

Liderança feminina em uma empresa de médio porte: motivações, dificuldades e contribuições

Ana Raquel Santos Mariano¹
Ezequiel Alves Lobo²

Resumo: A história da dominação social sobre as mulheres permeia a trajetória da humanidade, evidenciando um longo período de predominância patriarcal em contextos políticos, econômicos, culturais, sociais e religiosos. Apesar das adversidades em uma sociedade marcada pela desigualdade e discriminação, as mulheres persistem na busca por igualdade e ocupação de espaços no ambiente organizacional. A Revolução Industrial foi um marco significativo na inserção das mulheres no mercado de trabalho, onde assumiram uma jornada dupla entre o labor industrial e doméstico, embora sofressem com desigualdades salariais. Com a evolução das organizações, surgiram novas oportunidades de gestão para as mulheres, destacando-se suas habilidades na liderança em um mundo globalizado e em constante mudança. Este estudo aborda as motivações, dificuldades e contribuições da liderança feminina em uma empresa de médio porte em Aquiraz, CE, relevante não apenas para compreender o papel das mulheres nas empresas, mas também para promover a igualdade de gênero, conforme preconizado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança feminina, Mulheres, Barreiras.

Female Leadership in a Medium-Sized Company: Motivations, Challenges, and Contributions.

ABSTRACT: The history of social domination over women permeates humanity's trajectory, evidencing a long period of patriarchal predominance in political, economic, cultural, social, and religious contexts. Despite the adversities in a society marked by inequality and discrimination, women persist in seeking equality and occupying spaces in the organizational environment. The Industrial Revolution was a significant milestone in the insertion of women into the labor market, where they assumed a double journey between industrial and domestic labor, although they suffered from wage disparities. With the evolution of organizations, new management opportunities emerged for women, highlighting their leadership skills in a globalized and constantly changing world. This study addresses the motivations, difficulties, and contributions of female leadership in a medium-sized company in Aquiraz, CE, relevant not only to understand the role of women in companies but also to promote gender equality, as advocated by the United Nations' Sustainable Development Goals.

KEYWORDS: Female Leadership, Women, Barriers.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e profissional de mercado na área de administração. E-mail: raquel.mariano@aluno.uece.br

² Mestre e Doutorando em Administração pela Estadual do Ceará (UECE). E-mail: ezequiellobo2013@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, a dominação em sociedade acompanhou toda a trajetória da mulher. Diante de contextos de ordem política, econômica, cultural, social e religiosa há predominância durante anos do patriarcado, regime que favorece o gênero masculino. Apesar de estarem inseridas em uma sociedade marcada pela desigualdade, discriminação e machismo, as mulheres sempre estão se empenhando na busca de ocupar seu espaço no ambiente organizacional. Biroli (2015) defende que ao longo do tempo a posição das mulheres foi consideravelmente alterada, quando se fala do acesso à educação principalmente. Atualmente, já são maioria nas universidades, várias profissões e meios de trabalho.

A Revolução Industrial (XVIII e XIX) foi um relevante acontecimento que beneficiou a introdução de mulheres no mercado de trabalho. Nesse período, elas passaram a participar dos trabalhos industriais na busca de garantir o sustento da família, enquanto os homens estavam nos campos de batalha da guerra, as fábricas necessitavam de mão de obra para realizar as atividades. Assim, mulheres assumiram uma jornada dupla entre o trabalho industrial e o doméstico. Os trabalhos executados nas fábricas não se diferenciavam de acordo com o gênero que realizava, porém o que se observava era a desigualdade na remuneração, onde os homens recebiam até 60% a mais que as mulheres. Monetariamente essa mão de obra feminina era totalmente desvalorizada e, assim, muito lucrativa para os donos das fábricas. Segundo Hobsbawm (2000) entre os anos de 1820 e 1845 houve aumento de 40% no produto líquido industrial e a folha de pagamento aumentou apenas 5%.

À medida que as organizações foram evoluindo, novas funções de gestão também foram criadas com a introdução de mulheres no âmbito organizacional. Passaram a realizar responsabilidades que antes eram exclusivamente dos homens. Vivemos a era da globalização, em que a competição da sociedade não compreende que existem limites, é preciso formar gestores que estejam preparados para lidar com as mudanças levando em consideração as exigências do mercado. Liderar é uma busca que visa engajar as pessoas, encorajando-as de forma que lhe dê plena capacidade de implementar as ideias do seu líder.

Cada indivíduo é um ser cuja personalidade, habilidades e capacidades de interpretar informações diferem entre si. O líder deve buscar entender as necessidades e desejos de cada liderado, conciliando os interesses da organização e buscando proporcionar um ambiente de desenvolvimento favorável. Caso os gestores não estejam cientes desse desafio, a empresa acabará não tendo o foco necessário e perderá a eficácia dessa atividade, ou seja, o esforço de todo o grupo deverá ser na mesma direção para que todos alcancem o objetivo principal. Ao assumir uma posição de liderança, o esperado é que o líder apresente objetivos bem definidos e estratégias claras, visando direcionar a equipe aos resultados organizacionais esperados. O líder deve agir de acordo com o seu discurso, uma vez que ele servirá de exemplo para as pessoas que o seguem (CHARAN, 2008).

Seguindo a mesma direção de pensamento, Rama (2015) destaca que as mulheres conseguem lidar com pressão e crises no trabalho muito melhor que os homens, além de apresentarem maior facilidade de adaptação às mudanças, que é uma das habilidades valorizadas nos tempos atuais. Com isso, a partir das considerações apresentadas, o objetivo deste artigo é responder o seguinte questionamento: quais as motivações, dificuldades e contribuições da liderança feminina em uma empresa de médio porte na cidade de Aquiraz-Ce? Assim, o objetivo geral deste estudo visa compreender as contribuições, dificuldades e motivações que uma liderança feminina pode gerar em uma empresa de médio porte na cidade de Aquiraz.

A relevância da pesquisa se justifica devido mostrar o papel das mulheres em posição de liderança e também, suas contribuições no contexto organizacional. Por este motivo, a Organização das Nações Unidas (ONU), determinou que o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) seja exatamente atingir a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é apresentado referencial teórico da pesquisa, abordando no primeiro tópico os aspectos referentes a Liderança, seguido pela Liderança feminina e finalizando com a mulher no mercado de trabalho.

2.1 Liderança

Segundo Chiavenato (2004), liderança significa o processo de coordenar o desenvolvimento de outros indivíduos através do seu comportamento, direcionando-os rumo ao alcance de metas e objetivos alinhados entre si. Se trata da habilidade de direcionar e acompanhar sua equipe buscando atingir resultados positivos conforme o seu acompanhamento contínuo. Yamafuko e Silva (2015) afirmam que ainda não existe uma definição exata para liderança entre os estudiosos, porém acredita-se que o líder é um indivíduo que serve aos seus liderados, buscando compreender o perfil de cada um a fim proporcionar o desenvolvimento de suas competências e habilidades no ambiente organizacional.

Para o cargo de liderança são necessárias capacidades e habilidades, que aplicadas em conjunto irão trazer diversos benefícios, favorecendo a eficácia da equipe de realizar suas tarefas com um foco maior nos resultados que se esperam ser atingidos.

As principais habilidades que os líderes devem apresentar estão listadas a seguir:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças; discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes; perspectiva: enxergam além do ponto em que estão; comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização; segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam; disposição para servir: fazem o que for necessário; iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar; persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (MAXWELL, 2008, p. 109).

Para Silva, Tsukahara e Nunes (2017) resultados específicos serão atingidos somente na existência de uma integração direta ou indireta entre todos os envolvidos, o desenvolvimento dessa integração é relacionado totalmente à tomada de decisão que é feita pelo líder da equipe, e conseqüentemente, essas mudanças feitas por ele irão gerar uma cultura organizacional e criar um ambiente propício para que a equipe realize suas tarefas de forma mais interligada possível. Isso possibilita que os subordinados consigam atingir os resultados que se esperam.

Portanto, compreende-se que a definição de liderança está direcionada no tratamento mais humano dos liderados, na aplicabilidade dos pontos fortes e no desenvolvimento de tratar os pontos fracos do grupo através do ensinamento.

Dessa forma, o líder deve obter algumas capacidades interpessoais e competências que favorecem sua jornada e irão beneficiar tanto a sua equipe, quanto a si próprio.

2.2 Liderança Feminina Nas Organizações

Apesar dos vários anos de lutas que as mulheres enfrentam em busca de conquistar direitos básicos comparados aos obtidos pelo sexo masculino e da perceptível melhoria que é observada no cenário e realidade de vida de diversas mulheres que vivem no país, “é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações, de diferentes domínios, ainda não é um fato” (NOGUEIRA, 2006, p. 57). Assim, torna-se necessário buscar reforçar as discussões relacionadas ao tema liderança feminina em todos os contextos possíveis, seja ele de cunho religioso, econômico, político, social e organizacional.

Fleury (2013) explica que há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional. Para Tonani (2011) ainda que se caminhe a passos largos, existe ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar.

Segundo a Frankel (2007) é perceptível que o estilo de liderança feminina é completamente diferenciado do modelo de gestão do sexo masculino, para ela há uma qualidade muito comum em mulheres que são identificadas como boas lideranças. Não que essa característica seja vista somente na gestão feminina, apenas significa que não é tão visto em suas lideranças.

Os colaboradores esperam ser menos forçados e mais influenciados, menos criticados e mais recompensados, menos dirigidos e mais incluídos. Isso não significa que homens não possuam essas qualidades nem queiram apresentá-las. Significa apenas que as mulheres, quando têm oportunidade, costumam demonstrá-las de maneira mais natural, confiante e espontânea (FRANKEL, 2007, p. 14).

Reforçando essa ideia, Tonani (2011) afirma que, atualmente, as organizações procuram por profissionais que estejam empenhados em fazer

mudanças, sem espaço para aquele perfil antigo de chefe centralizador ou que somente delega tarefas. As empresas buscam obter de seus gestores as competências que permitam uma aproximação maior de suas equipes de trabalho e as motivem como um verdadeiro time, de forma integrada e complementar.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Great Place To Work, instituição global voltada para o ambiente organizacional, comprovou que nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 36% dos cargos de liderança, inclusive presidência, são ocupados por mulheres. A confiança dos colaboradores na liderança feminina chega a 83% enquanto no sexo oposto chega a 81%, aponta o estudo.

Diversos estudos mostram que, o fato de incluir mulheres em posição de gestão traz uma contribuição efetiva no crescimento das empresas. Um estudo realizado pela McKinsey apontou que as organizações que possuem mulheres em posição de liderança, tem até 50% de probabilidade de aumentar a sua lucratividade.

2.3 As Mulheres No Mercado De Trabalho

Segundo Sina (2005) a filosofia considerava que a inferioridade da razão entre as mulheres era fato incontestável, cabendo a elas apenas cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos.

Historicamente, as condições de trabalho das mulheres sempre foram muito difíceis, sendo criadas as primeiras normas de proteção somente no ano de 1943.

As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas” (COHEN, 2009, p. 167).

Observa-se que crescimento da atuação feminina no mercado de trabalho foi desencadeado através de vários fatores vistos com o decorrer do tempo, como o aumento no nível de escolaridade, a busca por realização no trabalho, a diminuição da taxa de fecundidade, e a busca por ascensão nas condições socioeconômicas da família.

O cenário de submissão ao homem, atualmente, está diminuindo e abrindo espaço para as mulheres ocuparem posição de executivas, líderes, mestres, advogadas, governadores, inclusive profissões que antes eram predominantemente masculinas, como é o caso de mecânicas, apesar do pensamento machista ainda ser muito presente na área.

O estudioso Sandberg (2013) aponta que os estereótipos de gênero desenvolvidos na infância e durante a educação são praticados também na vida profissional, e se reforçam no decorrer da vida. Socialmente, cargos de liderança normalmente são assumidos por indivíduos do sexo masculino. Dessa forma, não se espera que as mulheres ocupem tais cargos e não desejem ocupar a devida posição. Isso também reflete nos salários e benefícios, onde o sexo masculino ainda é remunerado muito melhor do que as mulheres que desempenham as mesmas atividades realizadas por homens.

De acordo com as coletas do Censo Demográfico realizado no ano de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou que o rendimento médio real das mulheres ocupadas em algum tipo de trabalho foi de 21% menor do que o dos homens. Fato esse que pode ser compreendido através de diversos fatores que interferem no aproveitamento profissional das mulheres. Além disso, segundo o estudo as mulheres ganham cerca de 20,5% menos que os homens no Brasil.

Esse fato ainda acontece, visto que, apesar das mulheres já terem conseguido atingir espaços que antes eram ocupados somente por homens, além de provar a sua competência profissional. Porém, essa falta de reconhecimento não tem feito com que a dedicação feminina diminua, e nem tampouco faz com que desistam de seus objetivos, pelo contrário, aumenta muito mais a motivação para seguir buscando cada vez mais uma mudança nessa realidade.

Diante dos dados apresentados, é possível observar os rastros carregados pela sociedade que discriminam a capacidade profissional das mulheres, atingindo inclusive no âmbito salarial.

3. METODOLOGIA

Visando atender os objetivos deste estudo na verificação e análise do tema, será realizada uma pesquisa qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados”, ou seja, o ambiente e o objeto do estudo possuem relação direta com o pesquisador. Assim, o tema será investigado diretamente no local em que ele se encontra, nesse sentido o pesquisador não realiza interferência nos resultados.

O estudo possui um caráter exploratório. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2002, p. 41), “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Dessa forma, será possível desenvolver ideias, tornando ainda mais prático e flexível o planejamento e a possibilidade de levantamento de vários aspectos sobre o tema estudado.

Os dados foram coletados através de 5 entrevistas semiestruturadas, composta por 17 perguntas, realizadas com mulheres que ocupam posição de gestão na distribuidora de alimentos Delta. As entrevistas tiveram em média duração de 40 minutos.

A empresa Delta foi fundada no ano de 1997, sediada na cidade de Aquiraz-CE atualmente conta com mais de sete lojas. O grupo atua no ramo de distribuição alimentícia e serviço de armazenagem, além da rede de supermercados próprios. Pode-se inferir que culturalmente a empresa Delta carrega o histórico de ser majoritariamente gerida por homens, o que atualmente ainda é muito presente. Sua diretoria é composta por seis sócios-diretores todos ele sendo do sexo masculino.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) é possível ser realizada por meio de cinco fases, que são as seguintes: I- pré-análise, que trata da estruturação do conteúdo; II- codificação, que diz respeito ao registro dos dados; III- categorização, tratando da análise da repetição dos trechos, IV- inferência e V- interpretação dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os participantes que foram entrevistados, onde é possível concluir que os assuntos abordados foram divididos entre: 1- Perfil dos entrevistados; 2- Motivações femininas em cargos de gestão; 3- Barreiras ao exercício da liderança feminina; 4- Contribuições da liderança feminina no mercado de trabalho.

4.1 Perfil dos entrevistados

Visando uma melhor caracterização das entrevistas, na primeira etapa da pesquisa o questionário foi estruturado em questões com o intuito de identificar o perfil dessas mulheres, buscando saber: idade, estado civil e filhos. Na tabela 1, é possível identificar os resultados referente ao perfil das lideranças femininas. Com relação a faixa etária dessas mulheres, foi visto que possuem idades correspondentes de 27 a 50 anos, ou seja, correspondem com a idade propícia a terem oportunidade de exercer esse nível de gestão.

Considerando o estado civil, foi obtido um retorno variado, conforme apresentado na tabela 1. Em que 3 das respondentes encontram-se casadas, uma declarou ser solteira e a outra divorciada. Considerando então que as que se declaram casadas possuem filhos e as demais não

Tabela 1 - Perfil de liderança feminina

<i>Entrevistada</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Filhos</i>
1	25	Solteira	Não
2	29	Casada	Sim
3	32	Casada	Sim
4	33	Casada	Sim
5	50	Divorciada	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Após a compreensão do perfil pessoal das respondentes, a tabela 2 apresenta os dados relacionados a formação acadêmica dessas mulheres com perfil de liderança feminina. Trazendo informações sobre o tempo de trabalho, setor que atua e formação acadêmica. Visto que, o tempo em que trabalham na organização pesquisada varia entre 1 a 9 anos, considerando que as respondentes

com menos tempo na organização possivelmente foram contratadas diretamente para a função que exerce atualmente.

Se tratando da área de atuação e a formação acadêmica das entrevistadas, é válido ressaltar que, todas elas possuem alguma formação e em sua grande maioria voltadas para área administrativa. Quando relacionamos suas formações com a área em que atuam no trabalho, concluímos que todas elas possuem capacitação para executar suas funções de forma efetiva.

Tabela 2 – Perfil profissional de gestão feminina

<i>Entrevistada</i>	<i>Tempo de trabalho</i>	<i>Setor atual</i>	<i>Formação</i>
1	1 ano	Inteligência de mercado	MBA em Gestão Comercial
2	5 anos	Vendas	Bacharelado em Administração
3	3 anos	Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos
4	7 anos	Pricing	MBA em Inteligência de mercado
5	9 anos	Financeiro	Pós em Gestão Contábil

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 Motivação feminina no ambiente de trabalho em cargos de gestão

No que se refere aos fatores que estimulam a motivação dessas profissionais, as respondentes mencionaram pontos bastante relevantes em relação a isso. Na sua maioria, durante a entrevista um dos aspectos abordados foi a questão da busca por atingir seus objetivos profissionais.

Ao iniciar minha trajetória profissional, sempre tive em mente o objetivo de onde quero chegar e as metas que preciso atingir. Busquei desde cedo me espelhar em mulheres de sucesso da organização em que atuava e estar sempre evoluindo para conseguir cargos de destaque como este que ocupo atualmente, ainda não é o meu objetivo, mas sei que estou no caminho certo, ou melhor, nós mulheres estamos. E1

O relato da entrevistada reforça a ideia de Miltersteiner et al., (2020) que afirma que resultados animadores aparecem e explicam o quanto uma mulher que está passando pelo processo de construção da carreira, ou mesmo as que já alcançaram seus objetivos profissionais, ficam mais envolvidas com a causa ao

encontrar uma colega que está passando por uma situação semelhante, enfrentando os mesmos obstáculos.

Outro aspecto identificado durante as entrevistas em relação a motivação das mulheres em cargos de liderança, foi a questão da motivação intrínseca. Nesse sentido, ela representa resumidamente o sentido de autorrealização, contribuindo para a satisfação pessoal ao exercer a função que desempenham no ambiente corporativo. Além disso, foi possível observar que o fato de trabalhar, para elas, significa contribuir para o seu desenvolvimento pessoal.

O meu trabalho proporciona para mim um sentimento de realização, e executar de forma tão responsável e dedicada me faz perceber a mulher forte que sou e isso é percebido também pela equipe que lidero atualmente
E4

Pode-se observar, portanto que os dois aspectos mencionados pelas entrevistadas contribuem para a permanência e o crescimento das profissionais tanto no âmbito pessoal e principalmente profissional.

4.3 Barreiras existentes ao exercício da liderança feminina

Em relação as dificuldades encontradas no meio organizacional vivenciadas por mulheres que ocupam cargos de liderança, duas das entrevistadas alegaram ter sofrido algum tipo de preconceito e foram objetos de discriminação. Alguns relatos mostram que a existência desses preconceitos está associada a fatores culturais e aspectos sociais, relacionando o gênero feminino a ideia de fragilidade. Conforme relatado pelas entrevistadas E2 e E4:

Já fui questionada se essa realmente era a área que queria atuar, por se tratar de um setor muito nervoso. Me indicando áreas como dp e rh. Acredito que esteja relacionado a ideia que a sociedade tem de que mulher é um sexo frágil e não esteja preparada para assumir tal responsabilidade, porém, gerir uma equipe e estar à frente do setor que é responsável pela maior parte da receita da empresa sempre foi meu alvo.
E2

Sou muito ciente da minha capacidade de estar aqui ocupando essa posição, porém ainda sinto tratamentos diferentes vindo de homens que ocupam a mesma posição que eu, isso é percebido na forma de falar comigo. O caso mais extremo ocorreu na empresa em que trabalho atualmente, onde precisei relatar ao superior de um coordenador de outra área que não estava satisfeita na forma que esse coordenador me tratava.
E4

Outro ponto abordado durante a entrevista por algumas das respondentes, foi em relação a maternidade. As respondentes que possuem filhos identificaram como algo difícil de conciliar a vida profissional e o desenvolvimento no ambiente organizacional. A entrevistada E3 coloca que:

Acho super importante contar com uma rede de apoio bem estruturada, para que não existam momentos que precise priorizar a maternidade e abdicar de situações importantes no meu trabalho. Acredito que é sempre necessário buscar manter um equilíbrio e não permitir que situações do trabalho atrapalhem nossa vida pessoal e que nossa vida pessoal não interfira no nosso rendimento no trabalho. Sem contar que ainda existem bastante empresas que permeia algum certo preconceito persistente em relação a contratação de mulheres que possuem filhos, principalmente para cargos que sejam em sua maioria ocupados por homens. (E3)

A resposta da entrevistada pode se relacionar com a afirmação da autora Dieese (2012) que acredita que a maternidade pode ser um fator que pode prejudicar a contratação de mulheres. Evidenciando o fato que muitas empresas alegam que a contratação de mulheres acaba tendo um custo muito alto, pois em certo momento elas podem engravidar e se afastarem por algum determinado tempo da empresa.

Segundo Magalhães (2019), as mulheres precisam abdicar do seu tempo dedicado à família, processo que atrapalha a inserção no mercado de trabalho. Ainda há uma resiliência na cultura patriarcal, na qual as mulheres deixam a maternidade de lado para conseguir construir uma carreira profissional e todo esse processo consequentemente pode prejudica a taxa de natalidade no país. A maternidade gera desafios profissionais, sendo assim as mulheres não possuem as mesmas oportunidades que um homem.

Outro ponto mencionado por uma das entrevistadas em relação as dificuldades enfrentas por elas dentro da organização estudada, foi a exigência de um certo nível de escolaridade. A respondente E5 cita que observe que homens que ocupam sua mesma posição em outros setores não possuem o mesmo nível de formação que o exigido para ela.

Passei por um longo processo até conseguir chegar na posição que ocupo atualmente, o que só foi possível pelo meu esforço, principalmente em relação a sempre estar buscando investir em mais conhecimentos. Porém, o que observo é que em outros

setores existem gestores que estão no mesmo cargo que eu e não foi tão necessário investir tanto assim na sua formação. E5

Por último, foi abordado pelas entrevistadas a questão da discrepância salarial em relação a gestores de mesmos níveis hierárquicos existentes na organização que está sendo objeto de estudo. Sobre isso, a respondente E4 a diferença de salário é perceptível e totalmente fora da realidade, ela compara com o coordenador do setor de compras da mesma empresa.

Vejo uma diferença enorme quando vejo o salário que recebo atualmente e comparo com o coordenador do setor de compras por exemplo, essa diferença é de mais de cinco salários mínimos. Posso afirmar que isso nada está relacionado com a formação acadêmica dele por exemplo, o que seria totalmente justificado. E4

Assim, nota-se que, ainda existem muitas barreiras diante da perspectiva de atuação feminina em cargos de liderança, levando a reflexão das ações que a organização pode desenvolver para extinguir esses fatores e contribuir para um ambiente igualitário e favorável para ambos os gêneros na sua atuação.

4.4 Contribuições da liderança feminina para a organização

É visto que a liderança feminina contribui no fortalecimento da busca por estabelecer uma igualdade entre os gêneros dentro da organização em que atuam. Bem como, propiciando a organização a atingir melhores resultados baseando-se em vários fatores levantados. No relato da entrevistada E5, é possível notar que essa diferença não se limita somente ao campo da liderança e sim também para as áreas de atuação.

Trabalho numa empresa que em seu início não era comum contratar mulheres para o setor produtivo e atualmente existe uma parcela significativa que são mulheres, onde as mesmas estão espalhadas por funções diversas, inclusive ocupamos também a liderança. E5

Outro ponto que pode ser extraído dos relatos das entrevistadas é a questão da multifuncionalidade que as mulheres apresentam no ambiente de trabalho, ou seja, a habilidade que a mulher possui em particular para conseguir realizar ao mesmo tempo, o que por sua vez deve ser tratado com atenção para evitar o desvio

do foco. Além disso, foi destacado pelas respondentes a sensibilidade que as líderes femininas possuem para enfrentar os desafios e situações que surgem no momento do exercício da função, administrando sentimentos e emoções.

As mulheres carregam em si o espírito de “mães” do grupo, sabendo tratar da situação no momento em que ela se apresenta e conduzindo a equipe para uma melhor resolução da situação. Sem contar que, as mulheres são bem mais tentas aos detalhes do que os homens, o que acaba sendo muito mais vantajoso para a empresa que investem e acreditam na capacidade da mulher de gerir uma equipe.
E1

Groysberg e Connolly (2013) apontam que as mulheres são mais cooperativas, compreensivas, receptivas e melhores ouvintes. E também que as mulheres têm maior probabilidade de terminar um projeto em curso e de se concentrarem mais em conectar pessoas e realizar trabalho. Ela também menciona que se você tem um projeto complexo e precisa de um líder colaborativo, as mulheres são as líderes mais comumente encontradas

De acordo com as entrevistadas o dinamismo, a criatividade, a inovação, a multifuncionalidade, a capacidade de manter a organização, o trabalho em equipe, o empenho, a sensibilidade aos detalhes e a equipe, são algumas características presentes nas mulheres líderes que podem contribuir positivamente para o desempenho da organização em que atuam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender as contribuições, dificuldades e motivações que uma liderança feminina pode gerar em uma empresa de médio porte na cidade de Aquiraz. O estudo realizado revelou importantes aspectos a respeito do debate sobre liderança feminina.

Através da análise das entrevistas, foi possível identificar quatro principais temas que foram a base para a análise e discussões da pesquisa. Chegou-se aos seguintes temas: perfil dos entrevistados, motivação feminina no ambiente de trabalho em cargos de gestão, barreiras existentes ao exercício da liderança feminina e contribuições da liderança feminina para a organização.

Quanto ao perfil dos entrevistados, percebeu-se uma faixa etária bastante variada e áreas de atuação distintas, além disso todas possuem formação

acadêmica em que algumas já possuem inclusive pós-graduação e outras formações posteriores à graduação. Quando tratado em relação ao tempo de atuação dentro da empresa estudada, foi possível notar uma enorme diferença entre as entrevistadas.

Quanto às motivações, foi possível perceber que respondentes geralmente são motivadas através de dois fatores extremamente importantes, o primeiro deles diz respeito à busca por atingir seus objetivos profissionais, em que algumas já pretendiam desde o início da sua carreira profissional atuar em cargos de liderança. Já outras não tinham isso como objetivo desde cedo, porém no decorrer da sua atuação no mercado de trabalho foram despertando certo interesse em assumir cargos de destaque nas organizações em que atuam. O outro fator mencionado em relação a motivação foi a motivação intrínseca, que diz respeito a autorrealização dessas mulheres em assumir tais responsabilidades e desafios.

Algumas dificuldades são enfrentadas por mulheres quando o assunto é assumir o desafio de liderar uma equipe, alguns relatos apresentaram a discriminação e preconceito que sofrem principalmente dos demais gestores, como mencionado por elas. Além disso, a conciliação entre a maternidade e o papel de gestoras foi outra dificuldade apresentada, bem como a desigualdade na exigência de um nível de escolaridade entre homens e mulheres para assumir cargos de líderes. Também se mencionou a discrepância salarial para líderes que possuem mesmos cargos, porém gêneros diferentes.

Na questão das contribuições que a liderança do gênero feminino traz para a organização foram apresentadas características das mesmas que fazem com que o desempenho da equipe seja positivo, com isso, tratou-se da atenção aos detalhes e sensibilidade com a equipe, a multifuncionalidade característica do gênero feminino. Além disso, do fortalecimento da ideia de atingir a igualdade dos gêneros dentro das organizações.

Pode-se observar como limitação do estudo realizado, o fato dos resultados não serem generalizáveis, por se tratar de uma pesquisa qualitativa realizada somente com cinco pessoas, limitando a diversidade no levantamento de informações e dados.

Para finalizar, a importância da pesquisa realizada se apresenta através da compreensão da atuação das mulheres em cargos destaque nas organizações em

percepções distintas das demais apresentadas na academia. Como sugestão de pesquisa futura, aponta-se que seja abordado a ausência de mulheres atuantes em outros ambientes, como no quadro de profissionais do curso de administração na Universidade Estadual do Ceará para que seja possível uma compreensão de forma geral da atuação feminina no contexto da administração.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Lisboa Edições, 1977.
- BIROLI, Flávia. Divisão sexual do trabalho e democracia. **Revista Dados**, v. 59, n. 3, p. 719-754, 2016
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. A gestão de talentos para garantir futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro:2004.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- CONNOLLY, K.; GROYSBERG, B. Grandes líderes que fazem o "mix" da diversidade funcionar. **Harvard Business Review Brasil**, v. 7, n. 91, p. 50-59, 2013.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Fgv Executiva**, 2013, v. 12, n.1, p. 46-49, 2013.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOBBSBAWN, E. J. **Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

- IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acessado em: 24 nov. 2023
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MILTERSTEINER, K. S. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos Ebape**, v. 18, n. 2, p. 422-423, 2020.
- NOGUEIRA, M. C. O. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, 2006.
- ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acessado em: 28. set. 2023.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SANDBERG, Sheryl **Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar**. Tradução Denise Bottmann, 1. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- SILVA, André Vasconcelos da. TSUKAHARA, Mariana Pimentel. Nunes, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1ª ed. Brasília: Instituto Walden4, 2017.
- SINA, Amalia. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina: Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7., 2011. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011. p. 1-15.
- YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. In: Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, 8., 2015. Presidente prudente. *Anais...* São Paulo, 2015.