

**Liderança feminina: a importância das mulheres
em cargos de gerência em empresas brasileiras**
*Female leadership: the importance of women
in management positions in Brazilian companies*

Manuela de Oliveira MARANHÃO¹
Liliane Maria JAMIR E SILVA²

Resumo: A pesquisa buscou sintetizar o entendimento da percepção de mulheres em cargos de liderança, através de revisão da literatura, por onde se evidenciou o conceito de liderança, além do papel da mulher como líder, desde os primórdios do regime patriarcal societário até os cargos de chefia na atualidade, abordando a sua importância, os estereótipos aplicados e a necessidade de sua autoafirmação. Foram levantados, também, desafios enfrentados, sobretudo com a aplicabilidade de estratégias de defrontação feminina, em suas multitarefas, assim como foram abordadas questões referentes à licença-maternidade. Para tal, realizou-se um estudo qualitativo, com intuito de justificar as demandas trazidas sobre a temática. Utilizou como fonte os principais autores que tratam sobre questões de gênero, como Toledo *et al.* (1985), Andrade (2022), Sina (2005) entre outros. Evidenciou-se: a) a retomada histórica de como as mulheres foram adentrando no mercado de trabalho; b) os estereótipos e as dificuldades enfrentadas em cargos de liderança; c) e a comparação entre as necessidades impostas aos gêneros masculino e ao feminino. Em relação à liderança feminina, percebeu-se a importância do fortalecimento da equidade de gênero como forma de assegurar a posição da mulher em suas multitarefas, enquanto gestora, bem como a escolha de líderes ser fundamentada, principalmente, na capacidade individual, no comprometimento e na meritocracia.

Palavras-chave: Liderança feminina. Mercado de trabalho. Igualdade de gênero.

Abstract: The research aimed to synthesize the understanding of women's perceptions in leadership positions through a literature review, through which, it evidenced the concept of leadership, in addition to the role of women as leaders from the societal patriarchy origins to leadership positions today, covering its importance, applied stereotypes and the need for self-affirmation. Challenges faced, above all, with an understanding of the applicability of female confrontation strategies and their multitasking, were also raised, as well as issues related to maternity leave. To this end, a qualitative study was carried out, in order to justify the demands brought on the subject. It was used as a source, the main authors that cover gender issues, such as Toledo, Andrade, Sina, among others. It was evidenced: a) historical recovery of how women joined the labor market; b) stereotypes and difficulties faced in leadership positions c) comparison of the needs imposed on men and women. In relation to female leadership, it was clearly perceived the need to strengthen gender equity to ensure women's position in their multitasking, under management practice, with the aim of choosing leaders based on the individual's capacity, commitment and meritocracy.

Keywords: Female leadership. Labor market. Gender equality.

DOI: <http://dx.doi.org.10.24024/23579897v31n1a2022p900103>

Introdução

A liderança empresarial em todo o mundo mostra um déficit feminino, visto que os homens detêm substancialmente uma maioria de mais de 50% dos cargos de gerência. Diferentes teóricos apontam divergências quanto à causa do número inferior de mulheres em cargo de chefia. Uns enfatizam o seu estilo comportamental e outros relacionam a questões sociais de aceitabilidade da mulher na função em pauta. Há quem aponte mais semelhanças do que diferenças entre a liderança de homens e mulheres (KOLB, 1999), enquanto outros sugerem uma modesta vantagem feminina no estilo de liderança (EAGLY; CARLI, 2003). No entanto, as mulheres continuam sofrendo impedimentos na progressão da carreira, por diferentes fatores,

¹ Bacharela em Biblioteconomia pela UFPE | Pós-graduada em Liderança, Coaching e Mentoring Organizacional pela FAFIRE | Bibliotecária da FAFIRE, CRB-4/2274 | E-mail: manuelam@fafire.br

² Doutora em Literatura e Cultura pela UFPB | Editora científica da FAFIRE | E-mail: lilianej@fafire.br | lilianejamir@uol.com.br

seja por estereótipos, seja por crenças limitantes.

Nessa perspectiva, o artigo, em forma de revisão de literatura, tem como pretensão avaliar a liderança feminina em seus principais contextos, a saber: a) como se deu a ascensão da mulher no mercado de trabalho; b) quais as principais dificuldades enfrentadas; c) suas multitarefas e o desempenho da maternidade enquanto atuante no mercado de trabalho; d) e o percentual de líderes femininas e como a sociedade a vê no papel de chefia.

É importante o esclarecimento sobre o termo gênero. Giddens (2005) explica que se dá por distinção de sexo (homem/mulher), que considera diferente de gênero (masculino/feminino). Assim, a palavra sexo é considerada como uma construção corporal, distinguida pelo órgão sexual reprodutor, por onde se designam as características genéticas e anatomo-fisiológicas dos seres humanos. Já a palavra gênero está associada à aquisição de papéis e expectativas que a sociedade tem sobre comportamentos, pensamentos e características que acompanham o sexo atribuído a uma pessoa.

Notavelmente o cenário atual está se modificando. No entanto, a situação ainda não é igualitária para ambos os gêneros, o que nos remete à justificativa da necessidade da pesquisa, pois, enfatizar e colocar em pauta a questão da liderança feminina e a importância das mulheres em cargos de gerência, no mercado brasileiro, pressupõe agregar mais notabilidade à causa, para que haja possíveis mudanças no enfrentamento dessa problematização.

A metodologia aqui utilizada é de natureza descritiva, com base em artigos, revistas, livros e jornais online que retratam os principais vieses do assunto.

É notório que o líder seja peça fundamental para o sucesso das organizações, visto que o relacionamento dentro da empresa, a forma de se comunicar e de engajar a equipe, entre outras ações, são frutos do trabalho de um bom líder. Sendo assim, partimos do pressuposto de que a inteligência feminina tende a trazer uma contribuição muito importante para as empresas que não fazem distinção de gênero no ato da contratação.

A evolução da mulher no mercado de trabalho: breve histórico

Comumente, as famílias eram formadas com a predominância ditatorial masculina, a qual enfatizava o homem como provedor, chefe e alicerce da família. Cabia à mulher um papel coadjuvante, pelo qual se aplicavam e se sobressaíam nos afazeres domésticos e em seus poucos direitos. Por esta ótica, Toledo *et al.* (1985, p. 9) abordam o modelo familiar estabelecido entre o homem e a mulher da seguinte forma:

[...] o modelo de família com núcleo patriarcal – homem/provedor e mulher dona-de-casa em tempo integral – é calcado em uma estrutura hierárquica que pressupõe um conjunto de práticas e de valores. Esse modelo baseia-se na dicotomia dos papéis sexuais familiares.

No entanto, essa estrutura familiar foi perdendo o seu apogeu através de movimentos sociais como o feminismo, pelo qual se estabeleceu a luta pela igualdade de direitos e das condições das mulheres na sociedade. Surge, assim, como uma vertente em busca da libertação, em que as mulheres teriam como parâmetro a desassociação do modelo familiar patriarcal, com intuito de alcançar os mesmos direitos dos homens e reivindicarem a derrocada da hegemonia do mundo masculino. O movimento foi de suma importância para a mudança do modo de pensar sobre a hierarquização imposta pela sociedade, além de dar espaço a uma nova postura feminina, marcada pela intenção de igualdade de gênero.

Sendo assim, pensar a respeito do que se entende por igualdade de gênero, hoje, vai mais além do que ter direitos iguais. Requer pensar dentro das expressivas mudanças sofridas nos últimos séculos e partindo do pressuposto de que cada indivíduo necessita de aplicabilidades únicas.

Desta forma, a equidade de gênero deveria ser o direcionamento mais correto (mais justo), visto que tem por base o reconhecimento das necessidades e características particulares de cada gênero, principalmente no que diz respeito às vulnerabilidades e aos julgamentos que as mulheres enfrentam enquanto grupo (TAVASSI *et al.*, 2021).

Com as grandes guerras, a participação das mulheres no mercado de trabalho foi modificada. Entre elas, a Revolução Russa (1917) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) fizeram com que os homens fossem recrutados para os campos de batalha. No entanto, as indústrias deveriam continuar ofertando seus serviços, abrindo, portanto, novas vertentes de atuação para mulheres adultas ou crianças. Segundo Mello (2012), as mulheres também assumiram outras responsabilidades junto ao exército, com atuação nas áreas administrativa, de logística e de serviços médicos. Já Martins destaca que,

Na Rússia, durante a primeira guerra, o número de mulheres no trabalho industrial saltou de 26% para 46%. [...] Durante a segunda guerra, nos EUA houve um aumento de 50% da força de trabalho feminino na indústria em geral, especificamente na indústria bélica o aumento foi de 452% (MARTINS, 2014, p. 20).

Probst (2007) enfatiza que talvez as grandes guerras tenham possibilitado o crescimento da atuação feminina no mercado de trabalho, pois, caso não tivessem existido, seria bem provável que as mulheres ainda estivessem voltadas ao lar e aos cuidados com a família, como em séculos anteriores. Dessa forma, no período das guerras, o campo para o trabalho feminino foi se fortificando, por onde buscavam garantir a continuidade dos negócios familiares, suprindo

a falta dos homens em cargos já existentes.

Além das grandes guerras, a força da luta feminina, através dos movimentos sociais em prol da igualdade, foi reforçada. A perspectiva de trabalho exercido por mulheres chegou a ganhar expressividade, principalmente na década de 70, quando tiveram maior inserção e novas oportunidades nas organizações.

Podemos salientar que os métodos contraceptivos foram uma forma de conceder escolhas às mulheres, principalmente com relação ao planejamento familiar, conseguindo, assim, fazer com que tal planejamento fosse capaz de atenuar as dificuldades entre as multitarefas, seja ela como atuante no mercado de trabalho, seja nos afazeres domésticos e de cuidados com os filhos. Sendo assim, houve uma pressuposta contribuição no que diz respeito à opção de engravidar, mesmo numa sociedade que impunha o casamento e a gestação.

O Ministério da Saúde, por meio da Área Técnica de Saúde da Mulher (2004), reafirma que a autonomia e a liberdade de escolha para as usuárias do SUS, atrelada ao planejamento familiar, devem ser defendidas e fortalecidas, principalmente no que se refere aos direitos sexuais e reprodutivos, com ênfase na melhoria da atenção obstétrica, no planejamento familiar, na atenção ao abortamento inseguro e no combate à violência doméstica e sexual. Por outro lado, deve priorizar a diversidade dos municípios brasileiros, e enfatizar a importância dos profissionais de saúde no empoderamento das usuárias do SUS e sua participação nas instâncias do controle social, numa ação interinstitucional e parceria efetiva com os estados e municípios, na consolidação das ações de saúde da mulher.

Com o fortalecimento da mulher, em relação ao seu posicionamento no mercado de trabalho, e também na busca por seus direitos, alinhados à liberdade de escolha do planejamento familiar, a mulher passou a demonstrar uma nova postura para a sociedade. Segundo Bruschini e Lombardi (2002), no Brasil, a evolução da integração das mulheres ao mercado de trabalho foi, de fato, gradativa. Em 1976, existiam 11,4 milhões de mulheres economicamente ativas no país, e, na década analisada, os dados passaram de 22,9 milhões, em 1990, para 31,3 milhões, em 1998. A taxa de atividade feminina em 1998 chegou a aproximadamente 47%, significando que, para cada 100 mulheres em idade de trabalhar, 47,6 trabalhavam ou procuravam trabalho. Conseqüentemente, no século XXI, foi observado um maior interesse pelas organizações quanto à presença feminina no mercado de trabalho, em relação à participação das mulheres nas posições de liderança, empreendedorismo, cargos gerenciais e de estratégias.

Liderança feminina nas organizações

A liderança tem suas próprias particularidades. Chiavenato a define como

[...] um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações; descreve como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (2014, p. 439).

Diante dessa definição, o ato de liderar não traz consigo correlações entre gênero e não permeia condições específicas para a atuação ou estereótipos predefinidos, evidenciando, assim, que ser líder não depende das especificidades de gênero, mas da capacidade de cada indivíduo.

Cada vez mais elogiadas por terem excelentes habilidades de liderança, as mulheres, de fato, em algumas perspectivas, manifestam, até mais que os homens, estilos de liderança associados a um desempenho mais eficaz. Mesmo assim, a preferência por líderes do sexo masculino ainda é predominante, o que pode ser justificado pela associação da mulher apenas aos trabalhos do lar, ou, por dada circunstância, pela necessidade de licença-maternidade, direito previsto nos artigos 392 e 393 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, garantindo 120 (cento e vinte) dias de afastamento, sem prejuízo de perda do emprego e do salário. O fato é que a licença-maternidade é muitas vezes considerada um prejuízo econômico para as empresas, por não haver retorno significativo e, em alguns casos, algumas mulheres terem por prioridade se afastar do mercado de trabalho para dar suporte exclusivo ao seu dependente, por vezes, por não possuírem rede de apoio familiar para continuar a exercer seu papel no trabalho.

De acordo com Machado e Pinho Neto (2016), na pesquisa *The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil*, da Fundação Getúlio Vargas (FGV, *online*), pelo menos 48% das mulheres são demitidas em até 12 meses após o retorno do benefício, fato que passa a evidenciar um estorvo empresarial e/ou descumprimento das empresas quanto a questões humanitárias e de direitos adquiridos.

Mesmo que no século XXI a mulher não esteja dominando vários papéis na sociedade, os cargos com líderes para o gênero nunca foram tão elevados, como no século atual, não obstante haver o estereótipo velado ou a preferência pelo “outro sexo”, como aponta Simone de Beauvoir (1999, p. 471). Tanto os homens quanto as mulheres sentem-se desconfortáveis por serem comandados por mulheres, principalmente pelo estereótipo do líder na fisionomia de um homem. Beauvoir ainda enfatiza que o homem tem o hábito de se impor e fazer com que

acreditem em sua competência. Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva” (BEAUVOIR, 1999, p. 470). É possível que o modo como a mulher vislumbra, resolve e atende às demandas necessárias, de forma mais eficaz e com toque moderado, sem necessariamente impor, faça com que haja uma resistência maior de seus liderados e venha a causar certo estranhamento, quando se pretende a desconstrução do modelo patriarcal. Isso porque o modo patriarcal vigente há séculos possuía, em sua hegemonia, uma face ditatorial e impositiva, que ainda hoje repercute, de forma preconceituosa.

Ainda que a liderança feminina esteja em ascensão, outra problemática a se observar reporta-se à questão salarial, que igualmente sofre decréscimos com o aumento da escolaridade, independentemente do cargo ocupado. Conforme relatório divulgado em março de 2021, pelo editorial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE, em sua agência de notícias, e como aponta Cabral (2021), em 2019, as mulheres receberam pouco mais de três quartos (77,7%) do rendimento dos homens. Essa desigualdade foi maior entre as pessoas dos grupos ocupacionais em cargos de direção e gerência e profissionais das ciências e intelectuais, concomitantemente com maiores salários. Nesses grupos, as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens. No Sudeste, as mulheres receberam 74%, e no Sul, 72,8% do rendimento dos homens. Já no Norte, 92,6%, e no Nordeste, 86,5%, regiões onde os rendimentos médios entre ambos os sexos foram mais baixos e as desigualdades menores.

A única situação em que as mulheres possuem rendas maiores que a média do Brasil, mas que ainda assim ganham menos do que os homens e com uma diferença salarial ainda mais expressiva frente às demais categorias, é para as que possuem ensino superior completo. E as únicas que recebem rendimentos superiores aos homens são aquelas que estão ocupando funções nas forças armadas (ANDRADE, 2022).

Em relação à qualificação, as mulheres possuem lugar de destaque. Segundo Cabral (2021), em uma população com 25 anos ou mais, 15,1% dos homens e 19,4% das mulheres tinham nível superior completo, em 2019. Entre os mais jovens, no recorte de 25 a 34 anos, essa diferença chega a 6,8 pontos percentuais: 25,1% das mulheres haviam completado o nível superior, contra 18,3% dos homens, pelo que se depreende que as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial dos homens. Se há um investimento em educação maior por parte das mulheres, é notório que isto venha determinar o que se concebe como “síndrome do impostor”, que se caracteriza como uma forma inconsciente de reafirmar a sensação de incapacidade.

Nesse sentido, a neuropsicóloga do GrupoMED MAIS, Keli Rodrigues, aponta que

[...] o indivíduo constrói, dentro da cabeça, uma percepção de si mesmo, de incompetência ou insuficiência. Naturalmente, todo o cérebro humano possui essa pré-disposição de colocar essa sensação de incapacidade e demérito. E, dependendo do modelo mental e da forma como cada um pensa, isso pode aumentar ou diminuir essa crença, o que também pode ser reforçado pelo meio em que a pessoa se encontra (FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2022, *online*).

Ou seja, para que receba salário igualitário ao dos homens, executando as mesmas funções, as mulheres precisam estar altamente aptas para comprovar possuir mais capacidade de produzir, ter competência para liderar, agilidade em todos os processos, habilidade para inter-relações e, principalmente, inteligência emocional em sua jornada. Em suma, diferentemente dos homens, a mulher precisa estar a todo momento comprovando seus atributos para estar em cargos de gerência.

Apesar de a mulher estar conseguindo espaço no mercado de trabalho em áreas de liderança, segundo o jornal eletrônico *Redação economia SC* (2021), na segunda edição da pesquisa “Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, o estudo apontou que 37,4% das mulheres brasileiras ocupam algum cargo de liderança, seja como diretora ou gerente, fazendo referência ao ano de 2019, mas que apresenta uma queda de 1,7% em relação ao registrado anteriormente, em 2016; ainda, segundo essa fonte, as mulheres ocupam apenas 37,4% de algum cargos de liderança. É possível salientar que também há falta de representatividade feminina em cargos de gerência, o que compõe um espectro amplo de desigualdade de gênero no Brasil.

Contudo, para apoiar ações que envolvam o desenvolvimento do gênero feminino, em vários âmbitos, inclusive em empresas, foi fundada, em 2010, segundo a sua página oficial, a ONU mulheres, com o objetivo de unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres, seguindo o legado de duas décadas do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) em defesa dos direitos humanos das mulheres, especialmente pelo apoio a articulações e movimentos de mulheres e feministas, entre elas mulheres negras, indígenas, jovens, trabalhadoras domésticas e trabalhadoras rurais.

Nessa perspectiva, são apresentadas seis áreas prioritárias de atuação: liderança e participação política das mulheres; empoderamento econômico; fim da violência contra mulheres e meninas; paz e segurança e emergências humanitárias; governança e planejamento; normas globais e regionais. A ONU Mulheres enfatiza, ainda, que, por meio de parcerias com a sociedade civil, os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, universidades, empresas e o

sistema das Nações Unidas, defende os compromissos internacionais assumidos pelos Estados-Membros da ONU relativos aos direitos humanos das mulheres.

Como um dos membros participativos, no ano de 2021, a ONU Mulheres Brasil convidou a Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE (instituição de ensino superior), juntamente com o seu comitê, para alinhar os propósitos e estruturar um plano de ação que tenha por base as características de engrandecimento da mulher e sua atuação, fortificando seus pilares, tanto dentro, quanto fora da Instituição. A estrutura desse plano de ação continua em processo de realização pelos membros convidados, não apresentando, ainda, resultados qualitativos e quantitativos a serem referenciados.

Com base cristã e pautada nos ensinamentos da religiosa italiana Paula Frassinetti, a instituição de ensino segue firmando o papel da mulher no mercado de trabalho, cuja diretoria é composta por duas mulheres e, em sua maioria, com gestores e responsáveis por setores também do sexo feminino. Com mais de 80 anos de existência, a FAFIRE pode ser reconhecida como um caso de sucesso, quando se trata de Liderança Feminina. Segundo a revista online *Quero Educação* ([20--], *online*), “a FAFIRE foi premiada em 2018 com o Prêmio GPTW Mulher, sendo considerada uma das melhores empresas para a mulher trabalhar no Brasil”. A revista ainda destaca que “A instituição foi a única empresa do estado de Pernambuco a ser premiada por suas práticas de Recursos Humanos voltadas às colaboradoras e pelo número de mulheres em cargos de liderança”.

Principais desafios profissionais em cargo de gerência

É indiscutível que, para ocupar um cargo de liderança, a competência é o principal requisito, além de habilidades de comunicação e expertise que todo líder deve desenvolver em suas atribuições. No entanto, o mercado brasileiro tende a demandar muito mais exigências para o gênero feminino, além das próprias exigências internas que as mulheres possuem, em geral, sobre si mesmas. Sina (2005) defende que um desafio muito grande para o perfil feminino diz respeito ao que espera de si mesma, que inclui, antes de tudo, coragem e energia para ser. Portanto, essa exigência a faz querer sempre mais, intimidando-a a crescer e evoluir, não se acomodando e criando novos rumos.

Apesar de os estereótipos de gênero e seus atributos estarem mudando, os homens continuam sendo caracterizados, na maioria das vezes, como seres fortes, independentes, competitivos, estratégicos, entre outros atributos. Como destacam Antunes e Santos,

Os líderes de maneira geral ocupam funções definidas de acordo com sua posição hierárquica, mas paralelamente agem sob as restrições de seus papéis de gênero. Neste sentido, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os papéis de gênero se mantêm exercendo suas influências, fazendo com que mulheres e homens ocupantes do mesmo papel de liderança comportem-se de maneira diferente (ANTUNES; SANTOS, 2012, p. 175).

A exigência de si própria permeia as características multifacetadas da mulher que, desde criança, é ensinada a cuidar da casa, através de estímulos camuflados, como a entrega de brinquedos que atribuem características do cuidado do lar e produtos de beleza, seja casinha, boneca, cozinha em tamanho reduzido, secador de cabelo, dentre outros, atrelando, ao seu subconsciente, a necessidade de servir ao lar e sempre manter o padrão estético, além de, com as demandas modernas, ser-lhe exigido, também, estar ativa no mercado de trabalho e possuir ótima qualificação, a qual muitas vezes é superior à dos homens que ocupam o mesmo cargo.

Conforme Tonani (2011), muitas mulheres possuem muitos desafios devido ao seu nível de inteligência e capacidade de realização em diversas tarefas que lhes são atribuídas. Assim, elas acabam acumulando várias atividades, ao mesmo tempo em que conseguem dar conta com o que se comprometem, em diferentes atividades, o que, por fim, resulta em muitas dificuldades no desenvolvimento das atribuições assumidas no dia a dia.

Tratando-se de cargos de gerência, a cobrança por alta qualificação e pela necessidade de frequente atualização é extremamente exigida pelo mercado brasileiro. Neste sentido, dedicar-se à vida familiar e simultaneamente à demanda profissional causa muito impacto, cabendo à mulher sempre buscar um equilíbrio, não obstante ter que provar a sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor e de demonstrar desempenho na tentativa de que seu trabalho seja levado a sério. Para Marques, “chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar contrariando a natureza, como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras” (MARQUES, 1999, p. 86).

Apesar de observarmos números crescentes de participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes, pois, além de lidar com as exigências do mercado de trabalho, também precisam enfrentar a sociedade com as temidas comparações e a competitividade, que não abrange somente questões de formação, mas também ocupação no mercado, condição social, aparência, feminilidade e até mesmo poder aquisitivo. Para Dickson (2001, p. 143), “Muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico”. Dickson também esclarece que, “em outros casos, outras mulheres sentem-se menos à vontade

com o estilo impessoal. É preferível enfatizar valores como cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humano” [...] “A verdadeira concorrente é rara, e uma ótima chance de polirmos nossos dons e exercemos nossa competência é disputar com ela alguma coisa. Vá sem medo e sem culpa. Com certeza vencerá a melhor” (2001, p. 128).

Diante do exposto, muitas vezes a alternativa que as mulheres modernas buscam é ser sua própria chefe. Sina (2005) destaca que, no Brasil, as mulheres sonham em abrir seus próprios negócios. Porém, os dilemas das que conseguem não são muito diferentes daqueles enfrentados pelas executivas, com especial ênfase para a divisão trabalho-família, que, de resto, existe em todas as circunstâncias.

Em estudo realizado por Vieira e Amaral (2013), no qual foi analisado como as mulheres lidam com pressões vindas da necessidade de conciliar sua múltipla jornada de trabalho, é possível evidenciar que, apesar da exaustão gerada por tantas jornadas, as mulheres se encontram realizadas, por conseguirem dar conta de suas atribuladas obrigações.

Para Lima (2009), o gênero masculino não tem a mesma depreciação que a mulher, quando precisa postergar a vida familiar para prosperar no mercado de trabalho. A sociedade enfoca o gênero feminino, como exemplo, na prioridade de ser mãe, vislumbrando a maternidade perfeita e a maternidade como ápice da felicidade feminina, não tendo, assim, espaço para ascender dentro da organização em que trabalha.

Apesar de todas as barreiras sociais existentes e convencionais na diferenciação de gênero, que é ditatorial na forma de pensar e agir, mulheres e homens vêm modificando a corrente machista, apesar de ainda não ser o esperado para o século XXI. Ainda assim, é um avanço, visto que as mulheres têm tido maior abertura nas organizações e alcançado cargos de liderança. Percebe-se que o modo como as mesmas agem frente a diferentes situações e o modo como realizam a gestão de suas equipes têm se destacado positivamente, no âmbito empresarial.

Considerações finais

A diversidade e a inclusão de mulheres em empresas brasileiras ainda avançam a passos lentos. É preciso lembrar que a situação atual é reflexo de práticas e crenças que estão postas há décadas. Por maior que seja a discussão da temática, reiteramos que a atenuação da problemática se dará pela mudança e pela desconstrução social, e que não é possível modificar e romper de imediato os processos que foram historicamente consolidados. Em nossa percepção, a causa da desigualdade de gênero está fortemente enraizada na sociedade brasileira,

e, para romper as barreiras da desigualdade, o processo ainda será bastante árduo.

Apesar de as vantagens de diversidade de gênero no mercado de trabalho serem inúmeras, ainda há grande resistência para contratação de mulheres, principalmente quando se trata de admissão para níveis de gerência.

Mesmo na contemporaneidade, e com o ápice de inovações, as mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto ao gênero, ocupando os mesmos cargos e posições que os homens e recebendo salários menores. Muitas vezes a apropriação de “sexo frágil” culmina em uma depreciação do gênero. Por outro lado, é nítido que as mulheres não se consagram como frágeis, e não têm receio de liderar ou tomar alguma decisão pontual e importante; possuem a razão e a emoção equilibrada, e muitas sabem escutar o colaborador, sabendo se impor, quando necessário. Por outro lado, por serem mais flexíveis e de fácil comunicação com uma equipe, a mulher consegue agregar mais potencial em sua liderança. Assim como na teoria, percebe-se que as mulheres têm jeito para lidar com a negociação, possuem fácil relacionamento e boa interação, o que é imprescindível para o diferencial de um líder.

Com boa comunicação e capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, pouco a pouco, as mulheres foram conquistando o mercado de trabalho e ocupando cargos que comumente eram atrelados e fortificados pelos homens. Dessa forma, pode-se considerar que as mulheres têm grandes estratégias, possibilidades e características para chegarem a cargos de chefia e, ao mesmo tempo, continuarem como chefe de seu lar, se necessário.

É importante ressaltar que nenhuma mulher tem por propósito desassociar o homem de cargos de liderança. O que se faz necessário é a equidade de gênero, a conquista pelo seu espaço e a manutenção das que já foram conquistadas.

A constante atualização dos materiais teórico-bibliográficos sobre o assunto em pauta é tão necessária quanto o reconhecimento da prática da gestão feminina. Nessa perspectiva, vale ressaltar que a presente pesquisa representa uma modesta contribuição diante da extensão e da amplitude que merece a questão. No entanto, espera-se que ela possa fomentar novos níveis de discussão, no sentido de que, num futuro próximo, a problemática levantada para esta pesquisa seja um assunto resolvido.

Referências

ANDRADE, Eduarda. Qual o número de mulheres no mercado de trabalho? Pesquisa revela crescimento. **Fdr**, [S.l.], 2022. Disponível em: <https://fdr.com.br/2022/03/08/qual-o-numero->

de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-pesquisa-revela- crescimento/#google_vignette. Acesso em: 14 mar. 2022.

ANTUNES, Elaine di Diego; SANTOS, Jean Carlo Silva dos. Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Rondônia, v.4, n.3, set./dez. 2012. p. 171-189.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: fatos e mito**. 10. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BRASIL. Leis, decretos. **CLT Saraiva & Constituição Federal**. 39. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 782 p. (Legislação Brasileira: Tradicional)

BRASIL. Ministério da Saúde. **2004 ano da mulher**. Brasília, DF: Ministério da saúde, 2004. (Série E. Legislação de Saúde). Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/2004_anodamulher.pdf. Acesso em: 18 fev. 2022.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. **Mulher e trabalho**, Porto Alegre, v. 6, p.1-11, 2002. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/mulher/2002/artigo5.pdf>. Acesso em: 12 jun 2021.

CABRAL, Umberlândia. Mulheres com crianças até três anos de idade em casa têm menor nível de ocupação **Agência IBGE: notícias**, Brasília, DF: IBGE, 2021. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30173-mulheres-com-criancas-ate-tres-anos-de-idade-em-casa-tem-menor-nivel-de-ocupacao>. Acesso em: 12 jan. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

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

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v. 14, p. 807-834, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222420984_The_Female_Leadership_Advantage_An_Evaluation_of_the_Evidence. Acesso em: 15 jan. 2022.

FAFIRE. Faculdade Frassinetti do Recife. **Quero educação**, São José dos Campos, [20--]. Disponível em: <https://quero.com/faculdades/fafire-faculdade-frassinetti-do-recife/>. Acesso em: 06 de jun. 2022

FUNDAÇÃO ESTUDAR. Síndrome do impostor: o que é e como pode atrapalhar profissionais

- a se desenvolverem na carreira na prática, [S.l], 2022. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-sindrome-do-impostor/>. Acesso em: 27 fev. 2022.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. *E-book*.
- KOLB, Judith. The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. **Human Resource Development Quarterly**, [S.l], v.10, n. 4, p. 305-320, 1999. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ600649>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- LIMA, Gustavo Simão. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Tese (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia, Universidade Católica de MG, 2009.
- MACHADO, Cecília; PINHO NETO, Valdemar Rodrigues de. **The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil**. [Rio de Janeiro]: FGV, 2016. Disponível em: <https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>. Acesso em: 07 dez. 2021.
- MARQUES, Vera. **O chefe usa batom**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/72433352/2017-fernanda-borgesda-s-ilva/17>. Acesso em: 16 fev. 2022.
- MARTINS, Kelly Fernanda. **A mulher e o mundo do trabalho: caracterização da mulher servidora pública da prefeitura municipal de Itaituba-PA**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em História)- Universidade do Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.
- MELLO, Ana Cláudia de Rezende Costa Dutra e. A Mulher na Segunda Guerra Mundial: uma breve análise sobre as combatentes soviéticas. **Revista Brasileira de História Militar**, Rio de Janeiro, ano.3, n. 9, dez. 2012. Disponível em: <http://www.historiamilitar.com.br/wp-content/uploads/2017/08/RBHM-III-09.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2022.
- ONU MULHERES. Sobre a ONU Mulheres. **ONU Mulheres**, Nova Iorque, [201?]. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>. Acesso em: 18 fev. 2022
- PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Monografia (Pós-graduação em Gestão estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Santa Catarina, 2007.
- REDAÇÃO ECONOMIA SC. Cai para 37,4 % o número de mulheres em cargos gerenciais no Brasil. **Economia SC**, Santa Catarina, mar. 2021. Disponível em:

<https://economiasc.com/2021/03/08/cai-para-374-o-numero-de-mulheres-em-cargos-gerenciais-no-brasil/>. Acesso em: 18 dez. 2022.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. *E-book*.

TAVASSI, Ana Paula Chudzinski; RÊ, Eduardo de; BARROSO, Mariana Contreras; MARQUES, Marina Dutra. Equidade de gênero: o que isso quer dizer? **Equidade**, [S.l.], 23 mar. 2021. Disponível em: encurtador.com.br/jlz79. Acesso em: 23 fev. 2022.

TOLEDO, Regina Antônia G. de *et al.* **A dominação da mulher**: os papéis sexuais na educação. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/VII-CNEG-2011/T11_0452_2131.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

VIEIRA, Adriane; AMARAL, Grazielle Alves. A Arte de ser beija-flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 22, p. 403-414, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/sYY4pGvn5HKn6L9dMrPFLfK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2022.

Recebido em: 16.05.2022
Aprovado em: 28.05.2022

Para referenciar este texto:

MARANHÃO, Manuela de Oliveira; JAMIR E SILVA, Liliâne Maria. Liderança feminina: a importância das mulheres em cargos de gerência em empresas brasileiras. **Lumen**, Recife, v. 31, n. 1, p. 90-103, jan./jun.2022.