
Faculdade de Tecnologia de Mococa – Mário Robertson de Sylos Filho

MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA – DESAFIOS

Larissa Rodrigues; Maria Julia Abelardi Barbosa

Faculdade de Tecnologia de Mococa
Discente(s) do Curso de Gestão Empresarial

Prof.^a. Dra. Juliana Gisele da Silva Nalle

Faculdade de Tecnologia de Mococa
Docente do curso de Gestão Empresarial

RESUMO

A história da mulher no mercado de trabalho é cheia de preconceito, bravura e principalmente conquistas adquiridas com o tempo. Hoje além de participar ativamente do mercado de trabalho, muitas ocupam cargos que anteriormente seriam destinados somente ao sexo masculino. Este artigo visa mostrar a figura feminina como líder e como lidam com as tarefas familiares e afetivas do dia a dia. A metodologia utilizada foi por meio de um questionário aplicado abertamente com três mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas distintas. As principais conclusões mostram que mesmo com grandes dificuldades, falta de apoio, enfrentando preconceitos e ataques que por muitas vezes vem de outras mulheres, elas por sua vez conseguiram atingir seus objetivos profissionais e pessoais administrando a gestão de suas carreiras.

Palavras-chave: Liderança; Mulheres; Desafios; Cargos de liderança

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo fazer uma análise sobre as mulheres em cargos de liderança visto que é um assunto que ainda nos propõe muitos desafios e possibilitam reflexões pelo fato dessas mulheres ainda estarem se firmando nesta situação.

Para Rodrigues (2020), a história da mulher é cheia de recortes e aspectos que merecem ser trabalhados uma vez que em algumas civilizações as mulheres são tidas como superiores por sua capacidade de dar à luz, na Grécia arcaica foram altamente veneradas pois possuíam o domínio da fecundidade assim tendo a possibilidade de escolher seus parceiros e como queriam ter filhos.

Segundo Moraes Junior (2020), com a tomada da Península Balcânica, as mulheres perderam seu espaço, com o surgimento da sociedade patriarcal, da qual os homens exerciam seu domínio e ao mesmo tempo em outras civilizações, em outros momentos históricos elas são vistas como seres inferiores justamente pelo fato de poder dar à luz, de serem consideradas mais frágeis, e sua figura ainda ser ligada a priorizar os cuidados com o lar. Um marco na história das mulheres na idade média foi o “caça às bruxas”, foi uma série de perseguições e mortes do sexo feminino, na Europa e nas Américas, sendo que essas mulheres consideradas “bruxas” eram mulheres que agiam fora do tradicional e questionavam o sistema.

Morais Junior cita ainda, Jacques Sprenger inquisidor, publicou no final do século XV (15) um “manual da caça às bruxas”, no qual fazia referência aos textos sagrados que mencionavam a criação da mulher, justificando sua inferioridade, em decorrência de a primeira delas ter se formado de uma costela defeituosa de Adão, sendo, por esse motivo, um ser vivo imperfeito.

Para Silva (2016), a história diante de todos esses percalços vem ganhando notoriedade com relação a figura feminina pelo fato delas conseguirem conquistas no meio social, desde as primeiras civilizações a mulher trabalhava nas pequenas plantações para sustento da sua família, após a primeira guerra mundial, visto que muitos homens não voltaram ou voltaram mutilados a mulher então assumia o lugar do seu esposo no trabalho. Dentre uma dessas conquistas nós temos a sua inserção

no mercado de trabalho que acontece com maior ênfase início do século 20 devido à grandes guerras anteriormente, as mulheres já estavam inseridas no contexto de trabalho principalmente se nós pensarmos o trabalho ligado pós a Revolução Industrial.

Hoje em dia percebe-se que além de estar inseridas dentro do mercado de trabalho tem conquistado seu espaço, ainda muito tem que ser trabalhar visto que a mulher por mais que esteja no mercado, ela acaba sofrendo a pressão de ter que cuidar do lar, cuidar dos filhos o que gera a ela dupla jornada de trabalho e muitas acabam padecendo pela culpa de não conseguirem estarem próximas a sua família ou estarem próximas a seus filhos, isso acaba por se intensificar em mulheres que ocupam cargos de liderança sendo que estas também apresentam ainda maiores barreiras para chegarem esses cargos mesmo e também acabam por terem dificuldades em permanência.

Mesmo com estudos como da Faeste (Faculdade de ensino superior do Nordeste) publicado em 2014, que mostram os benefícios das mulheres em cargos de liderança, não tem sido fácil conquistar esse lugar no mercado, muito por termos uma sociedade com cultura machista que não aceita que as mulheres tenham cargos acima do deles, ou seja, mais bem remuneradas.

Por se tratar de um assunto com várias vertentes a serem estudadas essa pesquisa se mostra importante porque abrange um tema que há muitos anos geram debate trazendo à tona muitos problemas enfrentados pelas mulheres, mesmo em uma sociedade que diz que “somos todos iguais” e temos os mesmo direitos, na pratica não é isso que acontece, as mulheres trabalham muito mais que os homens pra chegar em um cargo de liderança e muitas vezes seus salario não são os mesmos, queremos mostrar com esse trabalho os desafios enfrentados e como as grandes gestoras chegaram ao topo de grandes empresas.

Diante dos argumentos acima citados, este trabalho tem como objetivo identificar alguns dos desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança.

METODOLOGIA

Este artigo encontra-se pautado em um estudo que visa fazer um levantamento bibliográfico sobre a temática bem como uma pesquisa de campo.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um questionário estruturado aberto composto por 15 questões sendo que estas serão analisadas qualitativamente e por meio de análise de discurso ou conteúdo conforme.

O questionário foi aplicado em 3 mulheres líderes de empresas de setores diferentes, uma delegada e Deputada estadual, Gerente de Rh e Controladoria.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação do trabalho, falaremos brevemente sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, cansadas de não ter voz, e ter que viver obedecendo e dependendo de seus maridos para tudo, começaram a tomar para si o controle de suas vidas, falaremos um pouco de como se deu a conquista pelos seus direitos, como ingressam no mercado de trabalho e como chegaram a cargos de liderança.

Para Scheinkman e Pizarro (2013) a mulher desde sua criação, sempre trabalhou, ajudando nas lavouras, cuidando da família, mais as tradições dos séculos anteriores ao XX, tinham o homem como o único provedor das necessidades da casa, ou seja, não cabia a mulher o direito de trabalhar fora e menos ainda participar das decisões de sua família, essa visão começa a mudar após a primeira guerra em 1914.

A participação das mulheres no mercado de trabalho se deu após a primeira guerra mundial, para Brum (1991) após a primeira guerra as mulheres ganharam força, porque grande parte da população masculina foi enviada para guerra, ficando

assim um grande buraco nas produções fabris, a única solução para que as fabricas continuassem produzindo era contratar mulheres para o serviço.

Não foi com intenção de inserir as mulheres no mercado de trabalho, e sim por necessidade de mão de obra, mais nunca tiveram os mesmos direitos que os homens tinham, era obrigadas a trabalhar mais e ganhavam muito menos.

De acordo com IEE(2005) A luta feminina pelo mínimo de igualdade vem se arrastando até os dias atuais, muitas mulheres conquistaram grandes feitos, mas temos um caminho longo a ser trilhado, a lei garante benefícios e na papal igualdade, mais contamos com uma carga social emocional, onde o patriarcado ainda tem se mantido forte. Mesmo com essa carga de machismo que tem ainda existe em relação as mulheres em cargos de liderança, elas vêm crescendo no mercado e ganhando seu espaço a cada dia.

Para Chiavenato (2004), liderança significa o processo de coordenar e avaliar o desempenho das pessoas, é a capacidade de entender o comportamento do outro ser humano, e usar isso para liderar e conduzir em busca do melhor resultado. “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros” (MAXWELL, 2008, p. 68).

Maxwell, dá um parâmetro bem abrangente da definição de liderança:

Disposição de assumir riscos; Desejo apaixonado de fazer diferença; Se sentir incomodado com a realidade; Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas; Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; Disposição de se destacar no meio da multidão; Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor; Evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar; Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; Poder de potencializar muitas vidas; Falar com o coração ao coração dos liderados; Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas; Sonho transformado em realidade; Coragem. (2008, p. 13)

Liderar não é fácil, e não é qualquer pessoa que está disposta estar à frente de uma equipe, muitas mulheres vem potencializando o seu conhecimento e moldando suas personalidades para serem líderes melhores.

O papel da liderança para muitas mulheres é desafiador, estar à frente de

uma equipe, ter metas de trabalho, reuniões, uma carga de trabalho mais enérgica e ainda conciliar isso com família e afazeres domésticos.

Para Sina (2005), a mulher tem a capacidade de entender outros pontos de vista, e ainda se divide em várias funções, é capaz de ver detalhes sem muita dificuldade, revisa um projeto quantas vezes for necessário, o que para os homens já é um processo mais complicado, e um mínimo detalhe faz muita diferença no negócio, por esse motivo as mulheres vem ganhando mercado.

A tempos já sabemos das constantes dificuldades que as mulheres passam para se ingressar no mercado de trabalho e o quão é difícil tentar um lugar de destaque, mesmo assim hoje o número de mulheres em cargos de liderança vem avançando cada vez mais.

Para, Rodrigues e Silva:

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, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, 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, nos mais diferentes aspectos (2015, p. 4).

Dickson (2001) ainda diz que, algumas mulheres prosperam em um ambiente racional e analítico pois se sentem bem com a dose de individualismo e competição, já outras mulheres não se sentem à vontade nesse tipo de ambiente, valorizam mais o respeito, a comunicação e o trabalho em equipe.

Umas das questões de preconceito que muitas vezes são enfrentadas pelas mulheres se dar ao “luxo” de ter um salário maior que o marido, a grande maioria dos homens não aceitam ter uma companheira com uma jornada alta de trabalho, compromisso e reuniões que não estejam ligadas a família, isso pode gerar um enorme conflito no casamento e um total desconforto na empresa, por esse motivo muitas executivas escolhem a carreira e deixam a vida pessoal para um outro momento em sua vida.

Observa-se ainda uma maior dificuldade de mulheres jovens em cargos de liderança, que além do fator gênero, tem que lidar com o fator idade, tendo que lidar com o preconceito de homens mais que não aceitam ser subordinados a elas, podendo haver discussões, piadas e conversas internas que atrapalham o fluxo da equipe.

Porém líderes são líderes, e para ter sucesso independentemente do sexo vão ter desafios, e devem estar em constante evolução sempre, cada líder tem sua característica predominante, e essa qualidade é o que eles usam para o sucesso de seus liderados.

PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada com líderes de três de ramos diferentes, a empresa X uma empresa de eventos localizada em São Paulo com sua grande maioria líderes mulheres, apesar do quadro societário ser composto 100% por homens, a empresa Y é uma empresa familiar do ramo de restaurantes, localizado em Campinas/SP, contam com sua liderança predominantemente masculina e a Z é um órgão público, porque a candidata é uma figura política do estado de Minas Gerais.

O presente estudo foi realizado com base em um questionário foi aplicado com 3 mulheres A, B e C das empresas X, Y e o órgão público Z respectivamente, que estão em cargos de liderança e gestão das empresas, a gestora da empresa X tem de 29 anos, solteira, sem filhos. A gestora da empresa Y tem de 40 anos, casada, com 1 filhos e a Gestora Z tem 42 anos, divorciada com 4 filhos.

Para a pesquisa, foi utilizado um questionário semiestruturado, ou seja, com um roteiro prévio a ser seguido, tendo em vista a atual situação da covid-19 as pesquisas serão enviadas por e-mail para as participantes, que vão responder e devolver o questionário.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com questões abertas, aplicada às mulheres que atuam em cargos de liderança ou gestão nas empresas. Buscou-se levantar o perfil das respondentes, identificar a amplitude

administrativa, verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários, avaliar quais são seus maiores desafios no cargo e que fazem para minimizá-los. Os dados coletados ainda possibilitaram verificar dentro da organização a importância da mulher, sua forma de liderar, suas dificuldades, e suas expectativas em relação a empresa que trabalha.

Análise dos resultados

Tabela 1

Questão	Pesquisada A	Pesquisada B	Pesquisada C
Idade	29 anos	40 anos	42 anos
Estado Civil	Solteira	Casada	Divorciada
Filhos	Não	1 menina, 3 anos	4 filhos (3 de 14 anos e 1 de 12 anos)
Profissão	Controladoria	Gerente de RH	Advogada (deputada)
Tempo de empresa	8 anos	6 anos	3 anos
Tempo de liderança	3 anos	2 anos	3 anos
Carga de trabalho (empresa e casa)	10 horas/dia	16 horas/dia	11 horas/dia
Quant.de Liderados	10 pessoas	8 pessoas	16 pessoas
% Feminina e Masc. ¹	Maioria masculino	Maioria Feminino	Iguais
Gestor acima? sexo?	Sim, masculino	Não	Não
Líderes na empresa. ¹	Maioria Feminino	Maioria Masculino	Maioria Masculino

FONTE: Elaborado pelas autoras, 2021

Diante dos questionários aplicados conseguimos observar os seguintes resultados:

Quando o assunto é liderar elas concordam que liderar é um desafio e exige muita dedicação de todas, quanto as características de um líder todas citaram o exemplo, buscam sempre dar o exemplo para seus liderados

Todas são unânimes ao serem questionadas sobre seus desafios, os maiores deles são, conseguir o respeito dos seus colegas homens, conseguir conciliar família e o trabalho, exceto a pesquisa A que optou por não constituir uma família ainda e comenta que *“minha maior dificuldade é a idade, muitos acham que não sou competente para o cargo”*.

As suas jornadas de trabalho, são intensas, tanto a profissional, como a de mãe, esposa e dona de casa, mais não as desanima, pois elas se mantêm firmes, a

¹ A pesquisadas não informaram o número exato, simplesmente relataram que é a maioria, portanto é uma percepção delas.

pesquisada “A” comenta que sua jornada de trabalho é bastante intensa, mais que se sente realizada, por isso não se incomoda. A “B” relata que *“quando assumi o cargo de líder de RH, minha filha tinha um ano, começou a exigir mais de mim, fiquei um pouco chateada por não poder passar mais tempo com ela, mais estava esperando essa oportunidade a um bom tempo, não podia deixar passar, minha carga de trabalho aumentou muito, fiquei sobrecarregada no início, meu marido não me ajudava em casa, mais hoje consigo lidar com isso, meu marido começou a ajudar com os afazeres domésticos, então quando chego, posso passar mais tempo com a minha filha”*. A pesquisada “C” por ser uma figura com cargo eleitoral, passa bastante tempo em reuniões e viagens, mais ainda se esforça para passar o máximo de tempo com seus 4 filhos, *“ao contrário do que muitos acham é uma rotina cansativa, mais gratificante”*.

Quando questionadas sobre a diferença da liderança feminina e a masculina, a pesquisada “A” diz acreditar que os homens são mais racionais e se envolvem menos com a equipe *“falo pelo que percebo aqui na empresa, os homens são menos envolvidos emocionalmente com equipe, eu já tenho uma ligação com meus liderados, e acredito que isso facilita a minha liderança”*, a pesquisada “B” diz acreditar que a liderança masculina e a feminina tem as mesmas características, pois ambos buscar ser bons líderes, já a “C” diz *“acredito que homens e mulheres tem características diferentes, mais que juntas se completam”*.

Ao serem questionadas sobre o estilo de liderança, a pesquisada “A” diz que confia em sua equipe, por isso passa as atividades e deixa que trabalhem *“nunca me deram motivo para ser mais dura, essa equipe que trabalho atualmente, me respeita e confia no meu trabalho, sempre me entregam ótimos resultados”*. A pesquisada “B” diz *“sou um pouco controladora em relação ao trabalho, confiro todos os documentos antes de enviar”*. A “C” disse que deixa a equipe trabalhar à vontade, *“acredito na autonomia, todos estão cientes das suas responsabilidades, isso torna o trabalho em equipe mais leve e menos desgastante”*.

Diante do levantamento realizado na pesquisa com as entrevistadas, observamos que a fala das entrevistadas tem relação com os estudos realizados, onde encontramos a dificuldade para se firmar no mercado, os preconceitos

sofridos, todas trabalharam muito para chegar em seus cargos atuais, nenhuma delas ganhou o cargo, brigaram por eles, e tiveram que se provar mais de uma vez. Isso as fortaleceu, são mulheres de fibra, e que não tem medo de expor seus pensamentos, e nem do que as pessoas pensam delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo, analisar como está sendo para as mulheres a liderança, buscamos entender quais são seus desafios e como lidam com eles, a fundamentação teórica nos mostra uma evolução no decorrer dos séculos, um mercado onde as mulheres vêm mostrando seu valor e direitos. Cada dia mais conquistando vagas em lugares que eram antes exclusivamente masculinas como construção civil, Política, Segurança Pública e muitos outros.

Analisando as líderes pesquisadas, notamos que ainda existem pontos a serem melhorados, com as inúmeras conquistas elas ainda lidam com o fato do preconceito, falta de apoio da família, superiores muitas vezes as enxergam como seres frágeis como se não tivessem inteligência suficiente para lidar com questões mais complexas, outro ponto é a relação com os deveres, mãe, esposa, dona de casa e profissional essas muitas funções em uma só pessoa acaba tornando exaustiva a rotina da mulher exigindo jornadas duplas e triplas, muitas delas ainda precisam estudar para se tornar competitiva no mercado de trabalho, e isso não se vê com tanta exigência em homens com as mesmas responsabilidades. Por fim, um dos objetivos foi identificar a forma como elas lidam com as dificuldades, percebeu-se que, usam o diálogo com principal atributo, buscam tomar decisões com equilíbrio e sensatez. Apesar de uma carga de trabalho longa, todas se sentem satisfeitas com seu trabalho e com a vida pessoal, apesar das dificuldades, sempre encontram dentro da lei uma forma de lidar com os desafios do preconceito, todas procuram a melhoria contínua, a vida é um desafio para todos e essas e muitas outras mulheres através dos séculos mostram que é capaz vencer desafios e com muita dedicação e perseverança podem alcançar seus sonhos e objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, a. J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. Rio de janeiro: vozes, 1991.

BARBOSA. **A evolução e a luta da mulher na sociedade**. Disponível: <https://www.barbosasupermercados.com.br/dicas/economia/a-evolucao-e-a-luta-da-mulher-na-sociedade>. Acesso:30/04/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Editora campus Elsevier, 2004

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

MAXWELL, John c. **O livro de ouro da liderança**. Rio de janeiro: Thomas Nelson brasil, 2008.

MORAES Junior, Direito familiar. **Uma análise da história da mulher na sociedade**. Disponível: <https://direitofamiliar.com.br/uma-analise-da-historia-da-mulher-na-sociedade>. acesso: 20 maio de 2021.

PENSAMENTOS LIBERAIS: **cultura do trabalho**. Porto alegre: Instituto de Estudos Empresariais, v. 9,2005.

RODRIGUES, Stéphane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de administração faci plac, 2015.

Rodrigues, mundo vestibular. **Mulheres na antiguidade**. Disponível <https://www.mundovestibular.com.br/estudos/historia/mulheres-na-antiguidade/2020>. Acesso: 30/04/2021

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Julho de 2013. Revista borges. Issn 2179-4308, vol. 03, n. 01

SILVA, monografias brasil escola. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm/> 2020. Acesso: 20/05/2021

Sina, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: editora saraiva, 2005.