, elas são caracterizadas como mais empáticas, generosas, harmoniosas e comunicativas. E eles são considerados controladores, metódicos e analíticos. Ou seja, as mulheres são mais inclusivas e os homens são mais severos e autoritários. De acordo com Teixeira (2001, apud LOPES 2018, p. 9):

Existe uma expectativa social de que o estilo de liderança feminino apresente os seguintes atributos: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com grupos, capacidade de liderar de maneira participativa e cooperativa, menos autoritária, capacidade de negociação e resolução de problemas embasada na empatia e racionalidade.

Contudo, Hopkins e Bilimoria (2008, apud LOPES 2018, p. 9) constaram em um estudo que não há diferenças significativas entre homens e mulheres na liderança, “entretanto, quatro competências de inteligência emocional e social separam significativamente os líderes masculinos e femininos mais bem sucedidos, sendo elas: 1) autoconfiança; 2) orientação para a realização; 3) liderança inspiradora; 4) catalisador da mudança”.

As mulheres líderes são consideradas mais generosas e empáticas dos que os homens ao ocuparem as mesmas posições, sendo caracterizados como competitivos e audaciosos. Assim, o Quadro 05 apresenta as diferenças entre estilos de gestão masculino e feminino, apontando as principais características que são esperadas no perfil de cada gênero.

QUADRO 05 – DIFERENÇAS ENTRE CARACTERÍSTICAS NO ESTILO DE GESTÃO MASCULINO E FEMININO

Líderes mulheres	Líderes homens
Mais generosas;	Mais autoritários;
Procura o bem estar da equipe, é mais maternal;	Mais singular, focado para si próprio;
Mais comunicativas e ouvintes;	Mais controladores e autoritários;
Resolvem os problemas com base na racionalidade e na empatia;	Resolvem os problemas de uma maneira mais metódica e analítica;
Mais tolerantes;	Não são tolerantes;
Não são competitivas;	São competitivos e estão sempre em busca de atingir metas;
Mais emotivas;	Mais racionais;
Capacidade de desenvolver múltiplas atividades;	Mais focados e objetivos;
Mais pacientes para esperar os resultados;	Ansiosos para atingir logo as metas;
Mais maleáveis.	Mais severos.

Fonte: Autora (2021) adaptado Lopes (2018).

Desse modo, como mostra o quadro 05, as mulheres possuem um estilo de gestão mais democrático e liberal, sendo mais flexíveis, intuitivas, empáticas e pacientes com sua equipe. Contudo, de acordo com Rezende, Carvalho Neto & Tanure (2015 apud LOPES 2018, p. 12) “pesquisas evidenciam que as mulheres constantemente necessitam despender mais esforços para atingir níveis hierárquicos mais altos”, porém, apesar dessas diferenças e do padrão de que os homens nasceram para liderar, características e habilidades femininas estão sendo cada vez mais procuradas pelas organizações, Zamprogna; Trevisan e Zanatta (2016, p. 6) afirmam que: “As organizações contemporâneas buscam líderes capazes de inspirar a equipe, com postura e assertividade na tomada de decisões.”

Segundo Fisher (2001, apud ZAMPROGNA; TREVISAN E ZANATTA 2016, p. 6):

Os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual – o aumento de

serviços globais e de uma política comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem à mulher de hoje - os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Portanto, a liderança que as organizações requerem atualmente está pautada em novas perspectivas que valorizam as características femininas, ou seja, aquela mais humanizada, que faz o grupo de liderados se sentir motivado para cumprir os objetivos. Uma liderança mais lateralizada, na qual cada um tem a sua importância e não há superioridade. Fleury (2013, apud SILVA 2017, p. 23) afirmam que:

Os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade. Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção.

Assim, apresentando a comunicação como um dos pilares da liderança, “as mulheres têm muito a contribuir, por serem, na prática, mais humanas e mais preocupadas com a qualidade das relações.” (TONANI apud ZAMPROGNA, TREVISAN; ZANATTA, 2016, p. 6). Logo, a maneira como a mulher lidera traz resultados positivos para as organizações, pois, uma equipe bem motivada trabalha com mais animação e, conseqüentemente, busca alcançar as metas da melhor maneira possível, em um período menor de tempo.

Dessa forma, características femininas como empatia, sensibilidade e compromisso estão aumentando cada vez mais nas empresas, fazendo com que o estilo de gestão feminino seja valorizado, já que para um bom direcionamento da organização é necessário que o líder saiba escutar e se colocar no lugar dos seus liderados para que consiga levá-los na direção correta para o cumprimento dos objetivos.

Assim, mesmo com o pensamento patriarcal de que o homem é quem deve liderar ainda estar presente na sociedade, a presença feminina nas organizações é algo cada vez mais notório, o que mostra que as competências e características femininas devem ser pontos relevantes a serem considerados pelas empresas que estrategicamente escolhem seus líderes.

2.6. A ATUAÇÃO DA MULHER COMO LÍDER E OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS

O mercado de trabalho é dominado por homens e mesmo a mulher conseguindo alcançar os mesmos cargos que eles, atualmente, a desigualdade ainda é um fator marcante para as elas que “apesar de ocuparem posições de destaque e assumirem diversos papéis anteriormente desenvolvidos exclusivamente por homens, os grandes cargos permanecem ocupados gestores do sexo masculino.” (SANTOS et al. apud LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020, p. 9)

Assim, a presença feminina nas organizações ocupando cargos de liderança não é equivalente à dos homens e, mesmo com os avanços existentes na trajetória das mulheres, muitas barreiras ainda surgem quando elas se candidatam à essas posições, segundo o jornal *OVale* (2021), a fatia de mulheres em cargos de liderança no país caiu e isso mostra que o homem ainda está a frente na ocupação dessas posições. Para Silva, Carvalho e Silva (2017, p. 2):

Muitas mulheres ocupam hoje cargos de lideranças em grandes empresas. Estas mudanças positivas vêm ocorrendo em todo o Brasil; porém, para chegar ao topo, as mulheres passaram por discriminações e, ainda hoje, sofrem com as desigualdades salariais existentes entre homens e mulheres. Mas, buscam superar esses entraves com garra e espírito competitivo e, ao conquistar o mercado de trabalho, têm sua independência financeira, tornam-se participativas econômica e socialmente, o que as leva a desenvolver, ainda mais, a autoestima e a autorrealização, provando que são capazes de liderar e administrar conflitos, com perfil diferenciado, com versatilidade e persuasão, quebrando paradigmas.

Dessa forma, a trajetória das mulheres é marcada por desafios para conquistar direitos, igualdade e confiança, o seu percurso em direção aos cargos de liderança é constituído por muitas barreiras, muitas vezes “observa-se a necessidade das mulheres reafirmarem sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o mesmo que os homens” (LOPES, 2018, p. 10), isso acontece devido a cultura patriarcal ainda presente na sociedade, que coloca o homem ainda como chefe da família e tomador de decisões. Segundo Paoloni & Demartini (2016, apud LOPES 2018, p. 10):

A visão das mulheres no mundo dos negócios é frequentemente distorcida em relação à liderança, uma vez que suas trajetórias não são tidas como uma evolução social natural, na qual a mulher não está mais limitada pelos limites de seu papel como mãe, esposa e/ou dona de casa, e sim como uma exceção de interesse porque o modelo dominante é masculino.

Portanto, mesmo com a mulher possuindo competências para estar à frente dos cargos de liderança, devido ao machismo e preconceito impostos pela sociedade patriarcal, a prevalência no mercado ainda é dos homens, que sempre foram considerados detentores de características de poder, desde o seio familiar, se estendendo para o ambiente organizacional. Além disso, outro motivo para as mulheres ocuparem menos cargos de lideranças em relação aos homens, é que elas assumem uma dupla jornada. Salvagni e Canabarro (2015, p. 107) afirmam que “a mulher, além de ser considerada, a grosso modo, incapaz para desenvolver uma atividade majoritariamente masculina, ainda enfrenta a dupla jornada de trabalho ao responsabilizar-se pelas tarefas de casa e dos filhos, quando houver.” Na visão de Fontenele-Mourão (2006, apud SALVAGNI E CANABARRO 2015, p. 94):

O preconceito dos homens em relação às mulheres, no ambiente de trabalho, ato que geralmente desvaloriza a mulher como trabalhadora, ainda é forte, pois eles projetam uma imagem de mulher basicamente ligada à família e a casa – o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho na profissão.

Ainda está presente na sociedade a imagem de que a mulher é destinada a cuidar dos filhos e da casa, e que todas possuem um espírito maternal em si, por isso, muitas vezes, esse preconceito existente impede as empresas de contratarem mulheres para ocuparem os cargos de liderança, já que existe uma ideia de que há nelas uma predestinação para ser mãe e que quando isso acontecer essa mulher não irá conseguir conciliar as duas funções corretamente. Também se inclui nesse aspecto a maternidade como algo intransferível e que ocasiona em problemas na empresa, desde a gravidez e se estende por um longo período de tempo em que o filho necessita de cuidados, cabendo a mulher exclusivamente o papel de cuidar, não só do filho, mas da família como um todo, especialmente quando há entes queridos enfermos.

“A jornada de trabalho não acaba com o expediente, mas se estende na realização dos afazeres domésticos.” (GOMES et al. apud LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020, p. 9). Assim, muitas vezes, a mulher não recebe o devido valor no meio profissional por causa da visão machista de que a mulher nasceu para cuidar do lar e da família e que essa é sua obrigação quando se tornam adultas. Schlickmann e Pizarro (2012, apud SILVA; CARVALHO E SILVA (2017, p. 7) afirmam que “a mulher executiva é reconhecida por sua capacidade técnica e gerencial; porém, a mulher

sempre vence seus obstáculos profissionais conciliando-o com sua trajetória familiar: casa, esposo e filhos.”

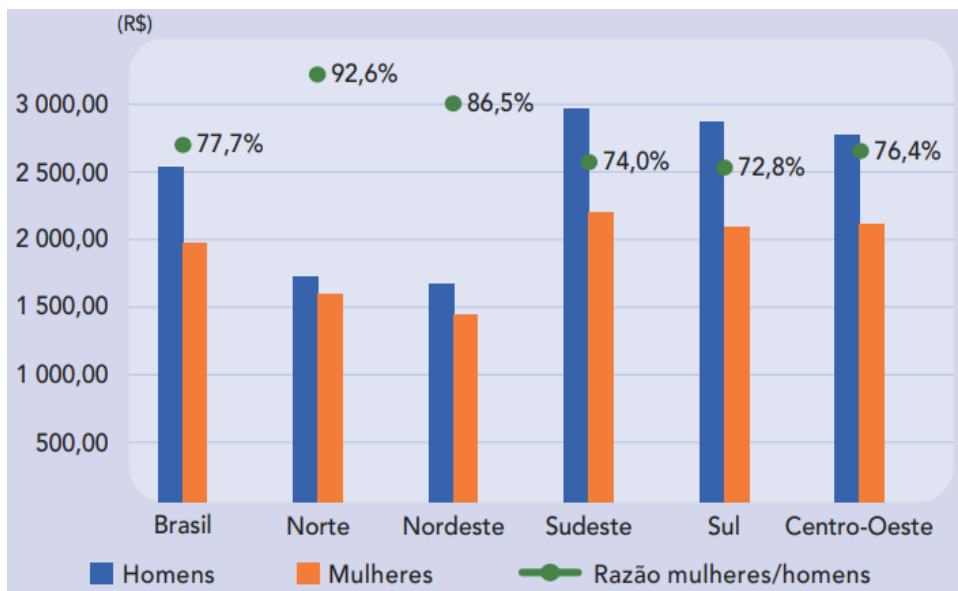
Outro aspecto relevante é fato de a mulher ser mãe ou ter uma jornada doméstica acaba impedindo que ela consiga chegar ao cargo de liderança nas organizações, visto que nos próprios processos seletivos são feitas perguntas de caráter pessoal e que, de acordo com a resposta da candidata, acaba interferindo na decisão da empresa, assim, “por serem bastante subjetivos muitas vezes os processos seletivos podem carregar doses de preconceito que acabam por prejudicar a chegada de mulheres a esses cargos de liderança.” (LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020, p. 10).

Essa visão patriarcal de que a mulher que também é mãe não irá desempenhar bem suas atividades, fica clara nas Estatísticas de Gênero do IBGE (2021), que mostra que mulheres com faixa etária entre 25 a 49 anos que possuem crianças de até 3 anos de idade vivendo em seu domicílio (54,6%) têm mais dificuldades em ocupar posições no mercado de trabalho do que as que não possuem filhos (67,2%). Enquanto que para os homens, a situação é inversa, aqueles que possuem filhos (89,2%) ocupam mais espaço no mercado de trabalho do que os que não possuem (83,4%), comprovando o pensamento de que o homem precisa trabalhar para sustentar a família e a mulher deve ficar em casa cuidando das crianças.

Assim, isso acontece porque muitas vezes as empresas ficam receosas de contratarem mulheres que são mães e elas não conseguem conciliar a rotina doméstica com a profissional, pois, está convencionada na sociedade machista que é obrigação das mães cuidar dos filhos. Neste caso, os homens se beneficiam, pois o mercado entende que eles precisam de emprego porque tem que sustentar o lar e a família, aumentando assim o nível de ocupação daqueles que também são pais.

Outra questão que ainda afeta a carreira das mulheres é a desigualdade de salários, na qual, os homens também conseguem se beneficiar, recebendo mais do que elas, é possível verificar esses dados no Gráfico 01 que apresenta a diferença no rendimento mensal entre homens e mulheres, por região.

GRÁFICO 01- REDIMENTOS HABITUAL MÉDIO MENSAL ENTRE HOMENS E MULHERES



Fonte: IBGE (2021).

No gráfico 01, o percentual de rendimentos das mulheres de acordo com a região é menor do que o dos homens, e o salário delas não chega a ser 100% igual ao deles, nas regiões Sudoeste, Sul e Centro-Oeste essa diferença é ainda maior, com a razão de rendimentos entre mulheres e homens sendo 74,0%, 72,8% e 76,4% respectivamente. Segundo as Estatísticas de Gênero do IBGE (2021, p. 4):

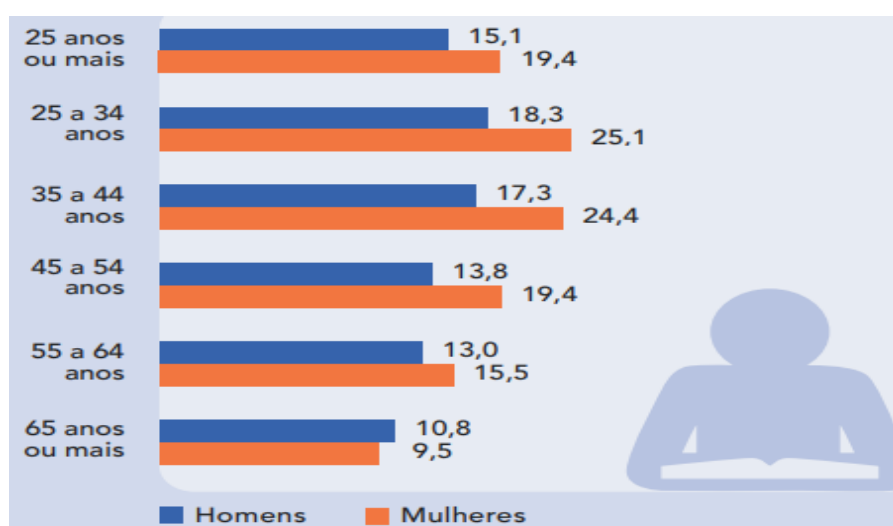
Em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens. A Desigualdade de rendimentos do trabalho era maior entre as pessoas inseridas nos grupos ocupacionais que auferem maiores rendimentos, como Diretores e gerentes e Profissionais das ciências e intelectuais, grupos nos quais as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens. Esse mesmo comportamento foi observado na desagregação espacial, visto que as maiores desigualdades estavam nas Grandes Regiões com os rendimentos médios mais elevados, como as Regiões Sudeste e Sul, onde as mulheres recebiam em média, 74,0% e 72,8%, respectivamente, do rendimento dos homens. Nas Regiões Norte e Nordeste, onde os rendimentos médios foram mais baixos para homens e mulheres, as desigualdades eram menores.

Isso mostra a predominância masculina no mercado de trabalho, o que faz com que a maioria dos cargos gerenciais e de liderança sejam ocupados por eles e, apesar das mulheres conseguirem conquistar espaços profissionais que antes eram ocupados exclusivamente por homens, a desigualdade ainda está presente na sociedade. No Centro-Oeste, Sul e Sudoeste que são regiões mais desenvolvidas e o valor do salário varia entre R\$ 2.500,00 e R\$ 3.000,00 a diferença de rendimentos é

maior, já nas regiões Norte e Nordeste, esse contraste é menor com as mulheres recebendo 92,6% e 86,5% do rendimento dos homens.

Contudo, apesar dessas diferenças de salários entre homens e mulheres, com os homens recebendo mais e apresentando uma presença significativa no mercado de trabalho, o nível de instrução feminino é maior que o masculino, com as mulheres frequentando o ensino superior de maneira mais assídua do que os homens, essa diferença é destacada no gráfico 02 que mostra que mesmo com a mulher sendo melhor instruída ainda ocupam menos posições no mercado.

GRÁFICO 02 – DIFERENÇA DO PERCENTUAL DA POPULAÇÃO COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO



Fonte: IBGE (2021).

Dessa forma, o gráfico 02 evidencia que as mulheres possuem um percentual maior em relação à frequência ao ensino superior do que os homens, principalmente aquelas que estão entre 25 a 34 anos (25,1%) e entre 35 a 44 anos (24,4%), já para as mulheres que estão entre 55 a 64 anos (15,5%) ou dos 65 anos para cima (9,5%) esse percentual começa a diminuir devido às dificuldades que elas enfrentaram para conseguir ter direito a educação.

Esses percentuais mostram os vestígios da sociedade patriarcal, na qual, o homem apresenta superioridade em relação a mulher, pois, mesmo com o nível de instrução e a busca por conhecimento das mulheres serem maior do que a dos homens, as diferenças de rendimentos e a predominância masculina em cargos de liderança mostram que ainda existem desigualdades entre os gêneros.

Entretanto, existem características e habilidades femininas que diferem quanto ao estilo de liderança e que trazem benefícios para a organização, já que, a liderança feminina apresenta atributos como: dedicação e busca por melhorias. Bass (1999, apud ABRAHÃO E VIEL 2018, p. 8) pontua que “mulheres líderes tendem a ser mais transformadoras do que os homens” e “a gestão feminina tende a ser vista como benéfica à organização, pois existem características comportamentais femininas que tendem a influenciar positivamente os processos.” (SILVA JÚNIOR; MARTINS apud LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020, p. 10).

Assim, o estilo de gestão feminino apresenta características que fazem com que a equipe se sinta motivada para alcançar os objetivos da organização, já que as mulheres estão constantemente buscando melhorias em seu estilo de liderança e se dedicam ao bem estar do seu grupo de liderados. Salvagni e Canabarro (2015, p. 91) afirmam que:

Embora a desigualdade de gênero, em que o masculino é o dominante, ainda persista, presume-se que intuição, comunicação, organização, visão sistêmica, entre outros diversos atributos, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina. Mesmo não considerando essas características como inatas, mas sim características socialmente construídas atribuídas à mulher, estas podem ser vistas pelas empresas como uma forma de se obter vantagem competitiva.

Isso mostra que, muitas vezes, as mulheres alcançam os cargos mais altos devido à essas características que são atribuídas a elas e ao estilo de liderança feminino, que é considerado mais humanizado e democrático, pois, elas dão mais autonomia a sua equipe, estando no comando, mas dando liberdade na hora da tomada de decisões. Robbins; Decenzo e Wolter (2013, apud SALVAGNI E CANABARRO 2015, p. 95) pontuam que:

Pesquisas mostram que mulheres comandam de uma forma que se compara a uma rede de conexões, de relacionamento e trocas, utilizando-se de um estilo mais democrático, encorajando seus subordinados a participar e compartilhar ideias. Já o modelo masculino de gestão tem como característica o estilo de liderança autocrático, centrado em tarefas, na qual os que estão no topo ditam as ordens e os que estão abaixo na pirâmide hierárquica, apenas obedecem.

Portanto, a necessidade de empatia e comunicação faz com que as mulheres consigam se destacar em relação aos homens, visto que as nas organizações estão demandando competências como generosidade, tolerância, maleabilidade e flexibilidade, ou seja, uma gestão participativa com equipes motivadas e que sejam

lideradas por pessoas que saibam como escutar e atender as necessidades do grupo. Na visão de Silva (2000, apud SALVAGNI E CANABARRO 2015, p. 94):

[...] as boas práticas contemporâneas de gestão organizacional recomendam confiança, abertura, diálogo, tolerância a erros e incentivo ao espírito empreendedor. O modelo gerencial da nova era exige que se mudem os antigos, já superados e tipicamente masculinos conceitos de competição e agressão pelos de cooperação e relações de afetos, essenciais ao processo de humanização.

Assim, o modelo gerencial que as empresas estão procurando é aquele mais humanizado, democrático e flexível, no qual, a equipe de liderados se sinta confortável para trazer ideias e mudanças, em um ambiente de trabalho harmônico e com leveza, ou seja, um estilo de liderança que coloca em evidência as habilidades e competências femininas.

Portanto, o que é necessário para que as mulheres consigam ocupar os cargos de liderança de forma igualitária a dos homens é desconstruir o estereótipo imposto pela sociedade patriarcal de submissão e de que o homem nasceu para comandar e a mulher para obedecer, ou seja, “não necessariamente existem fatores que excluem a mulher do mercado, o que existe são barreiras à sua ascensão no mercado de trabalho, oriundas de preconceito e discriminação.” (LIMA et al. apud LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020, p. 10).

Assim, deve-se desvincular esse olhar antiquado que desvaloriza a mulher e a liderança feminina e para isso acontecer, as mulheres devem continuar lutando para conquistar mais direitos e espaço na sociedade ainda patriarcal, mostrando que são capazes de ocupar as posições de liderança em todas as áreas e que apresentam competências e habilidades suficientes para isso, valorizando as suas potencialidades.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método indutivo “é o raciocínio de conhecimento pelo qual passamos do particular ao universal, do especial ao geral, do conhecimento de fatos ao conhecimento de leis.” (FONSECA, 2012, p. 11) ou seja, “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.” (GIL, 2008, p. 10).

A metodologia utilizada neste estudo caracteriza-se pelo uso desse método, uma vez que se propõe analisar o perfil de liderança das mulheres entrevistadas, que é um dado particular, para a partir disso mostrar as dificuldades e oportunidades encontradas por elas, um dado geral. Já que, “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 86). Assim:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida fias partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 86)

A pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva, “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p. 27), já a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 28)

Assim:

Estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis; (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 188)

Em termos da abordagem a pesquisa classifica-se como qualitativa “recebe esse nome pelo fato de se fundamentar em uma estratégia baseada em dados coletados em interações sociais ou interpessoais, analisadas a partir dos significados que participantes e/ou pesquisador atribuem ao fato.” (CHIZZOTI apud FONSECA, 2012, p. 35). Assim, pretende-se interpretar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória para chegar aos cargos de liderança, compreendendo como elas enfrentam esses desafios em seu cotidiano.

Em relação aos métodos de procedimento que “têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais. Mais especificamente, visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social.” (GIL, 2008, p. 15)

A pesquisa se enquadra no método monográfico, pois foi feita uma análise de conteúdo da trajetória traçada por mulheres para chegar ao cargo de liderança. Na visão de Lakatos e Marconi (2003, p.108):

O método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Dessa forma, a pesquisa foi feita para compreender como as mulheres líderes lidam com os desafios existentes na sua trajetória até a liderança, analisando o perfil de cada uma, suas principais características e atuação perante as dificuldades que surgem diariamente na ocupação de cargos de liderança.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Quanto aos meios técnicos, escolheu-se a entrevista semiestruturada com mulheres em exercício de liderança no segmento de distribuição de materiais para construção civil. Construiu-se um roteiro, disponível no Apêndice A.

Assim, segundo Manzini (1990/1991, p. 154):

Na entrevista semi-estruturada, a resposta não está condicionada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador como ocorre na entrevista com dinâmica rígida. Geralmente, a entrevista semi-estruturada está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. O uso de gravador é comum a este tipo de entrevista. É mais adequada quando desejamos que as informações

coletadas sejam fruto de associações que o entrevistado faz, emergindo, assim, de forma mais livre.

Assim, segundo Gil (2008, p. 55): “as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado.”

Contudo, neste estudo, registra-se o cenário da pandemia do Covid – 19, com restrições de acesso e até mesmo de tempo devido à redução de pessoal nas empresas. Para sanar tal situação, as mulheres foram convidadas para um encontro virtual via Google Meet ou outro aplicativo de videoconferência para realização da pesquisa o que não foi possível; levando a pesquisadora a abandonar o instrumento de pesquisa entrevista semiestruturada e optar por um questionário de entrevista com perguntas abertas e dividido em quatro blocos: o primeiro para conhecer o perfil das respondentes, o segundo sobre a liderança e a atuação de cada uma no cargo, o terceiro sobre o relacionamento das líderes com outros gestores e o quarto sobre o preconceito na liderança. O questionário foi enviado para as participantes via Google Formulários no período do final do mês de outubro e início de novembro de 2021.

A princípio a entrevista seria realizada diretamente com as participantes, o que não foi possível, assim, o acesso aos dados foi viabilizado pelas áreas de Recursos Humanos que intermediaram o contato da pesquisadora com as participantes, que trabalham no segmento de materiais para construção civil, visto que nesse segmento a predominância é masculina, foi possível compreender os desafios das mulheres na ocupação dos cargos de liderança.

3.3 AMOSTRA

Segundo Gil (2008), a amostra representa um subconjunto da população que será estudada, nesta pesquisa, o público alvo são mulheres que residem em Feira de Santana – Ba e estão como líderes nas empresas entrevistadas. E a amostra é do tipo não probabilística, ou seja, “a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem fez a amostra” (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2013, p. 195), nesse caso foi selecionadas duas empresas na área de distribuição de materiais para a construção civil, em que as participantes exercem papéis de liderança nessas empresas.

Dessa forma, a amostra se classifica como não probabilística por tipicidade ou intencional, na qual, o grupo a ser analisado é escolhido com base nas informações sobre o mesmo, ou seja, “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.” (GIL, 2008, p. 94)

Assim, a amostra é composta de 06 (seis) mulheres líderes de 02 (duas) empresas do segmento de distribuição de materiais para construção civil, localizadas nas cidades de Feira de Santana e de São Gonçalo, na Bahia. No entanto, para garantir a confidencialidade dos dados tanto das empresas quanto das entrevistadas, as mesmas não foram identificadas. E para garantir tal confidencialidade das participantes, adotou-se a nomenclatura para cada uma das líderes (LÍDER A, LÍDER B, LÍDER C, LÍDER E, LÍDER F)

3.4 COLETA DE DADOS

Esta etapa da pesquisa consiste na aplicação do instrumento elaborado para a coleta dos dados, nesse caso optou-se pela entrevista semiestruturada, cujo objetivo é obter informações sobre mulheres líderes através da conversação com as mesmas e da análise das suas respostas, porém devido a pandemia do Covid – 19, não foi possível esse contato com as entrevistadas, assim, foi encaminhado para elas um questionário de entrevista através do Google Formulários, que também possibilitou a análise das respostas.

Existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. O método da comunicação consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. (MATTAR, 2012, p. 57)

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi feita através da aplicação do questionário de entrevista, que foi dividido em 04 (quatro) blocos: perfil, liderança, relacionamento e preconceito na liderança, as questões foram abertas conforme roteiro que consta no Apêndice A. Foi aplicado com 06 (seis) mulheres líderes, selecionando 02 (duas) empresas do segmento da construção civil para realizar a pesquisa.

Para ter acesso às líderes, o questionário de entrevista foi encaminhado, através da ferramenta Formulários Google, para a área de Recursos Humanos das empresas, no dia 08 de outubro de 2021 e o retorno com todas as respostas demorou

em média 20 (vinte) dias, essa demora aconteceu devido à pandemia do Covid – 19 e ao aumento das demandas das líderes o que acabou dificultando o acesso às mesmas.

Assim, não foi possível o encontro presencial com as respondentes e nem através de reunião online, contudo, com o quadro geral de respostas, obtido através do formulário, foi possível fazer um filtro das semelhantes e a análise da pesquisa, na qual as líderes foram identificadas como A, B, C, D, E e F, para confidencialidade dos seus nomes. Segundo Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. [...] Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Para melhor compreensão da coleta de dados, apresenta-se a seguir o Quadro 06 que apresenta a relação entre os objetivos da pesquisa e questões do questionário de entrevista, elaborado pela autora, com a intenção de demonstrar como as questões da entrevista respondem aos objetivos específicos da pesquisa, sendo possível verificar a finalidade de cada bloco.

QUADRO 06 – RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS A PESQUISA E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Objetivos específicos da pesquisa	Questões da entrevista semiestruturada (Apêndice A)	Finalidade
Apresentar o histórico sobre a luta feminina para sua conquista ao mercado de trabalho	Bloco 01 – Perfil – questões de 01 a 04 Bloco 02 – Liderança – questões de 05 a 08.	Identificar o perfil das respondentes para entender como foi a trajetória delas até alcançar o cargo de liderança que estão ocupando.

<p>Identificar as características, o estilo de gestão feminino e os desafios enfrentados por essas mulheres ao exercerem suas funções na liderança</p>	<p>Bloco 02 – Liderança – questões de 09 a 14. Bloco 03 – Relacionamento – questões de 15 a 17.</p>	<p>Entender como é o estilo de liderança das líderes, quais são as características que elas possuem, como é a sua rotina na liderança e quais são os principais desafios que surgem na ocupação desse cargo.</p>
<p>Mostrar como as mulheres líderes têm buscado solucionar esses desafios, apresentando os aspectos relevantes na trajetória daquelas que atuam no segmento de distribuição de materiais de construção.</p>	<p>Bloco 04 – Preconceito na liderança – questões de 18 a 23.</p>	<p>Visualizar se ainda ocorrem situações de desigualdade, machismo e preconceito na rotina dessas mulheres e mostrar como elas buscam solucionar esses desafios.</p>

Fonte: Autora (2021).

Dessa forma, a coleta de dados tem como objetivo mostrar como é a atuação dessas mulheres nas empresas, o seu estilo de liderança, seu cotidiano, como se dá a relação de igualdade de gênero, se ainda existem hoje muitas questões de preconceitos e desigualdade e como elas lidam com esses problemas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para Mattar (2012, p. 193), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Nesta pesquisa, por ser qualitativa e se tratar de um estudo de caso, optou-se pela análise de conteúdo das respostas que constam no formulário do questionário de entrevista. De acordo com Trujillo (1974, 178, apud LAKATOS E MARCONI 2003, p. 167):

Análise (ou explicação). É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser "estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.

Dessa forma, na análise dos dados, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 168), deve ser feita a interpretação, explicação e especificação dos dados coletados. Neste estudo, essas etapas foram feitas com as respostas das líderes em cada bloco do questionário de entrevista do Apêndice A, verificando assim a veracidade ou não das hipóteses. Para Tesch (1990, apud GIL 2008, p. 176):

A principal ferramenta intelectual é a comparação. Os procedimentos comparativos são usados nos mais diversos momentos do processo de análise. Os dados obtidos, por sua vez, podem ser comparados com modelos já definidos, com dados de outras pesquisas e também com os próprios dados. Esta comparação é que possibilita estabelecer as categorias, definir sua amplitude, resumir o conteúdo de cada categoria e testar as hipóteses.

Assim, cada resposta de cada bloco do roteiro de entrevista foi analisada de forma individual, de acordo com o que foi abordado nos tópicos do referencial teórico, comparando o modelo de gestão e as dificuldades que as líderes dessa pesquisa têm enfrentado atualmente.

A estrutura do questionário foi feita em blocos, sendo que no primeiro bloco do questionário de entrevista, verifica-se perfil das líderes, e as categorias analisadas são idade, o grau de escolaridade e o estado civil. No segundo bloco, o foco é no conceito de liderança para as líderes e suas principais características, assim, foram analisadas as características de liderança de cada uma, o tempo para alcançar o cargo de liderança e o tempo de ocupação do cargo, os critérios que foram considerados para ocupar o cargo de liderança; as características como líderes; as principais funções desempenhadas; o estilo de liderança; a quantidade de horas dedicadas ao cargo diariamente atrelado à conciliação entre rotina familiar e trabalho; a composição de suas equipes enquanto gênero e quantidade de liderados.

No terceiro bloco do questionário o foco é no relacionamento com outros gestores e com suas equipes. No quarto bloco buscou-se entender a existência do preconceito, aspectos ligados a política de salários e situação de desigualdade

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Gil (2008, p. 110), a entrevista apresenta algumas desvantagens e limitações como: falta de motivação do entrevistado; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas e a influência exercida

pelo aspecto pessoal. Assim, nesta pesquisa, devido à pandemia do Covid -19, não foi possível o encontro presencial e as líderes foram convidadas para uma reunião online através do Google Meet ou outro aplicativo de chamada de vídeo, contudo, com a redução de pessoal nas empresas e o aumento da demanda este contato não foi possível.

Assim, foi encaminhado para elas, através dos Recursos Humanos das empresas, o link para que pudessem responder ao questionário elaborado via Google Formulários. Como o formulário foi aplicado de forma online e não houve uma conversa entre entrevistadas e pesquisadora, o que possibilitaria um aprofundamento maior no conteúdo das respostas, pois observou-se que em algumas questões as respostas foram muito sucintas e diretas, devido a forma de interpretação das perguntas; assim a análise de conteúdo apresentará as respostas mais relevantes.

Dessa forma, as limitações se encontraram no tempo de aplicação e retorno do questionário da entrevista, na brevidade das respostas apresentadas e no acesso às líderes. Contudo, ainda assim, foi possível desenvolver a pesquisa e fazer uma análise do conteúdo apresentado, mostrando a rotina de liderança das mulheres das empresas de distribuição de materiais para construção civil.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente pesquisa, com o auxílio da entrevista, a análise dos resultados visa apresentar os desafios na trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança, trazendo mais clareza e notoriedade ao assunto.

A entrevista foi feita com mulheres líderes, que trabalham em empresas distribuidoras do segmento de construção civil, tendo como principal atividade o comércio atacadista de materiais, assim, foi possível, através da aplicação do

questionário de entrevista, estudar como é a trajetória e a atuação da mulher em cargos de liderança atualmente.

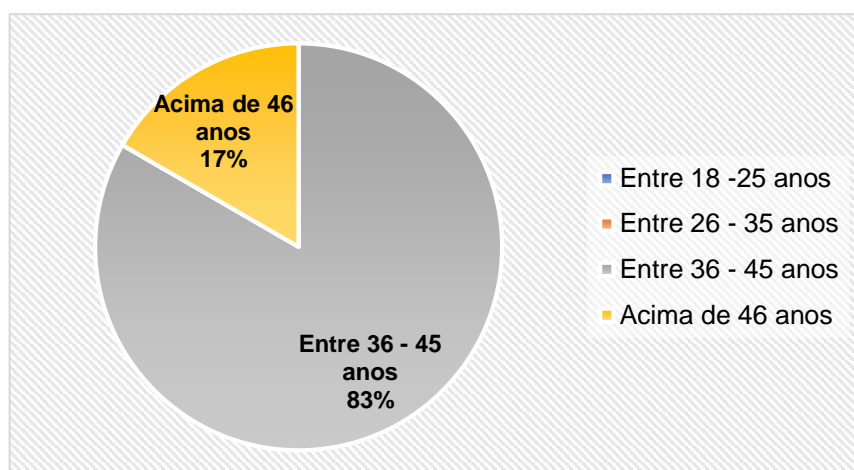
O formulário com o questionário de entrevista – Apêndice A, foi encaminhado para as líderes através da ferramenta Google Formulários e foi dividido em quatro blocos de perguntas são eles: bloco 01 - perfil, buscou identificar o perfil das líderes que participaram da pesquisa; bloco 02 – liderança, para entender o caminho que essas mulheres percorrem para chegar ao cargo de liderança; bloco 03 – relacionamento, buscou esclarecer como é a relação dessas mulheres com seus liderados e outros gestores da empresa; e bloco 04 – preconceito na liderança, que buscou mostrar se ainda existem preconceitos para as mulheres no exercício dos cargos de liderança.

4.1 PERFIL DAS RESPONDENTES

Nesse bloco, é apresentado as características das entrevistadas em relação à idade, grau de escolaridade e estado civil. Para maior compreensão, as entrevistadas receberam códigos para garantir a confidencialidade das mesmas. Líder A, líder B, líder C, líder D, líder E, e líder F.

Como mostra o gráfico 03, em relação a idade a predominância são líderes que estão entre 36 – 45 anos de idade o que corresponde a 83% das respondentes, os outros 17% são compostos por mulheres que estão acima dos 46 anos de idade. Os dados mostram que as gestoras que ocupam cargos de liderança são, na maioria das vezes, mulheres maduras que estão acima dos 35 anos de idade e, portanto, mais experientes.

GRÁFICO 03 – IDADE DAS RESPONDENTES

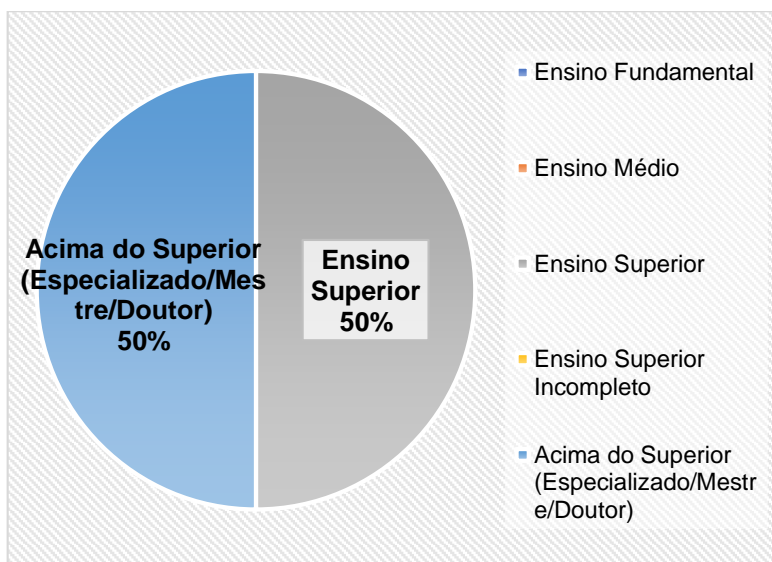


Fonte: Autora (2021).

Os dados do Gráfico 04 apresenta o grau de escolaridade das líderes, 50% possui ensino superior e 50% possui formação acima do superior. As formações variam entre os seguintes cursos: Tecnólogo em Gerência Financeira; Contabilidade; Recursos Humanos; Logística, Sociologia e Especialização em Pedagogia Empresarial. Segundo referencial teórico, a frequência escolar feminina é maior do que a masculina, principalmente para aquelas que estão entre 35 a 44 anos de idade, que, segundo as estatísticas do IBGE (2021), são 24,4%, a maioria das líderes dessa pesquisa estão nessa faixa etária.

No entanto, mesmo as mulheres possuindo um grau de instrução maior, são os homens, em sua grande maioria, que ainda dominam os cargos de liderança nas empresas, realidade que aos poucos tem mudado, visto as entrevistadas serem do segmento de materiais de construção, uma área em que é predominantemente liderada por homens.

GRÁFICO 04 - GRAU DE ESCOLARIDADE DAS RESPONDENTES

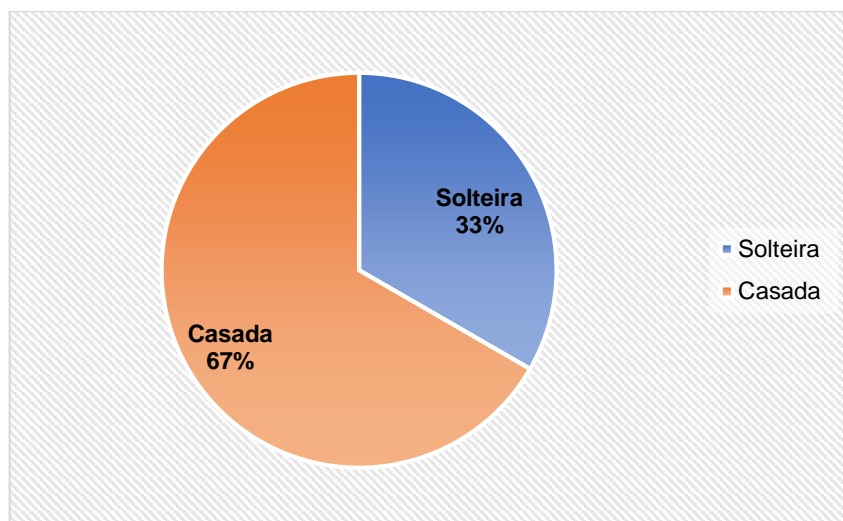


Fonte: Autora (2021).

O gráfico 05 mostra que as mulheres que ocupam cargos de liderança, em sua maioria, possuem família e têm que conciliar a rotina pessoal com a profissional. Sobre o estado civil, 67% das líderes são casadas e 33% são solteiras, das entrevistadas duas não possuem filhos e as outras possuem com a idade variando entre 02 a 25 anos. Dessa forma, como mostram os dados, quando as mulheres decidem ter filhos e família, conciliando a rotina pessoal com a profissional, estão em uma idade acima dos trinta anos, pois, antes, na maioria das vezes, estão buscando estudar e se especializar nas áreas que desejam atuar.

Porém, muitas mulheres que se dedicam à carreira profissional, colocam em segundo plano o casamento e, muitas vezes, a maternidade, tendo em vista que esse é um fator que pode comprometer a sua carreira profissional. Além disso, a maternidade em si é caracterizada por demandar maior volume de energia, obrigando a muitas mulheres a dar uma pausa em suas carreiras quando os filhos são muito pequenos, isso torna-se um desafio ainda maior quando a maternidade é enfrentada em carreira solo, sem a companhia do pai, sendo as mulheres responsáveis pela família. Por isso, geralmente, quando as mulheres decidem casar e ter filhos acabam obtendo ascensão na carreira mais tarde, após os 30 anos de idade.

GRÁFICO 05 – ESTADO CIVIL DAS RESPONDENTES



Fonte: Autora (2021).

Dessa forma, em relação ao perfil das líderes dessas empresas é possível afirmar que são mulheres que estão acima dos 30 anos de idade, possuem ensino superior ou alguma especialização, com áreas de formação relacionadas com a liderança, e na maioria são casadas e possuem filhos. Mostrando que os cargos de liderança são, nesta pesquisa, ocupados majoritariamente por mulheres maduras.

4.2. LIDERANÇA

Aqui, foi analisado o conteúdo das questões que referem-se a liderança propriamente dita, ou seja, apresenta aspectos relacionados às características de liderança de cada uma como: tempo que demorou para alcançar e o de ocupação do cargo; os critérios que foram considerados para ocupar o cargo de liderança; as características como líderes; as principais funções desempenhadas; o estilo de liderança; a quantidade de horas dedicadas ao cargo diariamente e a conciliação entre rotina familiar e de trabalho; e a composição de suas equipes enquanto gênero e quantidade.

Contudo, vale ressaltar que pelo fato de não ter ocorrido o encontro presencial(direto) e o questionário ter sido encaminhado para as líderes mediante link do Google Formulários enviado ao RH da empresa, algumas respostas ficaram prejudicadas por conta da interpretação individual de cada uma, portanto, foi dado

ênfase às respostas mais relevantes, valorizando as falas que representam a mulher na liderança.

Dessa forma, em relação à visão delas sobre o que é liderança, nota-se que está relacionada com motivação, inspiração e influência para a equipe, características que são destacadas no estilo de gestão feminino, que é considerado mais flexível e empático, como afirmou Zamprogna; Trevisan e Zanatta (2016) as mulheres são mais humanas e preocupadas com a qualidade das relações com sua equipe.

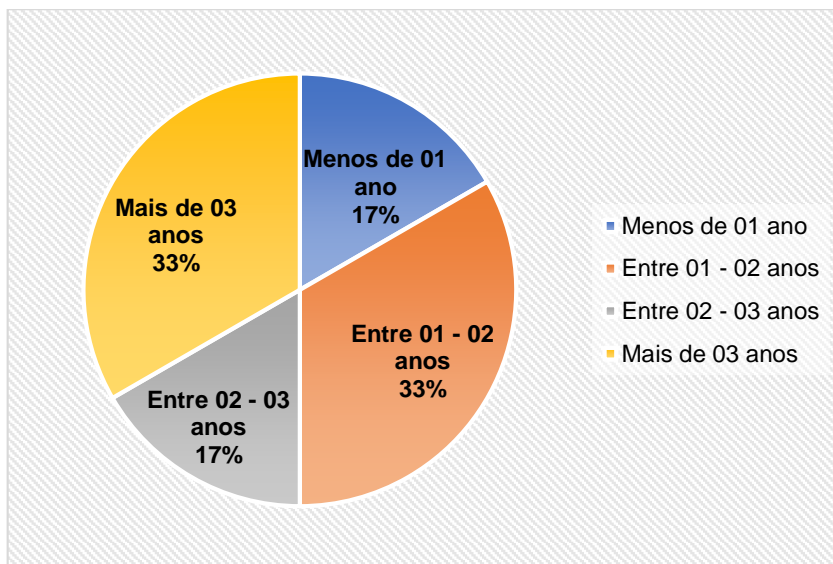
Assim, liderança é:

Ser fonte **inspiradora**, ser exemplo e **motivação** para sua equipe. [LÍDER A]
 ter responsabilidade e saber lidar com os liderados, de forma que não se torne uma pessoa intransigente. [LÍDER B]
 Orquestração de pessoas. [LÍDER C]
 É a arte de **motivar** uma equipe, **inspirar** pessoas com o objetivo de alcançar desafios comuns, direcionando assim seus membros atingirem o máximo do seu potencial e necessidades das empresas elaborando uma estratégia de crescimento geral. [LÍDER D]
 É **inspirar**, **influenciar**, para que saiba conduzir e **motivar** a equipe da melhor forma para um resultado positivo. [LÍDER E];
 É a habilidade de **motivar**, **influenciar**, **inspirar** e comandar um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos." [LÍDER F].

É possível visualizar que as líderes buscam ser inspiradoras, motivacionais e influentes com sua equipe, destacando assim as características inerentes ao estilo de liderança feminino, enfatizando que elas buscam o desempenho dos liderados sem se tornar autoritárias ou intransigentes.

O gráfico 06 apresenta o tempo que essas mulheres levaram para alcançar o cargo de liderança, segundo os dados coletados, 17% demorou menos de 01 ano para alcançar a liderança, 33% demorou entre 01 a 02 anos, 17% demorou entre 02 a 03 anos e 33% demorou mais de 03 anos.

Esses dados enfatizam a questão da mulher demorar mais para chegar à cargos de liderança, geralmente chegam a ocupá-los quando são mais velhas, pois, muitas vezes, o desejo de constituir uma família e ter filhos, impedem que o façam em menor espaço de tempo, essa demora está relacionada com a imagem de que a mulher que é mãe não irá conseguir conciliar a rotina pessoal com a profissional.

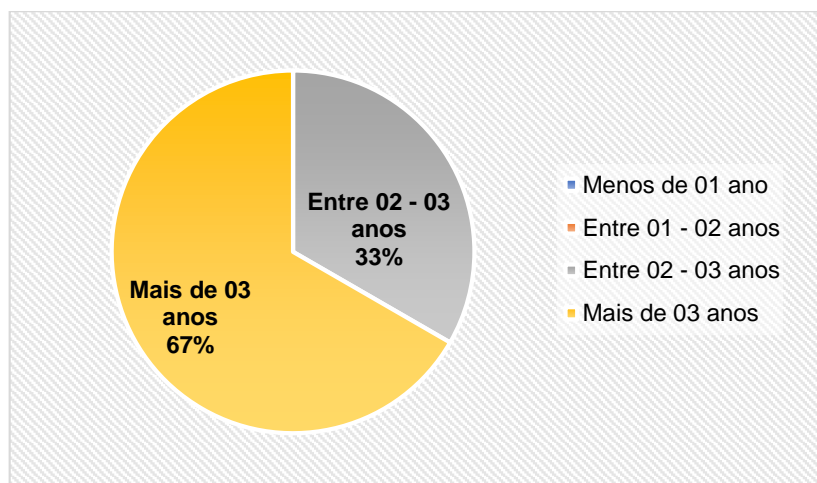
GRÁFICO 06 – TEMPO PARA ALCANÇAR A LIDERANÇA

Fonte: Autora (2021).

Em relação ao tempo de ocupação do cargo de liderança observa-se que 33% das mulheres possui um período variando entre 02 a 03 anos, esse percentual coincide com o das mulheres que demoram mais de 03 anos para alcançar a liderança e está relacionado com a questão da idade das mulheres que ocupam esses cargos sendo, geralmente, com mais de 30 anos anos, e com um nível maior de experiência.

O gráfico 07 também ressalta que 67% das líderes ocupam o cargo de liderança a mais de 03 anos, ou seja, as mulheres estabelecem uma relação duradoura e contínua nessas posições, Robbins; Decenzo e Wolter (2013 apud SALVAGNI E CANABARRO 2015) destacaram que a mulher lidera de uma maneira que se compara à uma rede de conexões, enfatizando assim o estilo mais democrático, baseado na confiança e liberdade da equipe.

GRÁFICO 07 – TEMPO DE OCUPAÇÃO DO CARGO DE LIDERANÇA



Fonte: Autora (2021).

Quando foi questionado às líderes se elas possuíam conhecimento dos critérios que foram considerados para ocuparem o cargo de liderança, todas responderam que sim. Os critérios apresentados foram: comprometimento, postura, determinação, gestão de pessoas, desenvoltura e aptidão para solucionar conflitos, responsabilidade, firmeza, motivação e capacidade de trabalhar em equipe, conforme depoimentos abaixo:

Postura, determinação e acima de tudo **gestão de pessoas**. [LÍDER A]
 Comprometimento [LÍDER B]
 Experiência com **gestão de pessoas**, capacitação, desenvoltura e aptidão para solucionar conflitos, firmeza e responsabilidade e **postura de liderança** com respeito e adequação as necessidades e valores da empresa. [LÍDER D]
 Motivação, paixão, trabalho em equipe, **liderança**. [LÍDER F]

De acordo com o referencial teórico os líderes buscam influenciar e inspirar um grupo de pessoas para atingirem metas e objetivos, quanto as características femininas, os aspectos valorizados se apoiam em: comunicação, comprometimento, responsabilidade, racionalidade, empatia, tolerância, capacidade de desenvolver múltiplas funções e paciência.

Portanto, segundo as respostas das líderes, as empresas estão cada vez mais valorizando a diversidade, ao colocar como critério de avaliação características que já são típicas do estilo de gestão feminino, como aptidão para solucionar conflitos, firmeza, capacidade de trabalhar em equipe e de gerir pessoas, dando oportunidade para as mulheres se inserirem em segmentos tidos como masculinos, como é o da construção civil, especificamente em materiais de construção.

Ao abordar sobre as principais características como líder as respostas foram: postura incentivadora, direção, compartilhamento de conhecimentos, visão ampla, comprometimento, curiosidade, respeito, firmeza, responsabilidade, empatia, diálogo aberto, comunicação e proatividade, conforme os depoimentos das mesmas a seguir:

Respeito com o próximo independentemente de nível hierárquico. [LÍDER A]

Ter visão ampla; **comprometida** e curiosidade. [LÍDER B]

Incentivar, direcionar e compartilhar conhecimentos. [LÍDER C]

Respeito com o outro, firmeza e responsabilidade na execução dos trabalhos solicitados, empatia, capacitação e desenvoltura para lidar com pessoas orientando no crescimento e evolução dentro do ambiente corporativo. [LÍDER D]

Comunicação, **compromisso**, pro atividade. [LÍDER E]

Gerir talentos e diálogo aberto. [LÍDER F]

De acordo com as respostas, é possível observar que as líderes apresentam características em comum e que essas estão amplamente vinculadas ao que é esperado para o estilo de gestão feminino, ou seja, uma liderança mais humanizada, voltada para a comunicação, respeito, compromisso e incentivo da equipe. Teixeira (2001 apud LOPES 2018) enfatizou que atributos como harmonia, capacidade de comunicação com grupos, capacidade de liderar de maneira participativa e cooperativa, generosidade e racionalidade são competências que geralmente são vinculadas à liderança feminina.

Sobre a trajetória até o cargo de liderança muitas responderam que começaram por cargos mais baixos, como: estagiária, vendedora, orientadora educacional e auxiliar financeiro para depois conseguir alcançar a liderança em suas carreiras. Assim, como afirmou Lopes (2018), o caminho da mulher até a liderança é marcado por mais barreiras e, muitas vezes, os cargos não são oferecidos a elas logo de primeira.

Comecei como Líder desde **estagiária**, a minha postura de assumir responsabilidade passava confiança para meus gestores. Dificuldades sempre temos para alinhar com os liderados as demandas da empresa, mas o fazer junto com eles mostrando que temos possibilidade de executar um bom serviço sempre traz grandes resultados. [LÍDER A]

Ingressei na empresa como **estagiária**, fui auxiliar financeiro, fiquei responsável por uma unidade e após a demissão da gerente financeira, assumi a coordenação de 2 setores financeiros específicos (crédito e cobrança), fiquei assim por longo período e nesse tempo houve a contratação de uma nova figura para assumir o setor financeiro o que me causou bastante frustração, mas essa pessoa também não ficou na empresa, e foi quando o Diretor me entregou o setor financeiro por completo. [LÍDER C]

Desenvolvi e vivenciei como vendedora, orientadora educacional e professora experiências diárias que contribuíram no meu desenvolvimento na área comercial, vendendo, atendendo pessoas, registrando problemas dos

clientes e buscando solucionar da melhor forma tudo que me era delegado e enquanto líder a dificuldade maior é desligar pessoas pois procuro auxiliar no seu desenvolvimento pessoal e profissional e quando obtenho êxito isso me proporciona imensa satisfação e alegria e quando não me causa certa frustração pois o objetivo maior é desenvolver novos talentos e potenciais. [LÍDER D]

Dessa forma, segundo os depoimentos, as líderes afirmaram que as alegrias vinculados ao cargo estão relacionadas com: boa execução dos serviços, possibilidade de desenvolvimento pessoal da equipe e a possibilidade de gerar novos talentos e potenciais, enfatizando assim as competências femininas na liderança de desenvolver e incentivar sua equipe constantemente para atingir as metas.

E em relação às adversidades relacionadas ao cargo foi dito a dificuldade em desligar pessoas, mostrando que as mulheres líderes criam um vínculo com seus liderados, obtendo com eles uma relação de amizade, portanto, apresentam um estilo de liderança realmente mais humanizado e voltado para o incentivo da equipe.

Sobre as funções desempenhadas, as respostas variaram, pois essas líderes são de setores diferentes, contudo, trabalham em empresas do mesmo segmento. Assim, são funções voltadas para: gestão administrativa, área fiscal, coordenação do setor financeiro, supervisora de vendas, coordenação de atendimentos, acompanhamento de entregas, administração dos processos seletivos e guardião da cultura organizacional, conforme depoimentos a seguir:

Gestão Administrativa e RH. [LÍDER A]
 Trabalho com área fiscal da empresa. [LÍDER B]
 As funções pertinentes a coordenação do setor financeiro. [LÍDER C]
 Orientadora Educacional e professora em outra instituição e Supervisora de Vendas. [LÍDER D]
 Coordenação dos atendimentos SAC e Central de acompanhamento de entregas. [LÍDER E]
 Estratégia de clima Organizacional, Administração dos processos seletivos, Guardiã da cultura Organizacional, Desenvolvimento de políticas RH, entre outras. [LÍDER F]

Portanto, considerando o segmento de atuação, materiais de construção, observa-se que as entrevistadas possuem lugar de destaque tendo em vista as funções que elas exercem nestas empresas, além do mais, áreas como: financeiro, vendas, fiscal e RH são estratégicas nas organizações, revelando a importância da contribuição feminina neste segmento e na função que exercem. Como afirmou Silva Júnior, Martins (2017 apud LIMA, SILVA E BEZERRA (2020) o modo como as mulheres lideram tende a trazer benefícios para as empresas em que estão inseridas,

pois, as competências femininas, geralmente, influenciam positivamente nos processos de tomada de decisões.

Sobre o estilo de liderança a predominância nas respostas, conforme depoimentos, foi o estilo democrático, aquele em que o líder direciona o grupo, mas este possui liberdade de participar da tomada de decisões, assim, os elogios e críticas, geralmente, são para equipe e não para o líder em si.

Participativa, focada e determinada. [LÍDER A]

Buscando sempre o **diálogo**. [LÍDER B]

Democrática. [LÍDER C]

Estilo **democrático** onde busco priorizar a motivação da equipe o desenvolvimento e a **comunicação** da equipe com o líder e com o olhar atento para um relacionamento saudável entre os colaboradores, honrando sempre os valores e determinações da empresa sendo guardião da mesma junto a equipe. [LÍDER D]

Desse modo, as mulheres possuem um estilo de gestão mais voltado para a equipe, buscando atingir as metas através do diálogo e motivação dos liderados. Segundo Boname (2008 apud GARCIA 2017), no estilo democrático o líder orienta e decide em grupo, mantendo uma relação cordial com os seus liderados baseada na comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade, sendo o foco o grupo e não o indivíduo.

Em relação a quantidade de horas trabalhadas, a maioria respondeu que trabalha mais de oito horas diárias e conciliam esse horário com outras tarefas em sua rotina, o que mostrou que a jornada de trabalho da mulher geralmente não termina ao final do expediente e elas assumem outras atividades domésticas, principalmente as casadas e com filhos, conforme depoimentos sobre horas de trabalho e conciliação desse tempo com outras atividades:

12 horas. Razoavelmente **bem**. [LÍDER A]

Trabalho 8 horas diárias. Normal **consigo sim** administrar o tempo para ambos. [LÍDER B]

Ao trabalho são 9 horas por dia, antes de vir para o trabalho tenho o compromisso com minha saúde, **a noite com meus filhos e esposo**, e final de semana, a família e igreja. [LÍDER C]

12 horas em média, as vezes outras demandas de capacitação e alinhamento gerencial. [LÍDER D]

Normalmente cumpro o horário comercial. Acordo cedo para fazer atividades físicas e a noite e nos fins de semana **cuido das atividades domésticas**. [LÍDER E]

Assim, como a maioria das respondentes são casadas e possuem filhos, e apesar de trabalharem mais de 8 horas diárias, conseguem promover a conciliação

do trabalho com a casa e os filhos. Porém, muitas vezes, o fato da mulher ser mãe pode dificultar a sua chegada até o cargo de liderança, já que, como afirmou Lima; Silva e Bezerra (2020), os processos seletivos podem ser bastante subjetivos, podendo carregar doses de preconceito em relação a conciliação das rotinas pessoal e profissional. Contudo, como é possível visualizar nas respostas, as mulheres conseguem sim administrar o tempo para ambas funções, geralmente trabalhando durante o dia e cuidando da família e casa à noite, porém isso pode ocasionar em adoecimento futuro, diante de tantas demandas.

Para finalizar o bloco sobre liderança, foi questionado para elas a quantidade de liderados e a quantidade por gênero, os depoimentos abaixo mostram que, elas lideram grupos que variam de 02 pessoas até aqueles compostos por 51 liderados, sendo que a maior parte da equipe é composta por outras mulheres. Ou seja, o estilo de gestão feminino atende e é eficaz tanto para equipes pequenas quanto para as compostas por um volume maior de pessoas e abrange tanto homens quanto mulheres.

Total de 51 pessoas, sendo 29 homens e **22 mulheres**. [LÍDER A]

Total de 02 mulheres. [LÍDER B]

Total de 15 pessoas, sendo 01 homem e **14 mulheres**. [LÍDER C]

Total de 16 pessoas, sendo 03 homens e **13 mulheres**. [LÍDER D]

Total de 03 pessoas, sendo 02 homens e 01 mulher. [LÍDER E]

Total de 06 pessoas, sendo 02 homens **4 mulheres**. [LÍDER F]

Dessa forma, segundo as respostas, as mulheres líderes nessa pesquisa possuem um estilo de liderança humanizado, voltado para o incentivo e apoio da equipe e lideram grupos mistos que vão do pequeno ao grande porte, possuindo uma gestão mais democrática. Elas também, na maioria, possuem família e filhos, tendo assim uma jornada dupla, conciliando a rotina doméstica com o trabalho, porém, conseguem administrar seu tempo. Conclui-se então que a presença feminina nas organizações está aumentando, mesmo em segmentos predominado por homens, destacando também o aumento da necessidade das habilidades e competências femininas na ocupação do cargo de liderança.

4.3. RELACIONAMENTO

Nesse bloco, foi possível identificar se existem outros gestores sobre os quais as líderes respondem e como é a relação entre eles e com os seus liderados, destacando as dificuldades para essas mulheres na ocupação do cargo de liderança.

A primeira pergunta desse bloco foi relacionada com a quantidade de gestores presentes nas empresas em que essas líderes trabalham e foi possível perceber a predominância de gestores do sexo masculino, em relação a quantidade de gestoras mulheres, conforme depoimentos:

Total de 15 gestores, sendo **9 homens** e 6 mulheres. [LÍDER A]
 Total de 8 gestores, sendo 4 homens e 4 mulheres. [LÍDER B]
 Total de 6 gestores, sendo 3 homens 3 mulheres. [LÍDER C]
 Em média a **maioria de homens**, mulheres minoria, não sei número exato. [LÍDER D]
 Total de 5 gestores, sendo **3 homens** e 2 Mulheres [LÍDER E]
 Total de 15 gestores, sendo 7 mulheres, **8 homens**. [LÍDER F]

Dessa forma, é notório a predominância do homem como gestor, sendo que somente as líderes B e C responderam que há um número igual de homens e mulheres como gestores nas empresas que trabalham, porém percebe-se que os números são muito próximos em relação a quantidade de homens e mulheres nessas empresas. Assim, como afirmou Fontenele-Mourão (2006, apud SALVAGNI E CANABARRO 2015), a imagem da mulher ainda está ligada à família e a casa, o que limita sua chegada até o cargo de liderança, mas aos poucos se percebe, até pelo tempo que estão no cargo, que as mulheres estão avançando e isso revela que as competências e habilidades femininas estão em alta.

Em relação à responder a outros gestores e a relação que mantém com eles, as líderes afirmaram que sim, conforme respostas abaixo, e a maioria delas respondem diretamente ao diretor ou presidente da empresa em que trabalha, também afirmaram que possuem uma relação de confiança e cordialidade entre eles.

Sim, Diretor e Presidente. Relação de confiança e **respeito** com meu trabalho. [LÍDER A]
 Sim, até o momento não tenho o que reclamar. [LÍDER B]
 Sim - O Diretor - Nível de **respeito** e ética. [LÍDER C]
 Sim, bastante tranquila nossa convivência, **respeitosa**, cordial e democrática. [LÍDER D]
 Sim. Boa relação; comunicação aberta e confiança mútua para execução das atividades. [LÍDER E]
 Respondo direto a diretoria, mas tentamos nos **respeitar** e conduzir tudo da melhor forma para empresa e os colaboradores. [LÍDER F]

Portanto, quando ocupam cargos de liderança as mulheres conseguem obter uma relação de respeito com seus gestores e autonomia sobre os setores que lideram, Tonani (2011, apud ZAMPROGNA, TREVISAN E ZANATTA 2016) ressaltaram que a mulher têm muito a contribuir para a empresa, pois, são mais preocupadas com a qualidade das relações. Assim, características comuns na liderança feminina como comunicação, empatia e respeito ajudam as líderes a estabelecerem uma relação harmoniosa tanto com os seus gestores quanto com sua equipe.

O bloco de relacionamento foi finalizado com uma questão relacionada ao preconceito na liderança. As líderes trouxeram visões diferentes sobre as dificuldades das mulheres que exercem cargos de liderança, metade delas afirmaram que muitos ainda enxergam as mulheres como o sexo frágil e que ainda sentem falta de reconhecimento, respeito, valorização e igualdade de salários.

Já a outra metade afirmou que conseguem sim exercer os seus cargos sem perceber distinção no tratamento entre homens e mulheres, o que revela que aos poucos o cenário está se alterando e que as barreiras mencionadas acima estão sendo superadas, pois, tempos atrás a realidade era outra completamente diferente, conforme depoimentos a seguir:

Talvez o **reconhecimento**. [LÍDER A]

Ser respeitada e **valorizada com salários iguais** aos homens que exercem os mesmos cargos. [LÍDER B]

Aceitação, muitos ainda acreditam que mulheres falam demais e são mais frágeis. [LÍDER C]

Eu acredito que quando a mulher se prepara e investe na consecução de sua carreira, as dificuldades são vencidas. Então dificuldades como **diferença salarial** e recriminação de gênero para determinadas funções podem e têm sido superadas. [LÍDER E]

Aqui conosco não vejo nenhuma diferença na relação feminino e masculino, cada um exerce sua função e executamos juntos. [LÍDER F]

Assim, conforme já foi mencionado no referencial teórico, apesar da presença feminina ter crescido nas empresas e as mulheres ocuparem mais cargos de liderança, é notório que ainda existe, mesmo que em menor amplitude, uma diferença entre os gêneros, Lopes (2018) afirmou que as mulheres precisam constantemente reafirmar sua participação e capacidade em fazer o mesmo que os homens, portanto, fatores como a falta de reconhecimento, valorização e aceitação ainda surgem quando são elas que ocupam a posição de liderança.

4.4 PRECONCEITO NA LIDERANÇA

Aqui, o objetivo foi entender se ainda ocorre na rotina das mulheres líderes situações de preconceito, machismo e desigualdade, para mostrar como elas lidam com esses problemas diariamente, se ocorrerem. A primeira pergunta foi em relação ao homem ter mais facilidade para ocupar o cargo de liderança, as respostas, conforme depoimentos, mostram que as mulheres acreditam ser realmente mais fácil para os homens assumir a liderança, apesar dos avanços existentes.

Sim, muitos homens **só passam o bastão** para outros homens independente de sua capacidade. [LÍDER A]

Às vezes, devido algumas **rotinas paralelas** que as mulheres possuem, como filhos e casa. [LÍDER B]

Hoje em dia estamos sendo vista de forma mais igualitária, porém **necessita avançar muito**. [LÍDER C]

Esse cenário hoje não é mais exorbitante. [LÍDER D]

Acredito que essa realidade já foi mais presente. Hoje percorremos um caminho que requer dedicação de quem se propõe a liderar, independentemente de ser homem ou mulher. [LÍDER E]

Não, não consigo ver essa diferença, pois quem é líder não importa o sexo. [LÍDER F]

É possível visualizar que ainda existem questões que dificultam a chegada das mulheres ao cargo de liderança, como o fato de possuir filhos e família, pois, quando possuem precisam provar que conseguem conciliar de maneira eficaz a liderança com a rotina doméstica e exercerem as mesmas funções que os homens.

Além disso, outra questão que faz com que a mulher demore mais para alcançar a liderança é a imagem do homem como líder natural e também provedor do sustento da família ainda estar presente na sociedade, sendo possível visualizar isso na fala da líder A que afirma que “os homens só passam o bastão para outros homens”. Schlickmann e Pizarro (2013 apud SILVA; CARVALHO E SILVA 2017) afirmaram que a mulher vence os obstáculos profissionais conciliando-os com a casa, esposo e filhos.

Entretanto, algumas líderes também afirmaram que esse cenário de facilidade para os homens não é mais exorbitante e que hoje as mulheres conseguem ser vistas de forma mais igualitária, se houver dedicação e comprometimento, já que para ser líder não importa o gênero da pessoa. Assim, o caminho para os homens até a liderança pode ser mais fácil do que o das mulheres, mas a presença delas no cargo de liderança das organizações já se consolidou.

Foi questionado em relação à política de salários e se atualmente os homens ainda recebem mais que as mulheres. Para essa pergunta, algumas responderam que sim, porém que se a empresa segue uma política salarial justa essa realidade não se faz presente, contudo, é possível notar que ainda há avanços a serem feitos em relação a ter uma remuneração igualitária, já que ainda é muito comum que os homens ganhem mais, conforme depoimentos.

Sim, mas não é questão de ser melhores remunerados é apenas por ocuparem mais cargos de lideranças que as mulheres. [LÍDER A]

Em certos **casos sim**. [LÍDER B]

Não. Desde que no local de trabalho siga uma política salarial muito bem ajustada onde o cargo deve ser remunerado igualmente pela função e não pelo gênero. [LÍDER C]

Sim, pois ainda não alcançamos a valorização devida e nossa luta continua para honrarmos a nossa classe. [LÍDER D]

Na minha realidade de trabalho, a remuneração corresponde a função exercida. **Não** vejo divergência na remuneração para colaboradores que executam o mesmo serviço. Acredito que em alguns segmentos aconteçam, talvez pelo caminho percorrido até o reconhecimento do colaborador. [LÍDER E]

Não é a nossa realidade, aqui buscamos ser justos aos cargos, independente do sexo que está no cargo. Mas infelizmente ainda existe em algumas instituições. [LÍDER F]

Portanto, das líderes entrevistadas, metade afirmou que ainda percebem que os homens são melhores remunerados do que as mulheres e que isso ocorre devido à quantidade de homens nos cargos de liderança ser maior do que a de mulheres, como afirmou a líder A. Contudo, a outra metade disse que não consegue perceber essa distinção, segundo a líder F, a empresa busca obter uma política salarial justa, de acordo com o cargo e não com o gênero, isso também mostra que as empresas estão sendo cada vez mais pressionadas à remunerar as pessoas de forma justa, independente do gênero e ao longo do tempo este aspecto vem mostrando avanços.

Dessa forma, como foi exposto, os homens ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres e isso faz com que eles sejam melhores remunerados do que elas, as estatísticas do IBGE (2021) mostraram que em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens, mostrando que ainda há uma predominância da presença masculina no mercado de trabalho e a mulher ainda não recebe a devida valorização quando ocupam os cargos de liderança e, como enfatizou a líder D, a luta continua para que a classe seja honrada.

Também foi questionado para as líderes se elas já vivenciaram alguma situação de desigualdade, machismo e preconceito na ocupação do cargo de liderança, e todas

responderam que não. Com isso, percebe-se que a realidade da mulher no preenchimento desses cargos atualmente é diferente e que elas passaram a ser respeitadas no ambiente de trabalho e nas posições que ocupam diferente do que acontecia no passado, conforme depoimentos abaixo.

Nunca presenciei até porque tenho certeza que não me calaria e lutaria para reverter esse quadro desigual e injusto. [LÍDER D]
 Não. Particularmente eu sou uma pessoa muito incisiva e de decisões diretas. Minha argumentação é acompanhada de dados, isto possivelmente contribui para não haver incidências de questionamentos nas decisões e posturas adotadas sob minha coordenação. [LÍDER E]
 Não vivi e espero não viver. [LÍDER F]

Atualmente, as mulheres conseguem se impor e serem ouvidas, diferente do que ocorria com outras mulheres em anos anteriores, que tinham que aceitar as decisões e escolhas dos homens para elas. As líderes responderam que não vivenciam questões de desigualdade, mas também afirmaram que, caso uma situação dessa acontecesse, não ficariam caladas e lutariam para reverter a situação (Líder A), outro argumento que vale ressaltar é o da líder B que diz sempre acompanhar a sua argumentação de dados, o que mostra, como foi mencionado anteriormente, a necessidade de a mulher ter que provar que é capaz de ocupar o lugar que está.

Em relação ao diferencial nas empresas lideradas por mulheres, as respostas foram divididas, algumas afirmaram que existe sim uma diferença nas empresas lideradas por mulheres, devido às habilidades, características e estilo de gestão feminino, que, como já foi dito, é mais humanizado, sensível e detalhista. Outras afirmaram que não, pois, não existe diferença entre os gêneros, mas sim, sobre o estilo de liderança de cada pessoa, o que trará ou não um diferencial para empresa, conforme depoimentos.

Sim. A mulher é ao meu ver mais **comprometida**. [LÍDER B]
 Sim, devido ao caráter humano, acredito que mulher seja mais **sensitiva**. [LÍDER C]
 Sim pois as mulheres são bastante **detalhistas**, conseguem desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo com maestria e **delegam com mais cuidado** e firmeza sem precisar ser grossa para impor respeito. (existem exceções) [LÍDER D]
 Diferenças existem, afinal homens e mulheres têm **habilidades e percepções diferentes**. Não acredito que um seja melhor do que o outro. Penso que o diferencial na gestão de uma empresa está na maturidade de quem a lidera, na capacidade de estar atento ao cenário interno e em volta das atividades da empresa. Não se trata exatamente de ser homem ou mulher. [LÍDER F]

Esses argumentos das líderes mostram que as características e competências femininas, sendo destacadas aquelas mais esperadas no estilo de feminino, fazem com que as líderes consigam obter resultados positivos para as empresas em que estão inseridas, como Bass (1999, apud ABRAHÃO E VIEL 2018) ressaltaram, as mulheres tendem a ser mais transformadoras que os homens, já que, são mais empáticas, detalhistas e comprometidas.

Sobre os desafios do cargo de liderança enquanto mulher, as respostas, destacadas a seguir, foram voltadas para: conseguir se manter atualizada, mesmo com outras demandas, manter a postura, ser respeitada, valorizada e enfrentar a discriminação, inclusive de outras mulheres.

Manter sempre a postura, mesmo diante de fatores. [LÍDER B]
 Se manter constantemente atualizada devido as outras atribuições pessoais. [LÍDER C]
 Ser respeitada, valorizada e principalmente enfrentar a discriminação inclusive das próprias mulheres e de alguns homens que ainda possuem a mente fechada e sem disposição para evoluir. [LÍDER D]
 Garantir a execução das estratégias definidas. [LÍDER E]

Isso mostra que ainda ocorrem situações de desigualdades com as mulheres ao assumirem posições de liderança, vestígios da sociedade patriarcal que apresenta como características o machismo e a discriminação, inclusive por outras mulheres; assim, apesar dos avanços e melhorias, as mulheres ainda lidam diariamente com situações desafiadoras, sendo necessário mostrarem garra, autoridade e postura ao ocupar o cargo de liderança

Assim, foi questionado às líderes quais estratégias elas utilizaram para vencer esses desafios e as respostas foram: tentar conciliar o tempo da melhor forma, determinação, diálogo, aperfeiçoamento e profissionalismo, conforme depoimentos.

Muita determinação e jogo de cintura para **dirimir qualquer situação conflituosa**. [LÍDER A]
 Mostrar sempre a verdade. [LÍDER B]
 Tento **conciliar meu tempo da melhor forma**. [LÍDER C]
Executando minha parte da forma mais correta possível, respeitando os valores e confiança da empresa a qual faço parte, procurando me aperfeiçoar e respeitando o próximo e auxiliando a todos onde possa contribuir para a melhoria do todo. [LÍDER D]
 Diálogo. [LÍDER E]
 Me posiciono e **conduzo os processos da melhor forma** e profissionalismo. [LÍDER F]

Dessa forma, conclui-se que ocorreram muitos avanços em relação à mulher ocupar os cargos de liderança e que elas seguem lutando para se igualar aos homens

e se destacar. Contudo, ainda existem barreiras e questões que as mulheres têm que lidar diariamente, como: a conciliação da rotina familiar com a de trabalho, conseguir manter uma postura diante das diferenças e de situações conflitantes e a condução da equipe dos processos da melhor maneira possível.

Assim, possuindo as habilidades e competências destacadas, e o estilo de gestão mais humanizado, as mulheres vêm conseguindo se posicionar e ocupar espaços que antes eram exclusivamente masculinos, mostrando que são sim capazes de estar nas mesmas posições que eles, quebrando os preconceitos impostos pela sociedade machista e patriarcal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da mulher à ocupação de cargos no mercado de trabalho foi marcada por desafios, situações conflitantes, preconceito e constantes acontecimentos de desigualdade. Por muito tempo a mulher passou a ser vista como o “sexo frágil”, destinada apenas a cuidar do lar e da família. Contudo, com o passar dos anos, essa realidade foi mudada e atualmente a mulher consegue ocupar, em muitas situações, posições tidas como exclusiva do homem.

Assim, com base nos fundamentos do referencial teórico e na pesquisa, verificou-se que, de acordo com o perfil das respondentes, as mulheres entrevistadas estão entre 36 a 45 anos ou acima dos 46 anos de idade, possuem ensino superior e especializações em áreas voltadas para a administração e para a gestão e a maioria é casada e com filhos, ou seja, nesse estudo, as líderes foram mulheres mais experientes e com mais vivências.

As líderes mostraram que possuem as características necessárias para a ocupação dos cargos de liderança, como postura, determinação, comprometimento, firmeza e responsabilidade. Contudo, afirmaram também possuir um estilo de gestão mais democrático, voltado para o incentivo da equipe e desenvolvimento do próximo, conforme foi visto no referencial, elas possuem um modo de liderar mais humanizado e sensível, assim, as empresas lideradas por mulheres podem possuir um diferencial devido a essas características.

Como desafios, ressalta-se a quantidade de horas trabalhadas, já que, a maioria respondeu que trabalha mais de oito horas diárias e que precisa conciliar o trabalho com uma rotina doméstica. Além disso, enfatizaram também uma necessidade de reconhecimento, respeito e valorização na ocupação do cargo, pois, ainda há uma predominância de uma visão machista e patriarcal na sociedade, na qual os homens, ainda ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres, muitas vezes só passando o posto para outros e, ainda assim, são melhores remunerados do que elas.

Porém, as respondentes também afirmaram que, atualmente, existem avanços na sociedade e que as mulheres conseguem ocupar as mesmas posições que os homens. Contudo, precisam conciliar rotinas, já que, muitas vezes possuem uma dupla jornada e tem que cuidar dos filhos e da casa, e, além disso, precisam assumir uma postura de responsabilidade, determinação, jogo de cintura, aperfeiçoamento e

diálogo para ocupar o cargo de liderança e solucionar os desafios que surgem diariamente.

No entanto, ainda existe uma visão machista que liga a liderança ao homem e, muitas vezes, mesmo ocupando as mesmas posições que eles, ainda há uma necessidade da mulher em se impor e apresentar uma postura de autoridade para conseguir se destacar nesse meio. Além disso, as mulheres que ocupam o cargo de liderança são aquelas que possuem mais vivência e que, na maioria dos casos, já estão acima dos 30 anos de idade, mostrando que para chegar até essas posições elas precisam apresentar qualificações, estudos, competências e habilidades sobre o tema, para, assim, se mostrarem aptas para o cargo.

Atualmente, as mulheres conseguem ocupar o mesmo espaço que os homens e mesmo ainda existindo situações de desigualdades em relação ao tempo que levam para alcançar o cargo de liderança e a remuneração que recebem, sendo inferior à dos homens, apesar de investirem mais tempo na educação, as líderes possuem características e habilidades que são solicitadas para as empresas o que faz com que consigam estar nas mesmas posições do que eles, como é o caso do que vem acontecendo no segmento de materiais para a construção civil, que é uma área predominada pela ocupação do homem, mas que, como mostrou esse estudo, vem abrindo espaço para a presença feminina.

Portanto, o estilo de liderança feminino, democrático e mais humanizado traz para a empresa em que a mulher está inserida resultados positivos, pois, como possuem características voltadas para a comunicação e empatia, elas estabelecem uma relação duradoura tanto com os gestores quanto com a sua equipe de liderados.

Dessa forma, conclui-se que os desafios na trajetória das mulheres líderes são: a conciliação de uma dupla jornada, laboral e doméstica; manter sempre astúcia diante dos obstáculos diários e ter uma postura que as façam ser respeitadas e ouvidas para conduzir a equipe da melhor maneira possível. Porém, como mostrou os depoimentos, as características do estilo de gestão feminino como aptidão para solucionar conflitos, firmeza, capacidade de trabalhar em equipe e de gerir pessoas, comunicação, generosidade, comprometimento, tolerância e responsabilidade estão fazendo com as mulheres se inseriram em segmentos que são considerados típicos para homens.

Assim, o segmento de material para construção civil é dominado pela presença masculina, contudo, as líderes nesse estudo mostraram que estão conseguindo

espaço e ocupam a mesma posição que os homens, sem precisar para isso se masculinizar ou adotar um perfil de liderança autoritário. Ou seja, apesar de existirem dificuldades e desafios a serem enfrentados, a presença feminina no mercado de trabalho cresce cada vez mais.

Logo, as mulheres se revelam aptas ao cargo de liderança, conseguindo solucionar os problemas que surgem no exercício da mesma, buscando constantemente o aperfeiçoamento das suas habilidades e competências. Então, a presença da mulher no mercado de trabalho e ocupando cargos de liderança nas empresas aumentou e tende a aumentar cada vez mais, já que, as mulheres ainda estão lutando para alcançar mais espaços e quebrar os estereótipos implantados pela sociedade patriarcal que ainda existem.

REFERÊNCIAS

A história do dia 8 de Março. **FATENE**. Disponível em: <<https://www.fatene.edu.br/site/comunicacao/noticias/item/340-a-historia-do-dia-8-de-marco#:~:text=No%20Dia%208%20de%20mar%C3%A7o,lorque%2C%20fizeram%20uma%20grande%20greve.&text=As%20mulheres%20foram%20trancadas%20dentro,carbonizadas%2C%20num%20ato%20totalmente%20desumano.>> Acesso em 29 maio 2021.

ABRAHÃO, Jéssica; VIEL, Paula. **Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder**. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, nº 41, 2018, Joinville. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Joinville – SC, 2018, p. 1 -15.

AIDAR, Laura. 26 mulheres importantes que fizeram história. **Ebiografia**, 2021. Disponível em: < https://www.ebiografia.com/mulheres_importantes_historia/ >. Acesso em: 03 Out 2021.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BEZERRA, Juliana. Voto feminino no Brasil. **Toda Matéria**. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/voto-feminino-no-brasil/>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

CANCIAN, Renato. Feminismo – Movimento surgiu na Revolução Francesa. **UOL**, 2016. Disponível em: < <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/feminismo-movimento-surgiu-na-revolucao-francesa.htm#:~:text=O%20movimento%20feminista%20contempor%C3%A2neo%20surgiu,pela%20%22liberta%C3%A7%C3%A3o%22%20da%20mulher> > Acesso em 29 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Baurer, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo o poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

Como foi a evolução das mulheres no mercado de trabalho. **VAGAS for business**. Disponível em: <<https://forbusiness.vagas.com.br/evolucao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=Um%20censo%20realizado%20nos%20Estados,da%20M%C3%A1quina%20ou%20Ind%C3%BAstria%204.0.>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

Conquistas do feminismo no Brasil: uma linha do tempo. **Nossa Causa**, 2020. Disponível em: < <https://nossacausa.com/conquistas-do-feminismo-no-brasil/> >. Acesso em: 06 Out 2021.

Declaração Universal dos Direitos Humanos. **UNICEF**. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

Empoderamento das Mulheres. **YouTube**, 2016. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=6RSc_XYezig&list=PLvMXkb8tWg0icQsCi45TjcrD_Je1zu1EM&index=3>. Acesso em: 30 Ago 2021.

Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica, n 38. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2 ed. IBGE, 2021.

Fatia de mulheres em cargos de liderança cai no Brasil, e elas ainda ganham 77,7% do salário dos homens. **Ovale**, 2021. Disponível em: < <https://www.ovale.com.br/conteudo/brasil/2021/03/122925-fatia-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cai-no-brasil--e-elas-ainda-ganham-77-7--do-salario-dos-homens.html> > Acesso em: 22 maio 2021.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. rev. Curitiba: PR: IESDE Brasil, 2012.

GARCIA, Denise Buzatto. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. Espírito Santo, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, n. 53, p. 243-257, abr./jun., 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Liderança e participação política. **ONU Mulheres Brasil**. Disponível em: < <http://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/lideranca-e-participacao/>>. Acesso em: 30 Ago 2021.

Liderança Organizacional: o que é, importância e como desenvolver. **FIA**, 2020. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/lideranca-organizacional/> >. Acesso em: 09 Set 2021.

LIMA, Clara Amorim Pontes Correia; SILVA, Brena Carolina de Oliveira; BEZERRA, Joacil Carlos Viana. Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina.

RASI – Revista de Administração, Sociedade e Inovação, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, p. 7-21, set./dez., 2020.

LOPES, Ana Beatriz Matheus. **Liderança Feminina**: Uma revisão sobre barreiras e estratégias. 2018, 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
MENDONÇA, Camila. Movimento social em apoio às mulheres. **Educa+Brasil**, 2019. Disponível em: < <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/feminismo> >. Acesso em: 08 Out 2021.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. **Organização e Sociedade**, Iturama, v. 6, n. 5, p. 133-148, jan./jun., 2017.

PINHEIRO, Tata. As principais conquistas das mulheres na História. **Nova Escola**, 2019. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/16047/as-principais-conquistas-das-mulheres-na-historia#> >. Acesso em: 02 Set 2021.

Principais lutas e conquistas das mulheres ao longo da história. **Esporte Clube Pinheiros**, 2020. Disponível em: < <https://www.ecp.org.br/principais-lutas-e-conquistas-das-mulheres-ao-longo-da-historia/> >. Acesso em: 06 Out 2021.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2003.

Quem é Maria da Penha. **IMP – Instituto Maria da Penha**. Disponível em: < <https://www.institutomariadapenha.org.br/quem-e-maria-da-penha.html> >. Acesso em 17 Dez 2021.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. Mulheres líderes: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, maio/ago., 2015.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguieira de; SILVA, Elisângela Leandro da. Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: a revista ad Faculdade Eça de Queiroz**, n. 25, p. 1-12, fev., 2017.

SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017, 73 p. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado, 2017.

VILELA, Lorraine. Maria Quitéria. **Brasil Escola**. Disponível em: < <https://brasilecola.uol.com.br/biografia/maria-quitiera.htm> >. Acesso em 17 Dez 2021.

ZAMBARDA, Pedro. As 11 mulheres mais poderosas do século 20. **Exame**, 2016. Disponível em: < <https://exame.com/carreira/as-11-mulheres-mais-poderosas-do-seculo-20/>>. Acesso em: 01 Set 2021.

ZAMPROGNA, Liana; TREVISAN, Juliana Karine Dalla Vechia; ZANATTA, Jocias Maier. **Mulheres líderes e a gestão de pequenas empresas**: um estudo exploratório das atitudes. In: **IX EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Passo Fundo, 2016, p. 1-15.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista semiestruturada

BLOCO 01 - PERFIL**1. Qual sua idade?**

- A. Entre 18 – 25 anos
- B. Entre 26 – 35 anos
- C. Entre 36 – 45 anos
- D. Acima de 46 anos

2. Qual seu grau de escolaridade?

- A. Ensino Fundamental
- B. Ensino Médio
- C. Ensino Superior – Área de Formação: _____
- D. Ensino Superior Incompleto – Área de Formação:

E. Acima do Superior (Especializado/Mestre/Doutor) – Área de Formação: _____

3. Qual seu estado civil?

- A. Solteira
- B. Casada

4. Você tem filhos?

- A. Sim – Quantos? Qual a idade deles? _____
- B. Não

BLOCO 2 - LIDERANÇA**5. Para você, o que é liderança?**

6. Quanto tempo você demorou para alcançar a liderança em sua carreira profissional?

- A. Menos de 01 ano
- B. Entre 01 - 02 anos
- C. Entre 02 - 03 anos
- D. Mais de 03 anos

7. Há quanto tempo você ocupa cargo de liderança?

- A. Menos de 01 ano

- B. Entre 01 - 02 anos
- C. Entre 02 - 03 anos
- D. Mais de 03 anos

8. Você tem conhecimento de quais critérios foram considerados para você ocupar o cargo de liderança?

- A. Sim – Quais? _____
- B. Não

9. Quais são as suas principais características como líder? Auto conhecimento

10. Conte um pouco da sua trajetória para chegar ao cargo de liderança. Quais foram suas vivências, dificuldades e alegrias?

11. Quais as principais funções que você desempenha?

12. Qual é o seu estilo de liderança?

13. Quantas horas você dedica ao seu trabalho? Como você concilia a rotina familiar e o trabalho?

14. Quantos liderados você tem? Desses, quantos são homens e quantos são mulheres?

BLOCO 3 – RELACIONAMENTO

15. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há na empresa que você trabalha? Quantos são homens e quantos são mulheres?

16. Você tem algum gestor(a) acima de você? Descreva como é a relação com os níveis superiores.

- A. Sim – Como é a relação?
-
-

- B. Não

17. Para você, quais as dificuldades das mulheres que exercem cargos de liderança?

BLOCO 4 – PRECONCEITO NA LIDERANÇA

18. Você julga que para os homens é mais fácil ocupar os cargos de liderança?

A. Sim

B. Não

Justifique: _____

19. Você acredita que os homens são melhor remunerados do que as mulheres?

A. Sim

B. Não

C. Igualmente

Justifique: _____

20. Você vivenciou alguma situação de desigualdade, preconceito, machismo, e etc, na ocupação do cargo de liderança?

A. Sim, muitas vezes

B. Sim, algumas vezes

C. Sim, ainda vivencio

D. Não vivenciei

Conte-nos

sua

vivencia: _____

21. Para você, as empresas lideradas por mulheres têm diferencial em relação a liderança exercida pelos homens?

A. Sim

B. Não

Justifique: _____

22. Quais são seus maiores desafios do exercício do cargo de liderança enquanto mulher?

23. Que estratégias você utiliza para vencer tais desafios?