

LIDERANÇA FEMININA: UMA BUSCA POR IGUALDADE EM CARGOS DE GERÊNCIA



Helen Cristina Borges da Silva¹

Ana Carla de Melo Almeida²

Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca³

Fabiola de Sá Cunha⁴

Resumo

O espaço que as mulheres conquistaram na sociedade é marcado por lutas, preconceitos, desigualdades e discriminação. A participação feminina no mercado de trabalho vem aumentando ao longo dos anos, mas os obstáculos para conquistar a igualdade salarial e condições de trabalho mais justas ainda precisam ser superados, inclusive os que separam as mulheres dos postos mais altos das empresas. Diante disto, buscamos entender quais fatores são percebidos como desafios para que as mulheres alcancem cargos de liderança. A metodologia do estudo foi baseada em pesquisa bibliográfica e abordagem quantitativa, através da aplicação de um formulário eletrônico estruturado junto com o levantamento da pesquisa. O resultado da pesquisa demonstrou que a igualdade entre os gêneros, e da conciliação entre trabalho familiar e trabalho remunerado estão ainda bem longe de serem uma prioridade na agenda política e econômica do Brasil.

Palavras-chave: Liderança; Direitos Iguais; Gestão Feminina; Mulheres; Preconceito.

Abstract

The space that women have conquered in society is marked by struggles, prejudices, inequalities and discrimination. Female participation in the labor market has been increasing over the years, but the obstacles to achieving equal pay and fairer working conditions still need to be overcome, including those that separate women from the highest positions in companies. Given this, we seek to understand what factors are perceived as challenges for women to reach leadership positions. The study methodology was based on bibliographic research and a quantitative approach, through the application of a structured electronic form along with the survey survey. The result of the survey showed that gender equality and reconciling family and paid work are still far from being a priority on Brazil's political and economic agenda.

Keywords: Leadership; Inequality; Female Management; Women; Preconception.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: helenborges17@gmail.com

² Mestre em Educação. Professora do Curso de Administração, Ciências Contábeis e Direito da Universidade CEUMA. E-mail: ana.melo@ceuma.br

³ Professor Orientador do Curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: paulo.fonseca@ceuma.br

⁴ Graduanda em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade CEUMA. E-mail: fabricunhacont@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Existem diversas desigualdades na sociedade brasileira, mas neste texto, focaremos na desigualdade de gênero no mercado de trabalho. As mulheres têm conquistado seu espaço e voz, especialmente desde o início do século XXI. No entanto, elas continuam sub-representadas em cargos de liderança, sendo a minoria nas posições de alta gerência. Além disso, é comum que, em empregos semelhantes, as mulheres recebam salários inferiores aos dos homens. Essa desigualdade também afeta o ambiente doméstico, onde as mulheres frequentemente assumem sozinhas as tarefas domésticas, resultando em longas jornadas de trabalho.

A luta das mulheres para conquistar seu espaço não se limita apenas a movimentos organizados e visíveis publicamente. Ela está presente em todos os aspectos da vida, incluindo o ambiente doméstico e o local de trabalho. Historicamente, o papel das mulheres na sociedade estava restrito a cuidar dos filhos e das tarefas domésticas, permitindo que os homens fossem os provedores da família. Nas últimas décadas, houve uma mudança nesse cenário, com o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança.

Essas conquistas foram alcançadas após a quebra de estereótipos que retratavam as mulheres como frágeis e sensíveis. As mulheres têm lutado pela igualdade de gênero, pela equidade salarial e pelo direito de sustentar suas famílias.

No entanto, uma pesquisa realizada em 2013 pelo Relatório de Desenvolvimento Humano, preparado pelas Nações Unidas, revelou que o Brasil caiu para a 79ª posição no Índice de Desigualdade de Gênero (IDG) em 2018, em comparação com 153 países. Quando se analisa a força de trabalho e a igualdade salarial para trabalhos semelhantes, o Brasil ocupa a 130ª posição (CONCEIÇÃO, 2019). Portanto, este artigo se propôs a identificar os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança e os obstáculos que encontraram ao longo de suas carreiras.

A relevância deste estudo para o ambiente acadêmico é fornecer material que possa orientar outras pesquisas sobre temas semelhantes. Além disso, contribui para a sociedade ao provocar uma reflexão sobre igualdade de gênero e, principalmente, igualdade salarial entre homens e mulheres em cargos equivalentes. Os dados apresentados permitem que os leitores analisem a disparidade entre o fato de as mulheres serem a maioria no Brasil e, ainda assim, ocuparem a minoria dos cargos de liderança. Para a pesquisadora, a importância deste estudo está na compreensão mais aprofundada de aspectos históricos da dicotomia entre homens e mulheres na sociedade.

Nesse contexto, o problema de pesquisa deste artigo é: quais são os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança? Esse questionamento exigirá uma revisão bibliográfica e uma análise detalhada dos aspectos relacionados à liderança e à gerência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que este artigo cumpra seus objetivos, é essencial estabelecer uma contextualização de acordo com as teorias e artigos existentes. Isso fornecerá uma base técnico-científica sólida para o trabalho. Nesse sentido, é fundamental abordar os seguintes tópicos: liderança feminina, desigualdade de gênero e evolução da presença da mulher no mercado de trabalho no Brasil. Esses temas são fundamentais para analisar o problema abordado neste artigo.

2.1 Estilos de Liderança

Discutir Antes de compreender a presença das mulheres em cargos de liderança, é importante discutir o conceito de liderança. A análise dos conceitos propostos por diversos autores revela que o cerne da liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a mudarem seu comportamento para alcançar objetivos em uma determinada situação, motivando-as e mostrando a importância delas no processo (BERGAMINI, 1994, p.88).

A liderança é exercida por alguém que tem seguidores e é capaz de orientá-los para agir corretamente. Nesse contexto, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, mas deve focar em alcançar resultados (DRUCKER, 2006. p. 12).

Atualmente, as organizações buscam líderes com um perfil que faça a diferença em comparação com o antigo chefe centralizador que apenas distribuía tarefas. O mercado procura líderes com competências que promovam a proximidade com suas equipes e as motivem a trabalhar em conjunto de maneira equilibrada e complementar (CUNHA; SPANHOL, 2014, p. 94).

Kotler (1992, p.3) define a liderança como o processo de guiar um grupo em uma direção específica, usando meios não coercitivos. Este processo geralmente está associado a atividades como planejamento, orçamento, organização, contratação de funcionários, controle e solução de problemas. A liderança é vista como o processo de determinar a direção do desenvolvimento de uma organização, criando uma visão para o futuro e persuadindo as

peessoas a aceitar novas ideias e implementá-las.

Chiavenato (2005, p. 187) identifica três estilos de liderança diferentes. O estilo autocrático envolve um líder centralizador que toma decisões e impõe ordens ao grupo. O estilo liberal, por outro lado, envolve um líder que delega totalmente as decisões ao grupo, dando total autonomia. O estilo democrático é aquele em que o líder guia e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. As características desses diferentes estilos de liderança podem ser observadas no quadro a seguir:

Tabela 1 – Três estilos diferentes de liderança

| | Liderança Autocrática | Liderança Liberal | Liderança Democrática |
|----------------------------------|--|---|--|
| Tomada de Decisões | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. | Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. |
| Programação dos Trabalhos | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. |
| Divisão do Trabalho | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. | Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder. | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. |
| Participação | O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado. | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas. |

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

Daniel Goleman, em sua obra de 2019, argumenta que os estilos de liderança adotados por indivíduos excepcionais variam consideravelmente. Alguns líderes optam por uma abordagem analítica e discreta, enquanto outros preferem comunicar suas diretrizes de maneira mais assertiva, quase como um manifesto proclamado do topo de uma montanha. A escolha entre esses estilos de liderança depende da situação específica, destacando a importância da adaptação da liderança de acordo com as circunstâncias. No entanto, o denominador comum entre líderes altamente eficazes é a presença de uma inteligência emocional robusta. Sem essa característica, mesmo um indivíduo com excelente formação, uma mente analítica e incisiva pode não desempenhar um papel efetivo como líder.

Na busca pelo sucesso no trabalho em equipe, Goleman (2019, p. 48) identifica seis estilos distintos de liderança. No entanto, apenas quatro deles têm consistentemente um

impacto positivo no clima e nos resultados. O líder eficaz deve ser capaz de empregar uma combinação desses seis estilos, e o desafio reside em avaliar a situação e determinar quando cada estilo de liderança deve ser aplicado. Isso requer uma análise cuidadosa das pessoas envolvidas, levando em consideração suas características individuais, bem como das tarefas que precisam ser executadas. A seguir, analisaremos detalhadamente cada um dos estilos de liderança na tabela abaixo:

Portanto, a capacidade de um líder em entender e aplicar esses estilos de liderança de forma adequada, considerando as nuances das pessoas e das tarefas, desempenha um papel fundamental no sucesso do trabalho em equipe e no alcance de resultados positivos. Parte superior do formulário

Tabela 2 – Seis estilos de liderança

| Estilo de liderança | Como ele repercute | Impacto no clima do escritório | Quando é apropriado |
|---------------------------------|---|--|--|
| Visionário (Autoritário) | Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados | O mais positivo de todos | Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário |
| Coaching | Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe | Altamente positivo | Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe |
| Afiliativo | Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação | Positivo | Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações |
| Democrático | Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação | Positivo | Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros das equipes |
| Marcador de ritmo | Fixa metas desafiadoras e empolgantes | Com frequência altamente negativo, por ser mal executado | Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente |
| Autoritário (coercivo) | Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência | Com frequência altamente negativo, por ser mal executado | Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa |

Fonte: Goleman (2019, p. 48)

Partindo do pressuposto de que quanto mais estilos de liderança um líder for capaz de dominar, melhor será a sua eficácia como líder. De acordo com Goleman (2019, p. 44), líderes que conseguem dominar quatro ou mais estilos de liderança, com destaque para os estilos coaching, democrático, autoritário e afiliativo, têm a capacidade de criar um ambiente propício e alcançar um desempenho empresarial superior. Isso enfatiza a importância da flexibilidade e da capacidade de alternar entre diferentes estilos de liderança, dependendo das

circunstâncias e das necessidades da equipe.

Por fim, para se tornar um grande líder, é fundamental potencializar as capacidades individuais de cada membro da equipe, motivar os liderados e criar uma conscientização dentro do grupo sobre sua relevância. A liderança feminina, como apontado por Metz (2015, p. 175), pode ser caracterizada por algumas características distintivas. Isso inclui um processo de tomada de decisão pautado pela sensibilidade e valorização do indivíduo, com o objetivo de atender às necessidades de todos os envolvidos. Além disso, a liderança feminina tende a descentralizar o poder e a respeitar todas as diferenças, criando um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Essas qualidades contribuem para o desenvolvimento de equipes mais eficazes e bem-sucedidas.

2.2 Luta das mulheres no mercado de trabalho

Partindo do pressuposto de que quanto mais estilos de liderança um líder for capaz de dominar, melhor será a sua eficácia como líder. De acordo com Goleman (2019, p. 44), líderes que conseguem dominar quatro ou mais estilos de liderança, com destaque para os estilos coaching, democrático, autoritário e afiliativo, têm a capacidade de criar um ambiente propício e alcançar um desempenho empresarial superior. Isso enfatiza a importância da flexibilidade e da capacidade de alternar entre diferentes estilos de liderança, dependendo das circunstâncias e das necessidades da equipe.

Por fim, para se tornar um grande líder, é fundamental potencializar as capacidades individuais de cada membro da equipe, motivar os liderados e criar uma conscientização dentro do grupo sobre sua relevância. A liderança feminina, como apontado por Metz (2015, p. 175), pode ser caracterizada por algumas características distintivas. Isso inclui um processo de tomada de decisão pautado pela sensibilidade e valorização do indivíduo, com o objetivo de atender às necessidades de todos os envolvidos. Além disso, a liderança feminina tende a descentralizar o poder e a respeitar todas as diferenças, criando um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Essas qualidades contribuem para o desenvolvimento de equipes mais eficazes e bem-sucedidas. A conquista do direito voto feminino no mundo iniciou em 1893. Vejamos:

O primeiro era o de que as mulheres deveriam ter o direito ao voto nas eleições públicas nos mesmo termos que os homens – uma proposta já defendida pelo movimento sufragista feminino que emergira em meados do século XIX. O segundo era o de que qualquer ação para atingir esse fim se justificava, um preceito expresso

pelo lema “ações, não palavras”. (MCCAN, 2019, p. 86-87)

Tabela 3 – Direito ao voto feminino no mundo

| País | Ano |
|----------------|------|
| Alemanha | 1893 |
| Polônia | 1902 |
| Irlanda | 1913 |
| Reino Unido | 1917 |
| Lituânia | 1918 |
| Estados Unidos | 1920 |
| Portugal | 1931 |
| Brasil | 1932 |
| Turquia | 1934 |
| França | 1944 |
| Itália | 1945 |
| China/Índia | 1949 |
| México | 1953 |
| Suíça | 1971 |
| Jordânia | 1974 |
| Nigéria | 1976 |
| Catar | 2003 |
| Arábia Saudita | 2015 |

Fonte: Da autora (2020)

A luta pela democratização das relações de gênero persistiu e, com a Constituição Federal de 1988, a mulher conquistou a igualdade jurídica. O homem deixou de ser chefe da família, e a mulher passou a ser considerado um ser tão capaz quanto o homem, na Constituição, trazendo impactos na família e na sociedade. (AMAZONAS, 2013, p. 60)

Nos últimos tempos, as mulheres têm conquistado espaço no mercado de trabalho, apesar das dificuldades impostas pela desigualdade de gênero. Mas o caminho ainda é longo, por isso, foi fundamental as lutas por justiça social, para que alguns avanços fossem garantidos na lei, em forma de igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres. Há mais de 30 anos, na Constituição Federal de 1988, foi promulgada no artigo 5º o direito de igualdade entre homens e mulheres. Vejamos:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes; (BRASIL, 1988)

Se considerarmos as duzentas maiores empresas no Brasil, somente três são gerenciadas por mulheres. E se analisarmos todas as empresas do país, apenas 16% de CEO

sigla em inglês para principal executivo) são compostos por mulheres. (FERREIRA, 2019, p.11). Dos 2,6 milhões de empregos em cargos de chefia registrados na Relação Anual de Informações Sociais (Rais) em 2017, as mulheres somavam 1.143.821 vínculos empregatícios, 43,8% do total. Ao todo no Brasil, apenas 3% dos cargos de alta gerência são ocupados por mulheres, ou seja, ainda temos um longo caminho para alcançarmos a equidade de gênero nos próximos anos.

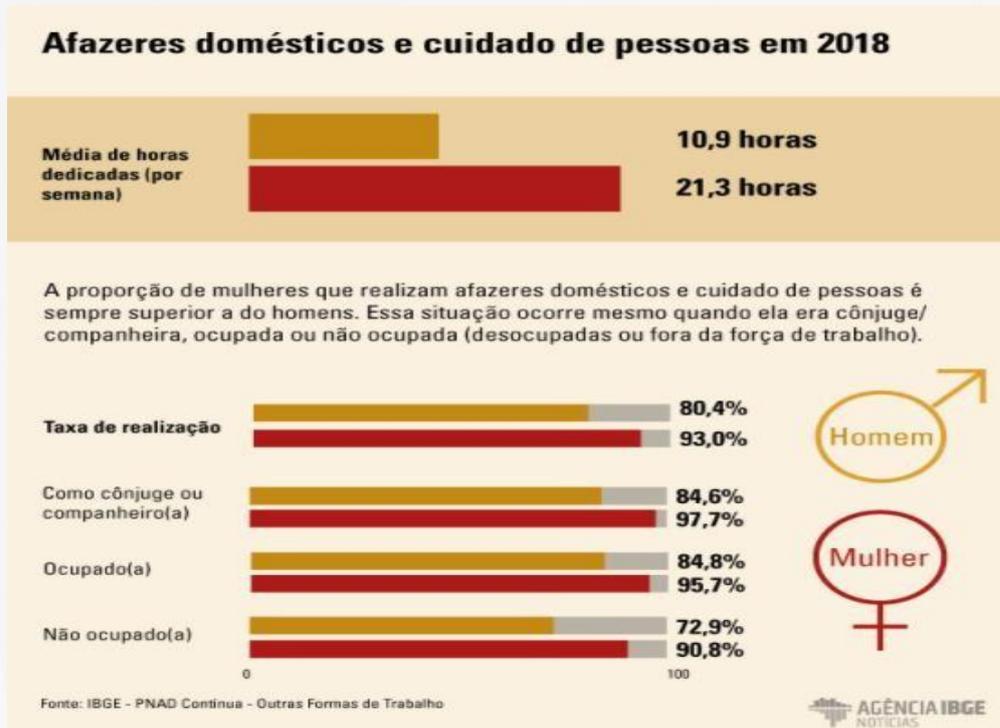
2.3 Barreiras da mulher no mercado brasileiro

Ainda hoje, as mulheres são consideradas em posição de subalternidade em relação aos homens, afirmação que é razoável em nossas vidas em uma sociedade patriarcal, onde os homens dominam as relações sociais. Devido ao fenômeno do patriarcado, as mulheres são obrigadas a desempenhar o papel de subordinadas, donas de casa, e se responsabilizar pela educação dos filhos, seguida da divisão sexual, fenômeno denominado "divisão sexual do trabalho". (SIQUEIRA; SAMPARO, 2017, p.300-301)

Segundo Bruschini, muitos autores destacam que o aumento da entrada das esposas no mercado de trabalho faz parte da estratégia da família brasileira, que se afundou na pobreza devido às sucessivas crises econômicas, mobilizando mais membros do grupo a buscar uma renda complementar aos do chefe. Porém, de acordo com dados divulgados pelo IBGE, o aumento da atividade econômica da esposa não é causado apenas pela pobreza advinda das crises, mas também pelo elevado custo de vida, sendo ainda maior nas áreas urbanas. Nas cidades, 50% das famílias com renda per capita acima de três salários mínimos tem cônjuges trabalhando, enquanto as famílias com renda inferior a um quarto do salário têm 23,3% dos cônjuges no mercado. Por outro lado, em qualquer região, especialmente nas áreas urbanas, a contribuição da esposa para a renda familiar é considerável. Nestas áreas, as perspectivas de atividades geradoras de renda são, muitas vezes, mais promissoras, levando cerca de 40% dos cônjuges a colaborar com 10 a 30% da renda da família. (BRUSCHINI, 1994, p. 185).

Em 2019, dados do IBGE mostraram que, em média, a mulher brasileira dedica 21,3 horas semanais em tarefas domésticas ou cuidados com outras pessoas, enquanto os homens gastam 10,9 horas semanais, fazendo com que as mulheres tenham dupla ou até mesmo tripla jornada de trabalho.

Figura 1 – Afazeres domésticos e cuidado de pessoas em 2018



Fonte: IBGE – PAND Contínua – Outras Formas de Trabalho

Para dar conta de tudo, as mulheres acabam optando por trabalhos que tenham carga horária reduzida. Cristiane Soares, economista do IBGE, afirma que a sociedade coloca a mulher em uma posição de que ela tenha que restringir suas escolhas profissionais. Muitas mulheres escolhem carreiras que combinam trabalho com lição de casa, mães, esposas e cuidadores. Outras desistem de suas carreiras ou dão prioridade ao crescimento de seus maridos porque a renda deles é mais alta. Vários aspectos têm limitado esse crescimento, inclusive o machismo, pois alguns homens ainda não aceitam a ideia de serem dirigidos por mulheres. [...] Há menos desigualdade no setor público, principalmente porque, em grande parte, o ingresso se dá por meio de concursos. No entanto, a distribuição dos cargos DAS [cargos de gestão sênior e consultoria] por gênero mostra que o acesso das mulheres a cargos de nível superior é mais restrito. (FERREIRA, 2019, p. 16).

Por mais que os homens não sejam somente os provedores de seus lares, a mulher passou a ter também essa responsabilidade, no entanto a divisão do trabalho no lar continua inalterada, sobrecarregando as mulheres. Apesar disso, a Constituição Federal de 1988 conferiu proteção ao trabalho da mulher como direito básico, proíbe diferenças salariais, funções e padrões de acesso. Analisemos:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

[...]

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; (BRASIL, 1988)

Embora a Constituição Federal, de 1988 assegure as mulheres pela proibição de diferenças salariais por gênero, na realidade, não é isso que acontece, há uma violação da Constituição, isso porque, mesmo que as mulheres sejam a maioria com ensino superior, elas ainda acabam recebendo menos que os homens. Tendo por base a população de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo em 2016, as mulheres somam 23,5%, e os homens, 20,7%. Quando comparado os dados com homens e mulheres de cor preta ou parda, os percentuais são bastante inferiores: 7% entre os homens e 10,4% entre mulheres. (IBGE, 2018)

No entanto, essa situação não se limita apenas ao Brasil. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) divulgou uma pesquisa em 2015, que as diferenças de salários continuam para todas as mulheres, com ou sem filhos. No qual mostrava que a renda das mulheres é igual a 77% dos salários dos homens e se nenhuma ação for tomada para mudar esse cenário, só será alcançada a igualdade de remuneração daqui 71 anos, ou em 2086

Segundo a OIT, as diferenças de salários continuam para todas as mulheres, com ou sem filhos. Numa média global, as mulheres ganham o equivalente a 77% dos salários dos homens. E se nenhuma ação for tomada para mudar o quadro, a igualdade de salários só será alcançada em 2086, ou daqui a 71 anos. (LETRA, 2015)

Segundo pesquisa de 2020 divulgada pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) mostra que mulheres ganham, em média, 22% menos que os homens. Quando comparado homens e mulheres no mesmo cargo, elas não conseguem vencer essa barreira: a diferença salarial é de 29% para mulheres em posições de diretoria e gerência em relação aos homens nas mesmas funções. Embora a taxa de crescimento não seja grande, ainda há muito espaço para crescimento na ênfase na diversidade e na paridade salarial entre homens e mulheres, especialmente no Brasil.

3. METODOLOGIA

A pesquisa buscou analisar os desafios que as mulheres enfrentam para alcançar os cargos de liderança. Com o objetivo de analisar tanto os desafios quanto as desigualdades que ainda persistem no mercado de trabalho. Portanto a metodologia busca alcançar os objetivos que foram estabelecidos pelo pesquisador.

Devido a pandemia do Covid-19 que iniciou no Brasil em fevereiro de 2020, esta pesquisa tem características qualitativas, utilizando o método das quatro características por Wimmer (1966, p. 161): descrição (detalhes sobre o assunto submetido a indagação), particularismo (situação específica e particular), indução (utilização do raciocínio indutivo baseado na coleta dos dados) e explicação (compreensão do que foi submetido à análise); foi utilizado o método indutivo, medido pela experiência sensível e significativa de um número de casos de mulheres que já foram líderes, lideradas por mulheres ou que já sofreram pela desigualdade entre homens e mulheres, levando a uma verdade geral.

Para tanto, a característica básica da pesquisa é agregar novos conhecimentos e novas informações com temas pouco conhecidos para uso da sociedade, envolvendo verdade e interesses gerais, e não sendo utilizada para resolver problemas cotidianos ou descobrir novas tecnologias de imediato. (GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise, 2009, p.34).

Algumas organizações já estão em busca da equidade de gênero nos cargos de liderança. Em março de 2020, o Hospital São Domingos deu um grande exemplo de valorização da mulher. Elas são maioria nas funções administrativas e assistenciais do hospital ocupando 70% do quadro funcional e 65% dos cargos de liderança, recebendo a mesma média salarial que os demais gestores.

Além do mais, o banco digital Nubank informou que hoje 39% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. E no dia 08 de março de 2021, o banco anunciou publicamente o objetivo de contratar 3.300 mulheres nos próximos 5 anos e ter 50% dos cargos de liderança ocupados por mulheres até, no máximo, 2025.

Diante dos materiais coletados, são pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Conduzir pesquisas seguras e bem fundamentadas utilizando autores de referência no assunto de análise. A pesquisa bibliográfica é baseada em materiais existentes no banco de dados ou publicado, composto principalmente de livros de leitura atual ou artigos de referência e científicos. Que contribuirá na análise diferentes posições sobre a questão de

pesquisa. (GIL, 2002, p. 44).

O procedimento adotado para chegar aos resultados da pesquisa foi a aplicação do formulário eletrônico, criado no Google Forms, destacando 15 afirmações que foram construídas pelo autor com base nas dimensões de desigualdade, liderança, família, habilidade e qualificação, além disso, foi utilizada com as opções de resposta a escala Likert: concordo totalmente, concordo, sou indiferente, discordo e discordo totalmente, as quais estão dispostas na tabela 4.

Tabela 4 – Dimensões e afirmações aplicadas na pesquisa.

| DIMENSÕES | AFIRMAÇÕES |
|---------------------|--|
| DESIGUALDADE | Existe desigualdade salarial entre homens e mulheres no mesmo cargo. |
| | Apesar de muita coisa ter mudado, as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das empresas. |
| | É compreensível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens em cargos de liderança. |
| LIDERANÇA | A licença maternidade é um dos empecilhos para que as mulheres atinjam cargos de liderança. |
| | A sociedade não respeita as ideias e opiniões de mulheres líderes. |
| | A sociedade resiste ao cumprimento de ordens de gerentes mulheres. |
| FAMÍLIA | Existe a probabilidade de equilíbrio entre a vida familiar e profissional sem que uma prejudique a outra. |
| | A preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais. |
| | As mulheres teriam mais acesso a cargos de liderança se tivessem mais ajuda com os afazeres domésticos. |
| HABILIDADES | As mulheres líderes lidam com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens. |
| | As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de liderança nas organizações. |
| | As mulheres são melhores gestores que os homens porque têm maior propensão a correr riscos e a aceitar desafios. |
| QUALIFICAÇÃO | As reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de liderança nas organizações são exageradas. |
| | Devido a pressões sociais, muitas empresas acabam por contratar gerentes mulheres subqualificadas. |
| | É comum que, nas organizações, as mulheres desempenhem cargos de liderança com menor frequência que os homens. |

Fonte: Da autora (2020)

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado é composto por 100 respostas válidas para análise. Das 100 respostas, 40% das mulheres têm entre 18 e 25 anos, 42% estão entre 26 e 35 anos, 7% na faixa etária de 36 a 42 anos e os outros 11% apresentam idade superior a 42 anos. Em relação a escolaridade,

21% das mulheres possuem Ensino Médio (2º Grau) incompleto, 10% possuem Ensino Médio (2º Grau) completo, 24% possuem superior em andamento, 8% possuem Superior Incompleto, 31% possuem Superior Completo, 21% possuem Pós-graduação, 4% possuem Mestrado, 2% possuem doutorado e 10% possuem outras formações.

Sobre o estado civil das participantes 65% são solteiras, 19% são casadas, 9% vivem uma união estável, 1% é viúva e 6% são divorciadas. Foi perguntado no formulário sobre o tempo de serviço de cada participante, 53,1% correspondem há 5 anos de serviço, 35,7% correspondem de 6 a 20 anos de serviço, 6,1% correspondem de 21 a 30 anos de serviço e por fim 5,1% corresponde há mais de 30 anos de serviço. A seleção da amostra foi feita por acessibilidade, sendo selecionadas, exclusivamente, profissionais do sexo feminino que exercessem ou tivessem exercido algum cargo de liderança em sua trajetória ocupacional, residindo em vários lugares do Brasil.

| Perfis das Entrevistadas | Percentual | Respostas |
|--------------------------|------------|------------------------------|
| Faixa Etária | 40% | 18 e 25 anos |
| | 42% | 26 e 35 anos |
| | 7% | 36 a 42 anos |
| | 11% | Superior a 42 anos |
| Escolaridade | 21% | 2º Grau Incompleto |
| | 10% | 2º Grau Completo |
| | 24% | Ensino Superior em Andamento |
| | 8% | Ensino Superior Incompleto |
| | 31% | Ensino Superior Completo |
| | 21% | Pós Graduação |
| | 4% | Mestrado |
| Estado Civil | 2% | Doutorado |
| | 10% | Outras formações |
| | 65% | Solteiras |
| | 19% | Casadas |
| | 9% | União Estável |
| Tempo de Serviço | 1% | Viúva |
| | 6% | Divorciadas |
| | 53% | 5 anos de serviço |
| | 36% | 6 a 20 anos de serviço |
| | 6% | 21 a 30 anos de serviço |
| | 5% | 30 anos de serviço |

Figura 1 – Dimensões e afirmações aplicadas na pesquisa.

Fonte: Da autora (2023)

Dentro da análise dos resultados, foi proposto quatro dimensões, sendo elas: desigualdade, liderança, família, habilidade e qualificação, contendo três afirmações em cada conforme mostrado abaixo (Tabela 5).

| DIMENSÕES | AFIRMAÇÕES | 1 - Concordo Totalmente | 2 - Concordo | 3 - Indiferente | 4 - Discordo | 5 - Discordo Totalmente |
|--------------|--|-------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
| DESIGUALDADE | Existe desigualdade salarial entre homens e mulheres no mesmo cargo. | 51% | 40% | 5% | 4% | 0% |
| | Apesar de muita coisa ter mudado, as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das em presas. | 40% | 48% | 5% | 7% | 0% |
| | É compreensível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens em cargos de liderança. | 58% | 36% | 1% | 4% | 1% |
| | Totalidade: | 50% | 41% | 4% | 5% | 0% |
| LIDERANÇA | A licença maternidade é um dos empecilhos para que as mulheres atinjam cargos de liderança. | 39% | 31% | 10% | 11% | 9% |
| | A sociedade não respeita as ideias e opiniões de mulheres líderes. | 22% | 52% | 5% | 21% | 0% |
| | A sociedade resiste ao cumprimento de ordens de gerentes mulheres. | 27% | 47% | 9% | 16% | 1% |
| | Totalidade: | 29% | 43% | 8% | 16% | 3% |
| FAMILIA | Existe a probabilidade de equilíbrio entre a vida familiar e profissional sem que uma prejudique a outra. | 33% | 46% | 7% | 13% | 1% |
| | A preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais. | 15% | 18% | 5% | 28% | 34% |
| | As mulheres teriam mais acesso a cargos de liderança se tivessem mais ajuda com os afazeres domésticos. | 38% | 33% | 14% | 11% | 4% |
| | Totalidade: | 29% | 32% | 9% | 17% | 13% |
| HABILIDADES | As mulheres líderes lidam com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens. | 40% | 39% | 18% | 2% | 1% |
| | As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de liderança nas organizações. | 43% | 44% | 10% | 3% | 0% |
| | As mulheres são melhores gestores que os homens porque têm maior propensão a correr riscos e a aceitar desafios. | 4% | 15% | 7% | 32% | 42% |
| | Totalidade: | 29% | 33% | 12% | 12% | 14% |
| QUALIFICAÇÃO | As reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de liderança nas organizações são exageradas. | 1% | 11% | 6% | 34% | 48% |
| | Devido a pressões sociais, muitas empresas acabam por contratar gerentes mulheres subqualificadas. | 5% | 36% | 13% | 36% | 10% |
| | comum que, nas organizações, as mulheres desempenhem cargos de liderança com menor frequência que os homens. | 46% | 47% | 2% | 4% | 1% |
| | Totalidade: | 17% | 31% | 7% | 25% | 20% |

Tabela 5 - Resultados das dimensões por afirmação

Fonte: Da Autora (2021)

A partir dos dados coletados, foi analisado de forma descritiva o comportamento dos consumidores nas quatro dimensões apresentadas pela pesquisa, com o objetivo de levantar as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança.

4.1 Desigualdade

Nessa dimensão foi possível observar que a maioria das entrevistadas concordam em 91% que existe desigualdade entre os gêneros e que apenas 5% discordam. Sendo que 91% das respostas afirmam que existe diferença salarial, e que apenas 7% discordam que as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das empresas.

Portanto, é de suma importância, as empresas adotarem as políticas de igualdade em suas organizações, para que haja um equilíbrio nos cargos de liderança e que as mulheres consigam conquistar seu espaço na diretoria.

4.2 Liderança

O resultado da pesquisa sobre essa dimensão teve uma concordância de 72% das entrevistadas com relação a liderança feminina e seus empecilhos e 19% de discordância. Sendo que as afirmações que relatam sobre o comportamento da sociedade em não respeitar as ideias e as opiniões das mulheres e a sociedade resiste em cumprir ordens de gerentes mulheres teve uma maior concordância em 74%, 70% concordam que a licença maternidade pode ser um dos motivos das mulheres não conseguirem chegar a cargos de liderança e 21% discordam que a sociedade não respeita as ordens das mulheres na gerência.

Após o levantamento dos dados, é possível notar que a sociedade ainda não respeita e discrimina a opinião de uma mulher na liderança. Além de mostrar que a licença maternidade acaba sendo um dos empecilhos para chegar a cargos de gestão. Para que seja uma licença justa, a licença paternidade deveria ser igualada à das mães. Algumas empresas, como O Boticário adotou essa medida de equidade nas famílias, anunciando a extensão de sua licença parental para homens e casais homoafetivos de 20 dias para 120 dias, possibilitando que esses grupos de funcionários permaneçam em casa por 4 meses e com remuneração para cuidar de seus filhos, sejam eles adotados ou não.

4.3 Família

Essa dimensão teve como resultado uma concordância de 61% e uma discordância de 30% no que se refere ao equilíbrio familiar com os cuidados com os filhos e com os afazeres domésticos. 79% concordam com afirmativa que existe a probabilidade de equilíbrio entre a vida familiar e profissional sem que uma prejudique a outra e 62% discordam que a preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem-sucedidas quanto os homens em funções gerenciais.

Diante dos dados coletados, as mulheres ainda possuem dupla, tripla jornada de trabalho em relação aos homens, o que dificulta o alcance das mulheres nos cargos de liderança.

4.4 Habilidades

A quarta dimensão analisada pela pesquisa mostra que 62% das entrevistadas concordam e 26% discordam sobre os requisitos comportamentais relacionados as habilidades das mulheres no âmbito da liderança. Nesse contexto, 87% concordam que as mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de liderança nas

organizações e 74% discordam que as mulheres são melhores gestores que os homens porque têm maior propensão a correr riscos e a aceitar desafios.

O que leva a mulher ser mais propensa a ter a “Síndrome do Impostor”, ou seja, elas se sentem inseguras em relação às próprias capacidades ou conquistas. O que mostra que 16% das mulheres são mais propensas a não se candidatarem a uma vaga, pois sentem que devem cumprir 100% dos requisitos. Já os homens, candidatam-se às mesmas funções se consideram que cumprem 60% dos requisitos.

4.5 Qualificação

A última dimensão analisada pela pesquisa mostrou que 48% concordam e 45% discordam sobre quais as qualificações das mulheres. Nesse contexto, 93% concordam que as mulheres são minorias nos cargos de gestão nas empresas e 82% discordam que as reivindicações da luta das mulheres pela equidade na gestão sejam exageradas.

Embora a desigualdade de gênero tenha trazido dificuldades para as mulheres, nos últimos tempos, as mulheres têm conquistado seu espaço no mercado de trabalho. Mas o caminho ainda é longo na luta pela igualdade.

A análise supramencionada consta representada graficamente abaixo:

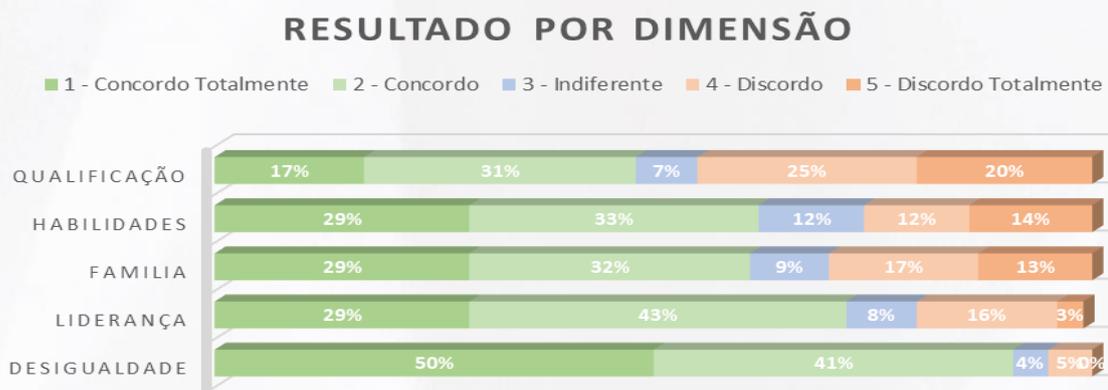


Gráfico 1 – Resultado por dimensão

Fonte: Da Autora (2021)

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar os fatores percebidos como desafios que afetam o acesso de mulheres a postos de liderança. Como explicado ao longo da história, era comum associar as mulheres principalmente à criação dos filhos e às tarefas domésticas, o que proporcionava à figura masculina mais oportunidades para exercer funções fora de casa, como provedor. No entanto, atualmente, observamos uma atualização e mudança nos padrões de funções familiares, à medida que nas últimas décadas se tornou mais evidente e aceitável que as mulheres também ingressassem no âmbito econômico.

Apesar de o direito à igualdade entre homens e mulheres ter sido promulgado há mais de 30 anos, e o progresso da participação feminina no mercado de trabalho ter avançado nas últimas décadas, vários aspectos, como o machismo, continuam violando esse direito constitucional. Isso é evidente, principalmente, na discrepância salarial entre homens e mulheres. Mesmo quando as mulheres possuem ensino superior, frequentemente ficam para trás em relação aos salários dos homens ocupando os mesmos cargos. Um exemplo prático disso é o fato de que, entre as 200 maiores empresas brasileiras, apenas três têm uma mulher no cargo de maior liderança.

Conforme discutido, ficou evidente que a eficácia da liderança não possui qualquer relação direta com o gênero, mas, entre outros fatores, está relacionada ao nível de inteligência emocional do indivíduo. Os dados demonstram que as mulheres, devido à capacidade de lidar de forma mais inteligente e eficaz com situações de estresse e à sensibilidade que possuem, estão bem equipadas para cargos de liderança.

Portanto, a pesquisa realizada sobre os desafios enfrentados pelas mulheres ao buscarem cargos de liderança conclui que elas continuam sendo minoria nessas posições em empresas e organizações. A maioria das respostas das mulheres na pesquisa indicou que é possível conciliar a vida familiar com a profissional. No entanto, elas afirmaram que teriam mais acesso a cargos de liderança se houvesse ajuda nas tarefas domésticas. Isso ocorre em parte devido à visão da sociedade sobre a liderança feminina, o que demonstra uma sociedade ainda marcada pelo machismo e enraizada em uma estrutura patriarcal do passado.

Apesar disso, subsistem formas de discriminação velada no ambiente de trabalho, disfarçadas como vantagens sociais, uma vez que existem diferenças salariais que não podem ser justificadas pelas discrepâncias de produtividade e, portanto, podem ser consideradas

como discriminação. Os dados coletados mostram que a educação das mulheres na pesquisa, considerando a faixa etária, é em grande parte de nível superior completo, o que evidencia um nível de qualificação considerável.

Em última análise, pode-se concluir que a igualdade de oportunidades entre os gêneros e a conciliação entre o trabalho familiar e o remunerado estão longe de ser prioridades na agenda política e econômica do Brasil. Portanto, este trabalho apresenta uma abordagem que pode orientar pesquisas futuras sobre as razões subjacentes às diferenças salariais e à baixa representatividade feminina em cargos de liderança nas organizações e empresas.

REFERÊNCIAS

- AMAZONAS, E. S. Inteligência Emocional Feminina em Alta. SEMENTE DE VIDA. 1. ed. Amazonas, 2013.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, maio-jun, p.102-114, 1994. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009> > Acesso em: 26 nov. 2020.
- BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes**. Estudos Feministas. 1994. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/16102/14646> > Acesso em: 15 set. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CONCEIÇÃO, Pedro. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2019**: Além do rendimento, além das médias, além do presente: Desigualdades no desenvolvimento humano no século XXI. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD): New York, 2019. Disponível em: < http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_pt.pdf >. Acesso em: 10 set. 2020.
- CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D'Agostini. Liderança feminina: Características e importância à identidade da mulher. **Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti - Saber Humano**, Ano 4, número 5 - 2014. Disponível em: < <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54/59> >. Acesso em: 18 set. 2020.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, P. Prefácio, In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

FERREIRA, Lucelena. **Mulheres na liderança: obstáculos de gênero nas empresas e estratégias de superação**. Rio de Janeiro: Red Tapioca, 2019.

GANDRA, Alana. **IBGE: mulheres ganham menos que os homens mesmo sendo maioria com ensino superior**. 2018. Disponível em: <
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior#:~:text=%C3%89%20o%20que%20comprova%20o,homens%2C%2020%2C7%25>.>
> Acesso em: 17 nov. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. 1. Ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: < MET.PESQUISA.indd (ufrgs.br) > Acesso em: 20 nov. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 11 ed. Rio de Janeiro: Schwarcz S.A, 2019.

KOTLER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LETRA, Leda. **Mulheres ganham em média 77% do salário dos homens**. Rádio ONU. 2015. Disponível em: < <https://www.canalsaude.fiocruz.br/noticias/noticiaAberta/mulheres-ganham-em-media-77-do-salario-dos-homens-2015-03-09>> Acesso em: 16 set. 2020.

Metz, E. S. (2015). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista De divulgação científica**, 19(2), 169-178. Disponível em: < <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667> > Acesso em: 20 nov. 2020.

NUBANK se compromete a ter 50% da liderança formada por mulheres. **NUBANK**, 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-se-compromete-a-ter-50-da-lideranca-formada-por-mulheres/>. Acesso em: 14 de abr. 2021.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. OS DIREITOS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. 2017. Disponível em: < <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/search> > Acesso em: 16 set. 2020.

SÃO DOMINGOS mulheres ocupam 65% dos cargos de liderança e são 70% dos colaboradores no HSD. **HOSPITAL SÃO DOMINGOS**, 2021. Disponível em: <https://www.hospitalsaodomingos.com.br/noticia/-mulheres-ocupam-65-dos-cargos-de-lideranca-e-sao-70-dos-colaboradores-no-hsd-725>. Acesso em: 14 de abri. 2021.

IBGE, **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016-2018**. Disponível em: < https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/08933e7cc526e2f4c3b6a97cd58029a6.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

IBGE. **Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem. Brasil**. 2019. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>> Acesso em: 16 set. 2020.

IBGE. **Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou cuidados de pessoas**. Brasil. 2020. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>> Acesso em: 16 set. 2020.