



UNIBRA - CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

ANA PAULA MARIA RUFINO
DAVID BARBOSA DA SILVA FILHO
RENATO OLIVEIRA DOS SANTOS

Recife (PE)
2021

ANA PAULA MARIA RUFINO
DAVID BARBOSA DA SILVA FILHO
RENATO OLIVEIRA DOS SANTOS

TCC apresentado ao
Coordenador do Curso de
Administração da Faculdade
UNIBRA, como requisito para
obtenção do título de
bacharelado em Administração.

Orientador (a): Brian Victor Lima Da Silva

Recife (PE)
2021

S586I

Silva Filho, David Barbosa da

A liderança feminina nas organizações de trabalho. /
David Barbosa da Silva Filho; Ana Paula Maria Rufino; Renato
Oliveira dos Santos. - Recife: O Autor, 2021.
50 p.

Orientador (a): Me. Brian Victor Lima da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro
Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração,
2021.

1. Liderança feminina. 2. Trabalho feminino. 3. Mulher. 4.
Organizações. I.
CentroUniversitário Brasileiro. - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

DEDICATÓRIA

*Dedicamos esse trabalho a
nossos pais.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiro a Deus por ter nos mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final. Somos gratos à nossas famílias pelo apoio que sempre nos deram durante toda a nossa vida. Deixamos um agradecimento especial ao nosso orientador pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao nosso projeto de pesquisa. Também agradecemos à UNIBRA e a todos os professores de nosso curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

SUMÁRIO

1 Introdução	8
2 Fundamentação Teórica	10
2.1 Liderança	10
2.1.1 Comando e controle de liderança	12
2.2 A liderança feminina	13
2.2.1 A mulher como líder em Pernambuco	17
2.2.2 Rota do Mar	18
2.3 Mercado de trabalho	19
2.3.1 A consolidação da mulher no mercado de trabalho	20
2.4 Teorias sobre estilos de liderança	21
2.4.1 Competência de Liderança	22
2.5 Dificuldades da líder feminina	23
2.6 Os segredos de Luisa	28
3 Metodologia	27
4 Resultados e Discussão	28
5 Conclusão	30
6 Referências	32
ANEXOS	38
APÊNDICE	48

A liderança feminina nas organizações de trabalho

Ana Paula Maria Rufino
David Barbosa da Silva Filho
Renato Oliveira dos Santos

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a participação das mulheres como gestoras no mercado de trabalho. Já os objetivos específicos são: sublinhar a participação das mulheres no mercado de trabalho ao longo da história; articular diferenças entre homens e mulheres como gestores e apontar as oportunidades e desafios enfrentados pelas gestoras nas organizações. A pesquisa foi aplicada na área de administração geral. A metodologia do trabalho consistiu em pesquisa exploratória e levantamento bibliográfico para coletar dados, artigos científicos de periódicos e, outros dados secundários. Os principais resultados da pesquisa tem ligação com referencial teórico abordado durante o curso, com ênfase na liderança feminina no mercado de trabalho, e, poderá ser utilizado como ferramenta de estudo para profissionais da administração e de áreas correlatas. O principal marcador resultante desta pesquisa é o aperfeiçoamento profissional que a mesma permite, visando assim maior eficiência na atuação técnica-administrativa.

Palavras-chave: Liderança feminina; Trabalho feminino; Mulher; organizações.

1 Introdução

O tema abordado menciona as dificuldades que a líder feminina enfrenta para conquistar o seu espaço nas organizações de trabalho, intitulado como: A liderança feminina nas organizações de trabalho.

Essa temática foi escolhida porque no decorrer dos estudos foi analisado que a mulher se multiplica para realizar todas as suas funções, que vão de profissionais a cuidados com a casa e família, além de enfrentar discriminações (se tornando administradora de sua própria vida).

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a participação das mulheres como gestoras no mercado de trabalho. Já os objetivos específicos são: sublinhar a participação das mulheres no mercado de trabalho ao longo da história; articular diferenças entre homens e mulheres como gestores e apontar as oportunidades e desafios enfrentados pelas gestoras nas organizações.

Durante a pesquisa bibliográfica surgiu o seguinte questionamento: por que as líderes femininas enfrentam tantas dificuldades no mercado de trabalho e quais são elas?

Em resposta ao questionamento, chegou-se ao seguinte: Isso ocorre devido a um certo preconceito de que a mulher já possui tarefas demais dentro do lar e não conseguirá assumir novas funções fora dele. Dentre os principais desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança estão o preconceito e a discriminação que mesmo não sendo velados, se refletem na disparidade salarial em relação aos homens, na preferência na lista demissão, quando a empresa necessita reduzir seu quadro, além de administrar seus colaboradores de forma que estes produzam o suficiente para cumprir com as metas estabelecidas pelas organizações, o que tem se mostrado cada vez mais difícil.

Para demonstrar na prática a veracidade da hipótese, foi realizada uma pesquisa exploratória realizada virtualmente, por meio de contato via *WhatsApp* ou *e-mail*. Com seis mulheres, donas de seu próprio negócio.

As entrevistadas foram Adriana Castro (microempreendedora, dona do Castro Doces), Roberta Nascimento (dona de açai e salão de beleza), Thamires (Proprietária da Br Sucata), Telma Andrade (Presidente da ACAAPE e mulher empreendedora do social pelo SEBRAE), Mônica (proprietária da Mônica Doces) e Rayane (proprietária do delivery As Cumadres).

A pesquisa foi realizada durante o período de Março a Junho de 2021, cujos métodos e técnicas estão descritos no capítulo IV.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: Capítulo I: Introdução. Capítulo II: Fundamentação Teórica. Trazendo a pesquisa bibliográfica, com autores selecionados. Capítulo III: Metodologia e técnica utilizada na pesquisa exploratória. Capítulo IV: Resultados e Discussão. Descreve os resultados da pesquisa, ou seja, como as líderes femininas fizeram e fazem para serem líderes de sucesso e Capítulo V: Conclusão.

No Brasil, a luta da mulher contra a opressão e a desigualdade teve início na década de 1970, através do movimento feminista, discretamente, pois a nação era regida pela ditadura, fazendo com que houvessem obstáculos para a entrada da mulher no mercado de trabalho.

Mesmo com o seu crescimento no mercado de trabalho, as diferenças entre homens e mulheres são perceptíveis. Sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino. Sob o olhar deste cenário, esta pesquisa tem o objetivo de estudar a participação da mulher como líder no mercado de trabalho, apontando suas características, seu estilo e habilidades de comando.

Contextualizando, a líder feminina pode ser vista como um novo conceito de liderança. Ou seja, seria o termo criado para descrever uma condição de influência em relação a um grupo, departamento ou empresa, a fim de guiá-lo na busca pelos objetivos da empresa.

Além da pesquisa exploratória, foi feita uma seleção bibliográfica, com a premissa de que a mulher não pode mais ser encarada como sexo frágil, tendo conquistado o direito de igualdade no universo empresarial. Ficou observado na pesquisa bibliográfica, autores que contemplam as virtudes femininas e a importância da igualdade. Os artigos foram criteriosamente selecionados no intuito de abordar o conteúdo da forma mais adequada e confortável possível.

No levantamento bibliográfico foram utilizados artigos presentes nas bases de dados da Scielo, Brainly, Google Acadêmico, revistas e outros artigos científicos. Para sua composição foram coletados cerca de 80 artigos, os quais, após avaliação restaram 71 que atendiam aos critérios de inclusão que era a relação direta com o tema pesquisado e possuir data de publicação entre os anos de 1988 a 2021. Os descritores utilizados foram: Liderança feminina; Trabalho feminino; Mulher;

organizações.

Para dar seguimento ao levantamento bibliográfico foram utilizados os seguintes critérios: a identificação do problema; a busca; e a avaliação, e análise dos dados obtidos.

A finalidade da análise temática foi estabelecer um método para identificação, registro e análise de temas de interesse e descrição detalhada dos dados obtidos por artigos e dados coletados.

Uma questão que nossa pesquisa trará é a reflexão de que no mundo complexo de hoje, faz diferença ter maior presença feminina em postos de liderança? São temas importantes, pois existe uma perspectiva sobre as consequências de nossas ações para o futuro que visa preservar, cuidar e pensar. E o olhar feminino em posições de liderança pode fortalecer essas ações (FLEURY, 2013).

2 Fundamentação Teórica

2.1 Liderança

Na era da globalização, é extremamente importante a formação de líderes que tenham poder de controle sobre o modo de agir ou pensar das pessoas para saber lidar com as mudanças, não esquecendo as exigências do mercado. As pessoas tendem a ficar confusas com tanta informação e acabam não conseguindo ser um bom/boa líder.

O assunto liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em salas de aula, palestras, nas empresas e em situações que se possam discutir o futuro dos negócios. Como conseguir bons resultados através de pessoas tornou-se um item importante a ser levado em consideração. Atualmente, vive-se em uma época em que as pessoas e as organizações estão parando para refletir qual o papel que elas representam para a sociedade.

Na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior (MOTTA, 2004).

Ao longo da história, a definição de liderança sofreu várias mudanças, isso devido a fatores como o ambiente cultural e social de quem lidera e do liderado. Alguns autores definem a liderança por meio de estilos de influenciar pessoas e

outros pelas famosas teorias. A definição de liderança pode ocorrer por meio de vários aspectos.

A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades (CHIAVENATO, 2003, p.149).

Sabe-se que para ser líder em uma empresa, vai depender da capacidade de saber lidar com as mudanças que surgirem. Pois elas aparecem rapidamente, sendo preciso se antecipar às expectativas. O exercício da liderança é muito influenciado pelo ambiente, pois exige dos líderes a capacidade de análise. Grande parte das empresas tem revelado que o bem mais precioso que elas possuem são as pessoas, pois elas quem estão a frente de todo o processo: da produção até a venda de serviços e produtos.

As ideias criadas, a postura diante de determinada decisão, a capacidade humana de executar suas atividades, são alguns dos fatores impossíveis de não levar em conta. Com isso, tornam-se essenciais pessoas com poder de liderança nas organizações. Para ser um líder eficaz e de sucesso não existe fórmula, pois cada empresa tem sua cultura, valor, crença.

Os bons resultados e consolidação de estratégias da empresa estão diretamente ligadas ao clima organizacional. Ou seja, bem-estar e grau de satisfação dos colaboradores da organização. É com a criação dos laços de confiança entre líder e colaborador que se torna possível estabelecer uma liderança sólida e eficaz. Respeitando as diferenças, a hierarquia da empresa e a tarefa que é dada para cada um executar da melhor forma possível.

A liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade (MOTTA, 2004). Para ser um bom/uma boa líder é preciso que os seus liderados(as) aceitem essa liderança, suas ideias e, principalmente, se comprometam com os objetivos traçados.

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (YUKL, 1998). Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade (BENNIS, 1988).

Quando relatam os conceitos de liderança, foi observado em todas as definições, que na visão dos autores é possível visualizar que as pessoas são essenciais para o exercício da liderança. Ora individualmente, ora trabalhando em equipe, sendo lideradas para um objetivo comum na organização.

Liderar pode ser comparado com administrar, comandar, dirigir e controlar. Dentro de uma empresa, os colaboradores esperam ser orientados, ter suas atividades supervisionadas e seus desempenhos valorizados e corrigidos, de maneira construtiva, quando necessário.

A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades (CHIAVENATO, 2003, p. 149).

2.1.1 Comando e controle de liderança

O termo comando-e-controle de liderança é utilizado para falar sobre o estilo de liderança em que se prevalecia a obediência cega e as regras estritas, onde a hierarquia era antigamente estritamente rígida e vertical. Este estilo não sobreviveu a atualidade, porém nas organizações Paramilitares, ainda é usada, mas apenas em situações extremamente graves e que se exige tamanha imposição.

Entre os 100 indivíduos líderes de melhor reputação no Brasil em 2014, estão aqueles sendo inovadores, que sabem estar engajados com a equipe. Estes líderes têm um grande potencial de visão estratégica, são capazes de projetar o negócio da empresa internacionalmente, sem deixar de lado a ética do negócio. Entre os cinco primeiros colocados está a líder da empresa Magazine Luíza, que passou por muitos cargos até que em 2008 assumiu a liderança da empresa (CARVALHO E VAZ, 2014).

A segunda mulher a aparecer na pesquisa, em 11º lugar, é uma engenheira que preside a Petrobrás, a qual é a primeira no mundo em assumir a presidência de uma empresa de petróleo. O poder e a liderança sempre estiveram presentes ao instinto masculino. O modelo de liderança que existe hoje nasceu a partir dos antepassados em que quase sempre eles, os homens que davam as regras e as ordens (CARVALHO E VAZ, 2014).

2.2 A liderança feminina

Um dos fatores que contribuiu para a inserção e manutenção das mulheres no mercado de trabalho é a questão social, ou seja, na possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho (ponto em decadência devido ao crescimento da instrução feminina) e da flexibilidade feminina como força de trabalho (horário de entrada e de saída), as mulheres são bem-vindas às empresas.

Com a Revolução Industrial, 1760 a 1840, a mão-de-obra feminina começou a ser absorvida nos Estados Unidos e em países europeus, com o objetivo de pagar menores salários e por conta da facilidade para disciplinar o novo grupo de operárias.

A Revolução Industrial foi de extrema importância para que a mulher fosse inserida no mercado de trabalho, através de sua mão-de-obra (mesmo que de forma lenta). Até o século XVIII, não havia oportunidades para o trabalho feminino. Na Revolução Industrial, as habilidades humanas mudaram de valor. Máquinas foram implementadas e deixaram o trabalho menos braçal. O que acabou permitindo que as mulheres compensassem com neurônios o que lhes faltava em musculatura (MCELROY, 2021).

As consequências da Revolução Industrial foram fundamentais para o início do ramo do Direito do Trabalho. (DELGADO, 2008). Em 1791, foi promulgada, na França, a Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, que tinha como proposta principal a igualdade dos gêneros. Com o decreto, vários países impulsionaram ideias para que as mulheres fossem contratadas como líderes no mercado, prevendo sanções para as organizações que não cumprissem com o regulamento.

No século XIX, a mulher exercia um papel único na sociedade, o de servir e cuidar de sua família, a famosa dona de casa (LIPOVETSKY, 2013). No Brasil, a desigualdade começou a ser combatida através do movimento feminista. Atualmente, vê-se mulheres em todas as categorias de cargos, o que pode ser considerado uma grande conquista (MCELROY, 2021).

A mulher como líder tem conquistado seu espaço em empresas de grande porte. Muitas estão ingressando no mercado e tendo um resultado satisfatório e animador para aquelas que desejam um lugar nas grandes organizações. As que estão ocupando cargos superiores tem tido cada vez mais destaque. Por muitas vezes, se destacando muito mais do que os gestores masculinos.

Para tratar da liderança feminina é necessário esclarecer conceitos que a permeiam, de modo a entender sua diferença para a liderança comum. Desta forma, o conceito de gênero na pesquisa é entendido como a diferença socialmente construída entre homens e mulheres, este não deve ser confundido com o conceito de sexo referente ao físico e biológico do masculino e feminino (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010, p. 71).

Elas tem mostrado que são capazes de exercer uma boa liderança pois apresentam características que são de suma importância, como: capacidade de se preocupar com o próximo, interesse pelos seus pensamentos, ideias e opiniões. As mulheres sabem atuar em grupo e valorizam o trabalho em equipe (algo complicado para alguns homens). Sendo gestoras mais flexíveis.

Ou seja, as líderes femininas conseguem conciliar de uma forma inteligente a necessidade da empresa com a necessidade das pessoas, devido seu comportamento, sensibilidade, empatia e forma de liderar a equipe, pois tem a tendência de ter essas características, de modo geral.

A liderança feminina tem atraído uma grande diversidade de organizações, pois a mulher consegue equilibrar os pontos fortes e fracos, além de contar com a famosa intuição para acertar em uma tomada de decisão. Porém, algo mais sólido tem fundamentado seu crescimento. Para ser líder, a mulher se dedica aos estudos. Chegam às universidades com um objetivo: alcançar cargos altos nas organizações, antes ocupados apenas por homens.

A inclusão e manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade.

Destaca qualidades que compõem o estereótipo de liderança feminina: harmonia e delicadeza, concordância que gera acordos e não conflitos. E se os homens são donos do hemisfério esquerdo, às mulheres cabe o hemisfério direito. Isso implica uma capacidade de ver o todo, equilibrar, exercer a criatividade, raciocinar e pensar pela intuição. Mulheres são sutis e frágeis, foram educadas para serem gentis e delicadas com as pessoas (RENESCH, 2003).

Quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, pode ir aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias, o que é muito mais complicado aos homens (SINA, 2005). O modelo de liderança feminino é

voltado para promover a união e cooperação, e o modelo masculino somente vê a inovação, porém, um não é superior ao outro e podem conter traços que se complementam (FLEURY, 2013).

Com a recessão econômica do país, o empreendedorismo feminino passou a ser uma realidade cada vez mais próxima das brasileiras. Por conta da crise financeira, nos últimos anos esses números tem crescido consideravelmente. O empreendedorismo possui um papel importante para a economia do Estado.

As mulheres valorizam o trabalho em equipe, são mais perseverantes, são pouco imediatistas e muito capazes de pensar a longo prazo, possuem facilidade de viver em apertos, em tempos difíceis, possuem abertura para ideias e grande flexibilidade para aprendizado, o que as faz líderes de forma natural (FONSECA, 2002).

É testemunhado o surgimento de uma nova geração de líderes femininas. Mesmo com tantos desafios e estreitamento de espaços dentro das organizações, as discussões sobre diversidade têm se tornado relevantes demais para não olharmos para o futuro – não tão distante – com certo otimismo.

O aumento das mulheres nos cargos multifuncionais está relacionado com a boa instrução, o dinamismo e também a adaptação de como elas conseguem conciliar todas as tarefas da melhor maneira (CASTELLS, 1999). As obras literárias propõem que os homens aderem ao estilo de gerenciamento transacional e as mulheres ao estilo de gerenciamento transformacional (EAGLY et al., 2003 apud OLIVEIRA, 2015).

Dentre todas as transformações responsáveis por este avanço, pessoalmente vejo que a representatividade é a principal por alavancar pessoas que jamais imaginariam chegar no topo. Ter em quem se espelhar no começo da trajetória é determinante para saber que podemos ir mais longe, por isso é tão importante contar histórias. E por isso estou aqui para contar a minha (KERESZTES, 2021).

Há 20 anos a diversidade não era um tema discutido nas empresas, ou em lugar algum. Por mais absurdo que isso possa soar hoje, na época parecia fazer sentido. As únicas mulheres que eram vistas no poder eram as que se vestiam com um estilo profissional mais masculino, de forma mais sóbria, séria, que tinham grandes ambições de carreira e demonstravam extrema firmeza em tudo que faziam e falavam.

Após a mulher ter entrado no mercado de trabalho, alcançando uma evolução significativa, ocorreram muitas revoltas sociais a favor da igualdade social, mas ainda se nota que há grande discriminação com elas. Os cargos de altos níveis são bem mais fáceis para os homens do que para as mulheres, mesmo que eles não estejam tão preparados quanto elas. Embora o mundo esteja bem modernizado, são poucas as mulheres que estão em altos cargos atualmente (NOGUEIRA, 2006).

No entanto, compreender os desafios para conquistar o seu espaço no mercado e encontrar um equilíbrio entre se adaptar ao contexto é essencial. Atualmente, se identificam três caminhos que ajudam a nortear uma trajetória de sucesso: conhecimento, autoconhecimento e colaboração.

As mulheres são especialistas em se preparar com conhecimento técnico, porque naturalmente o mundo exige provas de tudo que elas falam ou fazem. Os indicadores sociais das mulheres no Brasil confirmaram que elas se dedicam mais aos estudos, conforme dito anteriormente nesta pesquisa: segundo o IBGE, na população com 25 anos ou mais, 19,4% das mulheres tinham nível superior completo em 2019 e entre os homens este percentual chegava a 15,1%.

Alguns autores, ainda na década de 70, asseguravam que os excelentes chefes dentro das organizações seriam os homens. Através de estudos feitos recentemente, ainda percebe-se que existe a crença do estilo de gestão masculino, e que assim, com esse estilo de liderança ela será bem eficaz (Oliveira, 2015).

Isso fortalece seus conhecimentos e solidifica a base sobre a qual a carreira de cada uma será construída.

Mas ter todo o conhecimento do mundo sem autoconhecimento é contraproducente. O mundo dos negócios é repleto de desafios, e conforme crescemos na carreira novas e mais complexas habilidades são exigidas. Saber quem somos intimamente não somente ajuda a instrumentalizar aquilo que temos de melhor – nossas fortalezas – como também aponta os caminhos para o aperfeiçoamento. Este caminho será a base para desenvolver a capacidade de liderança (KERESZTES, 2021).

Por mais conhecimento que ela tenha e consciência do seu potencial, não vai muito longe sozinha. Quando as mulheres se unem, constroem uma força colaborativa fora do comum. Ter uma rede de apoio é essencial para uma caminhada de sucesso no mundo dos negócios.

A colaboração é uma via de mão dupla: contribuir e buscar ajuda sempre que preciso. Sabendo que da maneira que ela contribui com os outros, eles poderão ajudá-la nos seus desafios. Sem esquecer de adicionar homens brilhantes a esta rede – eles são essenciais.

Vejo a adaptação da liderança feminina mais como uma interlocução do que o simples ato de ceder às pressões externas. Temos uma grande vantagem nestes tempos em que a vulnerabilidade, a colaboração e a sensibilidade na gestão são, por exemplo, consideradas importantes fortalezas. E não conheço vulnerabilidade maior do que sermos nós mesmas. (KERESZTES, 2021).

Ainda existem muitos desafios no ambiente corporativo. Ações consideradas mais masculinas são às vezes mal interpretadas quando partem de mulheres. Se um homem faz o mesmo, é objetivo. Uma vez estabelecidos os limites externos, cabe a todos entenderem como agir dentro dos nossos limites internos.

Relacionado a isso está o fenômeno do Teto de Vidro, um modelo de discriminação, onde a produtividade da mulher é inferior à capacidade de produção dos homens (TEIXEIRA, 2012).

A inclusão e manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade.

Não existe um modelo de liderança. Existem múltiplos, pois refletem o conjunto de valores e trajetória de cada uma. Cada mulher que encontra a própria maneira de liderar deve compartilhar sua história com outras. Não para criar modelos engessados, do que fazer ou não, mas como incentivo para que cada uma revolucione sua carreira à própria maneira.

2.2.1 A mulher como líder em Pernambuco

O estudo “A mulher na Gestão e na Governança da Empresa Familiar” enfatiza a identificação dos desafios que as mulheres encontram na inserção e na atuação nos negócios e faz um levantamento sobre o que as corporações pernambucanas estão fazendo para reforçar a sua competitividade e garantir sua perpetuação.

Foi analisado pela TGI Consultoria exclusivamente experiências pernambucanas sobre a presença da mulher como líder e apresentado um case de

sucesso de Liderança Feminina na gestão de uma Empresa Familiar pernambucana.

As habilidades citadas ao longo deste estudo contribuem para transformação da mulher em líder diferenciada, não só em nosso estado (PE), mas em todo país. Em posições de líder, as mulheres costumam valorizar mais o ser humano e suas relações. Focando no gerenciamento de pessoas e, conseqüentemente, tornando o clima organizacional mais favorável para o trabalho.

Empresas administradas por mulheres são mais concentradas no mercado local. Este fato está diretamente relacionado com o setor e o porte dos empreendimentos (SEBRAE, 2016).

As mulheres dão mais atenção aos colaboradores. E assim, fazem com que suas qualidades sejam valorizadas, e o trabalho seja realizado o melhor possível. Além disso, elas usam mais cooperação, compartilhamento e comunicação para formar equipes melhores e mais responsivas. Assim, conseguem desenvolver com um estilo de liderança mais pessoal (SEBRAE, 2016).

Este fato está relacionado com o setor e o porte dos empreendimentos. Elas também têm uma visão mais abrangente e analítica do negócio pois, em sua maioria, tem o costume de dar bastante atenção aos detalhes. O que lhes permite avaliar com mais clareza as decisões que precisam ser retomadas.

2.2.2 Rota do Mar

A empresa Rota do Mar está lançou em suas redes sociais uma campanha para valorizar ainda mais a sua força motriz: os colaboradores. A maioria das lideranças da maior empresa de confecções de Pernambuco é formada por mulheres. Dos 30 cargos de liderança, 20 são ocupados por mulheres (67%) e os demais (33%) por homens.

Ao longo de seus mais de 20 anos de história no mercado, a organização deu espaço naturalmente as mulheres para que elas ocupassem o lugar que quisessem. A empresa acredita que um mundo melhor vai ser construído através das mãos femininas.

Nos últimos 10 anos, a inserção das mulheres no mercado de trabalho formal apresentou uma tendência de crescimento em todos os níveis geográficos (RAIS, 2017). O nível da ocupação, de 2013 para 2014, apresentou expansão de 55,8% para 56,8% (IBGE, 2020). Em 2015, cerca de 43,7% dos 48,1 milhões de vínculos formais de trabalho eram ocupados por mulheres (RAIS, 2015).

O Brasil está à frente da média global de mulheres em cargos de CEOs e diretoras executivas (GRANT THORNTON, 2020). Porém, quando se trata de mulheres em cargos com mais responsabilidade e de representatividade na sociedade, o Brasil se encontra na retaguarda comparado a média global - com apenas 4% das mulheres - mesmo percentual de 2019, enquanto a média global é de 7%.

Com toda evolução ainda percebemos que há uma diferença na participação da mulher no mercado. De acordo com pesquisa realizada pelo Ipea, a participação média de mulheres no mercado de trabalho ficou em 46,3% entre abril e junho de 2020, tendo, assim, uma queda.

2.3 Mercado de trabalho

A Revolução Industrial deu origem a oportunidade de trabalho em fábricas, no século XIX, contexto em que se fala a primeira vez que as mulheres receberam um salário regular pelo trabalho realizado. Trata-se de um marco da história, em que a economia era forte, as empresas bem-sucedidas e havia mais oportunidades para a força de trabalho.

Dado o aumento de produção e proliferação das fábricas, verificou-se a migração de áreas rurais para áreas urbanas, num contexto de dificuldade para as mulheres de equilibrar o trabalho com a vida familiar. Neste contexto, as mulheres solteiras continuaram a trabalhar, sendo que, quando do casamento, deixavam de o fazer para tratar da casa (em 1900, menos de 5,6% das mulheres casadas trabalhavam fora de casa) (WEBB, 2010).

A partir da década de 1980, o feminismo pareceu perder a sua força. A causa deixou de ser uma meta a ser alcançada depois que os próprios representantes do Estado reconheceram a legitimidade de tais reivindicações. Contudo, essa faceta da história contemporânea ainda se desdobrou em uma mudança de comportamento que rompeu com os paradigmas tradicionais da família e, até mesmo, do homem. A vitória feminista ainda ecoa em transformações ainda visíveis no nosso cotidiano.

O movimento feminista colabora muito para o combate da desigualdade. Enquanto a luta atravessa o mundo, mais vitórias de causas são compartilhadas e celebradas pelo mundo. Estamos vivenciando uma nova era. E isso tem ajudado o movimento para que alcancem seus objetivos.

Atualmente, a população tem uma mente mais aberta, gradualmente as mulheres estão alcançando a tão desejada independência e ascensão profissional – embora ainda existam alguns com o pensamento retrógrado.

A sociedade ainda é bastante conservadora e as mulheres que desejam realmente alcançar a liderança de topo precisam passar por muitas barreiras (AMORIM, 2009 apud COELHO, 2014).

Nota-se que elas se qualificaram e assim ganharam maior experiência profissional no mercado de trabalho, e agora as organizações necessitam pensar novamente e aumentar o conhecimento de liderança em relação aos gêneros e expectativas de papel (MOLLER; GOMES, 2010).

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 (NOGUEIRA, 2006, p.57). Mesmo representando cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam sendo minoria nas posições de gestão e na política (quase invisíveis nas posições de topo).

É por conta da necessidade da captação dos anseios das mulheres, e até mesmo de fortalecer as atitudes de sujeito e de construção de sua história que surge o movimento feminista. no final dos anos 60 nos Estados Unidos, com o objetivo de pôr fim à dominação masculina.

Existia, portanto, uma essência comum subjacente à diversidade do feminismo: o esforço histórico, individual ou coletivo, formal ou informal, no sentido de redefinir o gênero feminino em oposição direta ao patriarcalismo (CASTELLS, 2000).

2.3.1 A consolidação da mulher no mercado de trabalho

O Direito tem um papel importante na conquista da mulher para a consolidação de sua posição no mercado de trabalho. Provavelmente as mulheres ainda estariam enfrentando uma calamidade para ter seus direitos adquiridos, se não fossem os decretos europeus, o decreto inserido na legislação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Constituição Federal promulgada em 1988.

Marco da história do direito laboral em nosso país, a promulgação do Decreto- Lei N.º 5.452, inseriu em nosso sistema jurídico a Consolidação das Leis do Trabalho, que além das diversas tratativas laborais, trazia em seu texto legal, um

título exclusivamente destinado ao trabalho da mulher (FREITAS, 2016).

Mais adiante, com a CF/1988, ambos os sexos passaram a ser tratados em idêntico patamar em todas as esferas do direito, pois além do tratamento igualitário entre homens e mulheres, o novo texto da Constituição também revogou vários dispositivos legais que ainda permitiam o tratamento desigual pelo gênero.

A emancipação feminina tem suas origens na década de 1960, com o surgimento dos contraceptivos orais, o que provocou uma verdadeira revolução nos costumes sociais da época e influenciando de modo decisivo na emancipação das mulheres (CALLEGARI, 2013).

Com o sistema capitalista sendo consolidado, muitas mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho da mulher, no século XIX. Boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. Desde esses dias, algumas leis beneficiaram as mulheres.

Ficou determinado na legislação, através da Constituição de 32, que "sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido demitir mulher grávida pelo simples fato da gravidez".

Mesmo conquistando essa vitória, algumas formas de exploração permanecem durante muito tempo. Jornadas com diferenças de horas e salário acentuadas são bem comuns. A justificativa do ato fica centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Sendo assim, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem, o que é inadmissível pensar desse jeito.

O texto original da Consolidação das Leis Trabalhistas, ainda que inovador no tocante às tratativas laborais, limitava, o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, condicionando seu ingresso a uma prévia autorização de seu cônjuge ou genitor, evidenciando, assim, o pensamento e cultura vivenciados naquela época por nossa sociedade (FREITAS, 2016).

2.4 Teorias sobre estilos de liderança

Estilos de liderança de ambos os gêneros são analisados e foi observado que as mulheres tem um estereótipo de ser mais comunicativa apesar de serem consideradas, na maioria dos casos, gestoras submissas.

Percebe-se que os estilos de liderança feminino e masculino são estudados, com o propósito principal de verificar se eles ainda possuem diferença na organização. Além disso, existe uma expectativa do líder homem sendo caracterizado como independente, desafiador, pouco emocional, dominante, ativo, lógico, trabalhador, confiante e ambicioso. E quanto às mulheres, são reconhecidas como sendo mais falantes, pacienciosas, simpáticas, submissas (OLIVEIRA, 2015).

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas. Os líderes possuem características em comum, porém existem as características próprias e essas são encaradas como diferenciais.

Existem três estilos básicos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. Estilo Autocrático, que está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados (ROBBINS e COULTER, 1998).

2.4.1 Competência de Liderança

Surge entre várias questões uma: qual é o papel do líder e qual a maneira de agir neste contexto atual? A liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e, como qualquer outra habilidade, aprendemos observando os outros e seguindo modelos. Para exercer influência sobre os outros não basta falar, é preciso que você demonstre com seu comportamento o que você espera.

O mundo está em constante mudança, os costumes, o modo de agir e de pensar das pessoas faz surgir uma nova era e em simultâneo as empresas se deparam com um ambiente empresarial em mutação: novas tecnologias, consumidores exigentes, funcionários exigentes, um novo cenário demográfico, estresse, incertezas entre outros fatores (CAVALCANTI, 2009).

Para isso precisa-se de líderes preparados para gerenciar todos os processos e pessoas de forma que todos estejam engajados e motivados pela busca do resultado do trabalho coletivo. É importante que para isso exista o aprendizado, o compartilhamento de ideias e opiniões.

Liderar significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção (KHOURY, 2009). O líder deve ter uma relação em um constante fluxo, onde sonhos, aspirações, visões e valores são

compartilhados gerando um comprometimento necessário para execução das metas organizacionais (CAVALCANTI, 2009).

2.5 Dificuldades da líder feminina

A partir da análise do perfil das lideranças femininas, é possível observar algumas dificuldades que as mulheres em cargo de liderança costumam enfrentar para alcançar um cargo elevado no mercado de trabalho.

As mulheres ainda são quase como invisíveis nas altas posições de uma organização, essa discriminação ocorre devido à concepção socialmente construída de que elas seriam excessivamente sensíveis, compreensivas e atenciosas para com os outros (VERSIANI, NETO e TANURE, 2014).

Os homens, que possuem característica mais autoritário e individualistas, costumam usar bem mais sensação de poder na organização, em consequência disso, as mulheres se prejudicam por terem um comportamento mais emotivo, são mais empáticas e sensível. Diante desse comportamento, uma grande resistência à liderança feminina é gerada. E certos aspectos caracterizados como femininos não são muito bem aceitos.

A dedicação e atenção ao trabalho por parte de um homem torna-se notável, enquanto para as mulheres é esperado; os homens não são julgados caso não ajudarem, porém elas são (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018). Um desafio do perfil feminino é que uma mulher espera de si mesma, antes de tudo, coragem e energia para ser; portanto, essa exigência a faz querer sempre mais, intimando-a crescer e evoluir, não se acomodando. (SINA, 2005).

O machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino nas empresas. Outro problema são homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres (TEMÓTEO, 2013).

Além disso, enfrentam dificuldades quando chefiar homens, principalmente os mais velhos, pois muitas vezes agem com estranheza. Mulheres ocupando cargos de liderança não é algo comum, suas ações são evidentes e mais vigiadas, fazendo-as lidar com maior pressão, ouvindo comentários maldosos, ofensas pessoais e, até mesmo, assédio.

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, a assumir posturas tidas como masculinas para firmar-

se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais, e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, tanto pessoal como profissional (RODRIGUES E SILVA, 2015, p. 4).

Referente a base salarial, o salário médio anual das mulheres no Brasil é mais baixo em relação a homens ocupando a mesma posição. Além disso, elas sofrem mais pressão para serem mais capacitadas tendo em mente uma progressão na carreira, portanto estudam mais, em média 11 anos, mesmo assim não se torna uma vantagem.

Os discursos sociais atuais que configuram a identidade das mulheres não substituíram a antiga identidade feminina, assim a mulher da modernidade deve ser múltipla, pois além de profissional competente lhe é cobrado ser culta, inteligente, boa dona de casa, mãe zelosa e presente e, ainda deve cuidar da aparência mantendo a sensualidade (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

A coexistência de discursos contraditórios logo é configurada. Bem como conflitantes acerca da aceitação de mulheres no mercado de trabalho atualmente, ainda definido segundo padrões masculinos.

Também destacam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em conciliar família e trabalho estão presentes no dia a dia, podendo ser relacionada a dificuldade ao necessitar ser substituída para a licença-maternidade (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Outro fator levado em conta é a aparência física, que é uma questão bastante levantada. Como se vestir, exigência em mudanças e desmerecimento do trabalho se a mulher é considerada bonita ou não.

Isso ocorre porque tradicionalmente a posição de gestor é associada à agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos ligados ao sexo masculino. Então mulheres incorporam estas características a fim de ascenderem à liderança e posições normalmente ocupadas por eles, porém tais mulheres podem acabar sendo associadas como menos femininas, algo que também pode inibir o interesse delas por cargos assim (NOGUEIRA, 2009).

Dessa forma fica mais difícil alcançar a igualdade, e o empoderamento delas – relacionado a autonomia, valorização e crescimento pessoal e profissional – torna-se dependente da regulação dos pares masculinos, por sua vez estes quebram a autonomia e impedem as realizações de empoderamento (FIALHO et al,

2018).

Os cinco maiores desafios da liderança feminina no Brasil são: falta de autoconfiança, escassez de cases, salários mais baixos, tempo de evolução e falta de engajamento (ANDRADE, 2015). No Brasil, as mulheres sonham em abrir seus próprios negócios; mas, os dilemas das que conseguem não são muito diferentes daqueles enfrentados pelas executivas, com especial ênfase para a divisão trabalho-família (SINA, 2005).

O relatório da OIT, realizado em 2016, mostra que progressos significativos realizados pelas mulheres na educação não se traduziram em melhorias comparáveis nas suas posições de trabalho. As mulheres continuam trabalhando mais horas por dia do que os homens. Nos países de alta e de baixa renda, em média, as mulheres realizam pelo menos duas vezes e meia mais trabalho doméstico não remunerado e trabalho relacionado a cuidados do que os homens.

Apesar dos avanços, milhões de mulheres perdem espaço em sua busca por igualdade no trabalho, segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho, que examinou concluiu que a desigualdade persiste em um amplo mercado global (OIT, 2016).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, embora tenha havido uma pequena melhora na redução das diferenças salariais por gênero, se as tendências atuais prevalecerem, o relatório confirma estimativas de que seriam necessários mais de 70 anos para acabar completamente com a disparidade salarial de gênero.

As mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos. É o que aponta pesquisa salarial da *Catho* que avalia oito funções, de estagiários a gerentes. A maior diferença é no cargo de consultor, onde os homens ganham 62,5% a mais do que as mulheres. Completam a classificação: especialista técnico (47,3%), coordenação, gerência e diretoria (46,7%), supervisor e encarregado (28,1%), analista (20,4%), *trainee* e estagiário (16,4%) e assistente ou auxiliar (9%).

Essa disparidade entre os gêneros também pode ser observada na análise da renda da população. Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que a renda média nacional do brasileiro é de R\$ 2.043, mas os homens continuam recebendo mais. Enquanto eles ganham, em média, R\$ 2.251, elas recebem R\$ 1.762 (diferença de R\$ 489) (ANAMT, 2017).

Pernambuco é um dos estados com menor diferença salarial entre os

gêneros. A média salarial no estado nordestino é de R\$ 2,22 mil para os homens e R\$2,1 para as mulheres. O Nordeste, de forma geral, apresentou bom resultado em relação a essa disparidade, e tem três representantes entre os cinco estados com menores diferenças.

Entre os cinco piores colocados estão Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio de Janeiro e, por último, São Paulo, onde as mulheres ganham 80,1% do que os homens recebem.

Um estudo realizado pela *Hudson Institute*, dos Estados Unidos, evidenciou que o sexo feminino prevalecerá na liderança nesse milênio. Se houver a conquista dessa singularidade, será o fim da estrutura hierárquica empresarial feita pelo homem a partir da Era Industrial (PROBST, 2015).

As mulheres são as primeiras a serem demitidas nos momentos de crise, além de terem mais dificuldade de recolocação. As mulheres negras possuem desvantagens ainda maiores, pois além da discriminação em relação ao sexo, são vítimas do racismo (INSTITUTO ETHOS, 2014).

Foi observado, então, que esta diferença pode estar relacionada com a desvalorização do trabalho realizado pelas mulheres, a discriminação e a necessidade das mulheres interromperem as suas carreiras ou reduzirem as horas de trabalho remunerado para cumprir responsabilidades adicionais de cuidados com o lar e a família.

2.6 Os Segredos de Luisa

Existem pessoas que apresentam características empreendedoras desde muito cedo (BERNHOEFT, 1997, p. 23). A história de Luísa evidencia esta realidade acima descrita. Luísa, espelhando-se nos negócios de Fernanda, passa a vislumbrar um novo futuro para sua vida: Abrir seu próprio negócio – Goiabadas Maria Amália Ltda (GMA).

Com o livro, podemos notar um grande exemplo de que a mulher evidencia tão bem quanto o homem o que é necessário para um negócio de sucesso. Fazendo distinção de nicho de mercado, produtos, etc. Posicionamentos de uma verdadeira líder empresarial.

A estratégia de *Marketing* – preço, design de produto, serviço, embalagens e assim por diante. O *marketing* de alvo pode ser eficaz tanto em mercados domésticos quanto internacionais (LONGENECKER, 1998, p. 61).

Uma coisa que chama bastante atenção seria o cuidado para o direcionamento e escolha do nicho. Qualquer gestor, líder, administrador, precisa ter consciência de que sem determinar, primeiramente um nicho, seu empreendimento ou organização que trabalha, não irá evoluir. Não tem como fazer uma divulgação do serviço ou produto que quer divulgar sem planejar e decidir qual um público alvo. E o livro traz de uma forma bem clara essa estratégia de *marketing*.

3 Metodologia

Esta pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica em que foram utilizados artigos presentes nas bases de dados da *Scielo*, *Brainly*, *Google Acadêmico*, revistas e outros artigos científicos.

Para sua composição foram coletados 80 artigos, os quais, após avaliação restaram 71 que atendiam aos critérios de inclusão que era a relação direta com o tema pesquisado e possuir data de publicação entre os anos de 1988 a 2021. Os descritores utilizados foram: Liderança feminina; Trabalho feminino; Mulher; organizações.

Em suma, a metodologia utilizada nesta pesquisa segue um procedimento bibliográfico e exploratório.

Para dar seguimento a revisão integrativa foram utilizados os seguintes critérios: a identificação do problema (em concordância com o propósito apresentado para a relevância da revisão); a busca literária (a partir da delimitação das palavras-chave, definição das plataformas de pesquisa e seleção dos artigos através de critérios pré-definidos); a avaliação e análise dos dados obtidos.

Os critérios de análise dos estudos foram: artigos que relacionasse a participação da mulher como líder na organização de trabalho, foram selecionadas pesquisas desenvolvidas no Brasil e no exterior tendo como referência empresas de diversos ramos.

A finalidade da análise temática foi estabelecer um método para identificação registro e análise de temas de interesse a partir da organização e descrição detalhada dos dados obtidos por meio dos artigos selecionados.

Para demonstrar na prática a veracidade da hipótese, foi realizada uma pesquisa exploratória realizada virtualmente, com seis mulheres, donas de seu próprio negócio. Por meio de contato via *WhatsApp* ou *e-mail*. A técnica utilizada foi coleta de dados através de entrevista e questionário.

As entrevistadas foram Adriana Castro (microempreendedora, dona do

Castro Doces), Roberta Nascimento (dona de açai e salão de beleza), Thamires (Proprietária da Br Sucata), Telma Andrade (Presidente da ACAAPE e mulher empreendedora do social pelo SEBRAE), Mônica (proprietária da Mônica Doces) e Rayane (proprietária do delivery As Cumadres).

4 Resultados e Discussão

O presente estudo objetivou analisar os aspectos da liderança feminina no Brasil e seus desafios. Especificamente, buscou verificar as condições de trabalho e dificuldades encontradas pelas mulheres no seu ambiente laboral; identificar a existência de preconceito e disputa por cargos; e, relatar a evolução e as principais conquistas da mulher no que se refere a sua colocação no mercado de trabalho.

Para coletar os dados foi utilizada a aplicação de pesquisa bibliográfica e exploratória. Diante dos dados da pesquisa, pode-se afirmar que a principal característica identificada no perfil das líderes femininas é: a sensibilidade.

A partir dos seis questionários respondidos e recebidos, foi possível traçar um perfil pragmático de algumas mulheres em cargos de liderança na cidade de Recife. A faixa etária das respondentes foi de 20 a 73 anos, sendo a maioria delas casadas, com somente uma solteira e uma divorciada. De forma complementar apenas uma respondeu não ter filhos.

A amostra apresentou-se diversificada acerca da raça das respondentes que variou entre parda, branca e negra. Em vista da escolaridade dessas mulheres, quatro tem o ensino superior completo ou duas estão cursando algum tipo de especialização.

Tratando-se da produtividade da mulher em relação ao homem, obteve-se um resultado unânime entre as duas alternativas: sim ou não. A primeira levou 100% de escolhas. Essas mulheres atuam nessas empresas há pelo menos um ano, sendo que Telma Andrade atua na área desde 1999, o maior tempo entre as entrevistadas.

Em relação as perguntas concernentes à liderança feminina e se essas mulheres enfrentam dificuldades no cargo de liderança, foi questionado primeiro “normalmente colaboradores homens costumam não achar legal a ideia de serem liderados por mulheres pelo fato do preconceito estrutural de que mulheres servem apenas para serem donas de casa. Para você, esse pensamento hoje em dia ainda existe ou isso já deixou de existir?”.

Foi obtido o resultado de 66,7% positivo para entrevistadas que acreditam na existência, mas menos evidente que antes. E os outros 33,3% foram de duas que optaram por avaliar que sempre irá existir. Outras alternativas entre foram ignoradas”.

A pergunta seguinte serviu para ajudar a determinar se essas mulheres em cargos de liderança percebiam dificuldades para alcançar tal cargo e se seriam influenciadas por fatores comportamentais, ou seja, internos ou externos. Portanto quando perguntadas “na sua tese, você pensa que para as mulheres é mais difícil empreender?”, o resultado obtido foi. 33,3% responderam que sim, há uma dificuldade nessa vertente de trabalho e outros 66,7% acreditam que não, a dificuldade será a mesma para todos.

Adentrando mais na análise proposta, foi questionado “o que você acha sobre os salários das mulheres serem apenas 84% do que os homens ganham mesmo exercendo as mesmas funções?”. Entre as respostas tivemos pensamentos que se tratam de temas já discutidos como o preconceito enraizado, algumas acreditam que a solução poderia ser com a implementação de novas leis conforme mostra a depoimento e outros pensamentos, que podem estar relacionados ao machismo. Todavia, é alarmante como o preconceito em relação ao gênero ainda é confirmado.

O preconceito dos homens em relação às mulheres no ambiente de trabalho continua ligado à imagem que projetam delas voltadas somente a casa e família, limitando sua adequada inserção e desempenho no trabalho. Igualmente, a mulher não encontra (SALVAGNIE e CANABARRO, 2015).

O levantamento bibliográfico mostrou que as opiniões entre as entrevistadas da pesquisa exploratória não divergiram tanto. As entrevistadas tinha a visão de que as mulheres nas organizações são desvalorizadas e julgadas por talvez questões de além do profissional. Elas se consideram pessoas eficientes, comunicativas, práticas, inteligentes e que não deixam a desejar em produtividade alguma, a maioria acredita que os homens não gostam de ser liderados por mulheres.

Sabe-se que muitas das barreiras invisíveis que as mulheres encontram para chegarem a um cargo de liderança remetem aos estereótipos construídos capazes de determinar o comportamento de uma mulher e um homem na liderança. Isto é, elas são tidas como sensíveis, compreensivas, atenciosas e mais afetivas; enquanto eles são vistos como autoritários, individualistas e utilizam mais da

sensação de poder (VERSIANI, NETO e CARVALHO, 2014).

5 Conclusão

Por meio deste estudo pode-se perceber que nos últimos anos a mulher vem ocupando mais espaço no mercado de trabalho. A força de trabalho feminina pode ser encontrada nas mais diversas áreas de atividade profissional. Desde a sua inserção elas mantiveram seu crescimento de forma constante e definitiva, caminhando em passos cada vez mais largos, na busca pela ascensão profissional e pelo desenvolvimento pessoal.

Diante dos dados da pesquisa, pode-se afirmar que as principais características identificadas no perfil das líderes femininas são: a sensibilidade, o comprometimento, a organização, a flexibilidade e o detalhismo.

Contudo, o que mais chama a atenção para a forma de liderança da mulher é a preocupação com os indivíduos. A líder feminina, em geral, demonstra um enorme cuidado com a equipe e consegue perceber o que cada indivíduo necessita para atingir os melhores resultados, além de buscar a satisfação de todos os envolvidos na organização.

Dentre os principais desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança estão o preconceito e a discriminação que mesmo não sendo velados, se refletem na disparidade salarial em relação aos homens, na preferência na lista demissão, quando a empresa necessita reduzir seu quadro, além de administrar seus colaboradores de forma que estes produzam o suficiente para cumprir com as metas estabelecidas pelas organizações, o que tem se mostrado cada vez mais difícil.

Ficam como sugestões para a realização de pesquisas futuras relacionadas ao tema liderança feminina: identificar a visão dos homens sobre o tema; analisar a percepção dos subordinados sobre a liderança feminina; e realizar um estudo sobre a visão dos superiores de mulheres que exercem cargos elevados. Ser líder atualmente é um grande desafio para a mulher, pois é preciso ter a percepção das diversas responsabilidades deste papel.

As qualidades femininas são entrelaçadas com atividades nas quais antes

eram exercidas pelo sexo masculino. As mulheres começaram a ser notadas nas organizações, e hoje integram o perfil desejado nos cargos estratégicos das organizações (SILVEIRA et al., 2014)

Os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia, porém mesmo que as mulheres ocupam a liderança, a maioria delas está trabalhando nos setores tradicionais femininos em uma organização (NOGUEIRA, 2006, p. 58).

Em suma, a visão obtida na pesquisa bibliográfica e de campo é que as mulheres nas organizações são na maioria das vezes desvalorizadas e julgadas por questões de que vão além do profissional, como, por exemplo, o gênero.

6 REFERÊNCIAS

ÁLVARES, MARIA. Revista Do Nufen. BEAUVOIR, O PATRIARCADO E OS MITOS NAS RELAÇÕES DE PODER ENTRE HOMENS E MULHERES. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rnufen/v6n1/a02.pdf>. Acesso em 2021.

Baldo, C. M., Matteo, C. A., & Hull, K. (2019). Gender in Venezuelan Board of Directors and C-level Positions: Current Balance of Gender Diversity for Twenty-first Century Socialism. *Diversity Within Diversity Management*, 175– 195.

BENNIS, W. G. NANUS, B. Líderes: estratégias para atingir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

CALLEGARI, N. M. Empreendedorismo feminino: análise do perfil empreendedor da mulher e dos desafios enfrentados pela mesma na gestão de sua micro/pequena empresa na cidade de Carambeí – PR. Congresso de Administração da América Latina. 23 a 27 de setembro de 2013.

CARDOSO, Flávia; SILVA, Renata. LIDERANÇA FEMININA Microlins Centro de Formação Profissional - Lins/SP, 2010. Link disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51845.pdf>. Acesso em 2021.

CARVALHAL, Terezinha. A inserção da mulher no mercado de trabalho e a questão de gênero, 2002. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/viewFile/805/828>. Acesso em 2021.

CASTELLS, Manoel. O poder da identidade. Vol. II, Cap. 4, 2000. CAVALCANTI, V. L. et al. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *R.Adm.*, São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Campus, 2003.

Chiavenato, I. (2004). Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva.

CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Cláudia Maria Daher. As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, 25 a 28 de agosto de 2008.

COHEN, Marlene. Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CREDIT SUISSE. Gender Diversity and Corporate Leadership. Disponível em: https://www.creditsuisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf ou

https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2140/tde04102017093636/publico/Versao_simplificada_RENATA_LEAL_CONCEICAO_BELMONTE.pdf. Acesso em 2021.

DELGADO, Mauricio Godinho Curso de direito do trabalho / Mauricio Godinho Delgado. — São Paulo : LTr, 2008.

Dias, T., Oliveira, C., & Schiavani, E. 2017. Elas no comando: A percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. *Revista Conbrad Qualis B5*, 2(1), 141-160.

DICKSON, Anne. *Mulheres no trabalho: estratégias de sobrevivência e sucesso*. São Paulo: Editora Globo, 2001.

Due Billing, Y., & Alvesson, M. 2000. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*. 7(3), 144-157.

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.

Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.

FIALHO et al. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. *RAD*, São Paulo, v. 20, n. 1, jan/fev/mar/abr 2018, p. 01-24.

FISCHER, Helen. *O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo*. São Paulo. Presença, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2013.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

Ford, J. 2010. Studying leadership critically: A psychosocial lens on leadership identities. *Leadership*, 6(1), 47-65. <https://doi.org/10.1177/1742715009354235>. Aceso em 2021.

FRANKEL, Lois P. *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo. Gente. 2007.

FREITAS, FELIPE. *O Direito das Mulheres no Mercado de Trabalho*, 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/46824/o-direito-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 2021.

FUNDAÇÃO SEADE. *Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED. O trabalho das mulheres: mudanças e permanências*. São Paulo: Região Metropolitana de São Paulo, boletim nº 24, março de 2013. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/boletins/resumo_boletim_MuTrab24.pdf. Acesso em 2021.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão da USP*, São Paulo v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005.

GOMES, J., & Moller, M. 2010. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*. 28(4), 683- 697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>. Acesso em 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso. Acesso em 2021.

IBGE. Brasil em síntese. 2020. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/trabalho#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20da%20cupa%C3%A7%C3%A3o%2C%20de,%25%20para%2061%2C0%25>. Acesso em 2021.

KANAN, LA. Poder E Liderança De Mulheres Nas Organizações De Trabalho, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>. Acesso em 2021.

Kendall, S., & Tannen, D. (1997). Gender and language in the workplace. In R. Wodak (Ed.), *Sage studies in discourse. Gender and discourse* (p. 81–105). Sage Publications, Inc.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

LAGO, Beto. Pelo empoderamento das mulheres, Recife, 2021. Link disponível em: <http://www.revistanegociospe.com.br/materia/Pelo-empoderamento-das-mulheres>

LESCAUT, Ana. O QUE SIGNIFICA A EXPRESSÃO “TETO DE VIDRO” PARA MULHERES LÍDERES? Link disponível em: <https://republica.org/o-que-significa-a-expressao-teto-de-vidro-para-mulheres-lideres/>. Acesso em 2021.

LIPOVETSKY, G. Rumo a uma feminização do poder? A terceira mulher: permanência e revolução do feminismo. São Paulo: Schwarcz, 2013.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. Por que elas são tão poucas? *Revista Exame*, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

MAGALHÃES, Ana. *Liderança Feminina*, 2019.

MCELROY, Wendy. A Revolução Industrial, as mulheres e as minorias: como a ideologia suprimiu a realidade. Link disponível em: <https://www.mises.org.br/article/2937/a-revolucao-industrial-as-mulheres-e-as-minorias-como-a-ideologia-suprimiu-a-realidade>. Acesso em 2021.

METZ, Eduardo Silva. *GESTÃO FEMININA: A PRESENÇA DAS MULHERES NA*

LIDERANÇA DE EMPRESAS, Jari, 2010.

MILLER, G. L. e Sisk, F. A. (2012). Business Education and Gender Bias at the C-Level. *Administrative Issues Journal*. Vol. 2: Iss. 1, Article 4

MONTE, P. A. A Influência da Fecundidade na Inserção Feminina no Mercado de Trabalho Nordestino e nos Determinantes Salariais. *Rev. bnb*, v. 42, n. 03, p. 473-488, 2011. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1268. Acesso em 2021.

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

NASCIMENTO, A. P. Trabalhadores negros e o paradigma da ausência: contribuições á história social do trabalho no Brasil. *Estudos Históricos* Rio de Janeiro, v. 29, n. 59, p. 607-626, setembro-dezembro 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eh/v29n59/0103-2186-eh-29-59-0607.pdf>. Acesso em 2021.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

NOGUEIRA, C. 2009. As Mulheres na liderança: Números, ambiguidades e dificuldades. *Gênero e Cidadania*, 10, 103–114.

OLIVEIRA, M. *Homem e Mulher a Caminho do Século XXI*. São Paulo: ed. Ática, 2017. PROBST, E.R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. *Rh Portal*, 2015.

Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 2021.

RAIS. *Relação anual de informações sociais*. 2015. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/> Acesso em 2021.

RENESCH, John E. *Liderança para uma nova era*. São Paulo: Cultrix, 2003.

REVISTA ALGOMAS. Campanha da Rota do Mar valoriza liderança feminina da empresa. PE, 2020. Link disponível em: <https://revista.algomais.com/colunistas/campanha-da-rota-do-mar-valoriza-lideranca-feminina-da-empresa>

RODRIGUES, Stephane; Silva, Gleiciane. *A Liderança Feminina no Mercado de Trabalho*. Disponível no link: revista.faciplac.edu.br

ROBBINS, S. COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1998.

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./agosto. 2015.

SAMARA, Eni de Mesquita. O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SANTOS, Berlane. GESTÃO FEMININA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA DA UFPE, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38786/1/SANTOS%2C%20Berlane%20Alves%20Firmino%20dos.pdf>. Acesso em 2021.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SBCOACHING. Liderança feminina: mulheres no comando, 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/mulheres-comando-trabalhando-lideres/>. Acesso em 2021.

SENA, Victor. Liderança feminina cria empresas mais orgânicas, diz Luiza Trajano. Revista Exame, 2020. Link disponível em: <https://exame.com/carreira/lideranca-feminina-cria-empresas-mais-organicas-diz-luiza-trajano/>

SILVA, C. R. R. da; CARVALHO, P. M. de; SILVA, E. L. da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras.

SINA, Amalia. Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOUSA, Rainer. Movimento feminista, 2016. Disponível em: [https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/movimentofeminista.htm#:~:text=A%20d%C3%A9cada%20de%201960%20significou,um%20mundo%20em%20plena%20transforma%C3%A7%C3%A3o](https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/movimentofeminista.htm#:~:text=A%20d%C3%A9cada%20de%201960%20significou,um%20mundo%20em%20plena%20transforma%C3%A7%C3%A3o.). Acesso em 2021.

TEIXEIRA, V. C. O fenômeno do teto de vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho: a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado. RJ, 2012.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: FIRJAN, p. 4-15, 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A

Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. *Reuna, Belo Horizonte*, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

WEBB, J. 2010. The evolution of women's roles within the university and the workplace. *Forum on Public Policy*. 5, 1-17

YODER, J. D. 2001. Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*. 57(4), 815-828. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00243>

YUKL, G. *A liderança nas organizações*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ANEXO I

Liderança feminina cria empresas mais orgânicas, diz Luiza Trajano

Para Luiza Trajano, as empresas que têm conseguido se dar bem durante a pandemia do novo coronavírus são as que têm conseguido se adaptar, reagir rápido e lidar com a imprevisibilidade, características que ela chama de "orgânicas" e que são características femininas.

Em um painel promovido pela Unilever, chamado de Repense o Futuro, a empresária e presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, falou sobre liderança, igualdade de gênero e das habilidades que todo líder deve ter. Entre elas, está a empatia.

"Eu trabalhei muito tempo na ponta, no balcão. E ali aprendi a ter empatia. A trocar de papel com o outro e ir para o mundo do outro. Eu tinha clientes muito simples. Então ou eu trocava de lugar com ele, aumentava meu nível de consciência para vender bem, ou perderia ele."

Empresas mecânicas e orgânicas

Ao ser questionada sobre a diferença entre a liderança masculina e feminina, Luiza destacou que as características femininas ajudam as empresas a serem menos "mecânicas",.

"A pandemia acelerou processos e as empresas que se deram bem foram as que conseguiram fazer isso de forma orgânica. E o que tem de mais orgânico do que a personalidade da mulher? Não é por acaso que elas se dão bem na liderança. Eu por exemplo sou uma liderança bastante feminina. Eu intuo, eu falo que eu não sei."

Intuição

Além da empatia, Luiza afirma que líderes femininas têm intuição forte, e que isso é bom para os negócios. No painel realizado pela Unilever, ela comentou que as pessoas não davam muita atenção para sua intuição no passado, mas que hoje param para ouvir.

"Eu acho que a mulher foi mais preparada para esse tipo de empresa orgânica, que surge na pandemia. Mas isso não quer dizer que um homem não possa ter isso também. Eu acredito na junção do masculino com o feminino"

Racismo estrutural

Em setembro, após o Magazine Luiza anunciar que seu programa de Trainee de 2021 seria apenas para negros, a empresa sofreu diversos ataques redes sociais,

sendo acusada de fazer racismo reverso.

Na época, a Defensoria Pública da União entrou com uma ação civil pública na Justiça do Trabalho contra o que chamou de “marketing de lacração” da empresa, mas o programa foi mantido, apesar da comoção pública.

"No começo veio muita agressividade, pessoas falando em racismo reverso. Nos primeiros dias eu até levei em conta os comentários educados, mas não entrei nas agressividades. Quem te irrita, te domina", conta Luiza. "Eu descobri em mim o racismo estrutural, ao ver que não tinha negros no meu círculo social".

Luiza contou que a empresa decidiu fazer o Trainee depois de dados mostrarem que apenas 16% dos cargos de liderança eram compostos por negros.

"O que a gente aprendeu com isso? Eu tenho falado para todo mundo que nós precisamos fazer um processo educativo do que é o racismo estrutural."

ANEXO II

Campanha da Rota do Mar valoriza liderança feminina da empresa

“Quem toca nosso barco?” é nome da nova campanha que a Rota do Mar está lançada nas suas redes sociais para valorizar ainda mais a sua força motriz: os colaboradores. A maioria das lideranças da maior empresa de confecções de Pernambuco é formada por mulheres. Dos 30 cargos de liderança, 20 são ocupados por mulheres (67%) e os demais (33%) por homens. A empresa hoje conta com 407 colaboradores, dos quais 185 são mulheres. A campanha faz alusão ao Dia internacional contra a Exploração da Mulher, instituído pela ONU e celebrado mundialmente no dia 25 de outubro. A data é dedicada à reflexão sobre as desigualdades e discriminações de gênero.

De acordo com o Ministério da Economia, em levantamento sobre os cargos de liderança nas empresas, as mulheres detêm 42,4% das funções de gerência, 13,9% de diretoria e 27,3% de superintendência. Quanto mais alto o nível dentro de uma companhia, menos elas estão presentes. Na Rota do Mar, elas ocupam cargos de presidência, direção, gerência, subgerência e coordenação. Como é o caso de Ana Carolina, que é a coordenadora de corte da empresa com apenas 20 anos. “Podemos ser o que quisermos e tudo depende do valor que damos aos nossos esforços e sonhos. O que digo para outras mulheres: faça acontecer! Não espere para amanhã, faça hoje. Você não faz ideia do quão longe pode chegar e tudo começa quando você tenta. Se fizer tudo com amor e lealdade você pode ir muito longe”, declarou.

Já Renata Balbino, subgerente de lojas, ressalta a questão da busca da perfeição. “Podemos errar, sim, temos defeitos, mas não precisamos dar conta sempre de tudo. Afinal quem dá? Mulheres devem inspirar, liderar, mostrar que são verdadeiras heroínas, não das histórias em quadrinhos, mas da vida real. O fato de sermos mães, donas de casa, esposas, filhas muitas vezes nos sobrecarrega. Porém, isso não pode nos impedir e nem limitar as conquistas em qualquer área de nossas vidas. Que as adversidades da vida sejam nosso combustível para vencer e alcançar nossos objetivos”, ressalta.

Para Marta Ramos, sócia-fundadora e presidenta da Rota do Mar, ter maioria feminina na liderança da Rota do Mar é motivo de orgulho e uma conquista feita a partir de um olhar atento para a potência que tem o feminino. “Ser líder, enquanto

mulher, em um ambiente corporativo é um verdadeiro desafio. Quantas vezes somos colocadas em pequenas caixas? Podemos nos conformar em ser apenas o que nos ensinaram historicamente a ser? E essa campanha é para que as nossas e todas as mulheres lembrem que podem ser o que elas quiserem e estar onde elas desejarem”, comenta.

Ao longo dos seus quase 24 anos de mercado, a empresa deu espaço naturalmente as mulheres para ocuparem o lugar que quisessem, pois acredita que um mundo melhor vai ser construído através das mãos femininas. “Estimulamos esse protagonismo naturalmente e ficamos felizes em saber que elas estão em maioria nos nossos cargos de liderança. Essa série de retratos vai servir para dar rosto e enaltecer o coração pulsante da nossa indústria. Elas são os nossos braços fortes e o nosso olhar para o mundo”, declara Arnaldo Xavier, presidente da empresa.

A campanha “Quem toca nosso barco?” foi idealizada e produzida pelos Departamentos de Marketing e Endomarketing da Rota do Mar. As fotos são de autoria de Larissa Dare. O resultado pode ser conferido nos perfis da empresa nas redes sociais: @rotadomar96.

ANEXO III

ESTATÍSTICAS

Em junho de 2011, a Bélgica determinou que suas grandes companhias tinham seis anos para atingir o mínimo de 30% das cadeiras preenchidas por mulheres, devendo as pequenas e médias empresas alcançarem tal marco em oito anos. No mesmo ano, na França, se estatuiu que, até 2017, deve-se atingir o percentual de 40% dos assentos dos Conselhos de suas companhias listadas (CREDIT SUISSE, 2014).

Espera-se que, pelo menos, 20% dos Conselhos estejam ocupados por mulheres, em 2014. Assim como na Noruega, a lei francesa previu sanções para as empresas que não respeitarem tal regramento (CREDIT SUISSE, 2014).

Já em pesquisa feita pelo IBGE, apontou também que, no segundo trimestre de 2020, o desemprego foi de 12% entre homens e 14,9% entre mulheres. Atualmente as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades. Para tal, ainda precisam superar alguns obstáculos, tanto externos quanto internos.

Alguém que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia, ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente (CHIAVENATO, 2007, p.3).

Apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas não são expressivos, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe. Constata-se que, na verdade, atualmente, esse número já é bem mais expressivo e pode-se dizer, sim, que as mulheres estão dominando o mercado de trabalho ou que já chegaram quase que plenamente na igualdade. (KANAN, 2010)

APÊNDICE

ENTREVISTA

Para enriquecimento de informações fizemos uma pesquisa de campo (com entrevista *on-line* via *whatsapp* ou *e-mail*) entre seis mulheres líderes de seu negócio (microempreendedoras). Abrangendo temas e assuntos que foram ilustrados diante todo o trabalho já apresentado.

As entrevistadas foram Adriana Castro (microempreendedora, dona do Castro Doces), Roberta Nascimento (dona de açaí e salão de beleza), Thamires (Proprietária da Br Sucata), Telma Andrade (Presidente da ACAAPE e mulher empreendedora do social pelo SEBRAE), Mônica (proprietária da Mônica Doces) e Rayane (proprietária do delivery As Cumadres).

A pesquisa pretendia averiguar se os dados dos índices tinham opiniões divergentes entre as entrevistadas e assim gerar uma linha de base que serviria de comparação. As perguntas foram objetivas (múltipla escolha).

1 Análise das perguntas

Este tópico está dividido em cinco partes, cada qual com a pergunta realizada, suas respostas e proposta em temas centrais, seriam elas: subestimação, produtividade, preconceito estrutural, empreendedorismo e disparidade salarial. A análise mostrou que as opiniões entre as entrevistadas não divergiram tanto.

1.1 Subestimação

Para você, de fato, as mulheres ainda são subestimadas nas organizações hoje?

Diante da pergunta a resposta foi unanime e entre as duas alternativas: sim ou não a primeira respectivamente levou 100% de escolhas. A visão que elas tiveram seria de que as mulheres nas organizações são desvalorizadas e julgadas por talvez questões de sensibilidade feminina ou baixa produtividade.

1.2 Produtividade

Na sua visão, uma mulher seria menos produtiva que um homem numa organização?

Entre as alternativas, positiva ou negativa tivemos um resultado inverso à

pergunta anterior, as opiniões não balancearam e a alternativa “não” obteve 100% das entrevistadas.

Reiterando que se consideram pessoas eficientes, comunicativas, práticas, inteligentes e produtivas.

1.3 Preconceito estrutural

Normalmente colaboradores homens costumam não achar legal a ideia de serem liderados por mulheres pelo fato do preconceito estrutural de que mulheres servem apenas para serem donas de casa. Para você, esse pensamento hoje em dia ainda existe ou isso já deixou de existir?

Foi obtido o resultado de 66,7% positivo para entrevistadas que acreditam na existência, mas menos evidente que antes. E os outros 33,3% foram de duas que optaram por avaliar que sempre irá existir. Outras alternativas entre foram ignoradas.

1.4 Empreendedorismo

O empreendedorismo ganhou muita força nas últimas décadas e muitas pessoas tiveram a ideia de ir nessa vertente de trabalho. Na sua tese, você pensa que para as mulheres é mais difícil empreender?

33,3% responderam que sim, há uma dificuldade nessa vertente de trabalho e outros 66,7% acreditam que não, a dificuldade será a mesma para todos.

1.5 Disparidade salarial

O que você acha sobre os salários das mulheres serem apenas 84% do que os homens ganham mesmo exercendo as mesmas funções?

Neste último enunciado deixamos as respostas em aberto para se ter uma visão mais ampla de opiniões. Trata-se de uma questão importante que atinge diretamente a autoestima ou até mesmo a qualidade de vida.

Entre as respostas tivemos pensamentos que se tratam de temas já discutidos como o preconceito enraizado que veremos no comentário a seguir: “Trata-se de uma Cultura que existe há anos. Gradualmente e com perseverança, nós mulheres vamos conseguir mudar isso.”

Algumas acreditam que a solução poderia ser com a implementação de novas leis conforme mostra a depoimento: “Infelizmente, o preconceito contra mulheres no trabalho ainda está evidente. Esse problema está longe de ser

solucionado, tendo em vista que já lutamos há anos para uma melhoria nas condições. Mesmo exercendo cargos elevados, os salários ainda são inferiores. A solução para isso seriam novas leis, pois os direitos e o desempenho são os mesmos”.

Entre outros pensamentos, outras pensam que pode estar relacionado ao machismo como mostra na declaração: “Infelizmente muito injusto! Pois, as mulheres são tão inteligentes quanto! Todavia a cultura machista ainda prevalece neste sentido. “