

LIDERANÇA FEMININA: UM ESTUDO PRAGMÁTICO DAS DIFICULDADES DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Nicole Del Bianco Santos¹
Carla Diógenes²

RESUMO

Neste artigo são tratadas as dificuldades de mulheres ao assumirem cargos de liderança. Primeiramente, esclarece-se acerca do conceito de liderança e sua importância para as organizações traçando uma análise histórica, depois entra-se em detalhe com uma visão contemporânea explicando sobre a liderança feminina diante da presença cada vez maior da mulher no mercado de trabalho. Por fim, elucida-se sobre as dificuldades enfrentadas pelo público feminino em cargos de liderança em que se fala sobre os estereótipos que as levam a bater de frente com o preconceito de gênero. Para identificar estes fatores, usa-se de uma abordagem qualitativa com a elaboração de um questionário para coletar os dados. O estudo foi realizado com treze mulheres que trabalham em empresas de Goiânia-GO, a partir disso procurou-se entender como o preconceito em relação ao gênero influencia na liderança dessas mulheres, analisar os estereótipos que permeiam as dificuldades que elas enfrentam como líderes, e avaliar como essas mulheres percebem a liderança no ambiente de trabalho, no geral e em relação aos gêneros.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança Feminina. Desafio. Estereótipos.

WOMEN'S LEADERSHIP: A PRAGMATIC STUDY ON THE DIFFICULTIES OF FEMALES IN LEADERSHIP POSITIONS

ABSTRACT

This article will focus on the difficulties of women when holding leadership positions. First, is enlightened the concept of leadership and its importance for the organizations outlined by an historical analysis, later is given detail with a contemporary vision to explain about women's leadership in the presence of the increasingly number of women in the job market. Lastly, it's elucidated the difficulties faced by the female population in leadership positions regarding stereotypes that take them to confront the gender bias. In order to identify these factors, it's used a qualitative approach with the elaboration of a questionnaire to collect data. The survey was conducted with thirteen women that work in companies of Goiânia-GO, as of it was searched to understand how the prejudice regarding gender influences the leadership of these females, analyze the stereotypes that permeate the difficulties they face as leaders, and evaluate how these women perceive leadership in the job market, on the whole and with respect to gender.

Keywords: Women. Female Leadership. Difficulties. Stereotypes.

Recebido em 17 de julho de 2019. Aprovado em 17 de agosto de 2019.

¹ Graduada em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, autora do artigo para finalização do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Internacional UNINTER.

² Mestre em Administração (UFPR), professora e orientadora de TCC do Centro Universitário UNINTER.

INTRODUÇÃO

A liderança é uma categorização estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização, em relação a capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas. Devido a sua longevidade muitos pesquisadores usaram de diferentes abordagens para a definir, por isso existem diversas teorias – criadas principalmente no século XX – para entender o perfil de líderes e de como a liderança funciona e é estabelecida. Por exemplo, pode-se citar a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e as Teorias das Contingências. Passando para uma perspectiva mais contemporânea, a liderança começou a ser estudada aliada a novos perfis de líderes que necessitam de características como o carisma e a confiança.

Desta forma surge a liderança transformacional, em que seus líderes prezam pelas preocupações e necessidades de desenvolvimento de seus liderados, pensam e ajudam os demais a verem os problemas de uma nova forma, sendo mais capazes de entusiasmar e inspirar seu grupo na busca pelos objetivos. A partir da elucidação sobre liderança, este artigo tratará da liderança feminina, pois atualmente as mulheres garantiram o direito de um espaço no mercado de trabalho, a partir da luta e discussões elucidadas pelo feminismo e conceituação de gênero.

Entretanto, ainda não é suficiente a quantidade de mulheres ocupando cargos de liderança, além das novas discussões que essa inclusão despertou. Já que a liderança feminina discute sobre a diferença salarial entre os gêneros, o possível modelo feminino de gestão e, claro, sobre o recorte feminino e masculino em termos de liderança. Mediante isso, questiona-se: quais foram as dificuldades enfrentadas por mulheres, atualmente em cargos de liderança, para alcançarem tal patamar em diversas empresas de Goiânia-GO?

A diferença desta pesquisa em relação a outras é a relevância em entender o mercado de trabalho no ponto de vista feminino, a evolução dos estilos de liderança e como a liderança feminina altera um cenário há muito enquadrado em padrões e estereótipos masculinizados. Assim, este trabalho tem o intuito de mostrar como as mulheres em cargos de liderança enfrentam percalços para assegurar sua posição dentro de uma empresa em vista da desigualdade de gênero e da ideia ainda persistente que o mercado de trabalho é limitado para as mulheres.

Esta análise torna-se importante para todos os tipos de públicos, não só o feminino, pois orienta-se na percepção de características que homens e mulheres tem de um líder e como isso se reflete na liderança feminina. Diante disso, a abordagem deste tema é interessante para analisar a incompatibilidade entre comportamentos considerados femininos como a empatia, organização e tranquilidade em vista de comportamentos tradicionalmente relacionados a um líder, sendo estes masculinizados como a força, autoridade e confiança.

Consequentemente, o objetivo geral do presente artigo foi analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres em alcançar cargos de liderança. A partir deste ponto delimitou-se os seguintes objetivos específicos: entender como o preconceito em relação ao gênero influencia na liderança dessas mulheres; analisar os estereótipos que permeiam as dificuldades que elas enfrentam como líderes; e avaliar como essas mulheres percebem a liderança no ambiente de trabalho, no geral e em relação aos gêneros.

Perspectiva histórica e contemporânea sobre a liderança

O conceito de liderança surge diante da necessidade de categorizar o processo social responsável pela influência entre pessoas, isso dentro de uma organização determina como um líder atuará para que seus liderados possam cumprir metas de sua visão futura para o sucesso da empresa, ao mesmo tempo as inspirando para superar obstáculos. De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), foi no século XX que a maioria dos estudos acerca deste termo apareceram e destacam que o modelo proposto por McGregor em 1960 tornou-se importantíssimo para a teoria da administração, pois a Teoria X e a Teoria Y proposta pelo autor afirmava que os valores de um líder estabeleciam um processo de influência podendo ser mais autoritário, classificado como Teoria X, ou mais participativo, a Teoria Y.

Ademais é importante mencionar outras teorias que também auxiliaram na classificação do conceito de liderança, mantendo uma evolução para uma visão contemporânea. Primeiramente existe a Teoria dos Traços, remonta aos anos 1930, onde líderes são diferenciados de não-líderes por meio de características pessoais e qualidades que possuem. No entanto, foi após diversos estudos que pesquisadores conseguiram determinar cinco traços principais de personalidade: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências. Mesmo assim, acredita-se que esta teoria ajuda mais a prever o surgimento da liderança ao invés de distinguir líderes capazes ou não (Robbins, 2005).

Já a partir dos anos 1940 a 60, surgiram as Teorias Comportamentais capazes de analisar o comportamento de determinados líderes a fim de identificar especificidades em suas atuações. Os principais estudos dessa área partiram dos Estados Unidos, como nas Universidades de Ohio e Michigan. A primeira foi capaz de identificar duas categorias encarregadas pelo comportamento de líderes descrito por funcionários: a estrutura de iniciação, ou seja, a capacidade de definir e estruturar seu papel como líder e de seus funcionários para atingir objetivos; e a consideração para manter relacionamentos de confiança mútua no ambiente de trabalho. De forma semelhante, os estudiosos de Michigan também identificaram duas dimensões do comportamento de liderança: a primeira é a orientação para o funcionário, em que este tipo de líder enfatiza relações interpessoais e são atentos às necessidades de seus empregados, respeitando as diferenças; e a segunda é a orientação para a produção, tais líderes enfatizam mais aspectos técnicos e práticos do trabalho (Robbins, 2005).

Entretanto, essas teorias não foram capazes de prever a influência da situação como determinante da liderança, diante disso foram criadas as Teorias das Contingências a fim de identificar variáveis situacionais básicas. Por exemplo, tem-se a teoria situacional de Paul Hersey e Ken Blanchard, centrada nos liderados, pois são eles que aceitam ou não um líder. Além de que a liderança próspera vem da escolha do estilo adequado. Desta forma, existem quatro comportamentos específicos: caso os liderados forem incapazes ou estarem desmotivados, o líder deverá oferecer orientações claras e específicas; já se os liderados forem capazes, mas estiverem desmotivados, será necessária muita orientação para a tarefa e de relacionamento; agora se os liderados forem capazes, mas encontram-se desmotivados, o líder deve usar do estilo apoiador e participativo; por fim com liderados capazes e motivados, o papel do líder está cumprido.

Partindo para uma visão mais contemporânea, o conceito de liderança passou a englobar outros conceitos ganhando novos formatos, como o carisma e a confiança. Assim, Limongi-França e Arellano (2002) expõem que o carisma é capaz de realizar

milagres e previsões, então um líder carismático confia em seus seguidores, ao mesmo tempo seus liderados o aceitam e obedecem incondicionalmente, envolvem-se de maneira bastante emocional com a missão transmitida, garantindo um alto desempenho e crença na capacidade de contribuição. Além disso, Robbins (2005) completa ao afirmar que a confiança é um atributo essencial ligado à liderança, relacionado ao comportamento exibido em um líder carismático, e quando esta é perdida o desempenho do grupo é diretamente afetado.

Também relacionado ao carisma, as autoras abordam a liderança transformacional em que o líder e seu grupo chegam a altos níveis de moralidade e motivação, aumentando também o grau de conscientização e envolvimento devido o líder despertar muitas emoções e mudanças, compartilhando mais valores no contexto da cultura empresarial (Limongi-França; Arellano, 2002).

Diante da apresentação deste contexto histórico acerca da liderança, é necessário apontar os olhares para uma abordagem mais específica a fim de tratar sobre o tema deste artigo, a liderança feminina. É perceptível a evolução do mercado de trabalho para as mulheres, pois atualmente a participação delas em diversas áreas, empresas e cargos é crescente levando em conta as discussões relacionadas ao feminismo e ao gênero. Como aborda a autora Maria Tereza Fleury (2013), existem diversas abordagens na área dos estudos organizacionais acerca do tema em que há o questionamento se existe um modelo masculino e feminino de gestão, se o gênero continua como uma barreira para o crescimento profissional da mulher, se ainda persiste a diferença salarial entre homens e mulheres, entre outros. O que não se pode negar é que essas diferenças acontecem e permeiam o mundo dos negócios ainda, e as mulheres enfrentam diversas dificuldades em alcançarem cargos de liderança.

Os aspectos da liderança feminina

Para tratar da liderança feminina é necessário esclarecer conceitos que a permeiam, a fim de entender sua diferença para a liderança comum. Desta forma, o conceito de gênero no artigo é entendido como a diferença socialmente construída entre homens e mulheres, este não deve ser confundido com o conceito de sexo referente ao físico e biológico do masculino e feminino. E apesar de no Brasil a participação feminina no mercado de trabalho ter crescido exponencialmente desde os anos 1970, entende-se que “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino” (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010, p. 71).

Ademais, a autora Lilia Kanan (2010), evidencia três aspectos para a inserção das mulheres em diversos espaços: taxa de fecundidade em declínio, nível de instrução dessa população em ascensão e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. No entanto, as mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processam adequadamente e acontecem justificadas por uma necessidade e até pela competitividade do mercado produtivo. Logo, a autora afirma ser difícil acreditar no sucesso de organizações com estruturas, hierarquias e organogramas inflexíveis o que leva a emergir, conseqüentemente, uma nova cultura no universo profissional. Assim, mesmo com os estudos sobre gênero que abordam a problemática de um histórico em que as mulheres eram subjugadas e tidas como inferiores ou pertencentes somente a papéis domésticos, atualmente – mesmo com sua inclusão e importância no mundo do trabalho – ainda existem mecanismos que

ajudam na reprodução dessa desigualdade: a discriminação salarial, em que os homens são melhores remunerados estando nos mesmos cargos que as mulheres; a segregação ocupacional, pelo fato de as mulheres ocuparem cargos menos qualificados e menos remunerados em vista dos homens; e o fenômeno do teto de vidro, uma barreira que bloqueia o acesso de mulheres e outras minorias a subirem na hierarquia em empresas (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010).

Logo, mesmo se as trabalhadoras estão interessadas em assumir mais responsabilidades, as mudanças efetivas e práticas nas organizações ainda são pouco frequentes pelo viés da divisão hierárquica do trabalho. E por isso, no século XXI, tornou-se crescente o número de estudos sobre gênero que apontam as desigualdades entre os comportamentos masculinos e femininos do indivíduo no ambiente de trabalho, em que as mulheres ainda enfrentam a barreira da desigualdade de gênero dificultando suas ascensões à cargos de liderança (Versiani; Neto; Tanure, 2014).

Muitos autores e mesmo organizações identificam características peculiares na maneira que as mulheres lideram, tornando esses atributos muitas vezes em consonância com habilidades desejadas, como afirmado pela autora Helen Fisher (2001) em que a apetência pelo trabalho em rede, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas e facilidade de comunicação verbal são adequadas à sociedade global de hoje. É possível inferir que tais características formam o estereótipo da liderança feminina e mesmo que, tradicionalmente, o estilo preferido recaia sobre o masculino, fazendo algumas mulheres na liderança o copiarem, há o debate que considera que elas de fato possuem um estilo de liderança diferente e que este pode ser melhor (Tonani, 2011).

As qualidades previamente citadas estão presentes normalmente no gênero feminino por causa do aprendizado desde a infância de valores, comportamentos e interesses pautados na cooperação e relacionamentos. Porém não podem ser tidos como exclusivos das mulheres, já que são fruto de uma generalização e possivelmente encontradas em homens. Mesmo assim, é perceptível como em um trabalho de equipe as mulheres incentivam a comunicação aberta para estabelecer metas concordadas por todos, encorajam a criatividade e autonomia de seus liderados, se permitem administrar os relacionamentos e os próprios sentimentos, significando desta forma que privilegiam a competência interpessoal. No entanto, ainda sim elas se deparam com o preconceito no mundo dos negócios sendo alvos de “[...] brincadeiras, políticas administrativas ou programas de marketing, metáforas utilizadas, linguagem das cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação verbal e não-verbal” a fim de criticar e ridicularizar seu estilo de gestão, somando às dificuldades que enfrentam impedindo-as de manter o interesse em conquistar cargos de liderança, muitas vezes fazendo-as optar por empreenderem (Munhoz, 2000). Objetivando especificar e determinar mais o escopo deste artigo, serão tratadas algumas dificuldades que as mulheres enfrentam para alcançarem cargos de liderança para melhor compreender o perfil traçado pela pesquisa realizada com mulheres que já ocupam tais cargos, em empresas de Goiânia.

As dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança

A partir da percepção das nuances no que se compete a liderança feminina, é possível delimitar algumas dificuldades que mulheres em cargos de liderança

enfrentaram e enfrentam para alcançar este patamar no mercado de trabalho. De acordo com os autores Versiani, Neto e Tanure (2014), as mulheres ainda são quase como invisíveis nas altas posições de uma organização, essa discriminação ocorre devido à concepção socialmente construída de que elas seriam excessivamente sensíveis, compreensivas e atenciosas para com os outros. Enquanto os homens seriam autoritários, individualistas e usariam mais da sensação de poder dentro da empresa, conseqüentemente, as mulheres acabam prejudicadas por serem referidas a um tipo de comportamento mais emotivo.

Diante disso existe uma grande resistência à liderança feminina, onde certos aspectos são caracterizados como femininos e, portanto, malvistas. De acordo com a pesquisa das autoras Lygia Hryniewicz e Maria Vianna (2018), a dedicação e atenção ao trabalho por parte de um homem torna-se notável, enquanto para as mulheres é esperado; os homens não são julgados caso não ajudarem, porém elas são. Também enfrentam dificuldades quando chefiam homens, especialmente os mais velhos, pois como é um desafio, podem agir com estranheza e não serem tão receptivas. Além de que mulheres ocupando cargos de liderança não é algo comum, ficam em evidência tendo suas ações mais vigiadas e escrutinizadas frequentemente, fazendo-as lidar com maior pressão, gerando comentários preconceituosos, ofensas pessoais e mesmo assédio. E retomando ao já exposto, o salário médio anual das mulheres no Brasil é mais baixo em relação a homens ocupando a mesma posição, além de que elas acabam sofrendo uma pressão para serem mais capacitadas tendo em mente uma progressão na carreira, portanto estudam mais, em média 11 anos, mesmo assim não se torna uma vantagem.

Desta forma, como ressaltam Maria Lúcia Rocha-Coutinho e Rodrigo Coutinho (2011), os discursos sociais atuais que configuram a identidade das mulheres não substituíram a antiga identidade feminina, assim a mulher da modernidade deve ser múltipla, pois além de profissional competente lhe é cobrado ser culta, inteligente, boa dona de casa, mãe zelosa e presente e, ainda deve cuidar da aparência mantendo a sensualidade. Logo, é configurada a coexistência de discursos contraditórios e até conflitantes acerca da aceitação de mulheres no mercado de trabalho atualmente, ainda definido segundo padrões masculinos.

As autoras Hryniewicz e Vianna (2018) também destacam que a discriminação, o preconceito e a dificuldade em conciliar família e trabalho estão presentes no dia a dia, podendo ser relacionadas a dificuldade ao necessitar ser substituída para a licença-maternidade. A aparência pessoal também é uma questão levantada, seja a maneira de vestir, exigência em mudanças e desmerecimento do trabalho se a mulher é considerada bonita ou não.

Assim, “[...] a mulher se esforça mais porque precisa provar o tempo todo que consegue fazer o seu trabalho. (...) Precisam reafirmar sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o que os homens fazem e até um pouco mais” (Versiani; Neto; Tanure, 2014, p. 117). E como elas precisam provar competência diariamente, vem a assumir comportamentos considerados como estereótipos masculinos a fim de manter a posição de liderança. Por exemplo, uma das executivas entrevistadas disse “como a gente tem que investir mais na carreira, no final ficamos mais masculinas” (p. 116).

Isso ocorre porque tradicionalmente a posição de gestor é associada à agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos ligados ao sexo masculino. Então mulheres incorporam estas características a fim de ascenderem à liderança e posições normalmente ocupadas por eles, porém tais

mulheres podem acabar sendo associadas como menos femininas, algo que também pode inibir o interesse delas por cargos assim (Nogueira, 2009).

Isto posto, os autores afirmam que as posições em níveis mais altos já têm um crescimento significativo de mulheres comandando, todavia na medida que se aumenta o nível, menos mulheres são encontradas, pois ter poder para as mulheres é mais difícil. Consequentemente fica mais difícil alcançar a igualdade, e o empoderamento delas – relacionado a autonomia, valorização e crescimento pessoal e profissional – torna-se dependente da regulação dos pares masculinos, por sua vez estes quebram a autonomia e impedem as realizações de empoderamento (Fialho et al, 2018).

No tocante à dificuldade das mulheres de chegar a cargos de liderança, Madalozzo (2011) apresenta estudos acerca do cargo de CEO (*Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo) onde a entrada de uma CEO feminina possui impactos significativamente mais negativos em relação a um CEO masculino. Para os casos estudados pela autora, em que o controle acionário é totalmente retido pelos executivos, três variáveis também influenciam bastante na decisão: setor de atuação da empresa, posição geográfica e o Conselho Administrativo. Assim, uma empresa que possui um Conselho Administrativo, as chances de uma mulher ser a CEO diminuem 12,15%. Este número aumenta para 12,75% quando a organização possui o Conselho com controle acionário. A autora acredita que isso acontece devido à importância desse Conselho reconhecer no potencial CEO características próprias dos conselheiros, tendo confiança suficiente para indicar a pessoa para o cargo.

METODOLOGIA

Quanto a classificação da pesquisa, segundo seu objetivo geral, tem-se como explicativa a procura em identificar os fatores que dificultam a ascensão das mulheres à cargos de liderança, e quanto a abordagem classifica-se como qualitativa. A população escolhida para a realização desse estudo foi composta por mulheres, todas com experiência em cargos de liderança. Participaram do estudo treze (13) mulheres. Utilizou-se a amostragem não-probabilística por acessibilidade.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionários, com perguntas abertas e fechadas, sendo que este método de coleta foi classificado, segundo Mattar (2008), como questionário auto preenchido, em que o pesquisado lê o instrumento e o responde diretamente sem a intervenção do entrevistador.

O questionário foi elaborado com base em variáveis relacionadas a temática do estudo, ou seja, analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres em alcançar cargos de liderança. Também, foram utilizadas questões para conhecer o perfil das respondentes, como renda, estado civil, tempo de experiência e outros dados sócio demográficos.

A coleta dos dados ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2018, por meio de contato direto. O processo de análise dos dados envolveu a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em “[...] estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente” (Gil, 2018, p.103).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos 13 questionários respondidos e recebidos, foi possível traçar um perfil pragmático de algumas mulheres em cargos de liderança na cidade de Goiânia. A faixa etária das respondentes foi de 18 a 44 anos, sendo a maioria delas solteiras, com somente duas casadas e uma divorciada e de forma complementar dez responderam não terem filhos. A amostra apresentou-se diversificada acerca da raça das respondentes que variou entre pardo, branco, negro e amarelo. Em vista da escolaridade dessas mulheres, a maioria possui o ensino superior completo ou em curso e uma apresentou ser graduada com especialização.

Tratando-se do ambiente de trabalho, obteve-se uma diversidade para os setores das empresas que atuam, com seis sendo em serviços, mas também comércio; indústria e saúde. Essas mulheres estão nessas empresas há pelo menos um ano, sendo o maior tempo há nove anos, no entanto a maioria atua em cargos de liderança há um ano.

Em relação as perguntas concernentes à liderança feminina e se essas mulheres enfrentam dificuldades no cargo de liderança, foi questionado primeiro “você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher? Como é a relação de vocês?”. Dividindo a resposta em duas categorias para análise, homem e mulher, foi constatado que aquelas com um gestor superior homem, em sua maioria, nomearam a relação com ele como “boa” e “profissional”. E aquelas com uma gestora superior mulher também classificaram a relação como “boa” em sua maioria, uma afirmou ser “profissional” e somente uma disse ser “horrível”.

A pergunta seguinte serviu para ajudar a determinar se essas mulheres em cargos de liderança percebiam dificuldades para alcançar tal cargo e se seriam influenciadas por fatores comportamentais, ou seja, internos ou externos. Portanto quando perguntadas “qual você considera ter sido a maior dificuldade para chegar a este cargo de liderança?”, foi possível determinar cinco respostas relacionadas a fatores externos. Em primeiro lugar, elas responderam a cobrança por experiência, seguidos de desconfiança e falta de oportunidade. Alguns fatores comportamentais destacados foram autoridade, paciência e adquirir confiança. Diante disso, percebe-se ainda haver um padrão de discriminação no ambiente de trabalho, em que essas mulheres não apresentam características comportamentais tradicionalmente associadas a líderes, como os destacados pelas respostas obtidas. O que reflete na cobrança para que desenvolvam estes traços, significando trabalhar mais a fim de ganhar experiência, e mesmo assim será provável não ser suficiente, pois os funcionários não acreditam na capacidade de liderança delas, gerando sempre desconfianças e muitas vezes preferem homens no cargo, também refletindo no número pequeno de mulheres na liderança devido a poucas oportunidades oferecidas.

Adentrando mais na análise proposta, foi questionado “qual o nível de preconceito que enfrentou/enfrenta?”. Sete respostas circundaram ao fato que as entrevistadas são mulheres e jovens, e quatro afirmaram não sentir nenhum preconceito. Todavia, é alarmante como o preconceito em relação ao gênero ainda é confirmado, além de que devido a faixa etária das mulheres que responderam, foram obtidas respostas acerca de um fator externo a elas por serem jovens algo que se relaciona à falta de experiência também apontada na questão anterior.

De acordo com as autoras Julice Salvagni e Janaina Canabarro (2015), o preconceito dos homens em relação às mulheres no ambiente de trabalho continua ligado à imagem que projetam delas voltadas somente a casa e família, limitando sua adequada inserção e desempenho no trabalho. Igualmente, a mulher não encontra

facilmente as mesmas oportunidades de crescimento no ambiente organizacional por ter suas características pessoais e de aprendizagem consideradas inferiores ao modelo de liderança dominante e masculinizado. Portanto, as diferenças de gênero são usadas como justificativa para a não ascensão feminina, levando a diferentes dificuldades para as mulheres a fim de chegarem a um cargo de liderança. Consequentemente, elas são colocadas em uma esfera de inferioridade algo que também interfere nos campos de atuação da liderança feminina, normalmente aqueles considerados femininos ou relacionados à casa (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2015).

Outra pergunta crucial para determinar o entendimento da liderança feminina foi “quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?”. Também categorizando as respostas em vista de homens e mulheres, tornou-se perceptível como os estereótipos acerca de um estilo de liderança para cada gênero encontra-se enraizado na percepção das entrevistadas. Desta forma ao categorizar os homens, elas os classificaram como diretos, possuem mais controle, credibilidade, respeito de outros e estão em maior quantidade. Para descrever as mulheres, foi afirmado que são mais tranquilas, organizadas, abertas a negociação e uma delas disse que são melhores em cargos de liderança, porém também houveram respostas dizendo que elas não possuem tanto controle (com a empresa e funcionários), geram mais intrigas e o caminho para tornarem-se líderes é mais difícil diante da responsabilidade doméstica que assumem.

Relembrando o exposto em acordo com Versiani, Neto e Carvalho (2014), sabe-se que muitas das barreiras invisíveis que as mulheres encontram para chegarem a um cargo de liderança remetem aos estereótipos construídos capazes de determinar o comportamento de uma mulher e um homem na liderança. Isto é, elas são tidas como sensíveis, compreensivas, atenciosas e mais afetivas; enquanto eles são vistos como autoritários, individualistas e utilizam mais da sensação de poder. Essas diferenças estão enraizadas nos pontos de vista do masculinismo, como apontado por Loden *in* Munhoz (2000), em que sua relação com o negócio e a vida são representadas em termos de luta e competição, com vencedores e perdedores; há a valorização do controle por meio de cálculos meticulosos e a capacidade organizativa de desenvolver planos e estratégias; além de que este preza pelo respeito com aqueles em posições hierárquicas mais altas, mas um comportamento agressivo com quem está em posições inferiores.

Ademais, deve-se levar em consideração que

[...] os valores culturais de uma organização são moldados por aqueles que a controlam (...) [e estes valores] moldam o sistema de crenças básicas usado para guiar as atividades de uma organização, para estabelecer metas e determinar padrões adequados de comportamento (LODEN, 1998 *apud* MUNHOZ, 2000, p. 166).

Por isso, os valores tidos como naturais para o comportamento feminino são vistos como improdutivos, diante da atitude objetiva, e não emotiva, tão prezada pela cultura organizacional masculina. Todavia como muitos estudos com a perspectiva feminista demonstram, essas características que definem a liderança feminina também podem ser encontradas em homens e que a generalização deste estilo de liderança não a torna menos válida.

Tratando das dificuldades em conciliar o trabalho com a responsabilidade doméstica, o estudo de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) também demonstra que a chegada de um filho afeta a carreira profissional das mulheres, tanto positiva quanto negativamente. Por exemplo, os autores relatam que suas entrevistadas fizeram

arranjos para manter uma carga horária fixa de trabalho, não viajam com tanta frequência, evitam horas extras além de sentirem um grande cansaço físico e mental por terem de desempenhar uma multiplicidade de tarefas. Assim, é demonstrado que as mulheres e a sociedade aceitam somente como a responsabilidade delas o cuidado com a casa e das crianças, além de que o caráter complementar e secundário da atividade feminina acaba sendo aliado a uma inexistência de infraestruturas de apoio como creches, menor acesso às garantias trabalhistas, por exemplo a licença maternidade, e ainda a discriminação por sua possibilidade em engravidar.

A última pergunta elaborada para a pesquisa procurou avaliar como as mulheres percebiam um diferencial na liderança feminina, assim ao questionar “o que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?” as respostas indicaram características como força, determinação, comprometimento, empatia, organização, delicadeza, humanidade, o fato de serem mais flexíveis e emocionais, e de terem uma linha de raciocínio cautelosa. Diante dessas respostas é possível perceber que essas mulheres confirmam como a liderança feminina pode abranger características tidas como femininas e masculinas, muitas vezes criando um estilo de liderança fora do tradicional.

No entanto, também ajuda a evidenciar que as mulheres acabam experimentando um conflito com as expectativas estereotipadas delas como mulheres e como líderes, de acordo com o demonstrado por Conceição Nogueira (2009). Logo, elas acabam sendo prejudicadas em geral e em termos de assumir um cargo de liderança em face do tradicional cargo de gestor masculino, e muitas vezes adotam comportamentos tidos como masculinos acabando vistas como menos femininas. E considerando a ambiguidade em que elas se encontram, caso assumam o estilo feminino estereotipado, são consideradas como menos eficazes para o cargo. Por isso torna-se importante considerar que homens e mulheres podem contribuir e agregar de maneiras diferentes para uma organização, em que atributos dos dois podem ser empregados na liderança de uma mulher e na liderança de um homem possibilitando criar novas atitudes, tanto cultural quanto comportamental de um indivíduo na empresa (Salvagni; Canabarro, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo dos pressupostos teóricos tratados nesse trabalho, que se refere ao estudo da liderança feminina focando nas dificuldades enfrentadas por mulheres a assumirem cargos de liderança, nota-se que elas ainda sofrem preconceito em vista de seu gênero, principalmente, quando chegam a cargos mais altos dentro de uma empresa. Isso ocorre devido a inúmeros estereótipos associados a um estilo masculinizado de liderança, que demanda características como força, autoridade e confiança por exemplo, ao contrário de características social e culturalmente associadas às mulheres como a delicadeza, empatia e maior capacidade para negociação e comunicação.

Primeiramente, foi preciso entender a liderança e para isso foi feita uma retomada histórica apontando as principais teorias criadas para entender como este conceito está ligado profundamente à influência nas pessoas e organizações, assim como a figura do líder. Em seguida tratou-se da liderança feminina em si, explicando seu surgimento e importância diante do mundo atual que cada vez mais é ocupado por mulheres atuando em diversos setores. Juntamente a este estudo foi possível entender que mesmo com a maior atuação feminina no mercado de trabalho, elas

ainda enfrentam inúmeros desafios para afirmar suas posições, isto é, devem sempre se provar mais, estudar mais e ainda ganham menos. Porém, foi percebido também que com mulheres assumindo cargos de liderança, novas características tornaram-se evidentes caracterizando esta liderança feminina permeada pela negociação, empatia, melhor capacidade de conciliar várias tarefas e comunicação.

Todavia, a sociedade contemporânea encontra-se enraizada em preconceitos adquiridos de padrões culturais antigos que consideram as mulheres como inferiores, diante disso adentrou-se no espectro das dificuldades que elas enfrentam ao assumirem cargos de liderança. Foi possível determinar alguns destes percalços como a diferença salarial, os estereótipos em vista das atitudes e comportamentos femininos ao contrário dos masculinos levando a não aceitação delas como chefes, o desafio em conciliar a vida doméstica com o trabalho, levando-as a se dividirem e infligir uma obrigação de cumprir bem os dois papéis. Ou mais ainda, deixar de lado características tidas como femininas, pois não são levadas a sério, para assumir comportamentos masculinizados acreditando que desta forma serão mais aceitas.

E mediante a aplicação do instrumento de pesquisa, com abordagem qualitativa, estes pontos de vista foram melhor entendidos. Assim, foi realizado um questionário – composto de perguntas abertas e fechadas – com treze mulheres ocupando cargos de liderança em empresas de Goiânia-GO. As perguntas elaboradas serviram para conhecer o perfil dessas mulheres, a partir de perguntas sociodemográficas e para analisar as dificuldades que enfrentam. Percebe-se que as pesquisadas corresponderam ao estudo teórico traçado, pois suas respostas demonstraram que, devido ao seu gênero, ao assumirem um cargo de liderança passaram e ainda passam por preconceitos enraizados nos estereótipos que as classificam como menos competentes para serem líderes. E estes são em vista de seus comportamentos, atitudes, nível de experiência, idade e responsabilidade com a vida doméstica.

No entanto, é imperativo destacar que quando perguntadas acerca do diferencial da liderança feminina foram obtidas respostas que evidenciavam características de ambos os gêneros, demonstrando como este novo estilo de liderança pode contribuir cada vez mais nas organizações, pois não é necessário ter características só masculinas ou só femininas para ser um bom líder. Todos podem agregar da mesma forma aos processos de uma empresa, mais ainda se futuro seja criado um novo estilo de liderança, que preze características tanto femininas quanto masculinas. Conclui-se que este artigo trouxe à tona as dificuldades enfrentadas por mulheres ao assumirem cargos de liderança, mas também abriu espaço para mais questionamentos referentes às conquistas das mulheres mediante a realidade e os moldes sociais em que se encontram inseridas, às possibilidades da liderança feminina e a evolução para uma nova liderança.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **R.Adm.**, São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 jan. 2019.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **O&S**; Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 259-270.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, jan./fev. 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo, 6a Ed.: Atlas, 2008

MUNHOZ, Glaucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, Paraná, 2000, p. 164-176.

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

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes, 11 Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, vol. 16, n. 1, abr. 2011.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v.6, n. 2, p. 88-110, maio./agosto. 2015.

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

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.