

Gestão Feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança

Female Management: characteristics and challenges of women in leadership positions

Marcos Moura Silva^{1*}, Tatiana Matos Costa¹, Samuel Duarte Kzam¹, Evandro Abreu Figueiredo Filho¹, Adriana Santos da Silva¹, Othon de Carvalho Bastos Filho¹

RESUMO

Este artigo relata as características e desafios das mulheres em posição de liderança, assim como traz reflexões relevantes sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho e, mais especificamente, nos altos cargos de gestão nas organizações. O objetivo geral deste artigo é identificar as características e desafios da gestão feminina na atualidade. Em vista disso, procura-se responder à problemática levantada, melhor dizendo, quais as características e desafios das mulheres em posição de liderança na atualidade? A metodologia utilizada foi a análise do discurso que proporcionou chegar aos resultados desejados. A análise das entrevistas foi dividida em três (3) fases: 1) O discurso das características da liderança feminina; 2) O discurso sobre os desafios na liderança feminina; 3) O discurso sobre carreira e família. O estudo demonstrou que existem características essenciais e individuais que influenciam no estilo de liderança. No entanto, as dificuldades reverberam resistências de aceitação a essa nova realidade e as exigências do cargo que afetam diretamente no ambiente familiar.

Palavras-chave: Mulheres; Organizações; Liderança Feminina.

ABSTRACT

This article reports the characteristics and challenges of women in leadership positions, as well as brings relevant reflections about the insertion of women in the labor market and, more specifically, in senior management positions in organizations. The general objective of this article is to identify the characteristics and challenges of women's management today; in view of this, it seeks to answer the problem raised, in other words, what are the characteristics and challenges of women in leadership positions today? The methodology used was discourse analysis, which allowed us to reach the results. The analysis of the interviews was divided into three (3) phases: 1) The discourse of the characteristics of female leadership; 2) The discourse about the challenges in female leadership and 3) The discourse about career and family. The study showed that there are essential and individual characteristics that influence leadership style. However, the difficulties reverberate acceptance resistances to this new reality and, the demands of the position that directly affect the family environment.

Keywords: Women; Organizations; Female Leadership.

¹ Universidade Ceuma.

*E-mail: marcos004914@ceuma.com.br

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país marcado por diversas formas de desigualdades, entre elas refere-se as relações de gênero nos âmbitos econômico, social e cultural, constituindo, a partir disso, diversos discursos sobre a participação das mulheres na sociedade. Segundo a BBC Brasil (2017), em 1917 aconteceu a Primeira Greve Geral do País na fábrica têxtil Cotonifício Crespi na Mooca, em São Paulo, iniciado por mulheres que estavam insatisfeitas com as condições de trabalho nas fábricas tais como os abusos sofridos pelos seus chefes, a longa jornada de trabalho e os seus baixos salários. Com o passar dos anos, as mulheres, de verdade, começaram a ocupar mais espaços fora de suas casas, pois exerciam atividades consideradas relevantes para a sociedade como costureiras, professoras ou funcionárias de comércio.

Com todas as mudanças que ocorreram no mundo, a presença feminina está cada vez mais forte e sólida no mercado de trabalho e com isso, passaram a exercer novos cargos entre eles os de liderança que segundo Silva (2005, p.252) é o ato de influenciar e direcionar o grupo a fim de atingir um objetivo proposto. Isso se deve ao novo contexto social em que vivemos que levou o público feminino a atentarse sobre suas potencialidades e habilidades, para ocupar os cargos que desejarem incluindo os de liderança nas organizações, até então, de direito dos homens.

As mulheres estão cada vez mais quebrando as barreiras em relação aos cargos de liderança, porém esse cenário parece um pouco imprevisível pois um estudo realizado pela Robert Half Brasil (2016, p.3), com 293 profissionais brasileiras, concluiu que 49% das profissionais entrevistadas, menos de 5% das posições de liderança são ocupadas por mulheres em suas empresas. No setor público, de 188 ministros escolhidos, apenas 21% eram mulheres. Em relação a todos os estados, apenas 25% são Secretárias de Estado, na Saúde são apenas três mulheres, na Segurança Pública não tem nenhuma, já quando se trata das pastas de Educação e Assistência Social 60% dos cargos são liderados por mulheres, segundo a ENAP (2020).

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Quais as características e os desafios das mulheres em posição de liderança na atualidade? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo geral da

pesquisa que é: Identificar as características e os desafios da gestão feminina na atualidade.

REVISÃO DE LITERATURA

Mulheres no Mercado de Trabalho

Ao longo dos anos ocorreram mudanças importantes no contexto social do mundo inclusive em relação a participação das mulheres no mercado de trabalho. Segundo a USP (2016) a necessidade financeira foi um dos motivos da entrada da mulher no mercado de trabalho, pois precisavam contribuir com os gastos financeiros da família, com isso a Revolução Industrial que marcou várias mudanças no mundo inclusive nas relações de trabalho, influenciou a contratação das mulheres nas fábricas com objetivo de reduzir despesas com salários. Os grandes conflitos mundiais também contribuíram para modificações no mercado de trabalho.

Com as guerras mundiais, a estrutura do mercado de trabalho modificou-se no mundo inteiro, inclusive no Brasil. Mesmo com essas mudanças, as mulheres segundo a CESIT (2017, p. 20) ainda são as principais responsáveis pelo lar e cuidados dos filhos e idosos, dedicando em média 22 horas por semanas, enquanto os homens dedicam pouco mais de 10 horas. Exercem atividades domésticas ou em empresas de serviços recebendo as menores remunerações, enquanto os homens ocupam os melhores cargos como os técnicos, de maior qualificação, setores tecnológicos e em posição de liderança onde são bem remunerados.

As mulheres hoje buscam a qualificação e são mais escolarizadas que os homens, mas isso ainda não está ponderando no mercado de trabalho, pois as mulheres continuam recebendo remunerações menores que os homens, isso acontece em razão dos cargos escolhidos por elas que optam por uma jornada de trabalho mais flexível por causa dos seus afazeres domésticos que são pesados e cansativos, segundo o IBGE (2018).

Liderança Organizacional

A liderança vem sendo estudada por vários autores pois não se trata apenas de comandar uma organização, mas sim liderar de forma justa e motivar as pessoas para que alcancem seus resultados pessoais ou grupais.

Quadro 1- Conceitos de Liderança

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (Hunter, 2004 p. 25)
Liderar é construir habilidades, conhecimentos e qualidades sem a vantagem de uma capacitação sistemática”. Madza (2006, p. 8-9)
Liderança como sendo “um processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”. Silva (2005, p. 252)

Fonte: Silva *et al.* (2021)

Os líderes contemporâneos se deparam com um mundo que se modificada rapidamente, devido ao avanço da tecnologia e o acesso às informações ultrapassando fronteiras. Com isso, as organizações precisam se reestruturar. Nesse contexto não existe um estilo ideal de liderança, porém existem algumas habilidades adquiridas pelos líderes para uma liderança eficaz, que passaram a ser o estímulo ao crescimento do colaborador e sua autonomia, aceitar colaborações dos outros e tomar decisões juntamente com a equipe, segundo Ferraz (2015, p. 13-14).

O líder é a figura essencial de toda organização seja de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, uma boa liderança está diretamente ligada a um bom resultado. Dessa forma quem ocupa o papel de líder detém algumas características para uma liderança de sucesso. Conforme o Sebrae (2016) um grande líder precisa estar disposto a assumir riscos calculados visando as possibilidades e os resultados, sair da zona de conforto se necessário com ousadia, porém mantendo os pés no chão; precisa estabelecer metas de curto, médio e longo prazo; fazer um bom planejamento e controle, pois verificar a execução das atividades traçadas é importantíssimo, precisam confiar na própria capacidade, isto é, ser confiante para enfrentar os desafios ao lado da sua equipe.

Liderança Feminina

Segundo a Forbes (2020) as mulheres desenvolvem suas características de liderança ao longo da vida atuando como líder da família, da casa e dos filhos, e outras são aprendidas fora do ambiente doméstico. Sendo assim, existem cinco características comuns às mulheres líderes que é a autoconfiança acreditando na sua história, seu potencial, capacidade e enfrentando os desafios ao longo do caminho; reconhecer sua influência, seus posicionamentos pois nem tudo é negociável e ser autêntica em seus valores. O bom humor é necessário para lidar com as adversidades de maneira leve e objetiva, deixando de lado alguns estereótipos masculinos; a resiliência quando os desafios aparecerem de maneira inesperada e a capacidade de tomar decisões coerentes;

e a assertividade para analisar as situações de maneira estratégica e levar a resultados mais firmes.

Apesar das mulheres estarem cada vez mais presentes na liderança nas organizações, ainda são encontrados vários desafios no meio do caminho como segundo Rodrigues e Silva (2015, p.4) destacam, provar diariamente que são capazes e competentes para assumir o cargo e manter suas funções assim como os homens, assumindo até mesmo características tidas como “masculinas” para atender as expectativas e manter-se no cargo.

Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2021) abordou a participação das mulheres em posição de liderança no setor público – diretoras de órgãos governamentais -, quanto no setor privado – cargos de diretoria ou gerenciais de empresas privadas. No Brasil cerca de 62,6% dos cargos de gerências são ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres. A pesquisa também mostrou que a desigualdade entre homens e mulheres brancas era maior do que entre as mulheres pretas ou pardas e os homens da mesma raça ou cor. Tal resultado pode ocorrer devido ao fato de que a maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 80% da população ocupadas com maiores rendimentos do trabalho principal – 77,7% contra 22,3%-, em que se concentram as pessoas brancas, pois a desigualdade se aprofunda nas faixas etárias mais elevadas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta uma abordagem descritiva que consiste em descrever as características do fenômeno a fim de atingir o objetivo em relação ao problema exposto. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é tanto bibliográfica quanto estudo de caso. Relacionado ao levantamento bibliográfico, o estudo é realizado através de livros, teses, monografias e artigos científicos certificados. Com relação ao estudo de caso, constitui-se na estratégia de localizar os problemas centrais do fenômeno estudado, por meio de uma pesquisa consistente respondendo às perguntas “como” e/ou “por que”. (Matias – Pereira 2019, p.71 e 127)

Quanto à abordagem da pesquisa, foi empregada a qualitativa, com finalidade de entender os comportamentos, características e desafios a respeito da temática pesquisada e analisá-las. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.269), a metodologia qualitativa trata-se de conhecer aspectos mais detalhados, trazendo consigo descobertas a respeito da

problemática, hábitos, atitudes e costumes com base em coletar informações e apresentá-las.

Para a realização desta pesquisa, aplicou-se uma entrevista que segundo Ribeiro (2008, p. 141) é a técnica mais adequada quando o pesquisador tem como objetivo obter informações, entender comportamentos e sentimentos com a possibilidade de interpretações do entrevistador. A entrevista é composta de perguntas estruturadas e objetivas, contendo 13 questões, na finalidade de relacionar as respostas à problemática levantada.

Os campos de pesquisa foram a 1ª Zona de Registro de Imóveis de São Luís, localizada na rua das Andirobas, 10; Executive Lake Center, 6º andar, Jardim Renascença. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram estabelecidas 5 (cinco) mulheres, sendo 2 (duas) na condição de Oficiais Substitutas; 2 (duas) na posição de Coordenadoras de Setores distintos; 1 (uma) no cargo de Secretária Administrativa. Todas as entrevistadas têm idade entre 25 e 35 anos.

ANÁLISE DA PESQUISA

O DISCURSO DAS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA

Esta discussão torna-se relevante, uma vez que a liderança feminina é uma realidade cada vez mais crescente nas organizações. As mulheres estão ocupando cargos de chefia visto antes como lugar exclusivo do homem. Portanto, os estudos sobre o tema se tornam mais frequentes, seja sobre suas características pessoais ou adquiridas, as comparações entre liderança feminina e masculina. Neste contexto, as entrevistadas manifestam, através de seus discursos, tal implicação:

Sd 01 = “Isso é difícil... mulher, só determinação, eu sou muito determinada ainda mais que sou daquelas que quando quero, eu tenho que fazer acontecer, nem que eu dê a volta no mundo, se tiver na minha vontade eu tenho que fazer acontecer... ah, a mulher investiga, quer saber, nem todas né... mas tem umas que por mais que a situação seja difícil... não, vamos ver o que aconteceu, vamos dar outra oportunidade que em certos casos de liderança masculina é o “não quero nem saber” e vai... e a mulher não, tem mulheres que tentam buscar né ou busca solução que já o masculino não tem essa disponibilidade assim de entender, de tentar buscar o que aconteceu... só quer saber e pronto.” (Grifo da autora – Entrevistada 1).

Sd 02 = “Eu acho a sinceridade. Sempre ser franca com as pessoas, jamais dizer que a pessoa ta (sic) boa quando na verdade ela ta (sic) ruim... então eu sou muito sincera mesmo, as vezes não poupo palavras para dar feedback na pessoa... talvez seja um erro meu, mas é colocar a sinceridade... a questão da sensibilidade, a mulher é mais sensível que o homem até mesmo quando for falar, o homem é mais firme... é aquilo e aquilo... A mulher não, ainda dar pra (sic) driblar ali, tentar uma conversa, eu acho que é a sensibilidade.” (Grifo da autora – Entrevista 2).

Sd 03 = “A minha característica é... Ser muito persistente.... Eu sou também muito curiosa é uma característica boa por que quando a gente é curiosa a gente vai buscar, a gente vai pesquisar, a gente vai estudar né eu acho essa característica muito forte... Eu acho assim... o cuidado que a mulher tem é... aonde ela convive com quem ela convive. A mulher ser mais paciente, é, organizada, é a sensibilidade, proteção por que tem muito ambientes né... que as mulheres por esse sentido que ela tem ela consegue ser mais protetora... eu acho que essas são as características. Às vezes a gente precisa ser mais autoritária... ter uma voz bem forte.” (Grifo da autora – Entrevistada 3).

Sd 04 = “Paciência não é nem um pingo (risos) é... eu gosto de ensinar, eu gosto de passar o meu amor pelo tema notarial e registral, eu quero que as pessoas se apaixonem como eu, do jeito que eu sou apaixonada pelo tema... a mulher é mais jeitosa, mais maleável... a pessoa conta uma história ela tende a gestar aquilo a gente chama de “gestar”, ela tende a parir aquilo... a pessoa conta uma história tu gesta aquilo como se fosse teu. A mulher é meio maternal mesmo que não seja mãe, ela tem esse instinto normal dela... uma pessoa conta uma história ela vai, tenta resolver da melhor forma possível não é muito racional nesse sentido... ouvir, exemplificar e ela sabe atuar em várias frentes, ela é multi vamos dizer assim, ela sabe multi atividades, ela consegue fazer, ela consegue do atendimento a liderança, ela consegue suprir qualquer necessidade dentro da empresa... ela se adapta, a mulher tem uma facilidade de adaptabilidade gigante... então isso é uma característica dessa mulher, ela é adaptável... ela aceita ser subordinada e ser líder do mesmo modo enquanto um homem que é tirado da liderança fica reclamando.” (Grifo da autora – Entrevistada 4).

Sd 05 = “O fato de eu FAZER. Por que eu sou assim... eu faço, eu falo e faço, como eu vou te explicar.... Ah por exemplo, o nome disso é atitude né, você fazer rodar as coisas... na verdade, eu acho que quem traz essas diretrizes é a própria empresa por que eu sou uma liderança feminina mas eu sou... eu me acho rígida em muitos aspectos... No geral as características de um líder... eu acredito que quando ele conhece o serviço, ele tem muito mais autonomia pra cobrar... postura né... de firmeza, é a seriedade né... tratar todo mundo com respeito.” (Grifo da autora – Entrevistada 5).

A análise do discurso segundo Orlandi (2005, p.59) não se trata apenas do sentido “verdadeiro” do discurso, mas o real em sua materialidade linguística. Nesse ponto de vista, toda declaração descreve uma série de acontecimentos, manifestações do inconsciente ou construções ideológicas e históricas possibilitando a interpretação, podendo haver a presença do interdiscurso, ou seja, o discurso exterior que existe na sociedade e na história podendo haver transferências, identificações e filiações históricas abrindo a possibilidade de interpretar.

Nesse sentido, chama atenção os discursos semelhantes, no qual destacam a sensibilidade como uma característica das mulheres na liderança: “a mulher investiga, quer saber... vamos ver o que aconteceu, tem mulheres que tentam buscar né ou busca solução” (Sd 01), “a mulher é mais sensível que o homem, ainda dar pra driblar ali, tentar uma conversa, eu acho a sensibilidade” (Sd 02), “o cuidado que a mulher tem é... aonde ela convive com quem ela convive. A mulher ser mais paciente, é, organizada, é a sensibilidade, proteção...” (Sd 03), “a mulher é mais jeitosa, mais maleável... a pessoa

conta uma história ela tende a gestar aquilo a gente chama de “gestar”, ela tende a parir aquilo... a mulher é meio maternal” (Sd 04).

É importante destacar que, além de características comuns entre as mulheres na liderança, existem as individuais que segundo a Forbes (2020) são desenvolvidas ao longo da vida fora do ambiente organizacional. A Determinação: “mulher, só determinação, eu sou muito determinada ainda mais que eu sou daquelas que quando quero, eu tenho que fazer acontecer” (Sd 01), “O fato de eu FAZER. Por que eu sou assim... eu faço, eu falo e faço... Ah por exemplo, o nome disso é atitude né, você fazer rodar as coisas...” (Sd 05), “A minha característica é... ser muito persistente... eu também sou muito curiosa é uma característica boa” (Sd 03); A Sinceridade: “Eu acho a sinceridade. Sempre ser franca com as pessoas, jamais dizer que a pessoa ta (sic) boa quando na verdade ela ta (sic) ruim... então eu sou muito sincera mesmo” (Sd 02); A paixão: “eu gosto de ensinar, eu gosto de passar meu amor pelo tema notarial e registral, eu quero que as pessoas se apaixonem como eu” (Sd 04).

Dessa maneira, no discurso: “ela é multi... vamos dizer assim, ela sabe multi atividades, ela consegue do atendimento a liderança, ela consegue suprir qualquer necessidade dentro da empresa... ela se adapta, a mulher tem uma facilidade de adaptabilidade gigante... então isso é uma característica dessa mulher, ela é adaptável... ela aceita ser subordinada e ser líder do mesmo modo” (Sd 04). A entrevistada expressa nesse discurso que uma das características da liderança feminina é a adaptação. O discurso reflete o que Ferraz (2015, p.13-14) denomina de habilidades que são adquiridas para os líderes contemporâneos devido as rápidas modificações no mundo devido a tecnologia e nesse contexto não existe um modelo ideal de liderança e sim adaptação a situação.

Contudo, é possível encontrar na fala das líderes construções ideológicas e históricas citadas anteriormente, na qual evidencia a comparação entre as características da liderança feminina e masculina: “liderança masculina é o “não quero nem saber” e vai...” (Sd 01), “o homem é mais firme...é aquilo e aquilo... A mulher não” (Sd 02), “enquanto um homem que é tirado da liderança fica reclamando” (Sd 04); bem como assumir características consideradas “masculinas”: “Às vezes a gente precisa ser mais autoritária... ter uma voz bem forte” (Sd 03), “Eu acho que quem traz as diretrizes é a própria empresa por que eu sou uma liderança feminina mas eu sou... eu me acho rígida em muitos aspectos” (Sd 05). Para Rodrigues e Silva (2015, p. 4), em algumas situações

as mulheres exercem uma postura considerada “masculina” para atender as expectativas e manter-se no cargo.

O DISCURSO SOBRE OS DESAFIOS NA LIDERANÇA FEMININA

Este debate torna-se importante, uma vez que a liderança feminina apesar de estar avançando, crescendo e ganhando espaço na sociedade, existem algumas dificuldades enfrentadas pelas líderes, pois apenas os homens exerceram esse papel por muito tempo. Dessa maneira, os estudos sobre o tema se tornam relevantes, seja sobre seus desafios com a gestão de pessoas ou com a desigualdade de gênero, salarial e devido à idade. Neste contexto, as entrevistadas expressam, através de seus discursos, tal implicação:

*Sd 01 = “Convivência com as pessoas... que tem gente que não aceita, sabe que é, mas não quer aceitar e a gente tem que bater na tecla que é assim que tem que ser e tem que se posicionar na verdade. Primeiro... quando é mulher e que a gente tem que dar uma certa ordem, **mas voltada para o público masculino... aí é que é, minha amiga... leva no mimimi, na brincadeira...** “por que tu é isso, aquilo”, fica te martelando, de blábláblá o tempo todo... mas aí é que a gente tem que se impor... é teu serviço e quem ta (sic) mandando sou eu... de gracinha de chefe assim... tipo vou brincar vai que cola... e simplesmente ignorar, respirar fundo e continuar o serviço. ” (Grifo da autora – Entrevistada 1).*

*Sd 02 = “A equipe ser insubordinada, não aceitar os comandos... tentar ter um jogo de cintura para driblar essa questão da insubordinação que é muito difícil dá sessar com essa questão de você dá um comando e as pessoas não aceitarem... é complicado. A questão nem é ser mulher, é ser nova... eu nem boto sabe.... Ah eu ser mulher, é eu ser nova.... Por que assim tem gente por exemplo que é da mesma idade e acaba eu sou amiga de fulano, mas só que não quer acatar o que eu digo entendeu... por ser meu amigo, não é nem a questão de eu ser mulher, mas é questão de ser nova mesmo... **isso pesa muito.** ” (Grifo da autora – Entrevistada 2).*

Sd 03 = “Lidar muito com as pessoas... tem pessoas que gostam de ouvir, tem pessoas que não... já observei que algumas pessoas... é... não se sentiam bem por eu é... tão nova, é... recém formada e ser mulher e estar na liderança, me deixou triste é justamente pelo fato de eu ser nova, de eu ser mulher e de eu estar na liderança... considero assim... uma situação triste, me deixa triste por que é... se eu to (sic) na liderança é por que foi visto que eu tinha a capacidade e a competência e que eu podia lidar com as situações e com que a gente faz, eu gosto do que eu faço mas é... eu quero ser reconhecida né...” (Grifo da autora – Entrevistada 3).

*Sd 04 = “Crítica né... muito crítica, o pessoal gosta muito de te criticar, mas é cê (sic) ta preparada para escutar coisas boas e ruins. O trabalhar mais né... por que quando a gente é mulher, a gente tem que mostrar que sabe mais que os outros, não tem como você é só... **por que você tem conhecimento, é o suficiente sem ter que mostrar que sabe mais só por que você é mulher...** vem cliente aqui, quantos atendimentos eu faço com clientes ai... o cliente vem conversar comigo, ele questiona a mesma coisa eu tenho que explicar várias vezes como se a minha palavra não fosse o suficiente né... e se vem um homem e diz a mesma coisa... não ta (sic) ok ta (sic) tranquilo. Na verdade, **o mercado é um pouco machista né...** para contratar mulher é mais difícil por que o empregador ele vai pensar “a mulher vai engravidar, vai tirar licença, tem casa vai faltar, tem filho”, ele vai botar tudo isso na ponta do lápis né... **é uma questão estrutural,** eles entendem a mulher como se fosse ainda um, não fosse inteligente o suficiente, não fosse boa o suficiente, não acredita nas palavras... **você ver que há 50***

anos atrás a mulher não tinha CPF, não tinha direito de ser um ser de direitos, era um ser movente, era uma coisa e não podia, como se ela não fosse um ser pensante e ao contrario ela na história ajudou muito.” (Grifo da autora – Entrevistada 4).

Sd 05 = “ É a gestão de pessoas, inclusive encaixar as pessoas certas no lugar certo por que houve muito dessas situações de migração de pessoas para outros setores, para outras funções... o colaborador precisa é... se sentir que o serviço dele faz diferença... e fazer ser entendida, por que as vezes a gente dar um feedback e a pessoa não entende ou então leva para um lado pessoal e eu sempre tento deixar bem claro que a conversa que tenho no momento é única e exclusivamente no aspecto profissional... eu tenho muito cuidado também de mostrar minha competência pra não ser confundida... “Ah ela só... ta (sic) ali por que é um rostinho bonito” , eu tô (sic) aqui por que eu tenho capacidade... eu sinto que tenho que mostrar isso né... pra não ser confundida... como só um rostinho bonito que ta (sic) ali... ainda existe muito o patriarcado e ainda existe muita diferença salarial, a mulher desenvolve uma atividade X e ganha mil reais e o homem desenvolve X e ganha dois mil reais... então existe muito essa diferença.” (Grifo da autora – Entrevistada 5).

Para Orlandi (2005, p. 22), o discurso possibilita uma visão ampla a respeito do objeto da análise. Sendo assim, a fala, realização do sistema, fatos históricos influenciam no discurso que não se trata apenas da informação, mas da relação entre sentidos de seus locutores. Nessa perspectiva, as informações não possuem significados nelas mesmas, mas em todo contexto e formação discursiva que elas se inserem.

As respostas das entrevistadas demonstram que ao estar em um cargo de liderança, o qual foram qualificadas para exercer, se deparam com vários obstáculos, entre eles é possível identificar nos fragmentos discursivos que a gestão de pessoas é um dos principais desafios: “Convivência com as pessoas... que tem gente que não aceita... quando é mulher e a gente tem que dar uma certa ordem, mas voltada para o público masculino... aí é que é, minha amiga... leva no mimimi, na brincadeira, fica te martelando, de blábláblá o tempo todo” (Sd 01), “A equipe ser insubordinada, não aceitar os comandos... tentar ter um jogo de cintura para driblar essa questão da insubordinação que é muito difícil” (Sd 02), “Lidar muito com as pessoas...” (Sd 03), “ É a gestão de pessoas” (Sd 05).

Nessa condição, através das respostas das líderes, percebe-se a necessidade de mostrar que são capazes de exercer o cargo: “O trabalhar mais né... por que quando a gente é mulher, a gente tem que mostrar que sabe mais que os outros, não tem como você é só... por que você tem conhecimento, é o suficiente sem ter que mostrar que sabe mais só por que você é mulher... como se a minha palavra não fosse suficiente né... e se vem um homem e diz a mesma coisa... não ta (sic) ok ta (sic) tranquilo” (Sd 04), “eu tenho muito cuidado também em mostrar minha competência pra não ser confundida... “Ah ela é só... ta (sic) ali por que é um rostinho bonito... eu sinto que tenho que mostrar isso” (Sd

05). Nessa perspectiva, os discursos reforçam o que destacam Rodrigues e Silva (2015, p. 4), que a mulher precisa provar diariamente que tem capacidade e competência para ocupar o cargo de liderança e manter suas funções.

Notou –se que durante a entrevista, a questão da idade interfere na liderança feminina, isso é retratado na resposta da Sd 02: “A questão nem é ser mulher, é ser nova... eu nem boto sabe... Ah eu ser mulher, é eu ser nova... não é nem a questão de ser mulher, mas é questão de ser nova mesmo... isso pesa muito ”, causa tanto impacto que além da Sd 02, a Sd 03 reforça: “ já observei que algumas pessoas... é... não se sentiam bem por eu é... tão nova, é... recém formada e ser mulher e estar na liderança, me deixou triste é justamente pelo fato de eu ser nova, de eu ser mulher e de eu estar na liderança.”

Outro ponto a ser mencionando são os fatos históricos que influenciam no discurso das entrevistadas: “é uma questão estrutural, eles entendem a mulher como se fosse ainda um, não fosse inteligente o suficiente, não fosse boa o suficiente, não acredita nas palavras... você ver que há 50 anos atrás a mulher não tinha CPF, não tinha direito de ser um ser de direitos” (Sd 04), a construção do discurso reflete na desigualdade de gênero ainda existente na sociedade, onde mulheres não podem ocupar certos cargos apenas atividades consideradas “femininas”. A Sd 05 também mostra que a questão estrutural ainda é presente “ainda existe muito o patriarcado”; e atenta a desigualdade salarial de gênero “e ainda existe muita diferença salarial, a mulher desenvolve uma atividade X e ganha mil reais e o homem desenvolve X e ganha dois mil reais... então existe muito essa diferença”.

O DISCURSO SOBRE CARREIRA E FAMÍLIA

Esta discussão faz-se significativa, uma vez que a família está diretamente ligada às organizações por ser a primeira que o ser humano é inserido. Por questões estruturais e ideológicas já citadas anteriormente, a mulher desenvolve vários papéis na sociedade. Dessa maneira, os estudos sobre o tema tornam-se relevantes, por questionamentos sobre a relação familiar afetar ou não a carreira. Neste contexto, as entrevistadas exprimem, através de seus discursos, tal implicância:

*Sd 01 = “Sim, eu acho... é complicado... muito até por que família é coisa pra vida tem serviços que tu... não vai ser eternamente, mas abri mão da família acho que não abriria não... mas as vezes precisamos estender um pouquinho para resolver algum probleminha né... assim como também ficamos um pouco mais tarde no trabalho... Ah, um exemplo foi no período da nossa mudança de sede que precisei ficar até mais tarde organizando e vim no final de semana, nesse momento **não pude ta (sic) com a minha***

família... não abro mão da minha família, mas há exceções.” (Grifo da autora – Entrevistada 1)

Sd 02 = “Não... eu nunca me peguei nessa situação não..., mas as vezes a gente tem que abrir mão, mas é pra (sic) estudar mesmo, não a questão assim... do trabalho, de querer um pra (sic) largar mão da família pra (sic) você fazer... mas de estudar mesmo, por exemplo sou formada em Direito e tem que estudar, sempre ta (sic) atualizando mais essa situação... mas em questão de abrir mão da família por causa do trabalho não. ” (Grifo da autora – Entrevistada 2)

Sd 03 = “Eu consigo equilibrar... tanto o que acontece em casa eu deixo lá, que acontece fora eu deixo e o que acontece aqui eu também deixo aqui, terminou meu expediente findou os assuntos do cartório... alguns assuntos a gente vivencia né... mas é... eu não deixo misturar, eu... cada pessoa tem sua forma de levar a vida e se a gente misturar essa vida que a gente vivencia do lado de fora a gente não ta (sic) sendo profissional... então aqui dentro temos que ser profissional e eu vivo essa liderança aqui... só que o meu perfil é de uma forma, em casa... posso até ser igual... mas eu tento não misturar.” (Grifo da autora – Entrevistada 3).

Sd 04 = “A mulher como líder... eu não digo atrapalha é que ela leva isso pra casa e é ruim no relacionamento, a gente quer ser líder também... e em um relacionamento você tem que ser igual não líder... ai fica com aquela coisa da liderança, não consegue se desligar... as minhas amigas que são juízas, a minha irmã que tem um cargo de liderança, a gente vai pra casa mandando (risos) isso afeta o relacionamento, afeta um namoro, um casamento por que você não consegue deixar de dar ordens e seu companheiro, seu cônjuge não é seu liderado é seu companheiro... é mais a questão de desligar mas isso ai com o tempo, por que as mulheres estão ocupando a pouco tempo os cargos de liderança os homens estão a muito mais tempo, eles tem mais experiência em TESE.” (Grifo da autora – Entrevistada 4).

Sd 05 = “É uma linha muito tênue... é uma questão de organização e existe momentos em que o serviço vai ter que... o emprego, o serviço ele vai exigir... então... por exemplo na época que teve a mudança né, então eu sabia que ali iria exigir muito mais de mim... ai momento pessoais que a gente tem inclusive ou não vem pro (sic) serviço ou pede pra sair por que em um momento familiar a gente ta (sic)... eu to (sic) precisando dar um suporte mais lá... mas eu acredito que dar pra conciliar... é uma questão de administração por que quando eu estou aqui eu estou aqui, quando estou com eles eu estou com eles, então a família exige menos se o momento que estiver com eles você estiver em tempo integral e hoje com a tecnologia você consegue se comunicar em todo momento.” (Grifo da autora – Entrevistada 5).

Segundo Orlandi (2005, p. 15), o discurso não se trata apenas da língua ou gramática, embora sejam importantes para o contexto de análise. Ele trata do discurso em si, da ideia e da observação do objeto da fala. Sendo o discurso como mediação entre o objeto e sua realidade natural e social. A análise do discurso não aborda a língua por si só, mas os sentidos que ela representa enquanto sujeitos ou membros de uma determinada sociedade.

Constatou-se um significativo acordo entre os discursos, ao questionar-se sobre a relação de trabalho e família; a Sd 01: “Sim, eu acho... é complicado... não pude ta (sic) com a minha família... não abro mão da minha família, mas há exceções; a Sd 03 relata: “Eu consigo equilibrar... alguns assuntos a gente vivencia né... mas é... eu não deixo

misturar, mas eu tento não misturar”. Mediante os discursos, percebe-se que por mais que a família seja o seu bem mais importante, há momentos em que precisam abrir mão de alguns momentos com os familiares para se dedicar ao trabalho.

No discurso da Sd 05, ela destaca: “É uma linha muito tênue... existe momentos em que o serviço vai ter que... o emprego, o serviço ele vai exigir... então... por exemplo na época da que teve a mudança né, então eu sabia que ali iria exigir muito mais de mim... não vem pro (sic) serviço ou pede pra sair”. Essa fala da líder reflete o que Orlandi (2005, p. 82) diz sobre o discurso, que esse não se limita apenas ao que foi dito, mas também o que não foi dito, pois há significado também nos não ditos. Sendo assim, a entrevistada quer dizer que por exigência da empresa será capaz de abrir mão da família, visto que “não vem pro (sic) serviço ou pede pra sair” demonstra conflito entre os papéis.

A Sd 04 vai mais adiante em seu discurso: “eu não digo atrapalha é que ela leva isso pra (sic) casa e é ruim no relacionamento, a gente quer ser líder também... a gente vai pra (sic) casa mandando (risos) isso afeta o relacionamento, afeta um namoro, um casamento por que você não consegue deixar de dar ordens”, e justifica na fala: “por que as mulheres estão ocupando a pouco tempo os cargos de liderança, os homens estão há muito mais tempo”. Sendo assim, percebe-se que há uma interligação dos papéis sociais, uma vez que “a gente vai pra (sic) casa mandando”.

No entanto, a Sd 02 menciona: “Não... eu nunca me peguei nessa situação não..., mas em questão de abrir mão da família por causa do trabalho não”. Este discurso contradiz os anteriores, uma vez que a entrevistada afirma que a carreira não afeta a vida familiar. Esta conduta reflete o que a Robert Half Brasil (2016, p.9) denomina de “Equilíbrio”, assim dizendo que a maioria das mulheres conseguem equilibrar a vida pessoal com a profissional, pois justifica devido à disciplina pessoal, os avanços tecnológicos e também as políticas de qualidade de vida presentes em boa parte das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa proporcionou identificar as características e desafios das mulheres em posição de liderança. As líderes entrevistadas, por meio dos seus discursos, transmitiram a experiência tanto positiva quanto negativa relacionada ao cargo. Dentre os acontecimentos apresentados, destacam-se as características pessoais ou adquiridas que influenciam no estilo de liderança; resistência dos liderados aos seus comandos e a relação entre os papéis sociais. Nesse cenário, conforme apurado neste artigo, as mulheres estão

ocupando cargos mais altos dentro das organizações, porém ainda existem algumas dificuldades que as cercam.

Conforme exposto neste artigo, é possível afirmar que o objetivo de identificar as características e desafios da gestão feminina na atualidade foi alcançado, pois as análises das entrevistas revelaram características fundamentais para a liderança e vários desafios enfrentados diariamente pelas líderes. Por consequência, a problemática do artigo foi respondida, pois as características e os desafios foram apresentados. Por fim, sugere-se mais estudos a respeito da temática apontada para romper com o paradigma de gênero.

REFERÊNCIAS

Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (CESIT). Cadernos de formação. **As mulheres e o mercado de trabalho**. São Paulo: Impressoart, 2017.

COSTA, Camila. **1ª greve geral do país, há 100 anos, foi iniciada por mulheres e durou 30 dias**. BBB Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-39740614> Acesso em: 29 de março de 2021.

Empreendedor, antes de tudo um líder! Sebrae, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/empreendedor-antes-detudo-um-lider,c8fcaa6a1e1c6510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 18 de abril de 2021.

Estatísticas de Gênero: **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html> Acesso em: 4 de abril de 2021.

Estatísticas de Gênero: **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 38. 2ª Edição. IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf Acesso em: 08 de maio de 2021.

Ferraz, Monique. Liderança: **Um desafio para gestores do século XXI?** Congresso Nacional de Excelência em gestão. ISSN 1984-9354. 2015.

GOMES, Cristina. **5 grandes desafios da liderança feminina atualmente**. Mulher Líder, 2016. Disponível em: <http://mulherlider.com.br/blog/conheca-5-grandesdesafios-da-lideranca-feminina-atualmente/> Acesso em: 08 de maio de 2021.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: **Uma história sobre a essência da Liderança**. 2004. Sextante.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, Joana. **Inserção da mulher no mercado de trabalho foi um passo importante para novas configurações sociais**. USP, 2016. Disponível em: <http://www.usp.br/aunantigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23> Acesso em: 4 de abril de 2021.

MADZA, E. et al. **Mestres da Mudança: liderar escolas com cabeça e o coração**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDES, Francine. **5 características de mulheres líderes**. Forbes, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2020/12/francine-mendes-5caracteristicas-de-mulheres-lideres/> Acesso em: 08 de maio de 2021.

Mulheres ocupam poucos cargos de comando no setor público. ENAP, 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/mulheres-ocupampoucos-cargos-de-comando-no-setor-publico> Acesso em: 29 de março de 2021.

Mulheres e o mundo corporativo. Robert Half Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/central-do-conhecimento/carreira-e-mercado/mulherese-o-mundo-corporativo> Acesso em: 29 de março de 2021.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso: Princípios & Procedimentos**. 5. Ed. Editora Pontes, 2005.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A Perspectiva da Entrevista na Investigação Qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais. Axará/MG, 2008.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no Mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.
SILVA, Reinaldo Oliveira de. **Teorias da Administração**. São Paulo. PIONEIRA THOMSON LEARNING, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Recebido em: 01/06/2022

Aprovado em: 03/07/2022

Publicado em: 08/07/2022