

## GÊNERO E TRABALHO: NOTAS SOBRE ALGUNS DESAFIOS DA MODERNIDADE PARA A LIDERANÇA FEMININA

Eunice Ramalho dos Santos<sup>1</sup>  
Adilson Vagner de Oliveira<sup>2</sup>

**Resumo:** A gestão feminina possui características particulares que foram socialmente construídas, e que ao longo do tempo moldaram um estilo de liderança específico. Diante disso, esta pesquisa visa identificar os fatores que agem sobre a permanência das mulheres em cargos de gestão, a fim de compreender como se constroem atualmente as carreiras profissionais de mulheres no mercado de trabalho. Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas através de questionários estruturados aplicados a 15 gestoras de diferentes ramos de atividades no município de Tangará da Serra-MT, no primeiro semestre de 2020. Os resultados apontaram as dificuldades das gestoras em equilibrar os papéis sociais que desempenham, o peso da responsabilidade sobre a liderança feminina nas empresas, a importância que atribuem ao cargo, os mecanismos usados para manter em harmonia a vida pessoal e profissional, através da divisão de responsabilidades, agendamentos de atividades, diálogo familiar e organização, mas abdicariam ao cargo por questões familiares e salários incoerentes à posição.

**Palavras-chave:** Gestão Feminina. Liderança. Mulheres. Organização.

**Abstract:** Female management has particular characteristics that have been socially constructed, and that over time have shaped a specific leadership style. Therefore, this research aims to identify the factors that act on the permanence of women in management positions, in order to understand how the professional careers of women in the job market are currently built. In methodological terms, interviews were conducted through structured questionnaires applied to 15 managers from different branches of activity in the municipality of Tangará da Serra-MT, in the first half of 2020. The results pointed out the difficulties of the managers in balancing the social roles they play, the weight of responsibility over female leadership in companies, the importance they attach to the position, the mechanisms used to keep personal and professional life in harmony, through the division of responsibilities, activity schedules, family dialogue and organization, but they would abdicate for family reasons and wages inconsistent with the position

**Keywords:** Female Management. Leadership. Women. Organization.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: niceramalhosantos18@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Ciência Política pela UFPE. E-mail: adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

## **1. INTRODUÇÃO**

O ambiente organizacional vem sofrendo transformações tecnológicas e culturais constantemente, essas modificações se refletem na busca por perfis de liderança que possam trazer atualização e inovação para a organização. Observa-se que já não existe aquele antigo modelo centralizado de liderança que apenas delega tarefas e que toma decisões de forma individual sem a participação do grupo. Essas organizações esperam que seus colaboradores, no papel de líder, possam atuar juntos fazendo com que trabalhem mutuamente em benefício de todos. Assim, o líder da atualidade requer mais habilidades na parte emocional que apenas técnica.

Nessa perspectiva, a pesquisa propõe uma análise sobre a gestão feminina e suas características no ambiente organizacional, as dificuldades com relação à manutenção do cargo e as diferenças entre gestão feminina e masculina. O objetivo é identificar os fatores que influenciam as mulheres a permanecerem em cargos de gestão ao investigar os desafios que essas profissionais enfrentam ao ocupar uma posição de influência, e ao mesmo tempo ser mulher em um ambiente culturalmente marcado pela liderança masculina.

Dados do IBGE (2019) apontam que a desigualdade salarial entre sexo é maior em setores com mais participação de mulheres. Segundo o IBGE, os três setores do mercado de trabalho formal com maior participação de mulheres em 2018 foi a área da administração pública, educação, saúde, seguridade e serviços sociais com 62,5%, alojamento e alimentação com 56% e outros serviços com 53,6%. Com 10,3% o setor de construção apresenta o menor percentual de mulheres, porém é o setor em que a remuneração média é maior que a remuneração dos homens. Nessa perspectiva, esta investigação justifica-se pela necessidade de compreender estes fenômenos, a partir de considerações sobre elementos estruturais que possam explicar essa diferença e identificar aspectos fundamentais da liderança feminina.

### **1. TRABALHO E LIDERANÇA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS**

O trabalho é parte imprescindível na vida do ser humano, pois lhe traz um aspecto de status e o vincula à sociedade, gerando assim satisfação e bem estar (LACOMBE, 2011). Quando se fala em trabalho, entende-se como um modo de

atingir metas, tanto organizacionais como pessoais, proporciona a concretização dos sonhos do indivíduo, gera renda para que se adquiram bens e subsidie suas necessidades básicas, além de promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de suas habilidades.

Sachuk e Araújo (2007) comentam que no decorrer da evolução da humanidade, o trabalho foi imprescindível para o amparo na vida do ser humano, de forma individual e coletiva. Desse modo, a humanidade se estrutura histórica e politicamente, em grande maioria, em conformidade da essência do trabalho. O trabalho faz com que as pessoas sejam inseridas na sociedade, de forma que façam parte deste meio social, pois o impacto do trabalho e todo o contexto que gira em torno dele tem uma certa influência na construção do sujeito.

Para Morin (2001), foi no transcorrer do século XX que o trabalho recebeu aspectos que estão servindo para mudar as formas com que as atividades são desenvolvidas atualmente. Pode-se observar o surgimento de novas tecnologias e modalidades de trabalho<sup>3</sup>. Assim, fatores como o cenário econômico e o ritmo acelerado do mercado despertaram novas exigências, relacionadas ao lado humano dos profissionais.

Stawinski e Fron (2016) ressaltam que o ato de liderar é indispensável não só no ambiente familiar, mas também nas organizações. No ambiente de trabalho, os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento e cumprimento das tarefas da maneira mais eficiente possível, alcançando, assim, as metas estabelecidas pelas empresas. Para Tonani (2011, p.6):

Liderar pode significar conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias. E as organizações entendem que necessitam encontrar e/ou treinar pessoas que possam desempenhar estas capacidades com o objetivo de atender as crescentes exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Com as transformações na esfera organizacional e toda a demanda desse meio competitivo, o processo de atrair pessoas está muito além de recrutar e

---

<sup>3</sup> A modernidade é um dos princípios mais fortes da atualidade, ela garante a liberdade de expressão, individualização e técnicas que simplificam o ato de comunicar-se. É o resultado de um lento processo que se iniciou no século XVII, marcado pelo rompimento das diversas fronteiras, iniciando pelas mentais e culturais. A grande ruptura e o importante movimento de modernização iniciado a partir do século XVI é a abertura ao outro, tendo a comunicação situada no centro da modernidade que é o centro da cultura ocidental. Essa ligação entre comunicação e modernidade explica a chamada dupla hélice da comunicação, que é basicamente a junção dos valores normativos e os valores funcionais (WOLTON, 2004).

selecionar, essa técnica exige uma visão estratégica do RH, para treinar e desenvolver os colaboradores para que possam alcançar metas organizacionais e pessoais. Para Chiavenato (2012), a perspectiva dos estilos de liderança se atribui ao comportamento do líder. O autor detalha que existem três tipos mais tradicionais de liderança, o autocrático, democrático e o liberal (*laissez-faire*).

Na liderança autocrática o líder exerce o papel de dominador, centralizando o poder e exigindo por parte de seus liderados total obediência, nunca ouve seus subordinados, sua opinião é a que prevalece, criando assim um ambiente de medo, agressividade e incertezas entre os colaboradores.

Na liderança estilo liberal ou *laissez-faire*, conforme o autor, existe a liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder, os subordinados têm a liberdade de estabelecer seus próprios objetivos e metas, o líder eventualmente se envolve em discussões, e pouco interage. E por último, o estilo democrático, neste os objetivos e metas são discutidos em grupo, o líder proporciona aos subordinados envolvimento nos debates e decisões da empresa. Este estilo de liderança permite um elo de confiança entre líder e liderados criando assim um clima organizacional adequado para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Pode-se dizer, que o ato de liderar pessoas está relacionada diretamente à gestão, não só da parte operacional, mas num contexto amplo que envolve toda a organização, o que exige certas habilidades e competências para se tornar um líder.

## **2. A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES: A CONSTRUÇÃO DO GÊNERO NO TRABALHO**

A mulher tem buscado seu espaço nas organizações e se destaca em ocupações que envolvam liderança e colaboração, ainda que enfrente tantos desafios nesta trajetória, elas se tornam peças importantes nas tomadas de decisões nas corporações. Gradativamente ocorre uma evolução significativa feminina, quando começam a se inserir no mercado de trabalho, o que proporciona mudanças significativas atualmente.

Para Biasoli (2016), as mulheres que ocupam as melhores colocações no mercado de trabalho são as que têm um poder aquisitivo maior, ao ser capazes de terceirizar os serviços domésticos, que considerando a cultura da sociedade

é realizado por outra mulher. Ao analisar este contexto, observam-se as duas perspectivas, o lado onde mulheres ocupam cargos de alto escalão, e do outro mulheres com baixas condições de trabalho. Mesmo com essas mudanças significativas no meio corporativo, as mulheres ainda conciliam sua vida profissional à vida pessoal, o que pode gerar conflitos constantes.

Aos poucos, a presença feminina tem ganhado força e com as oportunidades que surgem, a permanência no mercado de trabalho se solidifica cada vez mais, contudo, é preciso superar barreiras internas e externas, ao encarar desafios do meio organizacional (METZ, 2014). As mulheres têm atuado em cargos de gestão em várias organizações, mas para chegar e se manterem no cargo, tiveram que enfrentar muitos obstáculos relacionados à liderança feminina existentes nas corporações. Com as devidas qualificações essas mulheres mostram profissionalismo quando colocadas em cargos de liderança (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).

As demandas internas e externas, bem como os novos modelos de trabalho vem exigindo uma nova forma de gerir as organizações, novos conceitos de gestão, novas ferramentas voltadas ao alinhamento dos objetivos da empresa e do colaborador, de modo que haja também igualdade de tratamento no ambiente empresarial.

Butler (2017) defende a perspectiva de que gênero seja uma construção social, não necessariamente equivalente ao sexo biológico do indivíduo. Dessa maneira, ao nascer as pessoas são nomeadas pelos pais ou pelas instituições sociais, atribuindo-lhes, assim, um gênero social. Com essa atribuição, expectativas são criadas, a menina terá suas obrigações enquanto “mulher” em casa e no trabalho, o menino como um “homem” terá seu papel presumível na sociedade. Destaca-se a importância das instituições sociais, religiosas, escolas, serviços sociais e psicológicos na vida das pessoas para que elas possam moldar seus comportamentos. Gênero é uma construção social que permite que as pessoas desempenhem papéis na sociedade, engessando a identidade e delimitando a posição a qual possam ocupar no meio social. Dessa maneira, o gênero são noções socialmente construídas, são os papéis sociais atribuídos ao masculino e feminino.

Nessa perspectiva, Silva (2015) reforça que a construção de gênero se dá pelo processo de socialização do universo ideológico e simbólico, que estipula

os modelos de comportamentos e as características adequadas à cada sexo. Assim, os papéis sociais de gênero são frutos da aprendizagem social em que estamos expostos e expostas desde o nascimento até a morte, como a escolha das roupas e a decoração do quarto das crianças, os brinquedos oferecidos e também às opções de carreira que são sugeridas.

Analisando esse contexto, as mulheres, independentemente do posto que ocuparem no trabalho, serão pressionadas a desempenhar seu papel com excelência, seja como uma dona de casa, com os cuidados domésticos ou uma profissional, principalmente no papel de mulheres executivas ou em outros cargos de liderança feminina. Nogueira (2010) enfatiza que as mulheres precisam a todo momento provar a eficiência com que desenvolve seu trabalho, reafirmar sua presença, isso se deve à concepção de que a gestão seja associada à rigurosidade e autonomia para tomar decisões, estereótipos voltados ao modelo masculino. Desse modo, as mulheres assumem essas características para ascenderem aos cargos de lideranças e posições nas estruturas organizacionais culturalmente ocupados por homens.

### **3. ALGUNS DESAFIOS DO CENÁRIO ATUAL PARA GESTÃO FEMININA**

A conquista da mulher ao entrar no mercado de trabalho ainda está rodeada de preconceito e desigualdade, sabe-se que há um longo caminho quando se refere à igualdade salarial e condições de trabalho, mas faz-se necessária a busca por seus objetivos (STAWINSKI e FRON, 2016).

Para Serpa (2010), ainda há mulheres que desenvolvem somente atividades do lar, mesmo assim, cresce gradativamente a inserção dessas mulheres no mercado de trabalho, na batalha por seu espaço no mercado competitivo, deixando evidente o papel fundamental que desempenham dentro das empresas. Ao relacionarem trabalho e vida pessoal, sentem mais esse peso, no trabalho ter que exercer a função a qual foi destinada enfrentando obstáculos durante seu crescimento profissional, e ao chegar em casa cumprir com suas obrigações como mãe, esposa e dona de casa, essa dupla jornada exige maior esforço e dedicação.

Segundo Metz (2014), as mulheres possuem algumas características gerenciais que podem ser percebidas, uma delas é sobre as decisões a serem

tomadas na empresa, elas buscam alinhar os interesses pessoais e organizacionais, fazendo com que haja uma descentralização do poder, beneficiando todos os envolvidos. Há muitos estudos desenvolvidos para identificar se há diferença no estilo de liderança feminina e masculina, mas de modo geral, existe uma perspectiva de que a liderança masculina seja agressiva, pouco emocional, objetiva, ambiciosa, aventureira, dentre outros. Já as mulheres na mesma posição tendem a ser consideradas demasiadamente comunicativas, gentis, religiosas, submissas, calmas, porém, essas características têm prejudicado a sua imagem na posição de líder (ADLER, 2002).

A gestão organizacional consiste em planejar todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de um sistema, o que resulta na realização de tarefas, alcançando metas e objetivos gerais, assim é necessário habilidades dos colaboradores. Para Paula (2015), existem alguns princípios para uma boa gestão empresarial como: agilidade, atuação em rede, aprendizagem organizacional, conhecimento sobre clientes e mercado, geração de valor, liderança transformadora, responsabilidade social e valorização das pessoas.

Contudo, vivenciam-se mudanças constantes e o ambiente corporativo, por sua vez, vem se adaptando às transformações e exigências, pois é preciso criar oportunidades e reconhecer as competências e habilidades do indivíduo como um profissional. Desse modo, a inserção da mulher no mercado de trabalho traz reflexos positivos em diversas áreas, como no contexto familiar e econômico, exigindo assim garantias que asseguram a posição e os direitos das mulheres perante a sociedade.

#### **4. METODOLOGIA**

Para obter os resultados acerca da problematização apresentada neste trabalho, a pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, como uma forma de explorar e entender a definição que grupos ou indivíduos dão a um tema social ou humano (CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador uma liberdade na análise, o acesso às informações diversas e com maior

relevância, além de proporcionar uma vasta área de exploração ao permitir uma compreensão mais abrangente da dinâmica de diferentes grupos humanos.

Creswell (2007) defende que uma das características da pesquisa qualitativa é o fato de que o meio social é a fonte centralizada para a coleta dos dados, e que o pesquisador é o principal instrumento, fazendo assim uma descrição dos dados. Para dar base ao conteúdo pesquisado, houve uma pesquisa bibliográfica, portanto, um levantamento de bibliografias relacionadas ao assunto da pesquisa. A pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador na análise e interpretação das informações obtidas (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, com 16 perguntas qualitativas confeccionadas no *Google Forms*, um aplicativo de administração de pesquisas on-line. O questionário foi enviado para os e-mails/whatsApp de 15 gestoras no total, no qual atuam em diferentes ramos no mercado (serviços e comércio) e que exercem o papel de liderança dentro das empresas no primeiro semestre de 2020. O conteúdo das perguntas teve o objetivo de identificar os aspectos referentes às questões que agem sobre a decisão das mulheres de se manterem em cargos de gestão, assim como perguntas relacionadas à vida pessoal e profissional.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item apresenta os resultados e discussões baseados na coleta de dados obtidos através do questionário estruturado, onde buscou-se identificar inicialmente o perfil das gestoras, e posteriormente as demais características essenciais para traçar uma análise das respostas. A fim de estabelecer um perfil das participantes da pesquisa, o quadro abaixo apresenta um panorama profissional das gestoras:

**Quadro 2- Perfil de Gestão Feminina (n=15)**

<b>Idade</b>	23 a 45		
<b>Estado Civil</b>	9 casadas	2 divorciadas	4 solteiras
<b>Nível de Formação</b>	1 Ensino médio	10 Ensino Superior	4 Pós-graduadas
<b>Cargo Atual</b>	1 Proprietária	11 Gestão Administrativa	3 Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto na tabela acima as participantes possuem idade entre 23 e 45 anos, as participantes de número 2,4,7,10,11 e 12 não possuem filhos, as demais possuem em média de 1 a 3 filhos, o que mostra que na atualidade existem algumas variações sobre a questão da maternidade. Moraes (2010) ressalta que a partir do processo de industrialização as mulheres tiveram que conciliar sua vida profissional e pessoal, por este motivo precisaram adiar a maternidade para se inserirem no mercado de trabalho. Em consequência dessa escolha, as oportunidades no mercado de trabalho e em posições de alta gestão se tornaram mais frequentes. Estas escolhas são reflexos das exigências gerenciais históricas, e construções sociais do gênero no trabalho.

Bruschini (2007) reforça que na década de 70, período em que as mulheres se inseriram de forma significativa no mercado de trabalho, eram jovens, solteiras e sem filhos, porém a inserção das mulheres casadas, dona de casa e com filhos veio de uma forma mais tímida, esse processo se deu de forma gradativa comparada aos das profissionais sem filhos e solteiras.

Em sequência, na questão sobre a carreira na empresa, as participantes relataram brevemente o processo de elevação de cargos. Desse modo, percebeu-se que a grande maioria iniciou em áreas que não eram de comando. Em empresas de prestação de serviços, grande parte das entrevistadas começou na atuação de auxiliar, na parte financeira, contábil, recursos humanos ou serviços gerais. No comércio de vendas, iniciaram como consultora de beleza, analista, coordenadora, líder de setor e menor aprendiz. Outras participantes começaram a trabalhar nos negócios da família e posteriormente assumiram a administração.

Percebe-se que as participantes não ocuparam de imediato os cargos de gestão, houve um processo para que chegassem a este posto, a maioria das participantes buscou formação superior que conseqüentemente as levaram a alavancar a carreira nas empresas em que trabalham. Há um fenômeno conhecido como teto de vidro que se caracteriza pelo processo mais lento com relação a ascensão das mulheres na carreira, o que provoca uma sub-representação nos cargos de poder nas organizações que proporcionam prestígio e maior remuneração (VAZ, 2013).

Para Rodrigues e Silva (2015), as mulheres enfrentam uma luta diária ao terem que provar seus valores comparados aos homens, têm que provar que

são tão competentes quanto para conseguirem se manter no cargo. Em algumas ocasiões, acabam assumindo uma postura masculina para assegurar suas posições e conquistarem respeito. As participantes permaneceram nos cargos iniciais por algum tempo até chegarem nos cargos de gestão, pressupondo que só a formação superior não é suficiente, sem a gradação da carreira na empresa.

A jornada de trabalho das participantes varia entre 8 e 10 horas diárias, o que pode sugerir que essas mulheres possuem uma jornada dupla, compatibilizando a vida profissional e familiar. Presume-se que a tripla jornada de mãe, esposa e trabalhadora que as participantes exercem, sobrecarregue a trajetória rumo às conquistas profissionais, bem como a estabilidade de uma carreira de gestão nas organizações (CANABARRO e SALVAGNI, 2015).

No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado de trabalho, ela enfrenta um desafio muito grande ao ter a tarefa de administrar o tempo dedicado a cada responsabilidade que lhe é imposta enquanto dona de casa e profissional. Deste modo, isso tende a ocultar as implicações que ocorrem quando a vida pessoal e profissional entra em conflito, tornando-se um grande desafio manter a harmonia entre as duas áreas de sua vida.

Ao serem questionadas acerca das características que uma gestora precisa ter, surgiram respostas como:

**Quadro 2** – Características da gestão feminina

Participante	Características
Part. 1	Responsabilidade e direcionamento de subordinados
Part. 2	Empreendedorismo, amor, foco e determinação
Part. 3	Responsabilidade, espírito de liderança e acessibilidade
Part. 4	Responsabilidade e gerenciamento em equipe
Part. 5	Motivação e automotivação
Part. 6	Liderança compreensiva e rígida, calma, capacidade de ouvir e gerir conflitos
Part. 7	Responsabilidade, foco nos objetivos e poder de comunicação
Part. 8	Responsabilidade, liderança e empatia
Part. 9	Percepção e liderança inspiradora

Part. 10	Liderança, manter equilíbrio entre empresa e colaborador
Part. 11	Comunicação, empatia e maturidade
Part. 12	Liderança compartilhada, comunicação, visão de futuro
Part. 13	Humildade, empatia e compreensão
Part. 14	Liderança inspiradora, dedicação ao trabalho
Part. 15	Respeito, humildade e liderança exemplar

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as respostas das participantes, observa-se uma frequência na palavra *responsabilidade*, referindo-se à uma qualidade que uma gestora deveria possuir. Deste modo, pode-se dizer que no contexto organizacional enquanto gestoras, as participantes entendem a importância da responsabilidade em cargos de gestão e temem o julgamento diante de um erro que venha a ser cometido.

Hryniewicz e Vianna (2018) ressaltam que quando um homem desenvolve o trabalho na organização, seu esforço torna-se notável, já para as mulheres é esperado, a cobrança e o julgamento serão direcionados à mulher. Por este motivo as mulheres por muitas vezes tendem a buscar a perfeição quando desenvolvem suas tarefas. No meio corporativo, o gestor é conhecido por ser um líder estrategista que motiva as pessoas dentro da visão global da empresa. Para Canabarro e Salvagni (2015), ainda que exista a desigualdade de gênero, algumas particularidades como intuição, comunicação, organização e visão sistêmica, são características atribuídas à liderança feminina.

Quando questionadas sobre a percepção com relação ao trabalho que desenvolvem na empresa, as entrevistadas fizeram uma autoanálise, ao destacar os pontos mais importantes de seus papéis enquanto líderes. Pode-se observar que no mundo corporativo, os modelos de liderança podem estar atrelados às mudanças sociais, como demonstra o depoimento das participantes de nº3 e 7 “Sou bem dedicada, sempre realizo meus afazeres dentro do prazo, recebo *feedback* sempre, deste modo vejo o quanto estou cumprindo bem o meu papel” (PARTICIPANTE 3, 2020), “Que tenho muito a aprender, que é importante para o meu crescimento profissional e pessoal. E que posso abrir portas para outras gestoras que virão (PARTICIPANTE 7, 2020).

As empresas buscam pessoas qualificadas e dispostas a estar alinhadas com o avanço tecnológico e com as demandas do mundo corporativo para tornar o ambiente organizacional mais competitivo, pessoas que tenham visões estratégicas para o ambiente dos negócios, como destaca a participante de nº8 “Sou muito responsável e dedicada, recebi por mérito essa oportunidade, por ter me preocupado em buscar qualificações (PARTICIPANTE 8, 2020).

O comprometimento na busca por melhorias pessoais e profissionais é o diferencial na hora do recrutamento e seleção desse profissional, bem como o desenvolvimento do mesmo dentro da empresa, espera-se que no decorrer de sua atuação o colaborador busque qualificação, como cursos profissionalizantes e que participe de treinamentos ofertados pela empresa.

Em seu relato, a participante nº12 definiu de forma bem clara a missão de um líder dentro da empresa, como já foi exposto ao longo do presente artigo, a importância de uma liderança, a responsabilidade que traz este cargo e os benefícios para alavancar a carreira. A fala sobre o trabalho que desenvolve da participante nº12 remete ao líder “democrático”, uma liderança baseada no alinhamento dos interesses da organização e colaboradores, tomadas de decisões em grupo, total participação dos subordinados.

Uma responsabilidade muito grande, pois cuido dos colaboradores das 3 lojas que atualmente são um total de 32 pessoas, minha missão é desenvolvê-los e ser a ponte entre direção geral e colaboradores, procurando atender as necessidades de ambos. meu papel é fazer com que se sintam valorizados, promovendo práticas para seu crescimento e realização profissional, e com isso resultando no desenvolvimento da empresa (PARTICIPANTE 12, 2020).

Ao serem questionadas sobre as oportunidades de progressão de carreira na empresa, as participantes foram bem objetivas, a maioria disse que as organizações onde atuam oferecem oportunidades, bem como incentivam a elevação de cargos. Segundo às participantes, as empresas também possuem planos de desenvolvimento profissional, como planos de cargos, carreiras e salários, dentre outros. A participante nº 12 destacou o método que a empresa em que atua se baseia para proporcionar a ascensão de nível de cargo, em suas palavras “a empresa possui um plano de cargos, carreiras e salários. Nesse plano consta as progressões salariais, níveis de cada cargo, bem como nos mostra os requisitos para subir de nível”. (PARTICIPANTE 12, 2020).

Diante desse quadro de investigação, foram questionadas sobre o que de fato as fariam abrir mão de uma posição tão almejada dentro de uma organização, o que seria tão relevante para que desistissem da posição no topo da estrutura organizacional que, segundo estudos ainda é de domínio masculino, e que é algo que historicamente tem sido difícil conquistar. Houve uma certa constância nas respostas das gestoras, a maioria abdicaria do cargo por questões familiares, salariais, e objetivos pessoais. As participantes nº 8, 6 e 3 foram bem convictas em suas respostas.

Como sou divorciada e meus filhos moram comigo, eu prezo pela educação deles, então se o meu trabalho exigisse muito de mim, ao ponto de ter que deixá-los de lado ou se isso influenciasse no meu relacionamento com eles, para mim não serviria (PARTICIPANTE 8, 2020).

Quando não conseguisse ser mãe e esposa, quando esses dois papéis não estiverem alinhados ao meu papel enquanto profissional (PARTICIPANTE 6, 2020).

Se eu tivesse que ficar muito tempo fora de casa, e se interferisse de forma negativa na minha vida pessoal (PARTICIPANTE 3, 2020).

Ao falar de princípios, entende-se que é um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por uma pessoa ou instituição, a maioria das organizações tem seus princípios estabelecidos e os apresenta aos colaboradores já no processo de integração, já os colaboradores precisam respeitar e aceitar mesmo possuindo suas próprias convicções.

Outro ponto que pode ser destacado, que houve respostas coincidentes foi no quesito salário e horas, as gestoras não aceitariam ganhar menos do que o salário que o mercado oferece. Para ocupar um cargo que exige tantas mudanças, adaptações e qualificações, espera-se uma remuneração condizente ao cargo. A participante nº 7 reforça tal afirmação quando diz que se “o salário for inferior ao que o cargo exige e carga horária abusiva”. De encontro a afirmação da participante 7, a resposta da participante 9 menciona que “se o salário não estivesse de acordo com minha formação, e que as exigências do cargo não estivessem alinhadas com meus objetivos” (PARTICIPANTE 9, 2020). Ao assumir uma posição de liderança na empresa, sabe-se que sempre haverá mudanças, e podem refletir diretamente na vida pessoal do trabalhador, deste modo, foram relatadas, pelas participantes, algumas alterações em seu cotidiano que foram exigidas pelo cargo. A maioria das participantes relatou

maiores problemas relacionados à família, à dinâmica de ter que conciliar principalmente os horários.

Há uma busca de pessoas cada vez mais capazes de se dedicar a alcançar os objetivos propostos nesse meio competitivo, neste sentido as mudanças na vida de um profissional são inevitáveis, assim como afirma a participante nº 9: “bastante, tive que ser mais responsável, estudar mais para conhecer as rotinas que o cargo exigia” (Participante 9, 2020). A participante número 14 também partilha dessas variações no cotidiano:

Sempre fui muito comprometida com meus trabalhos. Mas a rotina de viagens aumentou, o fato de ter um celular corporativo que muitas vezes “não tem dia e nem hora” para atender, os horários de trabalho sempre se excedem (PARTICIPANTE 14, 2020).

A participante nº12, mesmo não tendo filho, expõe que devido às suas rotinas na empresa também teve de programar seus horários para que pudesse estar alinhado às exigências do cargo.

Houve muitas mudanças. A principal foi a tomada de decisões, pois antes como era auxiliar reportava tudo à contadora e somente executava as tarefas. Hoje preciso tomar importantes decisões, programar meus horários, pensar em novas práticas para empresa, conversar mais com os colaboradores, promover eventos e conseguir atender as necessidades da empresa, bem como da equipe (PARTICIPANTE 12, 2020).

Para equilibrar questões familiares e profissionais após assumirem o cargo de gestão, por mais que sofressem grandes exigências dos cargos de gestão, as participantes ainda que com dificuldades tentam equilibrar os dois papéis.

### Quadro 3. Equilíbrio: Trabalho x Vida pessoal

Parceiros de equipe – Agenda de trabalho – Diálogo Familiar – Organização – Renúncia – Visão de Futuro – Divisão de Responsabilidades – Foco na Carreira
--

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro acima destaca as estratégias e os termos mais usados pelas gestoras para conciliar essa dupla jornada, mesmo algumas das participantes sendo solteiras, ou casadas sem filhos, também relataram que enfrentam

dificuldades. As profissionais entendem a importância do equilíbrio que devem manter em suas vidas, e usam mecanismos para conseguir como, o diálogo com a família e a conciliação de agendas, como citado pelas participantes, é preciso ter uma harmonia, uma concordância para que uma coisa não afete a outra.

A palavra planejamento e organização foram bastante usadas nas respostas, reforçando os estudos das características da gestão feminina que foram mencionados no decorrer do artigo, sugerindo uma dedicação maior quando colocadas em posições de autoridade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As mulheres estão conquistando o seu espaço no mercado de trabalho, realidade que algumas décadas atrás não se via com tanta intensidade, pois eram responsáveis apenas pelos cuidados com os filhos e a casa. Deste modo, a pesquisa tem uma relevância significativa, pois possui aspectos sociais e poderá nortear outros trabalhos. Com os dados da pesquisa, pode-se observar que levou tempo até as profissionais chegarem ao cargo de gestão, reforçando a ideia de que a ascensão feminina nas organizações ainda é cercada de obstáculos. As gestoras sentem o peso das responsabilidades relacionadas ao cargo de liderança, o que provoca algumas adversidades na vida particular, pois culturalmente é delas a responsabilidade e a tarefa de colocarem em harmonia o lado profissional e pessoal.

Essas mulheres se desdobram para conseguir se manter no cargo e desempenhar o papel de líder, atendendo às exigências nas empresas e às demandas do seu cotidiano relacionados à família, essa afirmação pode ser constatada por exemplo, quando as participantes falam sobre ter que organizar a agenda da empresa junto aos afazeres do dia a dia, como as obrigações ligadas à família. Outro ponto que pode ser observado é o fato de que as gestoras se mantêm no cargo pelo reconhecimento, pois valorizam e prezam pela remuneração adequada ao cargo de gestora, pois estão buscando qualificações e se dedicando à função a qual foram designadas.

Sabe-se que ainda são grandes os desafios para uma sociedade quando o assunto é um mercado de trabalho menos desigual, mas é preciso que haja oportunidades semelhantes para homens e mulheres. Por outro lado as organizações vêm sofrendo mudanças constantes, vive-se um momento de

tecnologias avançadas, novos modelos de negócios, empresas que para se manterem no meio competitivo estão remodelando suas estruturas organizacionais e valorizando mais as pessoas, reforçando a ideia de que o recurso humano é uma das peças mais importantes de uma instituição.

## 7. REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. Women joining men as global leaders in the new economy: *In*: M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Management**, Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishers, 2002.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. 15 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Caderno de Pesquisa. vol.37 nº 132 São Paulo set/dez. 2007.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <https://www.revista-gesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 08 fev. 2020.

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.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **A mulher no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORAES, L.L. Maternidade: o sonho de toda mulher? Congresso Ibero-americano de Ciência, Tecnologia e Gênero, Rio de Janeiro, 7, **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

METZ, S.E. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014.

NOGUEIRA, Conceição. As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. In: Teresa Pinto (Org.) et al. **Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico**. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2010, p. 103-114.

PAULA. G. B. **Excelência da Gestão Empresarial – Criando a cultura de melhoria contínua nos resultados de sua empresa**. ago. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/excelencia-na-gestao-empresarial/> Acesso em 28 agosto 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SILVA, R.R.; CARVALHO, M.P.; SILVA, L.E. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. Educação, Gestão e Sociedade: **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 7, número 25, fevereiro de 2017.

SILVA, A. D. Ser homem, ser mulher: as reflexões do entendimento de gênero. In: **Mãe/mulher atrás das grades: a realidade imposta pelo cárcere à família monoparental feminina** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015, pp. 51-100.

STAWINSKI, D.; FROM, D. A. Liderança feminina nas organizações: desafios e oportunidades. **Vitrine Produção Acadêmica**, Curitiba, v.4, n.1, p.168-177, jan./jun. 2016.

SERPA, C. N. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de Trabalho: questão de gênero. In: **Anais do congresso Fazendo Gênero 9: Diásporas, Diversidades, Deslocamentos**, 23 a 26 de agosto de 2010.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Agosto de 2011. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf). Acesso em 07/02/2020.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>. Acesso em: 09/08/2020.

WOLTON, Dominique. Comunicação e modernidade In: WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. 544.p

## ANEXOS

### Modelo do Questionário

1.Quantos anos você tem? Qual seu estado civil? Tem filhos?
2.Qual seu nível de formação?
3.Qual foi a sua primeira ocupação na empresa?
4.Qual cargo ocupa no momento, e há quanto tempo atua nesta empresa?
5. Pode falar um pouco sobre sua trajetória na empresa até este cargo?
6.Qual sua jornada de trabalho?
7.Na sua opinião, quais características uma gestora deve ter?
8.Quais outros cargos de gestão existem na empresa? E quantas são ocupadas por mulheres?
9.Qual sua percepção com relação ao trabalho que desenvolve na empresa?
10.Descreva algumas características que você possui como líder?
11.Possui algum gestor acima de você? Se sim é homem ou mulher?
12.Sua empresa possui algum plano de desenvolvimento profissional?
13.Na sua opinião a empresa oferece oportunidade para as mulheres subirem de cargos?
14.O que faria você recusar ou renunciar a um cargo de gestão?
15.Ao assumir esta posição na empresa, houve mudanças em sua rotina? Se sim cite algumas.
16.Como fez para equilibrar questões familiares e profissionais após assumir este cargo?