

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

FRANCIELE CAVALLI

**LIDERANÇA FEMININA: A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO NAS
ORGANIZAÇÕES**

**CAXIAS DO SUL
2019**

FRANCIELE CAVALLI

**LIDERANÇA FEMININA: A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Universidade de
Caxias do Sul, como requisito para aprovação
na disciplina de Monografia II.

Orientadora: Prof^ª. Jussania de Fátima Albé

**CAXIAS DO SUL
2019**

FRANCIELE CAVALLI

LIDERANÇA FEMININA: A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada à Universidade de Caxias do Sul, como requisito para aprovação na disciplina de Monografia II.

Aprovada em: ___/___/2019

Banca Examinadora

Prof^a. Jussania de Fátima Albé
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr.^a Ivana da Silva Almeida
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Ma. Vanessa Roveda
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de poder concluir a graduação, sonho que nem todos conseguem realizar.

Agradeço a minha mãe Rosa, por sempre estar ao meu lado. Obrigada por todas as vezes em que precisou sair de casa para me buscar na parada de ônibus e, por ter se preocupado com a minha alimentação nas noites em que eu chegava da universidade com fome. Meu eterno amor e carinho por ter me ensinado que devemos lutar e batalhar muito pelos nossos sonhos.

Agradeço ao meu companheiro Vinícius, que esteve ao meu lado durante toda essa trajetória, nos momentos de alegria e dificuldade me apoiando e me incentivando, hoje compartilha comigo o sentimento de dever cumprido. Meu enorme carinho por todas as vezes em que saiu do aconchego da sua casa para me levar e buscar das aulas.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Prof^a. Jussania de Fatima Albé com quem tive o prazer de conviver durante um ano, no processo de construção da monografia. Minha enorme consideração pela paciência, dedicação e por ter compartilhado comigo tantos ensinamentos.

Minha gratidão a todos os amigos e colegas de trabalho que vivenciaram comigo esse momento de aflição e alegria. Obrigada a todos que ajudaram indicando pessoas e contatos para o meu trabalho.

Meu reconhecimento especial às respondentes do questionário utilizado na metodologia do trabalho, que muito contribuíram com a minha pesquisa. Obrigada por compartilharem comigo as experiências da trajetória profissional de vocês.

*“Lembre-se que as pessoas podem
tirar tudo de você, menos o seu
conhecimento.”*

Albert Einstein

RESUMO

Historicamente a liderança foi percebida como um papel exclusivamente masculino. Foi com muita luta e garra que ao longo do tempo as mulheres conquistaram alguns espaços e mudaram um pouco esta realidade. É com base nesse contexto que surge o tema do presente estudo, que busca compreender quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, relacionadas à desigualdade de gênero. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a liderança feminina e o papel da comunicação na busca pela igualdade de gênero no ambiente organizacional. A partir de uma pesquisa qualitativa, foram aplicados 14 questionários à mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de diferentes segmentos e cidades, e desenvolvida a análise de conteúdo com categorias estabelecidas a posteriori. Os resultados indicam que as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional são a maternidade, a disponibilidade de horários, a dupla jornada de trabalho e, ainda, a dificuldade em ter sua competência e capacidade profissional reconhecidas. Estes dados mostram que mesmo com o passar dos anos a diversidade de gênero ainda se faz presente nas organizações, e indicam que a comunicação ainda tem muito a contribuir para dar visibilidade ao tema e tornar este ambiente mais igualitário.

Palavras-chave: Mulheres. Desigualdade de gênero. Liderança feminina. Comunicação.

ABSTRACT

Historically leadership has been perceived as an exclusively male role. It was with a lot of struggle and claw that over time women conquered some spaces and changed this reality a little. It is based on this context that the theme of this study emerged, which sought to understand the main barriers faced by women in leadership positions related to gender inequality. To this end, a literature review was conducted on female leadership and the role of communication in the search for gender equality in the organizational environment. From a qualitative research, 14 questionnaires were applied to women who hold leadership positions in companies from different segments and cities, and developed content analysis with categories established a posteriori. The results indicated that the main barriers faced by women in the organizational environment are maternity, the availability of hours, double working hours and also the difficulty in having their competence and professional capacity recognized. These data show that even over the years, gender diversity is still present in organizations, and indicate that communication still has much to contribute to giving visibility to the theme and making this environment more egalitarian.

Key words: Women. Gender inequality. Female leadership. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mercado de trabalho Brasileiro.....	22
Figura 2 – Índice de desemprego por gênero no Brasil	23
Figura 3 – Participação feminina em cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade, cor ou raça	30
Figura 4 – Rendimento salarial médio entre os sexos.....	31
Figura 5 – Características do modelo feminino de liderança	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de liderança masculino	26
Quadro 2 – Modelo de liderança feminino.....	27
Quadro 3 – Base de perguntas para o questionário.....	41
Quadro 4 – Caracterização das respondentes	42
Quadro 5 – Análise das questões abordadas no questionário	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos ocupados ¹ por sexo, segundo setor de atividade econômica no Brasil em 2009	23
Tabela 2 – Diferenças entre o estilo de gestão feminino e masculino	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNAD-C	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
RP	Relações Públicas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	IGUALDADE DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	17
2.1	GÊNERO E O AMBIENTE DE TRABALHO	17
2.2	A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO	19
3	LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
3.1	LIDERANÇA FEMININA VS LIDERANÇA MASCULINA	25
3.2	OBSTÁCULOS E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA	31
3.2.1	Estilo de liderança feminino.....	33
4	O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA BUSCA PELA IGUALDADE DE GÊNERO	36
4.1	COMUNICAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA IGUALDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	36
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
5.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	40
5.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	43
5.3.1	Oportunidade no ambiente organizacional	44
5.3.2	Desigualdade entre os sexos	46
5.3.3	Diferenças no estilo de gestão feminino e masculino.....	47
5.3.4	Desafios da liderança feminina	50
5.3.5	Carreira e vida familiar	53
5.3.6	Mulheres no comando	54
6	ANÁLISE GERAL	58
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO ENCAMINHADA JUNTO COM OS QUESTIONÁRIOS ENVIADOS PARA AS LÍDERES	65
APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES ENCAMINHADO PARA AS LÍDERES	66
APÊNDICE C – PROJETO DE MONOGRAFIA I (CD ANEXO).....	67

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que a liderança feminina e a desigualdade de gênero no mercado de trabalho se mostram temas cada vez mais emergentes e relacionados, surge um grande interesse em aprofundar pesquisas sobre o tema. Não é novidade que as questões de gênero ainda são marcadas pela desigualdade, principalmente quando se fala em diferenças salariais e acesso à cargos de liderança. Ainda que a luta das mulheres seja constante, é utopia crer que no mundo atual não existam dificuldades no campo profissional.

Uma análise mais aprofundada permite compreender que desde os primórdios a sociedade foi configurada com o princípio de que o gênero feminino era voltado ao ambiente doméstico, pertencendo a mulher a missão de cuidar da casa, dos filhos e do marido. Em muitos casos, até hoje as tarefas domésticas são vistas como afazeres unicamente femininos, cabendo aos homens o compromisso pelo sustento da família e do trabalho fora de casa.

Felizmente essa realidade vem mudando e alguns padrões estão sendo quebrados. Aos poucos as mulheres vêm conquistando espaço em inúmeras áreas da esfera social, política e econômica, ambientes que até pouco tempo eram ocupados unicamente pelo sexo masculino.

Mesmo as mulheres constituindo a maioria da população, elas ainda enfrentam maior disparidade no mercado quando se compara aos homens. Estão em minoria no que se refere a cargos gerenciais, reforçando a ideia de que no ambiente organizacional a liderança ainda é exercida, em sua maioria, por homens. Com base nesses fatores percebe-se a necessidade de transformação e de um novo entendimento sobre a questão da participação feminina no mercado de trabalho.

Considerando os aspectos apresentados, destaca-se o tema da presente pesquisa, que irá abordar a liderança feminina e a igualdade de gênero nas organizações. De forma mais específica, o que se pretende é aprofundar o estudo sobre as diferenças entre homens e mulheres no mundo do trabalho. O foco principal está na busca pelo entendimento sobre a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, e na análise da sua participação em cargos de liderança em empresas de pequeno e médio porte.

Para auxiliar na elaboração da pesquisa, definiu-se como questão norteadora compreender: quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, relacionadas à desigualdade de gênero?

Partindo dessa premissa, o objetivo geral estabelecido é analisar a participação feminina em cargos de liderança em empresas de pequeno e médio porte. Como objetivos

específicos busca-se: (a) Estudar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho; (b) Identificar os fatores que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança no ambiente organizacional; (c) Analisar como a liderança feminina pode agregar valor às organizações; (d) Compreender como o profissional de comunicação pode contribuir para um ambiente organizacional mais igualitário.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Definiu-se como metodologia o uso do questionário para a coleta de dados e a análise de conteúdo. Espera-se a partir delas chegar a possíveis respostas e, ainda, despertar o interesse para futuras pesquisas.

Para melhor entendimento, apresenta-se a estrutura base do presente estudo. Após a introdução, apresenta-se o capítulo Igualdade de Gênero no Ambiente Organizacional, que tem como objetivo aprofundar o conhecimento da palavra gênero e expor que as diferenças do comportamento feminino e masculino são resultantes de questões culturais e não de diferenças biológicas.

O capítulo também apresenta a inserção feminina no ambiente de trabalho e as dificuldades enfrentadas pela contrariedade da família em mulheres trabalhar fora do lar, assim como as barreiras impostas pela sociedade ao longo dos anos.

O segundo capítulo Liderança Feminina nas Organizações, exhibe as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conseguirem ocupar cargos de gestão. Além disso, aborda a forma como a liderança feminina vem despertando um olhar diferenciado nas organizações e, ocupando um maior espaço no ambiente organizacional, através das características femininas que estão permitindo que as mulheres concorram igualmente a cargos gerenciais com o sexo masculino.

O terceiro capítulo O Papel da Comunicação na Busca pela Igualdade de Gênero, trata a forma como a comunicação interna pode contribuir para um ambiente organizacional mais igualitário, por meio de ações estratégicas que operem de maneira positiva conscientizando o público interno sobre temas atuais e, contribuindo com a equidade de gênero entre homens e mulheres.

Após, apresentam-se os procedimentos metodológicos, que propõem uma aproximação entre a parte teórica e empírica do estudo.

Em seguida, a análise geral, no qual é apresentada a interpretação e análise dos questionários recebidos.

Por fim, as considerações finais, onde foi possível constatar que estudos e pesquisas voltados para a desigualdade de gênero no ambiente organizacional são limitadas e, que

mesmo com o passar dos anos e os avanços obtidos as desigualdades entre homens e mulheres são grandes, elas ainda precisam percorrer uma longa trajetória para alcançar a equidade de gênero.

Espera-se que o estudo possa trazer uma nova perspectiva acerca do assunto abordado e que possa servir de motivação para novos estudos, tão necessários ao contexto atual.

2 IGUALDADE DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as questões de gênero no ambiente de trabalho e avaliar de que maneira este entendimento acaba influenciando a carreira feminina e as relações sociais. Na primeira parte do capítulo se apresenta a caracterização do termo gênero e sua relação com o mercado de trabalho, o que se busca é analisar as possíveis desigualdades entre homens e mulheres no âmbito organizacional. A segunda parte aborda a trajetória da mulher no contexto histórico-social e avalia a participação feminina no mercado de trabalho ao longo dos anos.

2.1 GÊNERO E O AMBIENTE DE TRABALHO

No que diz respeito ao conceito de gênero, Strey e Cúnico (2016), explicam que a definição foi criada por um grupo de pesquisadoras feministas na segunda metade dos anos 80, com a finalidade de descrever as desigualdades entre homens e mulheres. Para as autoras a definição de gênero está relacionada a questões culturais criadas com base nas diferenças.

Ainda segundo Strey e Cúnico (2016), é por meio das pessoas e das gerações que se ensinam atitudes e comportamentos pertinentes a cada sexo, já que a própria sociedade instrui sobre o que se considera uma conduta feminina ou masculina. Desta forma, quanto menos a sociedade discriminar as relações entre os sexos, pouco a pouco haverá mais respeito e aceitação dos indivíduos.

Borges (2007) destaca que o termo gênero pode ser entendido pela forma como a sociedade caracteriza e dispõe valores. Para o autor, o termo refere aos papéis desempenhados por homens e mulheres na sociedade, de forma que falar em gênero implica analisar as relações e as desigualdades sociais.

Ainda para Borges (2007), as relações de gênero são resultado de um aprendizado que inicia com o nascimento, e segue no decorrer da vida a medida em que cada indivíduo tem seu papel social definido de acordo com as suas diferenças sexuais. Neste sentido, entende-se que a formação dos papéis sociais entre homens e mulheres, considera entre outros elementos a ocupação profissional e o comportamento, reflexos do que a sociedade tradicional convencionou e espera encontrar nas atitudes femininas e masculinas.

[...] o termo “gênero” torna-se uma forma de indicar “construções culturais”– a criação inteiramente social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres (SCOTT, 1995, p. 75).

Barreto, Araújo e Pereira (2009) concordam com Borges (2007) quanto ao conceito de gênero, para os autores as diferenças do comportamento feminino e masculino são resultantes de questões culturais e não de diferenças biológicas.

Considerando que a posição do gênero em diversos cenários sociais acaba favorecendo o sexo masculino, os autores propõem uma reflexão sobre a origem do entendimento de que as mulheres são seres frágeis e com menor capacidade de comando. Pela sua ótica, a imagem de que o feminino é um ser inferior, foi e continua sendo formada pelos próprios homens e mulheres, no decorrer da história.

Barreto, Araújo e Pereira (2009) explicam que, a preferência pela inserção do sexo masculino no mercado de trabalho não é decorrente de escolhas naturais ou habilidades diferentes entre os sexos, mas resultado de uma disparidade de gênero.

Ao retomar o entendimento de que a forma como cada sexo age na sociedade resulta de uma aprendizagem sociocultural, compreende-se que o comportamento é constituído em base, pelo 'acordo' com as obrigações específicas de cada gênero, identificadas pela forma de conduta do indivíduo, de caminhar, de dançar, de falar, etc. Esses aspectos também são refletidos no ambiente de trabalho, onde cada gênero costuma atuar de forma específica no relacionamento com outras pessoas, na liderança e outros afazeres (BARRETO; ARAÚJO; PEREIRA, 2009).

[...] gênero significa que homens e mulheres são produtos da realidade social e não decorrência da anatomia de seus corpos. Por exemplo, o fato de as mulheres, em razão da reprodução, serem tidas como mais próximas da natureza, tem sido apropriado por diferentes culturas como símbolo de sua fragilidade ou de sujeição à ordem natural, que as destinaria sempre à maternidade (BARRETO; ARAÚJO; PEREIRA, 2009, p. 39).

Para Casagrande, Carvalho e Luz (2011), existem muitas disputas para serem encaradas quando se trata da questão de gênero no ambiente de trabalho, mas, segundo eles, um dos principais obstáculos para que se concretizem os direitos das mulheres e a igualdade, está sendo ultrapassado. Algumas leis que antes não favoreciam a igualdade, estão sendo revistas e implementadas, garantindo às mulheres maior respeito e igualdade profissional.

Exemplo disso é a Lei Maria da Penha, que tem como principal objetivo defender e assegurar os direitos das mulheres que sofrem algum tipo de violência. Sem dúvida, trata-se de um recurso favorável para o alcance da igualdade, já que propõe prevenir maus tratos e constituir um equilíbrio verdadeiro nas relações entre homens e mulheres.

É fato que mesmo com o surgimento de leis que destinam-se a proteção e a igualdade de direitos entre homens e mulheres, ainda é preciso percorrer um longo caminho para

garantir o direito igualitário entre os sexos. A luta pela implementação de leis que visem a igualdade é algo primordial para a sociedade, concedendo à todos equiparação em relação aos direitos e obrigações.

2.2 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

Segundo Biroli (2018), as hierarquias de gênero não são fundamentadas sem levar em consideração o âmbito profissional. Para a autora essa relação é baseada especialmente no papel social e simbólico que o indivíduo ocupa neste espaço, onde a atribuição de atividades costuma ser diferenciada, o que de certa forma cria obstáculos para as oportunidades entre homens e mulheres.

Os comportamentos de cada gênero foram construídos através da cultura social. Aos olhos da sociedade, os homens sempre foram vistos como responsáveis pelo sustento da família. À mulher foi concedido o papel de protetora do lar, ficando a mesma responsável pela família e pelos afazeres domésticos, sem receber nenhum salário por isso (LEITE, 2017).

Segundo esse fundamento, percebe-se que o mercado de trabalho teve, quando de sua criação, forte motivação para a inserção masculina. Isso porque, eles eram considerados trabalhadores que não seriam perturbados com deveres familiares e, deste modo, estavam sempre à disposição para o trabalho.

As tensões entre a vida profissional e familiar restringem as opções disponíveis às mulheres, pois as obrigam a optar entre emprego e cuidados com a família, colocando-as na inatividade ou obrigando-as a combiná-los com trabalhos informais ou de tempo parcial, precários e mal remunerados, afetando seriamente a qualidade de seus empregos (LEITE, 2017, p. 52).

Uma análise retrospectiva permite compreender que no início do século XIX, o governo brasileiro buscou trazer imigrantes europeus para atuarem nas lavouras, fazendas e fábricas, com o objetivo de suprir a mão de obra escrava. Segundo o censo, em 1890 havia no Brasil 119.581 mulheres, em oposição a 231.731 homens (PRIORE, 2004).

De acordo com Priore (2004), naquela época a mão de obra feminina estava ausente em alguns setores, como metalurgia, calçados e mobiliário. Ainda que houvesse um grande número de trabalhadoras nas indústrias, elas não conseguiram se sobrepôr aos homens e, com o avanço da industrialização, elas foram sendo afastadas. Como se percebe, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para se inserir no mercado de trabalho já eram grandes. Desde o início houve incontáveis obstáculos para ocupar um território que era visto como masculino.

A autora aponta que as desigualdades eram tantas, que a mais presente estava na contrariedade da família em mulheres trabalhar fora do lar.

Os pais desejavam que as filhas encontrassem um “bom partido” para casar e assegurar o futuro, e isso batia de frente com as aspirações de trabalhar fora e obter êxito em suas profissões. Não socializar informações importantes era uma boa estratégia, e os homens se valiam dela procurando preservar seu espaço na esfera pública e desqualificar o trabalho feminino (PRIORE, 2004, p. 582).

Outro fator que intensificou a participação feminina no mercado de trabalho decorreu da Segunda Guerra Mundial, quando a serventia dos homens nas batalhas demandou, na Europa, uma significativa evolução na oferta de trabalho. Essa inserção levou as mulheres a ocuparem diversas funções, até mesmo em afazeres que eram considerados masculinos, e possibilitou que elas mostrassem que possuíam requisitos para a realização dos serviços (BARROS, 1995).

Barros (1995) relata que após a guerra, a maior parte das mulheres retornou às atividades domésticas, concedendo seu espaço aos homens. Ao mesmo tempo em que algumas seguiram com seu trabalho, outras retornaram apenas mais adiante. A partir desse período, diversos países vivenciaram transformações na economia. Dentre eles o Brasil, que abriu espaço para o setor terciário e passou a dispor de novas oportunidades de trabalho para as mulheres.

O fato de a industrialização ter transferido parte da produção realizada no espaço doméstico para as fábricas não restringiu a casa a espaço reprodutivo. A responsabilidade desigual das mulheres e homens por um trabalho que se define, assim, como produtivo e não remunerado seria a base do sistema patriarcal do capitalismo (BIROLI, 2018, p. 28).

Grande parte da população acreditava que se as mulheres trabalhassem fora de casa acabariam difamando a família, iriam se afastar do lar e os filhos cresceriam abandonados, sem o cuidado diário das mães. O pensamento comum era de que com o trabalho fora de casa as mulheres iriam desistir de serem mães cuidadosas e esposas dedicadas, além disso, acreditava-se que grande parte delas perderia o interesse pelo casamento e pela maternidade (PRIORE, 2004).

Barros (1995) concorda com Priore (2004) quando diz que a inserção da mulher no mercado de trabalho se deu com a Segunda Guerra Mundial, mas esclarece que este não foi o único fator responsável. Aponta também o avanço da tecnologia, que acabou gerando novas vagas de emprego. De acordo com a autora a inovação tecnológica acabou anulando algumas

vagas, mas contribuiu fortemente para o surgimento de novas funções. Ressalta que ainda assim os cargos de maior relevância continuaram sendo concedidos aos homens, enquanto as mulheres ficavam com as tarefas irrelevantes, devido à falta de domínio técnico.

Ampliando o pensamento, Dieese (2012) acredita que o aumento da atuação feminina no mercado de trabalho decorreu de inúmeros motivos, como a diminuição da taxa de fecundidade, a independência econômica, a procura por realização no trabalho, ascensão da escolaridade e por condições socioeconômicas da família.

Todas as mudanças pelas quais a sociedade brasileira passou nos últimos anos aumentaram as possibilidades de inserção feminina no mercado de trabalho. A mulher começou a ter a oportunidade de atuar em diferentes áreas de trabalho, com maior possibilidade de presença em espaços públicos de poder - ministérios públicos e congresso nacional – além dos postos de trabalhos reservados à população masculina. Essas transformações ainda são lentas e estão longe de indicar uma igualdade de oportunidades e participação, mas apontam importantes mudanças para as próximas gerações de mulheres no mercado de trabalho, no seu papel na sociedade e também na família (DIEESE, 2012, p. 216).

Biroli (2018) explica que a colocação das mulheres foi alterada consideravelmente, inclusive no acesso à educação. Hoje, elas são maioria no ensino superior, e dispõem de maior ensino formal do que os homens.

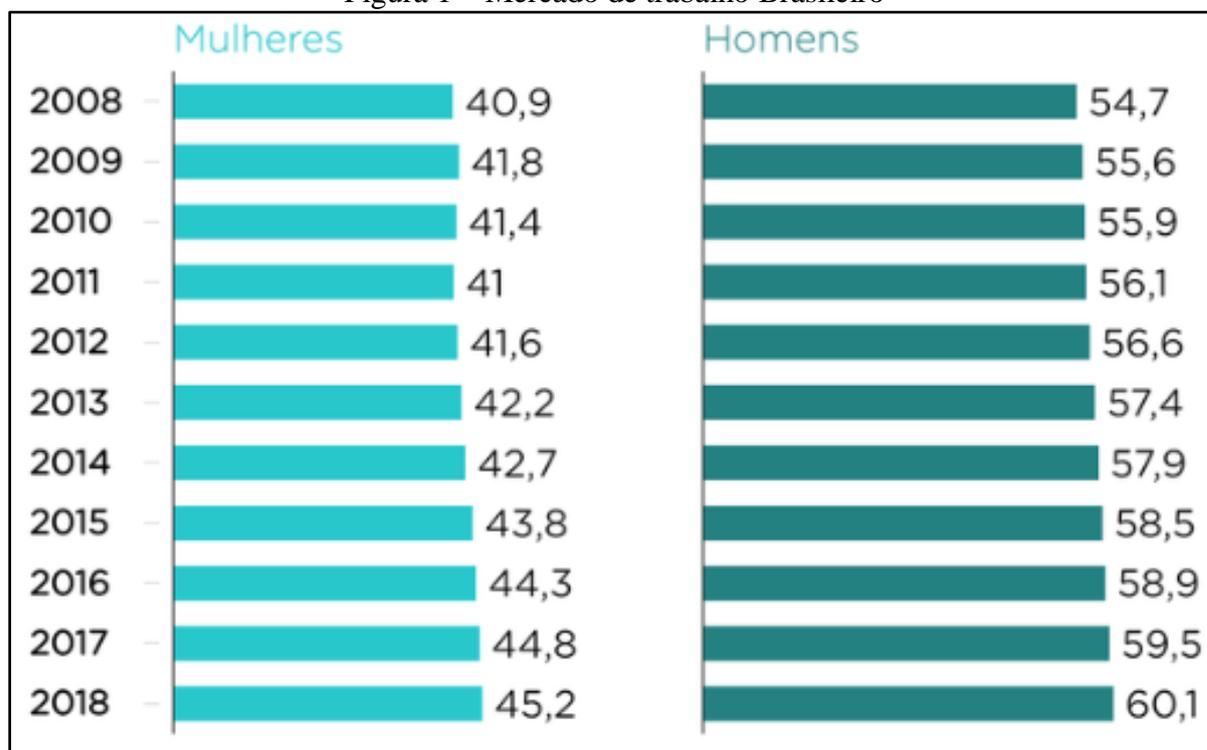
De acordo com o estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, divulgado em 2018 pelo IBGE¹, as mulheres representam o maior número associado ao ensino superior completo. Em 2016, levando em conta a população de 25 anos ou mais, o percentual de mulheres brancas com superior completo foi de 23,5%, já relacionado aos homens, o número foi de 20,7%. Além das mulheres caracterizarem uma parcela maior no ensino superior, elas também constituem a maioria da população. De acordo com dados da PNAD-C², em 2018 a população brasileira era constituída por 51,7% de mulheres e 48,3% de homens. Apesar desses índices, a capacitação não assegurou um alcance igualitário no mercado de trabalho.

¹ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística é um instituto público da administração federal brasileira criado em 1934, é uma organização pública responsável pelos levantamentos e gerenciamentos dos dados e estatísticas brasileiras. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 abr. 2019.

² Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua é um estudo realizado pelo IBGE que obtém informações anuais sobre características demográficas e socioeconômicas da população. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 29 abr. 2019.

Segundo dados publicados pelo jornal NEXO, com base no relatório da OIT³ Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018⁴, apesar dos progressos conquistados ao longo dos anos, a probabilidade de evolução da mulher no mundo do trabalho ainda está distante de ser igual à do homem. A Figura 1 mostra que a participação feminina no mercado de trabalho ficou em 45,2% em 2018, 14,9% abaixo do percentual masculino. Os percentuais apresentam uma desigualdade significativa ao longo dos anos, o que simboliza que as mulheres possuem maior chance de estar desempregada.

Figura 1 – Mercado de trabalho Brasileiro



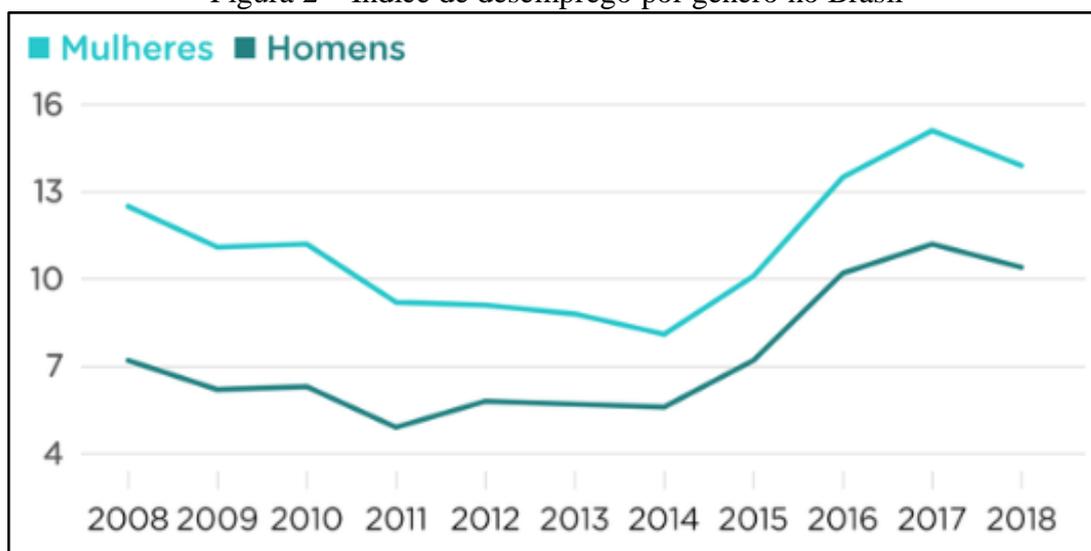
Fonte: NEXO (2018).

Através da Figura 2 percebe-se que o desemprego é maior entre as mulheres no Brasil, outro fator que simboliza a desigualdade no mercado de trabalho. Em 2018 as mulheres correspondiam a 13,2%, contra 9,8% dos homens. O gráfico mostra que ao longo dos anos a taxa de desemprego sempre foi maior para o público feminino.

³ Organização Internacional do Trabalho é uma agência multilateral da Organização das Nações Unidas, especializada nas questões do trabalho.

⁴ Relatório responsável por examinar a situação atual do mercado de trabalho, avaliando desenvolvimentos recentes e desenvolvendo projeções regionais e globais de desemprego, emprego vulnerável e pobreza dos trabalhadores. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf. Acesso em: 05 set. 2019.

Figura 2 – Índice de desemprego por gênero no Brasil



Fonte: NEXO (2018).

Ainda que as mulheres possuam maior grau de escolaridade e inserção feminina no mercado de trabalho, a procura por uma vaga não tem sido tarefa fácil. O índice de desemprego feminino é sempre superior aos números mais notáveis que o masculino (DIEESE, 2012).

De acordo com a autora esta desigualdade é mais evidente quando se analisam os setores que mais contratam mulheres no Brasil. Na Tabela 1 é possível acompanhar os dados do IBGE relativos a esta realidade, apresentada no ano de 2009.

Tabela 1 – Distribuição dos ocupados¹ por sexo, segundo setor de atividade econômica no Brasil em 2009

SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Administração Pública	5,4	4,8	5,1
Agrícola	20,5	12,2	17,0
Alojamento e alimentação	3,2	4,8	3,9
Atividades mal definidas	0,4	0,0	0,2
Comércio e reparação	18,5	16,8	17,8
Construção	12,6	0,5	7,4
Educação, saúde e serviços sociais	3,9	16,7	9,4
Indústria de transformação	14,9	12,4	13,8
Outras atividades	8,3	7,0	7,7
Outras atividades industriais	1,3	0,3	0,8
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	3,0	5,9	4,2
Serviços domésticos	0,9	17,0	7,8
Transporte, armazenagem e comunicação	7,2	1,5	4,8

Fonte: adaptado Dieese (2012, p. 217).

Nota: (1) Ocupados na semana de referência, de 20 a 26 de setembro de 2009.

Observa-se pelos indicadores que a participação do público feminino foi mais presente no setor de serviços (17,0%), comércio (16,8%) e educação, saúde e serviços sociais (16,7%). Esse dado reflete um pouco da realidade do período, o que indica que naquela época as mulheres exerciam no mercado de trabalho tarefas de afinidade com as funções exercidas diariamente no cuidado com a casa e com a família. O número de mulheres presentes nos setores da indústria de transformação (12,4%) e agricultura (12,2%) também se mostram significativos, no entanto, a pesquisa aponta que a maioria das mulheres que trabalhavam nesses setores, não recebiam pagamento ou atuavam para consumo próprio.

Para Biroli (2018), o acesso a cargos de liderança é um exemplo das desigualdades entre homens e mulheres. Essas diferenças encontram-se até mesmo em classes mais altas, e que tem maior facilidade de acesso ao ensino. Segundo a autora essa realidade é percebida tanto nas organizações quanto na política, indicando limites para as mulheres que possuem chances parecidas com as de seus colegas homens, mesmo possuindo maior estudo que eles.

Visto que não foram localizadas pesquisas mais atuais que evidenciem que o público feminino é mais presente nos setores de serviços e em tarefas semelhantes com as funções exercidas no lar, observou-se a necessidade de apresentar o quadro acima, ainda que datado de 2009, com o propósito de expor como as mulheres naquela época já sofriam desigualdades associadas às tarefas na hora de conquistar um emprego.

3 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem como enfoque a análise da presença feminina em cargos de gestão. Busca trazer um olhar para a capacidade feminina na gestão dos relacionamentos e processos. O primeiro tópico: Liderança feminina vs liderança masculina, apresenta as diferenças entre o estilo de gestão feminino e o masculino. O segundo tópico: Obstáculos e desafios da liderança feminina, relata os principais obstáculos da projeção da liderança feminina nos ambientes organizacionais. O terceiro tópico: Estilo de liderança feminino, aborda o modelo de gestão feminino, apresentando as principais características associadas.

3.1 LIDERANÇA FEMININA VS LIDERANÇA MASCULINA

Para Soares (2015), antigamente o conceito de liderança era entendido como um método de controle, em que o líder tinha a responsabilidade de determinar metas para alcançar objetivos. Era comum no meio organizacional o foco estar nos objetivos do trabalho, e não nas pessoas. Atualmente a liderança é definida de forma mais abrangente, onde entende-se o papel do líder como primordial para o bom desempenho da equipe e na busca de resultados satisfatórios.

O autor salienta que o verdadeiro líder afeta as atitudes e os pensamentos de seus liderados através da sensibilidade, estimulando o desenvolvimento da equipe e conduzindo o grupo para os resultados. Para Soares (2015), a liderança requer calma, obediência, simplicidade, empenho e respeito para liderar indivíduos diferenciados.

Em seus estudos, Loden (1988) identificou que existem diferenças na forma de liderar entre homens e mulheres. Conforme a autora, a relação do homem com os negócios e a sua visão de vida são apresentadas em forma de luta, constantemente competitiva, com ganhadores e perdedores, onde o objetivo principal é vencer os concorrentes. Desta forma, explica que os homens compreendem a profissão como um combate competitivo que apresenta um comportamento que tem como consequência a liderança autoritária, ou seja, eles trabalham com propósitos objetivos, desconsiderando os interesses de seus liderados para vencer e atingir metas e objetivos da organização.

Segundo Loden (1988), esse entendimento permite compreender porque características como: controle rígido, positividade ou comportamento agressivo e a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente, são as mais identificadas no perfil de líder masculino. Para a autora, esse modelo de liderança é mais focado no comando e no controle,

estilo de liderar que segue o modelo militar e que, segundo sua ótica, até hoje é predominante nas organizações.

O quadro a seguir propõe um melhor entendimento sobre o modelo de liderança masculino.

Quadro 1 – Modelo de liderança masculino

MASCULINO	
ESTILO OPERACIONAL	COMPETITIVO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	HIERÁRQUICA
OBJETIVOS BÁSICOS	VENCER
ESTILO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	RACIONAL
CARACTERÍSTICAS CHAVE	AUTOCONTROLE, NÃO EMOCIONAL E ANALÍTICO

Fonte: adaptado Loden (1988, p. 32-33).

Loden (1988) acredita que quando o assunto é poder, homens e mulheres possuem atitudes diferentes. O costume masculino é ser provedor, estar em destaque, ter habilidade e enxergar os colegas como concorrentes. Já o feminino ressalta a relevância em criar e preservar relacionamentos proveitosos, analisar conquistas apoiando-se em normas internas e realizar serviços para outras pessoas.

O modelo de liderança feminino é mais afetivo, caracterizado pela competência em estimular pessoas e pelo desenvolvimento em equipe. Para a autora a forma de liderar das mulheres é mais apropriada do que a gestão masculina, que é voltada para o comando e controle de seus subordinados (MANDELLI, 2015).

A partir desse princípio, o autor indica como principais características da liderança feminina: o trabalho em equipe, a cooperação e a humildade, destacando que esse modo de liderar influencia no desenvolvimento dos liderados.

O quadro a seguir apresenta as principais características do modelo de liderança feminino.

Quadro 2 – Modelo de liderança feminino

FEMININO	
ESTILO OPERACIONAL	COOPERATIVO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	EQUIPE
OBJETIVOS BÁSICOS	QUALIDADE DE PRODUÇÃO
ESTILO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	INTUITIVO / RACIONAL
CARACTERÍSTICAS CHAVE	BAIXO CONTROLE, ENFÁTICO, COLABORADOR E ALTO PADRÃO DE DESEMPENHO

Fonte: adaptado de Loden (1988, p. 62-63).

Se comparado ao modelo masculino de liderar, percebe-se que a liderança feminina é formada por um estilo diferenciado dos homens. Contudo, quando as características de ambos os sexos são utilizadas em conjunto, percebe-se uma maneira de liderar que se complementa, aparentando trazer bons resultados (LODEN, 1988).

Mandelli (2015) concorda com Loden (1988) quando ressalta que líderes eficientes devem saber se relacionar e possuir habilidades do estereótipo feminino e masculino para exercerem um bom papel de líder nas organizações do mundo atual. A autora acredita que a sensibilidade feminina e a objetividade masculina são características que devem estar presentes nos líderes atuais.

Ao entregar um trabalho à uma equipe, os homens não mencionam somente o que realizar, mais sim como deve ser realizado. Já as mulheres, apresentam uma forma diferenciada de liderar. Elas normalmente conversam com os colaboradores e deixam que eles decidam. Ao delegar um trabalho elas instruem e deixam que a pessoa produza a tarefa sozinha, mostrando-se disponíveis para auxiliar sempre que necessário (LODEN, 1988).

A Caliper Estratégias Humanas do Brasil, em parceria com a HSM Educação Executiva, realizou em 2007 a pesquisa Perfil da Executiva Brasileira, que contou com a participação de 66 mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria em organizações de diversos setores e estados do país. Através do levantamento foi possível elaborar o quadro a seguir, que apresenta a diferença entre o estilo de gestão feminino e masculino.

Tabela 2 – Diferenças entre o estilo de gestão feminino e masculino

A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é muito mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sobre o ponto de vista dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem uma capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pensa e consegue e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Fonte: adaptado pesquisa perfil da executiva brasileira (2007, p. 8).

A Tabela 2 apresenta a opinião das participantes, que apontam a comunicação assertiva como um ponto forte da liderança feminina. As entrevistadas acreditam que as mulheres possuem um estilo de liderança mais interativo, afetivo e menos frio, diferente do estilo masculino. Além disso, a pesquisa mostra que as mulheres costumam observar sua equipe, o que indica que são mais sensíveis para escutar e compreender a necessidade dos colaboradores.

Percebe-se que a liderança feminina é mais focada nos relacionamentos, priorizando sempre o bem-estar das pessoas e a resolução dos problemas. Segundo os dados da pesquisa, elas costumam considerar a opinião da equipe na busca pela melhor decisão.

Para Rodrigues e Silva (2015), a liderança feminina cada vez mais ocupa espaço no ambiente organizacional. Isso porque as características femininas estão permitindo que as mulheres concorram igualmente a cargos gerenciais com o sexo masculino. Hoje, ainda

existem preconceitos e desmerecimento em relação ao desempenho delas no mercado, apesar disso a mulher busca superar barreiras e caminhar rumo ao sucesso. Conforme os autores, elas se tornaram livres e agregaram mais responsabilidades, conciliando o trabalho com os cuidados domésticos. No entanto, a dupla jornada exige esforço e muitas mulheres acabam abrindo mão da família para se dedicar inteiramente ao trabalho.

A pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero, das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas⁵, realizada no ano de 2010, aponta que no Brasil as mulheres líderes eram apenas 13,7%. Em 2001 esse número era ainda menor, representando somente 6%. Algo que chama atenção no estudo é o prognóstico apresentado, que aponta que em 2035 o Brasil possuirá o mesmo número de líderes homens e mulheres (MANDELLI, 2015).

O instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizou no ano de 2018 o estudo Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, que buscou analisar a participação feminina em cargos gerenciais. O estudo apontou que em 2016 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, e apenas 39,1% pelas mulheres.

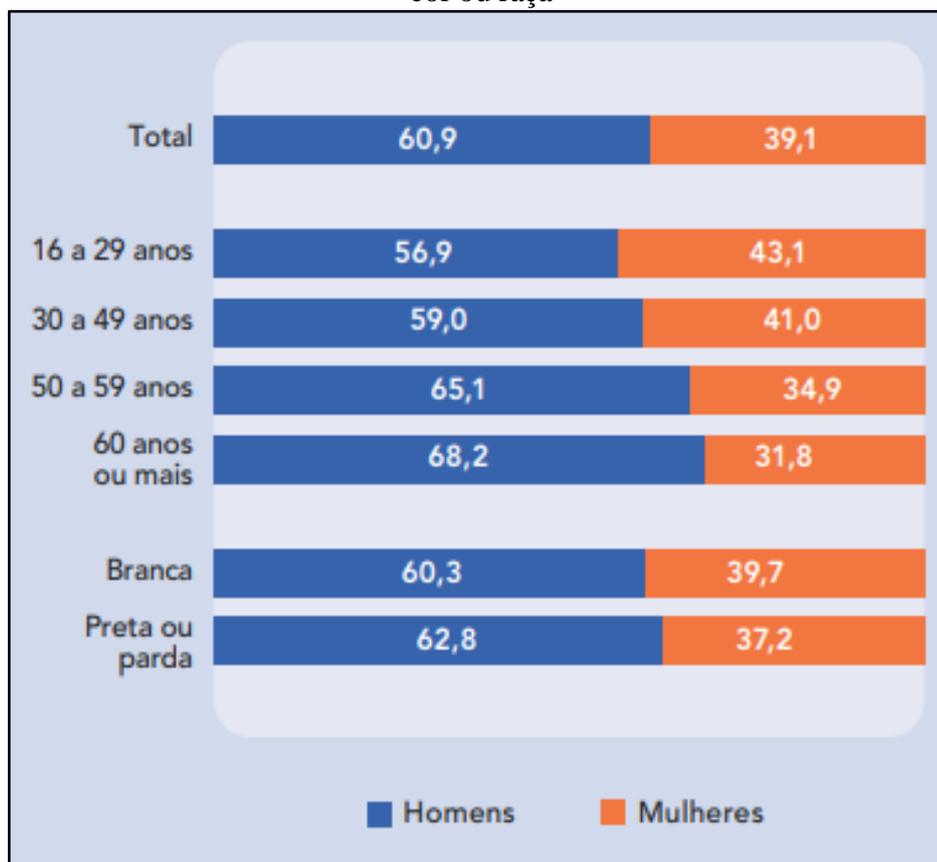
A Figura 3 indica que as mulheres ainda precisam percorrer uma longa jornada no mercado de trabalho brasileiro para alcançar um reconhecimento igual ao do homem. Em 2016 as mulheres ocupavam somente 39,1% dos cargos gerenciais, tanto no poder público como na iniciativa privada. 60,9% destes eram preenchidos por homens e, 39,1% por mulheres, o que sinaliza uma diferença representativa de 23,81%.

Em todas as faixas etárias percebe-se um maior número de homens ocupando cargos gerenciais, segundo a pesquisa os maiores percentuais estavam presentes nas faixas etárias mais elevadas. Além disto, a disparidade entre mulheres pretas ou pardas, e os homens pretos ou pardos, era superior do que entre as mulheres brancas e os homens brancos.

De acordo com os dados da pesquisa, apesar das mulheres constituírem a maioria da população, possuem maior índice de ensino, conhecimento e preparação, ainda são minoria nos postos de poder.

⁵ A pesquisa foi realizada pelo Instituto Ethos e pelo Ibope Inteligência, em conjunto com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para Mulher (Unifem), e a organização Internacional do Trabalho (OIT). Trata-se de um estudo pioneiro que buscou traçar o perfil dos funcionários e dirigentes das maiores empresas que atuam no país, observando a participação nos níveis hierárquicos de acordo com sexo, cor ou raça, faixa etária, tempo de empresa e escolaridade, bem como a presença de pessoas com deficiência. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAnero-das-500-Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

Figura 3 – Participação feminina em cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade, cor ou raça

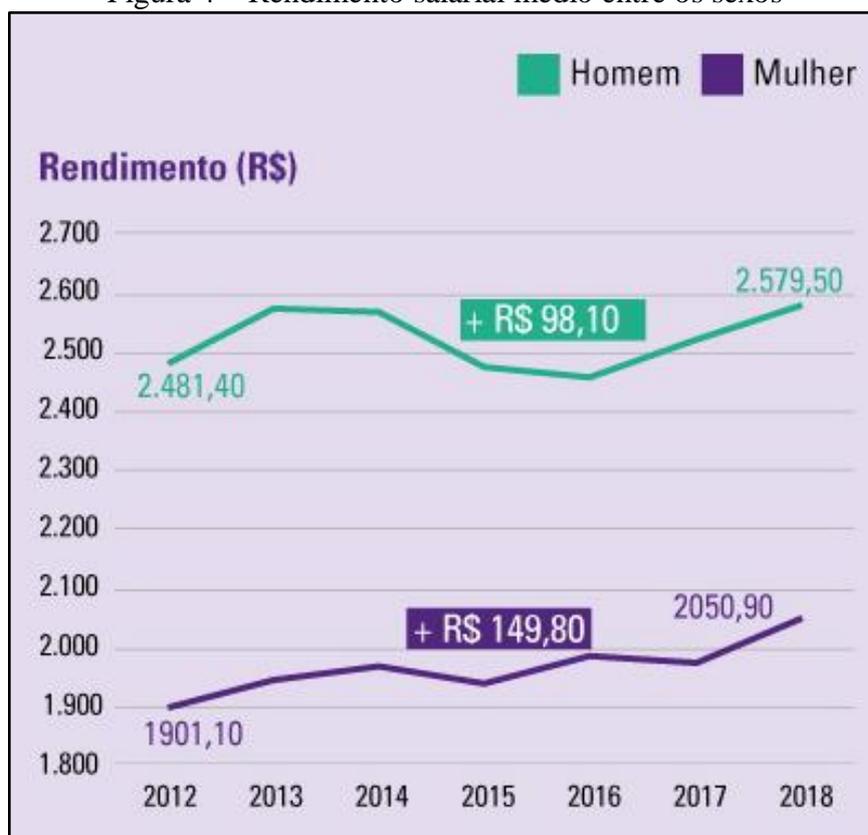


Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

No que diz respeito à remuneração, um estudo realizado em 2018 pelo IBGE para o Dia Internacional da Mulher, relata que as mulheres ganham 20,5% a menos que os homens. Isso demonstra que mesmo após a desigualdade salarial ter sido reduzida entre 2012 e 2018, as mulheres ainda recebem um salário inferior ao masculino.

De acordo com dados do quarto trimestre de 2018, considerando pessoas entre 25 e 49 anos, o rendimento mensal masculino era de R\$ 2.579,50, diferentemente do feminino, que girava em torno de R\$ 2.050,90. O estudo apresenta dois fatores que evidenciam essa diferença salarial entre os sexos. As mulheres trabalham 37h54min a menos do que os homens 42h42min, além disso, o público feminino recebe R\$ 13,00 por hora trabalhada desigual dos homens que recebem R\$ 14,20.

Figura 4 – Rendimento salarial médio entre os sexos



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua retrospectiva 2012-2018.

Através de índices, a figura 6 mostra que em 2012 o rendimento feminino apresentava uma diferença de 23,4%, se comparado ao masculino. Já em 2018, esse percentual diminuiu para 20,5%. Embora essa diferença tenha reduzido ao longo dos anos, as mulheres continuam ganhando menos na grande maioria das ocupações.

3.2 OBSTÁCULOS E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

Dieese (2012) relata que um dos grandes problemas que interferem na contratação da mão-de-obra feminina está relacionado à maternidade, uma barreira atribuída às mulheres que jamais fará parte da realidade dos homens. Grande parte das empresas justifica como um alto custo contratar mulheres, visto que correm risco de engravidar e, assim, serem distanciadas do emprego.

A autora cita que é comum as empresas dificultarem a flexibilização de horários para as mães, que muitas vezes precisam se ausentar para amamentar ou cuidar dos filhos. Dessa forma, muitas organizações acabam evitando a admissão da mão de obra feminina, o que acaba aumentando o índice de desemprego e a extensa procura por trabalho. Para Dieese

(2012), é indispensável que a sociedade brasileira entenda que a maternidade e a responsabilidade com os filhos é dever de toda família, cabendo aos homens dividir esta tarefa em igualdade com as mulheres.

Segundo Barros (1995), os empregadores atribuem um maior grau de ausência no trabalho associado às mulheres, o que acaba influenciando na produtividade e nos gastos operacionais. Para a autora, o motivo do maior absenteísmo ser vinculado ao público feminino, está ligado especialmente aos cuidados com os filhos.

A rotatividade feminina é outro motivo que interfere negativamente nas possibilidades de emprego, devido ao distanciamento das mulheres do mercado de trabalho no decorrer dos primeiros anos de vida dos filhos. Já a rotatividade masculina, é considerada menor e surge em consequência da procura por empregos melhores (BARROS, 1995).

Ainda para a autora, outro obstáculo que prejudica a contratação de mulheres é a força muscular exigida em atividades mais pesadas. No entanto, na atualidade essa condição não pode ser considerada como motivo para segmentar o trabalho feminino, já que as inovações tecnológicas estão exigindo cada vez menos força em muitas funções que integram o trabalho mais pesado.

Barros (1995) ainda aponta os obstáculos culturais, como fatores que contribuem para a redução da contratação da mão de obra feminina, diminuindo as oportunidades para as mulheres. Tais barreiras se caracterizam pelo medo das empresas em contratar mulheres para exercer funções masculinas.

[...] é mister incentivar as mulheres a frequentarem cursos de formação em profissões tradicionalmente reservadas ao sexo oposto, sobretudo na área técnica, cuja evolução torna as mulheres mais vulneráveis, pois, na realidade, a principal razão da escassez de mão-de-obra feminina, em determinados cargos, deve-se a fatores históricos, ao seu secular papel secundário na organização social, que se expressa, de início, na falta de formação profissional apropriada (BARROS, 1995, p. 231).

Para Dieese (2012) também há desigualdade no número de horas trabalhadas, visto que é comum o entendimento de que homens costumam exercer jornadas mais longas. No entanto, cabe salientar que essa diferença deve ser analisada por um viés que permita compreender que a atividade feminina não se restringe apenas ao ambiente organizacional, já que costumeiramente é a única responsável pelas tarefas da casa.

É fato que no mundo atual ainda são poucos os cargos de liderança ocupados por mulheres. Os fatores acima destacados influenciam e geram obstáculos para o alcance femininos a cargos de poder nas organizações. A liderança requer tempo, esforço e dedicação

para conciliar a função com a vida doméstica, no entanto, é preciso reconsiderar a ideia de que para crescer profissionalmente a mulher precisa abrir mão da família e da maternidade.

3.2.1 Estilo de liderança feminino

No mundo atual as organizações estão cada vez mais considerando a conduta humana. Para isso, têm investido em competências que ajudam a alcançar resultados superiores. Nos ambientes em que a concorrência é grande, os relacionamentos interpessoais estão no centro do desenvolvimento, contribuindo de forma significativa para o sucesso dos negócios. De acordo com Mandelli (2015), as organizações estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, com gestores preocupados com o desenvolvimento. Pessoas que através da simpatia motivem os colaboradores a trabalhar em equipe, que valorizem acima de tudo os relacionamentos e o ambiente organizacional. Para a autora, essas são características muito relacionadas ao perfil de liderança feminino.

“O sucesso das mulheres mostra que um estilo novo de liderança é bem adequado às condições de alguns ambientes de trabalho e pode elevar as chances de sobrevivência de uma organização no incerto mundo dos negócios” (FRANKEL, 2007, p. 25).

Como refere Frankel (2007, p. 14), “há uma qualidade comum a todas as mulheres citadas como boas líderes, que, aliás, define o que é a liderança: a capacidade de motivar as pessoas para segui-las”. Segundo a autora, nos dias atuais os liderados esperam de seus líderes atitudes e qualidades que as mulheres adquirem desde cedo.

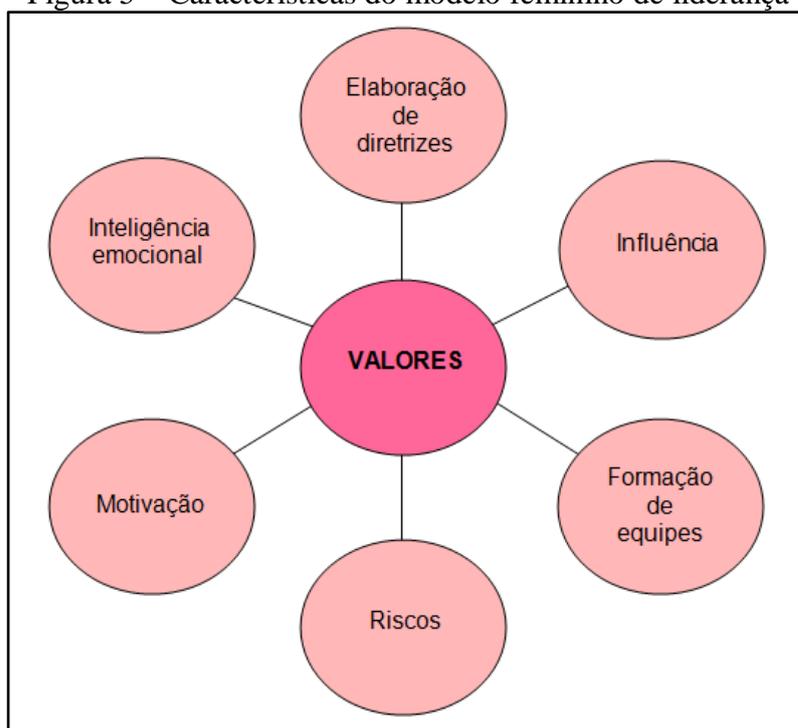
As pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas. Isso não significa que homens não possuam essas qualidades nem queiram apresentá-las. Significa apenas que as mulheres quando têm oportunidade, costumam demonstrá-las de maneira mais natural, confiante e espontânea (FRANKEL, 2007, p. 14).

Nascimento (2018) acredita que um bom líder precisa saber se comunicar para incentivar a equipe, com o intuito de atingir os objetivos esperados. O líder deve saber introduzir novidades, adaptando-se às transformações do mercado externo e interno. Segundo o autor, as mulheres possuem esse perfil e são capazes de conduzir o mercado, assumindo riscos e tomando decisões, além de contribuir consideravelmente para o sucesso da organização. Hoje, as mulheres estão em busca de novos desafios no trabalho, e vêm realizando com êxito atividades que anteriormente eram executadas somente pelos homens.

As mulheres costumam enfrentar o poder de maneira diferente dos homens, isso porque seu jeito próprio condiz melhor com as expectativas dos liderados modernos. A autora relata que devido às condições desiguais, as mulheres precisaram desenvolver um conjunto de métodos capaz de oferecer suporte às suas necessidades e as de seus seguidores, por esse motivo acabam não se preocupando tanto com o poder quanto os homens (FRANKEL, 2007).

Assim como Loden (1988), Frankel (2007) propõe um modelo feminino de liderança baseado em um conjunto de valores apoiado nas atitudes diárias da mulher. Segundo o autor, inconscientemente elas consultam regularmente esses valores para definir um aperfeiçoamento nas suas orientações, demonstrando que a sensibilidade feminina é uma característica muito presente neste novo estilo de liderança, considerado fundamental na atualidade.

Figura 5 – Características do modelo feminino de liderança



Fonte: adaptado Frankel (2007, p. 32).

Como percebe-se características femininas que anteriormente eram consideradas um obstáculo para atingir sucesso na carreira, hoje são vistas como vantagens pelas organizações. Atributos como solidariedade, empatia e preocupação passaram a ser vistos como diferencial no mercado de trabalho. Conforme Nascimento (2018), as mulheres concedem um maior valor ao trabalho em equipe, são mais determinadas e pacientes, conseguem raciocinar a longo prazo tornando-se mais abertas para o aprendizado constante.

Sintonizadas com os palpites emocionais e as tendências internas que fazem parte de todas as interações humanas, as líderes femininas têm dados adicionais para considerar quando tomar decisões, e estão mais frequentemente inclinadas a considerarem seus próprios sentimentos e também os dos outros, na busca de soluções para problemas complexos. Como resultado, estão mais propensas a funcionarem de forma diferente do que seus colegas mais tradicionais em seus papéis de pessoas que solucionam problemas, tomam decisões, e administram relacionamentos (LODEN, 1988, p. 62).

De acordo com Loden (1988), as líderes femininas são mais preocupadas em construir relacionamentos, cooperação e trabalho em equipe, elas dão mais importância aos sentimentos e se empenham em obter soluções em que todos sejam vencedores. Estão mais focadas em impulsionar o crescimento pessoal em curto prazo e, assim, aperfeiçoar o clima organizacional em longo prazo.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e vem exigindo uma transformação no modo de gestão, com líderes capazes de assumir um novo comportamento, ajustado à realidade. As mulheres vêm mostrando um modelo de liderança diferenciado do masculino, se destacando através de características como: capacidade de ouvir e se colocar no lugar do outro, sensibilidade, bom relacionamento interpessoal, entre outras. É por meio desse perfil diferenciado que a mulher vem chamando atenção no mundo organizacional e buscando seu espaço.

4 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA BUSCA PELA IGUALDADE DE GÊNERO

Este capítulo tem como objetivo avaliar os processos comunicacionais na busca pela igualdade de gênero nos ambientes organizacionais, tendo como base que a comunicação é fundamental no ambiente organizacional e exerce papel essencial no diálogo entre empresa e público interno. O tópico: O papel da comunicação na busca pela igualdade de gênero, busca identificar de que forma a comunicação interna pode contribuir para reduzir a desigualdade e despertar o interesse sobre o assunto no âmbito organizacional, auxiliando no desenvolvimento de um ambiente mais igualitário.

4.1 COMUNICAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA IGUALDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Maranhã (2016), mesmo com o passar dos anos ainda vivemos em uma sociedade que apresenta possibilidades diferentes para homens e mulheres no mercado de trabalho. As desigualdades são mais evidentes em questões que envolvem os direitos, como a profissão, a remuneração, e em fatos que não costumam ser tão visíveis, como a aceitação de cada sexo no ambiente organizacional. Progressivamente as empresas vêm notando que a desigualdade de gênero no ambiente empresarial é um assunto que deve ser abordado. Com certeza, a atenção com o tema surge por influência externa, visto que o assunto está em alta.

Segundo Sebastião (2009, p. 98), “[...] a comunicação tem por fim manter os colaboradores sempre informados do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação”. De nada adianta possuir uma equipe talentosa e disposta, se a mesma não andar inteirada sobre os assuntos da empresa.

Kunsch (2002) acredita que na proporção em que a comunicação se desenvolve, por meio de políticas, técnicas estratégicas e propostas de ações que sejam voltadas para os colaboradores, a comunicação interna tende a ser mais efetiva. Para a autora, sua eficácia depende de projetos desenvolvidos entre os grupos dos setores de comunicação, recursos humanos e gestão, por meio de programas que visam promover o diálogo acessível entre chefia e funcionários.

O profissional de comunicação é responsável por desenvolver e fortalecer a comunicação entre a empresa e os colaboradores, por isso ele tem o dever de estar inteirado sobre os assuntos internos e os fatores políticos e sociais que ocorrem no mundo externo.

Acompanhar e carregar os assuntos que surgem lá fora para a organização, significa colaborar para o conhecimento e a discussão de temas sociais e para os direitos do cidadão (KUNSCH, 2002).

Para Melo (2006), a comunicação interna objetiva o engajamento da empresa e do seu público interno. A área é responsável por transmitir os valores e as intenções da empresa e desenvolver projetos que visem a boa-disposição na organização. Segundo a autora, através de um planejamento composto pelas políticas e princípios morais da empresa, o setor produz bons resultados para uma gestão mais participativa, incentivando modificações culturais e através da comunicação motivar iniciativas que visem espaços de trabalho mais igualitários.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2002, p. 159).

A comunicação interna tem o objetivo de possibilitar a integração entre organização e colaborador, criando de forma estratégica ações e projetos com foco no público interno. Além disso, deve incentivar a comunicação e o envolvimento de todas as posições da empresa (MARANHA, 2016).

“[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem” (KUNSCH, 2002, p. 159).

A comunicação interna e suas atividades de comunicação, que são realizadas por empresas a favor dos seus funcionários e da sociedade, têm o domínio de induzir e conscientizar sobre temas atuais, possuindo função objetiva na imagem da organização e contribuindo para uma sociedade igualitária. Apesar de ser da diretoria a decisão sobre ter mulheres na gestão, é dever da comunicação interna provocar interesse no assunto em cada líder e colaborador, e desenvolver ações que reduzam as desigualdades entre os sexos no ambiente organizacional (LIPPI, 2017).

A Comunicação Interna tem papel estratégico não só em questões de responsabilidade social, mas em todas as ações da empresa, incluindo sua reputação (fator fundamental para a área de Relações Públicas). A área é responsável por questões importantes para o sucesso de uma empresa, como por exemplo: integração e troca de conhecimentos; divulgação de informações, objetivos estratégicos e aspectos da cultura organizacional; motivação e satisfação de empregados (LIPPI, 2017, p. 52).

De acordo com Lippi (2017), os assuntos que envolvem a igualdade de gênero nas empresas não são específicos do setor de comunicação, mais do que isso, representam uma obrigação gerencial. Ainda assim, compete ao setor incentivar a discussão sobre o tema dentro das organizações, criar conhecimento sobre a relevância do assunto e reconhecer as ações internas da empresa que operem de maneira positiva pela equidade de gênero entre homens e mulheres.

De acordo com a Relações Públicas Aline Webber, editora do *blog Fantástico Mundo RP*⁶, cabe ao profissional estimular e conscientizar as empresas sobre a importância do tema diversidade de gênero. Além disso, mostrar como a equidade pode beneficiar no rendimento e bem-estar dos colaboradores, no aperfeiçoamento do clima organizacional e na consolidação da imagem contribuindo para o aumento dos resultados econômicos.

Furquim (2016) acredita que o Relações Públicas é um profissional estratégico, responsável não só por resolver os problemas organizacionais, mas por promover transformações na cultura e comportamento da organização. De acordo com o autor, os profissionais desta área possuem habilidades inovadoras para desenvolver ações que podem levar a resultados satisfatórios.

Kunsch (2003) diz que o RP contribui para a realização de objetivos que buscam promover o bem-estar dos públicos internos e externos das organizações. Para a autora, as empresas têm o dever e o compromisso de pensar além dos interesses econômicos, assumindo uma postura voltada para a sua missão e seus valores sociais.

Nesse sentido, percebe-se que cada vez mais as empresas valorizam as habilidades do relações públicas como profissional da comunicação que gerencia e promove a imagem e os valores da empresa. O RP busca constituir uma relação de vantagem entre a organização e seu público. Diante disso, fica claro que o profissional torna-se fundamental, contribuindo através da comunicação estratégica promovendo a visibilidade de temas tão importantes para o cenário social.

⁶ *Blog* que traz conteúdos e discussões sobre o profissional de relações públicas, além de promover a ligação de estudantes, profissionais e empresas que acreditam que a comunicação é indispensável no mundo atual. Disponível em: <https://medium.com/fmrp>. Acesso em: 30 out. 2019.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta parte do trabalho apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Espera-se através da metodologia proposta, chegar a conclusões que permitam garantir respostas à questão norteadora do estudo, que pretende compreender quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, relacionadas à desigualdade de gênero.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), método está relacionado à ordenação que irá determinar os processos fundamentais para se chegar ao objetivo e alcançar o resultado esperado.

O método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostram eficientes, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 28).

Mascarenhas (2012) concorda com Cervo, Bervian e Silva (2007), quando referem-se a método como um conjunto de procedimentos utilizados em um projeto para se alcançar um objetivo. De acordo com os autores, método é o trajeto percorrido para atingir um resultado.

Com base nos objetivos propostos, define-se como abordagem deste estudo a pesquisa qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados”, significa dizer que o ambiente e o objeto do estudo possuem relação direta com o pesquisador. Desta forma, o tema é investigado no local em que ele se encontra, sem que o pesquisador influencie no resultado.

O método qualitativo não utiliza dados estatísticos, as informações adquiridas ao longo do processo de estudo devem ser apresentadas de forma descritiva, exibindo um grande número de conteúdo relacionado ao tema abordado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa se caracteriza ainda pelo seu caráter exploratório. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2002, p. 41), “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Para o autor este tipo de pesquisa possui como principal objetivo o desenvolvimento de

ideias. “seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p. 41).

Na parte inicial, a presente pesquisa foi realizada por meio do levantamento de dados bibliográficos, tendo como principal objetivo obter informações que auxiliassem na compreensão sobre a liderança feminina e a luta pela igualdade de gênero. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica tem o propósito de juntar informações que irão auxiliar na investigação e esclarecimento de um determinado problema, por meio de livros, artigos e dissertações. De acordo com Duarte e Barros (2011, p. 54), a pesquisa bibliográfica permite “[...] identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário”.

5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento utilizado para a efetivação da pesquisa foi o questionário, que oportunizou o acesso à informações relevantes para o trabalho através da experiência e da vivência das respondentes. O questionário teve o propósito de recolher dados a partir de fontes diretas (indivíduos) que conhecem, vivenciaram ou tem conhecimento sobre o tema, fato ou situação. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53):

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra *questionário* refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

As perguntas do questionário são do tipo abertas e foram construídas conforme um roteiro de questões padronizado e estruturado. O questionário foi elaborado com doze questões, de forma que as respondentes ficassem livres para responder a partir das suas percepções e experiências, enquanto profissionais femininas que atuam em cargos de liderança.

Quadro 3 – Base de perguntas para o questionário

1.	Qual o nome da empresa onde você atua e o seu cargo?
2.	Na empresa onde você atua o tratamento e as possibilidades oferecidas para homens e mulheres são os mesmos? Caso sua resposta seja negativa, explique as diferenças apresentadas através de exemplos.
3.	Na sua opinião homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais? Comente.
4.	Como você percebe a liderança feminina nos dias atuais?
5.	Você acredita que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para chegar a cargos de liderança? Comente.
6.	Para você, quais são as principais diferenças no estilo de liderança feminino e masculino?
7.	Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos de liderança?
8.	Você já vivenciou algum tipo de situação em que pelo fato de ocupar um cargo de liderança tenha se sentido constrangida de alguma forma? Comente.
9.	Você considera possível se dedicar a um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar? Comente.
10.	De que forma a empresa em que você trabalha reage em caso de situações pontuais em que, por exemplo, você precisa se ausentar do trabalho por questões pessoais ou familiares?
11.	Na empresa onde você trabalha o plano de cargos e salários é o mesmo para homens e mulheres que ocupam cargos de liderança? (considere as mesmas posições)
12.	Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para a liderança feminina no ambiente organizacional?

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O grupo de líderes para o qual os questionários foram enviados, consiste em uma amostra não-probabilística, definida de forma intencional pela pesquisadora. A amostragem não-probabilística, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 112) se define, “[...] não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra”.

Os questionários foram encaminhados por e-mail entre os dias 28 de agosto e 17 de setembro de 2019, para mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de diferentes segmentos e cidades. Os contatos foram obtidos por intermédio de conhecidos da

pesquisadora. O critério de escolha estabelecido para a participação das respondentes foi que estivessem atuando em cargo de liderança, e que não tivessem qualquer participação societária em empresas ou outros negócios.

O Quadro 4 exibe a caracterização das respondentes. Conforme solicitação, as respondentes não foram identificadas⁷ pelo nome, como forma de garantir sigilo das informações repassadas, bem como a especificação de seus cargos, que foram apresentados de forma geral, sem especificidade de setor.

Quadro 4 – Caracterização das respondentes

NOME	CARGO	EMPRESA
Respondente 1	Gerente	BV Financeira
Respondente 2	Supervisora	Implementos Agrícolas Jan S/A
Respondente 3	Coordenadora	LOHR Sistemas Eletrônicos Ltda
Respondente 4	Gestora	Master Sistemas Automotivos
Respondente 5	Supervisora	Matrizes Valmasser ltda
Respondente 6	Diretora	Mutirão
Respondente 7	Supervisora	Protesul Segurança
Respondente 8	Supervisora	Schulz Soluções Automotivas
Respondente 9	Supervisora	SOFICON Assessoria e Consultoria Empresarial
Respondente 10	Gerente	Sulpen Company
Respondente 11	Supervisora	Tabone
Respondente 12	Gerente	TE Connectivity
Respondente 13	Gerente	Tramontina
Respondente 14	Coordenadora	Trebol MÓveis

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O primeiro contato foi realizado de forma individual, por meio de ligação telefônica às empresas onde as respondentes atuam profissionalmente. Destaca-se a extrema dificuldade de chegar a estas pessoas, muitas foram as restrições das empresas para passar as ligações às respondentes pelo fato do assunto não estar relacionado diretamente aos negócios. Foi preciso buscar outras formas de acesso à elas, que foram contatadas por telefone particular ou por meio do *WhatsApp*. Na conversa, inicialmente foram explicados os objetivos do trabalho e a importância de sua participação.

Depois do primeiro contato foram enviados 25 questionários por e-mail, dos quais 14 retornaram. Com a base de dados compilada, a pesquisa passou para os procedimentos de análise.

⁷ Os termos de autorização e cessão de direitos autorais estão com a autora e não foram anexados no trabalho para não identificar as respondentes.

5.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para realizar a análise das respostas do questionário adotou-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo refere-se a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo é uma técnica de observação e descrição de dados, que objetiva a compreensão e interpretação do conteúdo qualitativo visando explicá-lo (MINAYO, 2013).

Para a contextualização e análise das questões abordadas no questionário, optou-se por apresentar os resultados através de tópicos que agrupam as questões por assuntos, conforme apresentado a seguir.

Quadro 5 – Análise das questões abordadas no questionário

(continua)

Tópico 1 – Oportunidade no ambiente organizacional	
2.	Na empresa onde você atua o tratamento e as possibilidades oferecidas para homens e mulheres são os mesmos? Caso sua resposta seja negativa, explique as diferenças apresentadas através de exemplos.
11.	Na empresa onde você trabalha o plano de cargos e salários é o mesmo para homens e mulheres que ocupam cargos de liderança? (considere as mesmas posições)
Tópico 2 – Desigualdade entre os sexos	
3.	Na sua opinião homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais? Comente.
5.	Você acredita que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para chegar a cargos de liderança? Comente.
Tópico 3 – Diferenças no estilo de gestão feminino e masculino	
4.	Como você percebe a liderança feminina nos dias atuais?
6.	Para você, quais são as principais diferenças no estilo de liderança feminino e masculino?

(conclusão)

Tópico 4 – Desafios da liderança feminina	
7.	Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos de liderança?
8.	Você já vivenciou algum tipo de situação em que pelo fato de ocupar um cargo de liderança tenha se sentido constrangida de alguma forma? Comente.

Tópico 5 – Carreira e vida familiar	
9.	Você considera possível se dedicar a um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar? Comente.
10.	De que forma a empresa em que você trabalha reage em caso de situações pontuais em que, por exemplo, você precisa se ausentar do trabalho por questões pessoais ou familiares?

Tópico 6 – Mulheres no comando	
12.	Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para a liderança feminina no ambiente organizacional?

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Segue análise do conteúdo obtido através do questionário e do ponto de vista das respondentes.

5.3.1 Oportunidade no ambiente organizacional

Quando questionadas sobre o tratamento e as oportunidades para homens e mulheres nas empresas onde atuam profissionalmente, a maioria das respondentes salientou que as possibilidades são as mesmas, independente do sexo.

De acordo com a respondente 11:

Na TE, o tratamento entre homens e mulheres é o mesmo, tendo um programa de Inclusão e Diversidade com grupos de afinidades em prol de promover um ambiente de respeito e inclusão para toda diversidade que somos. Dentre os grupos de afinidade temos o WIN, *Women In Network* que trabalha com pilares network, desenvolvimento e retenção. As possibilidades oferecidas estão sempre em discussão para serem as mesmas para homens e mulheres. Este tema é um constante ponto de atenção para o melhor desenvolvimento e posicionamento da empresa na construção deste ambiente de iguais oportunidades.

A respeito dos exemplos solicitados de ações que contribuem para que as oportunidades de crescimento sejam as mesmas para ambos os sexos, a respondente 11 destaca os seguintes projetos:

Treinamento da liderança em vieses inconscientes, trabalhos com mentoria para mulheres, participação em fóruns sobre diversidade e trazer equilíbrio entre homens e mulheres para o processo de seleção.

As falas da respondente reforçam a visão de Melo (2006) que expõe a importância da empresa possuir um bom engajamento do seu público interno, além de ressaltar que o setor de comunicação pode ser o responsável por incentivar essas mudanças culturais e motivar iniciativas e programas que proporcionem inclusão e espaços mais igualitários no ambiente organizacional.

Somente duas respondentes relatam que as oportunidades não são as mesmas para homens e mulheres nas empresas onde atuam. Para a respondente 10 há muita diferença neste quesito, especialmente quando ressalta que “a equipe de gestão é composta por oito homens e uma mulher”.

De acordo com a respondente 12 o peso das decisões e opiniões masculinas tem sempre mais importância do que a feminina. Ela acredita que nas reuniões, aparentemente, o que é dito pelos homens é mais bem aceito.

Na visão da respondente 5 depende muito da empresa: “para cargos administrativos entendo que as possibilidades são as mesmas, já para a produção infelizmente não. Ainda se considera muito o conceito de que homens são mais adequados para tarefas pesadas e mulheres para tarefas que exigem mais cuidado e atenção”.

Percebe-se que as respostas se relacionam ao pensamento de Barros, que em 1995 apontava os obstáculos culturais como um fator que diminui as oportunidades para o público feminino. Para a autora, essa questão não deveria ser considerada, já que as transformações tecnológicas provocaram mudanças ajudando a otimizar os processos mais pesados e manuais.

Quando questionadas sobre o plano de cargos e salários, a maioria das respondentes relatou que em geral é o mesmo para ambos os sexos. As respondentes 10 e 13 contam que a empresa não possui plano de cargos e salários. Explicam que nas empresas onde atuam é evidente a disparidade de honorários, mulheres continuam ganhando menos, ainda que exerçam a mesma função que um colega do sexo masculino.

Na opinião da respondente 11 as mulheres não sabem negociar os seus salários da mesma forma que os homens, o que na sua opinião acaba impactando nessa discrepância.

5.3.2 Desigualdade entre os sexos

A maior parte das respondentes acredita que as oportunidades não são as mesmas para homens e mulheres. No ponto de vista da respondente 13 “as empresas ainda valorizam muito mais os homens, tanto em termos financeiros quanto em oportunidades para cargos de gestão”.

A esse respeito a respondente 11 relata:

Na minha opinião as mulheres ainda encontram maiores barreiras para a sua carreira profissional. Existem muitos vieses inconscientes que dificultam e impactam nas mesmas condições para as mulheres e homens. Em muitos casos as mulheres têm uma remuneração inferior ao do homem, não são ouvidas atentamente nos grupos de trabalhos e não são consideradas nos planos de sucessão da gerência e diretoria.

Duas das respondentes acreditam que depende muito da empresa ou da cultura organizacional. Para a respondente 9:

Depende muito da cultura organizacional e da postura de cada profissional. Já fui Gestora em outras empresas e nunca tive problemas em ser mulher, sendo que era empresa predominantemente masculina. Já onde haviam mais mulheres nos cargos de gestão as oportunidades diminuía, até demitida fui por colocar minha opinião.

A respondente 7 amplia essa visão dizendo que “varia muita de empresa para empresa, as que estão abertas para a diversidade com certeza estão promovendo oportunidades, mas ainda existem empresas que diferenciam o sexo na hora de promover funcionários”.

As respondentes 2, 8 e 10 concordam ao dizer que as oportunidades são as mesmas e que as mulheres vêm ganhando seu espaço de forma gradativa no ambiente organizacional.

Sobre as oportunidades para se chegar a cargos de liderança, a maioria das respondentes considera que são as mesmas. Para a respondente 7 “se estivermos especializadas, focadas para o cargo, podemos competir de igual para igual”.

O entendimento da respondente 14 é diferente, para ela:

Apesar de muitas empresas já terem percebido que não existe diferença entre mulheres e homens para exercer qualquer cargo dentro de uma organização, ainda existem muitas empresas em que o preconceito persiste. Oferecem salários menores, restringem a contratação de mulheres para alguns cargos que julgam ser específicos para homens, e muitas ainda evitam a contratação de mulheres, pois estão sujeitas a engravidar e se afastar do trabalho por um tempo.

A respondente 11 concorda ao dizer que “quando se trata de oportunidades vejo que as mulheres têm uma certa desvantagem. Muitas vezes para serem consideradas para um cargo de liderança são questionados pontos como, formação, maternidade e disponibilidade para viagens”.

As respostas vão ao encontro do que Dieese (2012) acredita, quando diz que a maternidade é um fator que acaba prejudicando a contratação da mão-de-obra feminina. A autora evidencia o fato das empresas alegarem como um alto custo contratar mulheres, sendo que podem engravidar e se afastar do trabalho por um determinado período.

Para as respondentes 1, 8 e 10, as oportunidades a cargos de liderança decorrem de fatores como cultura organizacional, segmento de atuação ou ambiente empresarial. De acordo com a respondente 1, “depende de empresa para empresa, no entanto, quando as mulheres são determinadas elas conseguem ótimos cargos de liderança, mas para que isso aconteça é preciso que as mulheres acreditem em si e no potencial que tem”.

A respondente 8 acredita que depende muito do ambiente empresarial, e relata “em alguns ambientes ainda existe distinção entre homens e mulheres, não é incomum mulheres terem salários menores para executar a mesma função que um homem, em alguns casos não teremos as mesmas oportunidades e isso é cultural”. A respondente 10 enfatiza que “depende muito do segmento, onde atuo a maior parte das lideranças são masculinas”.

5.3.3 Diferenças no estilo de gestão feminino e masculino

No que diz respeito a percepção sobre a liderança feminina nos dias atuais, as respondentes 1, 2, 7, 10, 12, 13 e 14, concordam que a liderança feminina está mais presente, contudo reconhecem que ainda há um longo caminho pela frente, até que a igualdade seja definitivamente alcançada.

A respondente 3 ressalta:

Vejo que nos dias atuais as mulheres em cargos de liderança conseguiram desmistificar a ideia de “sexo frágil” e mostrar que podem ser líderes ou gestoras, pois o que vale é a habilidade e competência de relacionamento com seus subordinados, visto que essa metáfora de “sexo frágil” (lado mais emotivo) na parte de se relacionar com os colaboradores de uma empresa é benéfica para o bom andamento do trabalho.

Para a respondente 11:

A liderança feminina traz uma contribuição positiva para as empresas que oferecem a oportunidade e um clima de inclusão adequado. A mulher tem por natureza um

olhar natural de cuidar das pessoas o que em um ambiente de gestão é um diferencial para desenvolver uma equipe. Além de ter um processo intuitivo muitas vezes maior que o do homem.

No ponto de vista da respondente 4 as mulheres estão se destacando de forma positiva ao ocupar cargos de liderança. Isso se deve ao fato de terem um olhar mais atento e cuidadoso aos detalhes.

Ampliando o pensamento, a respondente 8 expõe:

Eu acho que a liderança feminina acaba sendo mais humanizada, mesmo com o compromisso de ser justa e imparcial, acho que a mulher possui uma forma diferente de ver o cenário à sua volta e acaba se saindo bem nas responsabilidades de desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, organização, metodologia, etc.

As respostas reforçam a visão de Loden (1988) quando explica que as mulheres possuem um estilo de liderança diferenciado. Segundo o autor elas conduzem melhor os relacionamentos e dão maior importância aos sentimentos e ao trabalho em equipe. Partindo desse princípio e com base nas respostas obtidas nota-se que a gestão feminina é mais humanizada, com foco nas pessoas.

A respondente 5 comenta "a liderança feminina vem ganhando cada vez mais corpo, muito embora seja uma mudança lenta". De acordo com ela as mulheres precisam se dedicar mais do que os homens nas tarefas, devido a necessidade de se mostrarem merecedoras do cargo que ocupam.

Na opinião da respondente 6 a liderança feminina está em constante evolução, apesar disso ainda existem muitos preconceitos sobre o assunto. Ela acredita que "as mulheres precisam se posicionar de forma diferenciada. Apenas ansiar pela igualdade não levará a posições melhores, mais sim a capacitação, voz e atitudes".

A respondente 9 relata:

Penso que estamos nos preparando, enfrentando medos, nos qualificando. Observo que existe muita resistência entre as próprias mulheres, a competição é entre elas mesmas, quando o Ego feminino é sobreposto ao cargo a competição e conflitos são maiores. Existe nitidamente maior preconceito entre as próprias mulheres do que a resistência dos homens em terem mulheres em cargos de liderança. Quando se tem cargo de gestão não pode deixar o Ego, ou status, ou cargo definir, o foco tem que ser a empresa, o sistema organizacional e ao meu ver as mulheres se utilizam muito desses melindres, bem diferente dos homens que querem resultado e tem foco.

Na questão sobre as principais diferenças no estilo de liderança feminino e masculino as respondentes 6 e 13 ressaltaram não haver grandes diferenças. Para a respondente 6 "a maneira como as mulheres conduzem a liderança é muito mais assertiva, intuitiva e

agregadora, justamente pelas multifuncionalidades que uma mulher consegue exercer, e mais fundamental ainda é a empatia”.

A esse respeito a respondente 13 comenta: “percebo que as mulheres embora sendo fortes em seu posicionamento, são mais amorosas ao transmiti-lo. São organizadas, focadas, persistentes, buscam o desenvolvimento constante, são boas ouvintes, se comunicam bem, entre outras qualidades”. A respondente 10 complementa a fala dizendo que "as mulheres possuem mais empatia, flexibilidade e tato com as palavras.”

Para a respondente 1 “as mulheres são mais coração e os homens mais razão”.

Segundo o ponto de vista da respondente 7 “somos mais focadas, temos um psicológico mais forte, habilidades em resolver conflitos de um modo coerente, acredito que temos um poder de persuasão mais forte e que somos persistentes na busca do nosso espaço”.

De acordo com a respondente 2 “a liderança feminina é mais embasada e criteriosa, como se a mulher precisasse ainda defender que ela merece esta posição”.

A respondente 5 ressalta que as mulheres costumam se dedicar mais, devido a necessidade. De acordo com ela as mulheres diariamente enfrentam barreiras de julgamentos que geralmente não existem para os homens. “enquanto um homem é considerado firme, uma mulher com a mesma postura é, muitas vezes, considerada grosseira. Homem que dá palpite onde não foi chamado é visto como interessado, mulher como metida, e daí por diante”.

Para a respondente 14 as mulheres costumam ser mais flexíveis em determinadas situações e possuem maior capacidade de se adaptar a mudanças, são mais dispostas a ouvir e têm maior facilidade em resolver conflitos, diminuindo as adversidades em equipe.

A respondente 8 acredita que “os homens costumam ser mais práticos e diretos, as mulheres são mais analíticas e detalhistas”. Seguindo o mesmo pensamento a respondente 11 relata:

A mulher tem um estilo mais detalhista e de maior cuidado com as pessoas em relação aos homens. A mulher espera a oportunidade de falar e muitas vezes não se impõe ou se faz ouvir porque fica aguardando a permissão para falar. A mulher na maioria das vezes analisa mais que o homem e isto pode trazer um impacto positivo porque a tomada de decisão ocorre com mais dados. A mulher costuma ter uma preocupação e dedicação com seu desenvolvimento formal, estudando mais e aprimorando seus conhecimentos ao longo da carreira e os homens estão mais abertos a aprender na prática.

De acordo com o ponto de vista da respondente 3 a principal diferença está na forma de se relacionar com os subordinados. De acordo com ela “a mulher consegue fazer com mais excelência, e isso com certeza é essencial para o andamento do trabalho em equipe e resultados gratificantes para empresa”.

A respondente 4 cita:

Quanto a liderança feminina, as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança, como: autoridade, facilidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo, trabalho em equipe, pró atividade, organização, comunicação e solução de problemas. Já o estilo de liderança masculino é mais focado e objetivo, sem olhar o contexto de forma geral. O homem é mais prático e calculista, e é mais focado no poder e autoridade.

Na visão da respondente 12 a liderança feminina é mais emocional, além disso as mulheres são mais tolerantes com as metas. Já a liderança masculina é autoritária, conduz as metas de forma concreta e disciplinadora. A respondente 9 reforça esta ideia: “a liderança feminina é mais sensível, as mulheres possuem uma visão multidisciplinar e percepção aos detalhes, entendem a organização sistematicamente. Os homens são mais racionais, mantêm seu foco nos resultados e objetivos, possuindo uma visão administrativa”.

Nota-se que as respostas fortalecem o pensamento de Mandelli (2015), que define o modelo de liderança feminina como sendo mais humanizado, voltado para a equipe e os relacionamentos. De acordo com a autora, a forma de liderar masculina é mais autoritária, com foco nas metas e objetivos.

5.3.4 Desafios da liderança feminina

Ao serem questionadas sobre os principais desafios dos cargos de liderança, as respondentes 4, 5, 12 e 14 mencionam o preconceito como um dos principais desafios. Para a respondente 14 o preconceito e a falta de respeito são os maiores problemas. De acordo com ela “grande parte da sociedade ainda pensa que lugar de mulher é em casa. Existem homens que não admitem receber ordens de mulheres, e outros que pensam que as mulheres chegaram até um cargo de liderança pela beleza física e não pelo seu esforço”.

A respondente 5 concorda ao dizer que o principal desafio é o preconceito, ela menciona que "muitos homens acreditam que se uma mulher é bonita não pode ser inteligente, além de acharem que as mulheres se utilizam do corpo ou das relações pessoais para crescer profissionalmente".

A respondente 4 relata que o desafio está em liderar pessoas: “atualmente um líder precisa muito mais de habilidades emocionais do que técnicas, pois além de ser um gestor de negócios é um gestor de pessoas”. Segundo ela outro fator é vencer o preconceito e mostrar à sociedade que uma mulher também é capaz de atingir um cargo de liderança e trazer bons resultados.

Seguindo esse raciocínio a respondente 12 menciona como desafios “o preconceito, a dupla jornada, a divisão do seu tempo com a família e em especial a maternidade, a própria falta de autoconfiança”. A respondente 7 concorda e diz que na sua opinião um dos pontos mais relevantes é a maternidade, visto que muitas empresas enxergam como ponto negativo em razão de julgarem que a mãe não se dedicará ao máximo em seu trabalho.

A respondente 11 relata que "o desafio começa em ter que mostrar mais serviço que os homens para ser considerada em um cargo superior". Para ela outro fator relacionado é que ainda são poucas as mulheres que ocupam cargos de liderança, o que pode acabar desencorajando outras a seguirem o seu ideal de crescer nas organizações. Na sua opinião a maternidade é outro ponto, visto que muitas mulheres acabam abrindo mão da carreira profissional para ser mães.

Através das respostas obtidas verifica-se que as respondentes 7, 11 e 12, também citam a maternidade como um desafio feminino ao ocupar cargos de liderança. Segundo Dieese (2012) é fundamental que a sociedade entenda que a maternidade e o compromisso com a casa e com os filhos é obrigação de toda a família, sendo essencial que os homens dividam essa responsabilidade com as mulheres.

A respondente 8 amplia a visão comentando que a principal dificuldade está em mostrar para a sociedade que mulheres podem ter as mesmas responsabilidades e entregar os mesmos resultados que os homens, mesmo possuindo um lado emocional mais aguçado e tendo que lidar com variações hormonais e responsabilidades familiares.

A respondente 1 ressalta a importância da mulher mostrar toda a capacidade feminina e desmistificar a ideia de que lugar de mulher é cuidando da casa e dos filhos. De acordo com ela “as mulheres podem fazer tudo isso e ainda liderar. Já lideram o lar, por que não podem liderar equipes”.

Para a respondente 2 os maiores obstáculos estão em "saber usar de inteligência e sobressair, enquanto que homens ainda têm maior credibilidade à promoções”.

No ponto de vista da respondente 3 o maior desafio para uma gestora está nos rótulos impostos pela sociedade. Para ela “o mundo atual ainda é muito machista, e muitos homens não aceitam serem mandados por mulheres, e isso sim é um grande desafio para uma gestora”.

A respondente 9 ressalta:

Conciliar vida pessoal e vida profissional, se posicionar, ter credibilidade, e ser respeitada por ser quem é como se é. (homens podem rir, podem ter grupos, relacionamentos e etc.). Se isso acontecer com a mulher existe uma grande possibilidade da credibilidade dela ser reduzida.

No ponto de vista da respondente 13 o maior desafio está em aceitar a diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam a mesma posição de liderança, e provar para a sociedade a competência e capacidade da mulher.

A respondente 6 salienta:

Disponibilidade, digo isso no sentido de conciliar trabalho, casa, família e lazer. Os homens são vistos como indivíduos mais disponíveis, na intenção de se dedicar muito mais ao trabalho do que para a família.

Conforme abordado no capítulo 3, de acordo com Dieese (2012) um dos desafios da liderança feminina está no número de horas trabalhadas, visto que muitas empresas consideram que os homens são mais disponíveis para o trabalho. Contudo, deve ser levado em consideração que a atividade feminina vai além do local de trabalho, já que a maioria das mulheres se dedica aos cuidados da casa e da família.

Sobre ter vivenciado alguma situação em que, pelo fato de ocupar um cargo de liderança tenha se sentido constrangida, as respondentes 1, 4, 7, 8, 9, 12 e 13 relataram não ter passado por nada parecido.

A respondente 6 comenta que nunca vivenciou nenhuma situação assim em cargo de liderança, porém já passou pela experiência em outros momentos onde percebeu que não foi promovida a um cargo de gestão pelo fato de ser mulher.

A respondente 14 salienta:

Não que eu tenha sentido constrangimento, mas em muitas situações em que participo de alguma reunião com clientes, onde a maioria dos presentes na sala são homens, percebo uma troca de olhares entre eles, como se estivessem pensando 'mas ela nem sabe o que fala'.

A respondente 10 comenta “pior situação é ter que enfrentar as piadas machistas em meio às reuniões”. A respondente 11 conta que “em uma viagem internacional era a única mulher presente e relatou não se sentir incluída nos assuntos e brincadeiras, principalmente quando envolviam o tema mulher”.

A respondente 5 compartilha uma situação vivenciada:

Minha função principal hoje é a análise de novos investimentos, então viajo bastante a trabalho visitando feiras e outras empresas. Normalmente sou a única mulher em grupos de homens, e isso causa inúmeras perguntas como: “de quem você é esposa?”, “por que uma mulher quer entender de máquinas?”. A situação que mais me marcou foi quando, em uma dessas viagens, fiz alguma pergunta vista como “boba” por um dos presentes, e ouvi: “tudo bem, fica tranquila, mulher bonita não precisa ser inteligente”.

A respondente 2 salienta que já sentiu de perto esse constrangimento, e explica “no ramo que atuo a maioria dos clientes são homens. É muito chato quando são inconvenientes levando para o lado sexual. Uma verdadeira Saia-justa”.

A respondente 3 menciona já ter passado por situações de constrangimento. De acordo com ela “justamente pelo rótulo social de que a palavra final e tomada de decisões assertivas são feitas apenas pelo homem, a mulher por ser emotiva não consegue tomar decisões racionais, esse é o pior rótulo incumbido para a mulher no cargo de gestão”.

5.3.5 Carreira e vida familiar

Quanto a possibilidade de conciliar um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar, apenas uma respondente relatou não ter filhos e não ser casada. A respondente 9 salienta que não possui filhos nem marido, e por conta disso sempre se dedicou integralmente ao trabalho com muito amor e paixão. Na opinião das demais respondentes com planejamento e equilíbrio é possível conciliar a carreira profissional com a vida pessoal.

Para a respondente 7 é totalmente possível: “acredito que tenhamos que equilibrar a vida profissional com a vida familiar, o que acontece dentro da profissional não deve atingir a vida familiar e vice e versa”.

A respondente 13 concorda ao mencionar que é necessário ter equilíbrio. Ela explica “é importante manter uma rotina de desenvolvimento profissional constante e aproveitar bem os momentos em família, distribuindo tarefas de casa e solicitando ajuda quando necessário. Comigo funciona bem, assim”.

A respondente 14 relata “hoje sou dona de casa, esposa e mãe de dois filhos e concílio tudo isso com um cargo de Coordenadora Administrativa com muita facilidade”.

A respondente 2 comenta que concilia a vida profissional e a familiar há mais de 6 anos: “dá mais trabalho, mas é possível conciliar sim”.

A respondente 1 ressalta ser essencial saber separar as duas coisas. Para ela cada vez mais as mulheres possuem múltiplas funções: “temos que saber separar o profissional do pessoal. Acredito que com uma boa estrutura e uma boa distribuição das tarefas não precisamos abrir mão da vida familiar”.

De acordo com a respondente 3 a questão familiar e profissional ainda é um tabu social, a mulher muitas vezes é considerada como dona de casa e precisa estar a frente da família. Para ela “a função de gestora, mãe e dona de casa acaba sendo uma tarefa árdua, o

que faz com que a mulher em alguns momentos precise equilibrar essas funções para que não haja dedicação apenas em uma área”.

A respondente 8 considera possível, porém menciona que é normal em alguns momentos sacrificar o convívio familiar para se dedicar à projetos que exigem mais dedicação. De acordo com ela, devido a esse fato muitas mulheres não estão dispostas a ocupar cargos de liderança.

A respondente 6 destaca a importância de se trabalhar em um ambiente aberto para essas questões: “com planejamento, boa gestão e uma boa equipe isso é bem possível, mas para isso acontecer é preciso ter um ambiente aberto, acolhedor e sem barreiras”. Para a respondente 12 isso é possível “desde que a organização e a liderança superior saibam os limites da relação trabalho e vida particular.”

Segundo o ponto de vista da respondente 5 com o passar dos anos ficou mais fácil conciliar as atividades, ela menciona que “estruturas como *home care*, escolas, creches, têm evoluído e permitido às mães conciliarem a vida profissional sem deixar seus filhos desassistidos”. Explica que “antigamente as mães não passavam 24 horas por dia com seus filhos, pois trabalhavam na roça, a única diferença é que hoje as mulheres buscam carreiras fora de casa”.

No que diz respeito a reação da empresa em situações em que é necessário se ausentar do trabalho, as respondentes foram unânimes em salientar que as organizações são bem flexíveis quando se trata de ausência por motivos pessoais ou familiares.

A respondente 6 relata:

Na minha empresa isso é extremamente natural, não há cobranças, situações adversas ou críticas que nos impeçam de estar ausentes atendendo situações pessoais. Somos responsáveis por entregar resultados e estar ausente em alguns momentos é normal.

A respondente 12 comenta que sempre foi muito bem compreendida e explica “é uma empresa familiar que entende as situações, em especial de saúde, e por outro lado, faço minha parte compensando possíveis ausências em outros horários”.

5.3.6 Mulheres no comando

Em relação a possíveis formas de abrir mais espaço para a liderança feminina nas organizações, as respondentes manifestaram a sua opinião com diferentes respostas. As respondentes 2, 7 e 10 indicam a questão cultural como um ponto fundamental.

De acordo com a respondente 10 “a capacitação, o fortalecimento feminino e a mudança cultural são fatores essenciais para que novos espaços sejam abertos”. Em relação a isso, a respondente 7 salienta que "somente havendo uma mudança cultural das empresas, através da contratação de profissionais pela sua competência e não pelo seu gênero, será possível estimular espaços".

A respondente 4 concorda ao dizer que “é preciso colocar em primeiro lugar a competência, o potencial e *performance*, podendo assim homens e mulheres competir igualmente nos ambientes organizacionais”. Ela ressalta que é necessário deixar de exigir como pré-requisito para uma oportunidade de cargo superior somente o gênero masculino.

Para a respondente 2:

Bem importante frisar aqui a questão cultural, principalmente em empresas menores de pequeno e médio porte. A cultura está mudando e as leis estão mais rigorosas quanto aos preconceitos. Este é um bom caminho a ser iniciado.

A resposta fortalece o pensamento de Casagrande, Carvalho e Luz (2011) que destacam que políticas e ações voltadas à igualdade de gênero vêm sendo efetivadas. Os autores citam que leis que anteriormente não beneficiavam as mulheres estão sendo reformuladas e concretizadas, assegurando maior respeito e equidade de gênero.

No ponto de vista da respondente 3:

A gestão deveria ser híbrida, pois como é de extinto a mulher tem o lado mais emocional aguçado, enquanto o homem é mais racional, sendo assim a junção dos dois seria a gestão ideal. Não vejo que devemos rotular uma gestão melhor que a outra, mas sim a junção das duas gestões.

A fala da respondente reforça a visão de Loden (1988), que explica que um bom líder deve possuir características tanto do perfil masculino como do feminino. Para o autor quando as qualidades de ambos os sexos são utilizadas em conjunto, percebe-se o alcance de bons resultados.

Na opinião das respondentes 1, 6, 8, 12 e 14, o incentivo para que mulheres ocupem cada vez mais espaços deve partir das próprias mulheres. A respondente 6 menciona que as mulheres precisam ter um comportamento diferente, e ressalta “devemos acreditar na nossa capacidade de liderança através de atitudes e exemplos. Nós mulheres devemos nos cobrarmos menos e nos ajudar mais”.

De acordo com a respondente 8 os espaços já existem, em alguns segmentos mais e em outros menos:

Pode haver mais iniciativa das mulheres para ocupar cargos de liderança, muitas mulheres preferem atribuições de menor responsabilidade ou que dependam somente do próprio esforço, tenho muitas amigas que não querem cargos de liderança, especialmente porque teriam que administrar conflitos, ou realizar desligamentos.

A respondente 1 concorda ao dizer que já existem espaços, na sua opinião "as mulheres precisam acreditar em si e continuar conquistando-os. Criando grupos de mulheres destaque para ministrar palestras para motivar e incentivar outras mulheres, realizar uma mudança geral de cultura e cada vez mais se posicionarem perante as situações".

No entendimento da respondente 12 as mulheres devem lutar pelo seu espaço, buscando o conhecimento e exigindo igualdade e reconhecimento. Para ela: "precisamos assumir espaços políticos e sociais mais ativos, para influenciarmos toda uma cultura em relação ao espaço da mulher não só nas organizações, mas em toda a sociedade".

A respondente 14 comenta que "quem abre espaço somos nós mesmas e não a sociedade ou a organização". Ela acredita que as famílias devem criar as suas filhas ensinando que precisam estudar, trabalhar e lutar pelo que querem. Afirma que devem ser incentivadas a encarar desafios, assim não crescerão com medo de errar e se arriscar.

Seguindo o ponto de vista, a respondente 13 concorda ao dizer que "as famílias devem estimular as meninas desde cedo a não só brincar de boneca, por exemplo, mas também outras brincadeiras que estimulem as habilidades de liderança".

A respondente 5 relata não acreditar em políticas de inclusão a longo prazo, e ressalta:

Acho que a chave é o incentivo constante a educação, para que as mulheres possam traçar seus próprios caminhos. Explorar midiaticamente mulheres que já ocupem cargos importantes pode ser uma alternativa, já que mostra para a sociedade que é algo possível de ser alcançado.

De acordo com a respondente 11 é comprovado através de pesquisas que a diversidade gera impacto positivo para as empresas, contribuindo para que sejam mais inovadoras e lucrativas, "hoje vejo como um diferencial competitivo para as empresas trabalharem com maior inclusão das mulheres no seu quadro de funcionários e em todos os níveis da organização".

No ponto de vista da respondente 9 a liderança feminina ainda é muito nova no que se refere a cultura organizacional. Para ela, aos poucos as mulheres estão ocupando seu espaço sem distinções de gênero, porém acredita que:

As mulheres têm medo de perder sua feminilidade, já que em cargos de liderança temos que saber nos impor, impor limites, ter comunicação clara, ser equilibrada, e sinceramente não sei o quanto de mulheres estão dispostas a abrir mão dessa vida feminina para ser efetivamente uma líder.

6 ANÁLISE GERAL

A partir da interpretação e análise dos questionários identificou-se que na opinião das respondentes os homens continuam sendo mais valorizados nas organizações, tanto em termos financeiros quanto em oportunidades para cargos de maior poder. As respostas evidenciaram que mesmo com o avanço da liderança feminina, ainda é preciso uma mudança cultural para que exista garantia de oportunidades para ambos os sexos. De acordo com as entrevistadas, pontos como maternidade e disponibilidade, ainda são questionados no momento de promover um funcionário.

Comparando a liderança feminina e masculina, as respondentes citaram que as mulheres possuem um estilo de liderança mais humanizado, direcionada às pessoas, diferente do homem, que é visto como autoritário, sempre com o foco nas tarefas e objetivos. Ainda assim, elas relataram encontrar desafios e confessam que precisam se esforçar para conseguir respeito na hora de liderar. Quando questionadas sobre os principais desafios de se ocupar um cargo de liderança, apontam que vencer rótulos impostos de que uma mulher não pode estar acima de um homem, ter que mostrar mais trabalho para provar que é capaz de trazer bons resultados, e conciliar trabalho e vida familiar, são algumas das principais barreiras que ainda precisam ser ultrapassadas diariamente.

Apesar disso, elas mencionam que as empresas estão mais flexíveis e que os espaços para a liderança feminina já existem. Contudo, os relatos evidenciam que as mulheres têm falta de confiança em si próprias, o que acaba dificultando o acesso às possíveis promoções.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever a liderança feminina não é tarefa fácil, mesmo nos dias atuais. Apesar de se identificar muitas mulheres em posições importantes nas empresas, como líderes, gestoras e empresárias, percebe-se que ainda há muito a se estudar e compreender sobre esta realidade.

Em um ambiente contemporâneo, marcado pela competitividade, ainda é notório que as mulheres enfrentam dificuldades relacionadas à questão de gênero no ambiente organizacional. Foi com base nesta realidade que se desenvolveu o presente estudo, que surgiu do interesse da autora em identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, relacionadas à desigualdade de gênero.

A partir desta questão norteadora foi possível estruturar os objetivos do trabalho e garantir uma linha de pesquisa que, pelo seu percurso, permitiu chegar a essas conclusões. O objetivo geral do trabalho foi analisar a participação feminina em cargos de liderança em empresas de pequeno e médio porte. Com base no desenvolvimento teórico foi possível estudar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, e compreender que a trajetória profissional da mulher ao longo dos anos foi desafiadora.

Muita luta foi necessária para que o estereótipo feminino se desvinculasse, ao menos em certa medida, das atividades e cuidados da casa e dos filhos. Verificou-se que o esforço das mulheres sempre foi constante em busca do reconhecimento profissional e dos direitos igualitários perante os homens. Isso mostra que embora as mulheres venham ocupando seu espaço, a questão cultural ainda contribui fortemente para a existência do preconceito.

Para identificar os fatores que dificultam o acesso das mulheres à cargos de liderança no ambiente organizacional, foi necessário compreender através da revisão teórica e da análise dos dados dos questionários, que as mulheres ainda sofrem discriminação na hora de serem reconhecidas. Maternidade, flexibilização de horário e disponibilidade, foram pontos destacados como fatores que dificultam o acesso aos cargos. Esses aspectos demonstram as dificuldades ainda enfrentadas por aquelas que se dedicam com entusiasmo e propósito, a uma carreira profissional que lhes garanta reconhecimento e espaço.

Para compreender como a liderança feminina pode agregar valor às organizações, foi necessário identificar o perfil das mulheres que ocupam posição de líderes, e avaliar suas características predominantes. O estudo mostrou que essas mulheres têm como diferencial o estilo de gestão humanizado, a comunicação afetiva, maior facilidade para influenciar equipes e a preocupação com a valorização do bem-estar dos funcionários. Ao considerar o momento presente e as transformações do mercado de trabalho, identifica-se uma realidade

organizacional que cada vez mais incorpora a diversidade de gênero e opiniões, diferentes gerações e modos de pensar. Tudo isso leva a necessidade das empresas de se reinventar, para conseguir se manter competitivas e progredir nesse mundo de transformações, neste sentido, pelo seu perfil, a liderança feminina se mostra potencial, sendo um diferencial relevante no mercado de trabalho atual.

O estudo também permitiu compreender como o profissional de comunicação pode contribuir para um ambiente organizacional mais igualitário. Apontou que com tantas mudanças no mundo dos negócios, a comunicação pode se tornar forte aliada para o sucesso das equipes e o alcance de resultados. A fala dos autores mostrou que é de suma importância que as empresas entendam a relevância de contar com um profissional de comunicação atento a temas que envolvem as questões de gênero e liderança. Nesta esfera o relações públicas tem muito a agregar através de ações que estimulem a discussão sobre esses temas no ambiente organizacional, como por exemplo em palestras, cursos e treinamentos que falem sobre preconceito, programas de inclusão e diversidade e, ainda, campanhas internas sobre igualdade, que ajudem a conscientizar e sensibilizar o público interno sobre assuntos relevantes como a equidade de gênero.

Partindo da questão que norteou este estudo, constatou-se por meio do referencial teórico e da análise e interpretação dos questionários, que as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança está em desmistificar a ideia de que lugar de mulher é em casa, cuidando dos filhos e do lar, e mostrar para a sociedade que elas também são capazes de ocupar cargos de maior responsabilidade, contribuindo com resultados tão bons ou até melhores que os dos homens.

Outro ponto destacado pelas respondentes foi a maternidade, um fator que acaba dificultando a ascensão feminina a cargos de poder. Os dados apontam que conciliar trabalho e vida familiar é possível, no entanto requer esforço e planejamento, por essa razão muitas mulheres acabam abdicando da vida familiar para se dedicar inteiramente ao trabalho. A disponibilidade de horários foi outro obstáculo identificado, visto que as mulheres possuem maiores responsabilidades e nem sempre estão disponíveis em tempo integral para se dedicar ao trabalho e a viagens profissionais. Além disso, atualmente são poucas as mulheres em cargos de liderança, o que pode acabar desencorajando que outras sigam em busca desse objetivo.

Conforme o exposto até aqui é possível afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, demonstrando aspectos importantes quanto a liderança feminina e a igualdade de gênero nas organizações. Através dos questionários foi possível observar que a grande

maioria das respondentes mencionou sofrer preconceito e inúmeros desafios na hora de liderar, acredita-se que por mais que as empresas estejam abertas para a promoção de um ambiente mais igualitário, a questão cultural ainda traz uma bagagem muito forte. Daí a necessidade de se trabalhar mais campanhas e projetos com o propósito de reduzir essas barreiras.

Ainda sobre os questionários, chama atenção o fato de que apesar de se perceber que os espaços organizacionais se mostram mais abertos e favoráveis à liderança feminina, a maioria das respondentes solicitou sigilo quanto a seus nomes, o que indica que ainda há muito a se evoluir.

De forma geral considera-se que os objetivos propostos foram alcançados e conclui-se que as mulheres estão sendo cada vez mais inseridas em ambientes que até pouco tempo atrás eram tidos como predominantemente masculinos. Acredita-se que a luta feminina vem contribuindo para romper paradigmas de gênero, servindo de inspiração para que outras mulheres lutem na busca de uma sociedade mais democrática, que assuma que mulheres são seres capacitados para desempenhar qualquer função, contanto que as oportunidades sejam oferecidas de forma igual para ambos os sexos.

Por fim, espera-se a partir deste estudo despertar nas instituições interesse em investir em projetos que promovam a igualdade de gênero e, mostrar a importância da comunicação e do profissional de relações públicas na busca por ambientes organizacionais mais justos e igualitários.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Andreia; ARAÚJO, Leila; PEREIRA, Maria Elisabete. **Gênero e diversidade na escola**: formação de professoras/es em gênero, sexualidade, orientação sexual e relações étnico-raciais. Rio de Janeiro: Cepesc, 2009. Disponível em: http://estatico.cnpq.br/portal/premios/2014/ig/pdf/genero_diversidade_escola_2009.pdf. Acesso em: 21 maio 2019.
- BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1995.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018. 232 p.
- BORGES, Ana Luiza Vilela. Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 597-604, 01 dez. 2007. Bimestral.
- CALIPER. **Pesquisa perfil da executiva brasileira**. Disponível em: <http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/br/perfil-da-executiva-brasileira.pdf>. Acesso em: 23 set. 2019.
- CASAGRANDE, Lindamir S.; CARVALHO, Marília G. de; LUZ, Nanci S. da. **Igualdade de gênero enfrentando o sexismo e a homofobia**. Curitiba: Utfpr, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Metodologia%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_1&ion=0#/legacy/341. Acesso em: 13 jun. 2019.
- DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. São Paulo: Dieese, 2012. 406 p. E-book. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2012/livroSituacaoTrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/cfi/3!/4/4@0.00:55.3>. Acesso em: 22 ago. 2019.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.
- FURQUIM, Karine Pereira. **A importância das relações públicas na comunicação organizacional**: análise da assessoria de comunicação do sindilojas. 2016. 65 f. TCC (Graduação) – Curso de Relações Públicas, Universidade Federal do Pampa, São Borja, 2016. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/rii/2331/1/Karine%20Pereira%20Furquim.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho.** Rio de Janeiro: Agência IBGE Notícias, 2016. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 abr. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta estatísticas de gênero:** indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 30 maio 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta quantidade de homens e mulheres.** Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 05 jun. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que os homens.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>. Acesso em: 24 set. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohning. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohning. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Marcia de Paula. Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade. **Revista Ciência do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 45-60, ago. 2017. Semestral. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/144/pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

LIPPI, Mariana Naviskas. O papel da comunicação interna na busca pela equidade de gênero nas organizações. **Comunicação Com Líderes e Empregados**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 51-54, mar. 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/ComunicacaoLideresEEmpregados-II.pdf>. Acesso em: 17 maio 2019.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina:** como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua:** decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Vozes, 2015.

MARANHA, Mariana Dantas. **A comunicação interna na promoção da igualdade de gênero em organizações empresariais:** o caso Women@Renault. 2016. 97 f. Monografia (Especialização) – Curso de Relações Públicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/45097/TCC%202%2002.01%20-%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 maio 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Metodologia%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-12§ion=0#/legacy/3063>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MEDIUM. **Fantástico mundo RP**. Disponível em: <https://medium.com/fmrp>. Acesso em: 30 out. 2019.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. 2006. 63 f. Monografia (Especialização) – Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>. Acesso em: 28 maio 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 11 jun. 2019.

NEXO JORNAL. **A desigualdade de gênero no mercado de trabalho mundial, em 3 pontos**. 08 mar. 2018. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/03/08/A-desigualdade-de-g%C3%AAnero-no-mercado-de-trabalho-mundial-em-3-pontos>. Acesso em: 12 set. 2019.

PRIORE, Mary del. **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, Gama, v. 1, n. 4, p. 1-12, jan. 2015. Semestral. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77/54>. Acesso em: 01 maio 2019.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul. 1995.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. **Comunicação estratégica: as relações públicas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

STREY, Marlene Neves; CÚNICO, Sabrina Daiana. **Teorias de gênero feminismo e transgressão**. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. E-book. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/#/legacy/epub/54563>. Acesso em: 17 abr. 2019.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO ENCAMINHADA JUNTO COM OS QUESTIONÁRIOS ENVIADOS PARA AS LÍDERES



Franciele Cavalli <fcavalli@ucs.br>
para

Boa noite,

Meu nome é Franciele Cavalli, sou acadêmica do curso de Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul. Estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre o tema "Liderança Feminina e Igualdade de Gênero". Para isso, preciso de mulheres que ocupem cargos de gestão e que possam responder ao questionário anexo. Entendo que este trabalho é de grande relevância para mapear as dificuldades das mulheres líderes no mercado de trabalho atual.

A sua colaboração será de grande relevância para o meu trabalho.

Em anexo segue roteiro de questões e termo de autorização e cessão de direitos autorais.

Desde já agradeço pela atenção.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES ENCAMINHADO PARA AS LÍDERES

1. Qual seu nome completo e o cargo que você ocupa?
2. Na empresa onde você atua, o tratamento e as possibilidades oferecidas para homens e mulheres são o mesmo? Caso sua resposta seja negativa, explique as diferenças apresentadas através de exemplos.
3. Na sua opinião homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais? Comente.
4. Como você percebe a liderança feminina nos dias atuais?
5. Você acredita que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para chegar a cargos de liderança? Comente.
6. Para você, quais são as principais diferenças no estilo de liderança feminino e masculino?
7. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam ao ocupar um cargo de liderança?
8. Você já vivenciou algum tipo de situação em que, pelo fato de ocupar um cargo de liderança, tenha se sentido constrangida de alguma forma? Comente.
9. Você considera possível se dedicar a um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar? Comente.
10. De que forma a empresa em que você trabalha reage em caso de situações pontuais, em que, por exemplo, você precisa se ausentar do trabalho por questões pessoais ou familiares?
11. Na empresa onde você trabalha o plano de cargos e salários é o mesmo para homens e mulheres que ocupam cargos de liderança (considere as mesmas posições)?
12. Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para a liderança feminina no ambiente organizacional?

APÊNDICE C – PROJETO DE MONOGRAFIA I (CD ANEXO)