

# QUID MUTAT? LIDERANÇA FEMININA, PERCURSO DA MULHER PARA CHEGAR AOS CARGOS DE LIDERANÇA

## QUID MUTAT? FEMALE LEADERSHIP, WOMEN'S ROUTE TO REACH LEADERSHIP POSITIONS

Lalesca Pereira de Andrade **1**  
Walter Saraiva Lopes **2**  
Antonia Francisca da Silva Saraiva **3**

**Resumo:** O objetivo foi estudar o percurso da mulher para chegar aos cargos de liderança organizacional. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Foi realizada por meio de entrevistas com duas gestoras que ocupam cargos de liderança em empresas do município de Açailândia-MA. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, associadas à análise de similitude e nuvem de palavras. Os dados foram processados pelo software IRaMuTeQ. Os resultados apresentam que as gestoras, para alcançarem o cargo de liderança, acumularam anos de experiência antes de assumirem os cargos de gestoras nas empresas em que estão atualmente. Ao assumirem os cargos de gestoras, essas lideranças femininas continuam enfrentando dificuldades, resistências e uma maior responsabilidade para atender às demandas impostas pelo cargo. Conclui-se que, os obstáculos transformaram-se em experiências para as gestoras, apesar das adversidades, evidenciando a possibilidade de as mulheres ocuparem cargos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina. Carreira Feminina. Percurso da Mulher. Gestoras. Mulheres.

**Abstract:** The objective was to study the route of women to reach organizational leadership positions. The methodology used consisted of a descriptive research with a qualitative approach. It was realized out through interviews with two female managers holding leadership position in companies located in the municipality of Açailândia-MA. Content analysis techniques were used, associated the similitude and word cloud analysis. The data were processed by the IRaMuTeQ software. The results present that the female managers, to achieve the leadership position, accumulated years of experience before assuming the managerial positions in the company in that they are currently. When assuming the positions of managers, these female leaders continue to face difficulties, resistance and greater responsibility to meet the demands imposed by the position. It is concluded that, the obstacles transformed into experiences for the feminine managers, despite the adversities, highlighting the possibility of women occupying leadership positions.

**Keywords:** Female Leadership. Female Career. Leadership Position. Managers. Women.

- 1** Graduada em Administração pelo Centro de Ciências Sociais (CCSO), Diretoria de Tecnologias na Educação (DTED) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) no Polo da Universidade Aberta do Brasil, Açailândia, Maranhão, Brasil. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9718135346884511>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1500-6865>. E-mail: lalesca\_andrade107@hotmail.com
- 2** Doutor em Engenharia Biomédica pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC). Professor e Pesquisador da Coordenação do Curso de Ciências Contábeis (COCC) do Centro de Ciências de Imperatriz (CCIm) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Imperatriz, Maranhão, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9682390959938846>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4433-2384>. E-mail: w.saraiva@yahoo.com.br
- 3** Doutoranda e Mestre em Desenvolvimento Regional pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Tocantins, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0712584906194820>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1428-5110>. E-mail: antonyafc@hotmail.com

## Introdução

O papel da liderança nas organizações fundamenta-se em administrar, acompanhar e deliberar, ou seja, decidir, após reflexão ou consulta, e tornar possível a execução das estratégias para gerar garantias de sucesso da organização ao longo do tempo (NASCIMENTO, 2018). A liderança dentro de uma organização é importante tanto para a organização quanto para o crescimento pessoal (BRUNÓRIO et al., 2017; GOMES, 2019).

É essencial que haja liderança nas organizações e, nesse cenário, surgem as mulheres. A busca da mulher por uma carreira profissional tem se tornando cada vez mais constante, mesmo que ainda enfrente dificuldades para alcançar determinados cargos de importância dentro das empresas (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014; ROQUE; BERTOLIN, 2021). Nesse sentido, a liderança feminina tem tomado cada vez mais espaço dentro das organizações, chegando a níveis hierárquicos aos quais antes não teriam acesso (GOMES, 2019).

A liderança feminina é vista como uma liderança de transformação, adequação e, sobretudo, conciliação para cargos de gestão dentro da organização (SOBRAL; RIBEIRO, 2018). Entre as características da mulher na figura de líder, destacam-se competências como empatia, atenção, flexibilidade, habilidade e estabilidade (CAMPELO; PINHEIRO; SILVA, 2022).

Essas características e competências são importantes para que as lideranças femininas se destaquem nas organizações (no mercado de trabalho) (WEYMER et al., 2018). Considerando que elementos como sensibilidade às necessidades dos outros, preocupação comunitária, valorização do trabalho em equipe, perseverança e constância são intrínsecos às mulheres, esses elementos são vistos como vantagens para a mulher no mundo corporativo atual (NASCIMENTO, 2018).

Mesmo com a crescente importância da liderança feminina nas organizações, suas características e competências, as mulheres ainda enfrentam muitas dificuldades, especialmente ao ocupar ou alcançar cargos de liderança. Essas mulheres enfrentam barreiras ao longo de suas carreiras organizacionais para chegarem aos níveis hierárquicos mais altos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Alguns dos desafios que elas encontram ao longo de suas carreiras nas organizações são: i) equilíbrio entre as exigências familiares e profissionais; ii) conciliação da maternidade com a carreira profissional; iii) discriminação contra mulheres mães no ambiente de trabalho; iv) pressão para seguir padrões estereotipados de beleza e apresentação; v) limitação de opções de carreira devido a responsabilidades familiares e à discriminação; vi) desigualdade salarial e menos oportunidades de progresso profissional, em comparação com homens; vii) falta de confiança e medo de falhar, além da falta de representatividade de mulheres em posições de liderança; viii) enfrentamento à resistência e ao preconceito (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

As mulheres, mesmo enfrentando dificuldades em suas carreiras profissionais, têm se mantido persistentes na busca pela liderança. Estão, também, assumindo os níveis hierárquicos nas organizações, o que mostra a expansão de sua capacidade de ação, ocupando posições de autoridade real e influenciando mudanças nos locais de trabalho (FERNANDEZ, 2019). Essas conquistas resultaram em independência feminina, tanto econômica quanto social, além de posições de destaque na sociedade (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

O foco desta pesquisa é voltado para as mulheres, culminando com o papel feminino em funções sêniores de uma organização. O intuito é identificar os fatores que impedem a ocupação de cargos de gestão, que apresentam uma demanda desafiadora e requerem etapas para o desígnio de um determinado cargo. Para isso, costuma-se exigir níveis mais elevados de maturidade técnica e emocional das mulheres.

Na trajetória das mulheres para alcançar o cargo de gestoras, os desafios são muitos ao longo desse percurso. Diante desse contexto, a expressão *quid mutat*, denotando a ideia de mudança, pois elas enfrentam e superam obstáculos com determinação e persistência para alcançar os cargos de gestão, configura-se com uma transformação pessoal e profissional. Assim, *quid mutat* exige ação e mudança, apontando para superação dos desafios enfrentados pelas mulheres em sua jornada rumo à liderança.

Não existe um modelo exato de como uma mulher alcança ao nível hierárquico de gestão em uma organização. Portanto, surge a questão de pesquisa deste estudo: Como a mulher tem feito para chegar aos cargos de liderança nas organizações? Dessa forma, para responder à questão

norteadora, foi elaborado o seguinte objetivo: estudar o percurso da mulher para chegar aos cargos de liderança organizacional.

A justificativa deste estudo se dá pela importância do papel de liderança da mulher nas organizações e de como elas superam as barreiras e desafios para alcançar esses cargos. É importante entender como elas estão conseguindo alcançar esses cargos de liderança, como estão superando as dificuldades e quais as habilidades e características que as ajudam a se destacar. Além disso, também é importante analisar as barreiras que as mulheres ainda enfrentam e como elas podem ser superadas para promover a equidade de gênero na liderança das organizações. Enfim, este estudo tem como contribuição para a compreensão da liderança feminina e fornecer informações valiosas para organizações que buscam promover a igualdade de gênero e aumentar a representatividade de mulheres em cargos de liderança.

## Metodologia

A pesquisa apresenta-se como descritiva, pois descreve uma realidade e tem uma abordagem qualitativa para entender e interpretar o fenômeno observado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa foi realizada a partir de uma entrevista com duas gestoras vinculadas a empresas do município de Açailândia-MA. Foi realizado um questionário de entrevista semiestruturado, com realização das entrevistas de forma virtual pelo *Google Meet*, no mês de julho/2022, individualmente com cada uma das gestoras. Antes da entrevista, as participantes foram informadas sobre a pesquisa e tiveram a liberdade de responder o que se sentiam à vontade e podiam interromper (desistir) a entrevista a qualquer momento. Cada entrevista teve, em média, 20 minutos de duração e foi gravada.

Os dados foram coletados através das entrevistas, abordando os seguintes tópicos: i) história e trajetória do cargo; ii) liderança feminina; iii) características e dificuldades da liderança feminina; iv) hierarquia na gestão; v) relação entre trabalho e família.

Para a transcrição das entrevistas, primeiramente foram ouvidas e transcritas no *software Microsoft Word*. Para identificar os dados, as entrevistadas foram denominadas como Gestora "A" e Gestora "B".

A técnica de análise dos dados das entrevistas foi a análise de conteúdo. Esses dados foram organizados, foi elaborado um *corpus* textual e utilizou-se o *software IRaMuTeQ* para análise de conteúdo. Com ênfase em similitude uma análise que busca identificar padrões semânticas entre as palavras nos textos, e análise da nuvem de palavras, uma análise visualizando as palavras mais frequentes nos textos.

Neste estudo, não há envolvimento em pesquisa clínica, epidemiológica ou experimental com seres humanos e/ou animais, sendo apenas por entrevista online sobre a carreira profissional das gestoras participantes. As participantes da pesquisa foram antes previamente orientadas e informadas sobre o estudo, sendo que a participação era voluntária. Foi assumido o compromisso de manter em sigilo os nomes e informações sobre as participantes, além de ressaltar a finalidade acadêmica da pesquisa.

## Resultados e Discussão

Nesta seção de resultados e discussão, apresenta-se a trajetória das gestoras no percurso da liderança feminina nas organizações. Buscou-se evidenciar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para chegar ao cargo de gestora. O estudo destaca a importância de igualdade de oportunidades para as mulheres possam ocupar cargos de liderança.

### Trajetória das gestoras

As gestoras participantes da pesquisa atuam em duas empresas do município de Açailândia-

MA. A Gestora “A” tem 37 anos, ocupa o cargo de “Supervisora Administrativa”, com 2 anos no cargo de gestão. Essa entrevistada começou a trabalhar com 18 anos. Considerou que sua trajetória profissional foi construída através do esforço e do querer, pois sempre idealizou trabalhar em escritório. Para alcançar esse objetivo, entregou currículos e participou de entrevistas nas empresas, até que teve a oportunidade de traçar seu percurso. Não foi no primeiro emprego que conseguiu chegar ao nível mais elevado na hierarquia da empresa. Juntando todos os seus aprendizados em diversos empregos, acumulou experiência e consolidou conhecimentos.

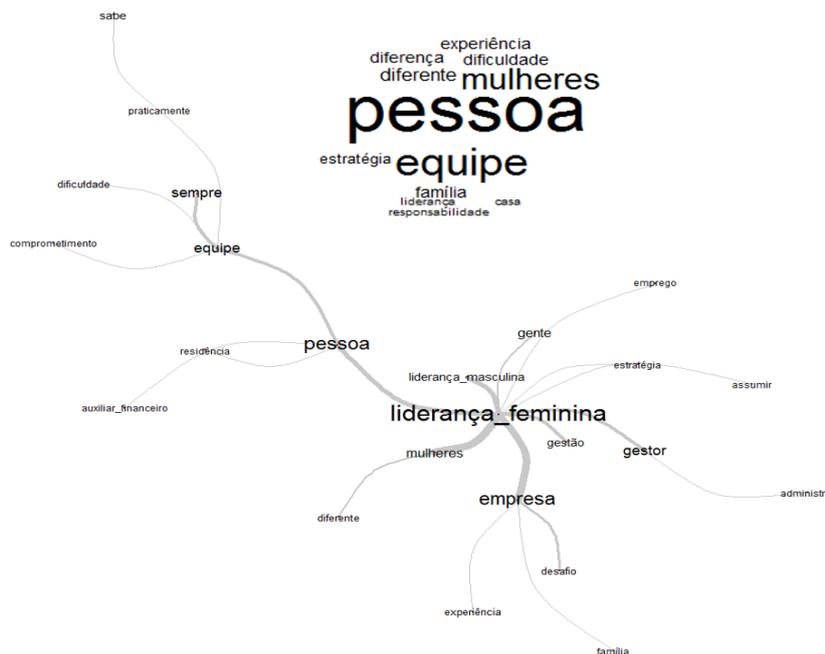
A Gestora “B” tem 55 anos, ocupa cargo de “Coordenadora Administrativa” e com 15 anos no cargo de gestão. Essa gestora destacou que sua trajetória começou cedo e não foi fácil. Teve a oportunidade de adquirir experiência no âmbito da empresa da família, mas sem privilégios. Começou a trabalhar com 12 anos, e teve que conquistar méritos por através de suas próprias competências, não por ser da família, e lutou dentro da empresa com seus esforços.

Com base na trajetória dessas gestoras, nota-se que a mobilização feminina em busca de reconhecimento tem demonstrado suas lutas ao longo da carreira profissional. O objetivo de atingir os cargos de gestoras executivas (nos níveis hierárquicos) tem sido conquistado seja pela superação e ganhando experiência, seja pela consolidação do saber (LIMA, 2012).

Nesse contexto, os termos apresentados reproduzem as conexões da liderança feminina nas experiências das participantes da pesquisa, conforme a trajetória profissional representada na Figura 1.

O termo “liderança feminina” foi a base das conectividades feitas na ramificação dos vocábulos associados à palavra “liderança feminina”. A Gestora “A” simboliza a liderança como a coluna que dá sustentação à empresa.

**Figura 1.** Similitude e nuvem de palavras sobre liderança feminina



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

As gestoras participantes da pesquisa consideram a liderança como uma responsabilidade, pois ser líder é um compromisso com todos os envolvidos. Nesse sentido, as mulheres precisam apresentar resultados às empresas e às “pessoas” sob a sua liderança, sendo este termo a principal conexão que teve origem do termo “liderança feminina”, pois possuem uma cumplicidade de consciência da responsabilidade entre gestora versus funcionários.

“Ser líder é uma **vocação**. É ter vontade de ir em **frente e ajudar as pessoas a crescerem através de mim**. É sobre o que eu consigo repassar, sentir a gratificação e me sentir bem em ver **meu liderado alcançar sucesso graças à minha ajuda**” (grifo nosso). Gestora “B”.

“Ser líder é como se fosse uma coluna, é aquela **pessoa que deve dar apoio a sua equipe**, para que esta se sinta segura com o líder. E mesmo em sua ausência, a equipe deve trabalhar bem, mostrando o resultado de ter sido liderada de maneira adequada” (grifo nosso). Gestora “A”.

As mulheres, especialmente aquelas que ocupam cargos de grande importância hierárquica, enfrentam desafios significativos na visão de gestão que abrange a prática no mercado de trabalho (NASCIMENTO, 2018; SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

Para as gestoras, ser líder é a habilidade de influenciar através das pessoas para alcançar objetivos das organizações, além de realizar, enfatizar e alcançar sucesso através de uma boa liderança. Essas definições das gestoras vêm ao encontro com apresentado por alguns autores (BRUNÓRIO et al., 2017; GOMES, 2019; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018), incluindo a emoção pessoal colocada pela Gestora “A”, pois, segundo ela, os resultados alcançados têm sua participação e “isto é gratificante”.

A forma como o líder administra a equipe, acompanhando, conduzindo, dando a devida atenção e suporte com instruções para a realização das tarefas que os funcionários exercem, torna-se essencial para o alcance dos objetivos da organização (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

Dessa forma, a liderança feminina ajusta a relação e contingência, estimulando os liderados a participar e se envolver na organização baseando-se no respeito mútuo, ou seja, adotando um estilo democrático (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

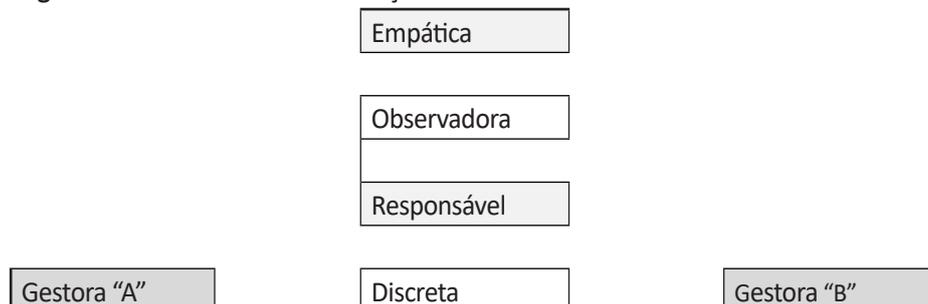
Além disso, o termo “diferença” foi destacado na Figura 1, pois uma boa liderança feminina faz a diferença na empresa, sendo o papel de ser líder. Conforme a Gestora “A”, há um diferencial quanto à liderança feminina na empresa. A mulher tem características peculiares, como saber se colocar no lugar do outro, o que contribui para esse diferencial na gestão de uma empresa.

A Gestora “B” afirmou que não há diferença entre os gêneros masculino e feminino na gestão da empresa. Segundo ela, percebe-se que não existe diferença no trabalho apresentado por uma mulher por ser uma líder, pois líder não tem gênero e nem características diferentes, nem melhores, nem piores e que, muito menos, se sobressaia.

Em um estudo com mulheres gestoras, obteve-se um resultado semelhante à ideia da Gestora “A”: as mulheres tendem a ser mais humanas com seus subordinados, pois, para elas, as atividades gerenciais desenvolvidas têm significado e trazem sentimentos prazerosos (MELO; LOPES, 2013). Ao inferir que foi apresentado pela Gestora “B”, percebe-se que ela relacionou a gestão sem abordar o sentimento feminino, mas sim a postura de um(a) gestor(a) na organização.

A Figura 2 apresenta as características identificadas em cada uma das gestoras participantes da pesquisa, sendo um conjunto das “qualidades” ou “imperfeições”, mas, acima de tudo, a expressão da liderança feminina que elas têm no desempenho de suas atividades gerenciais.

**Figura 2.** Características da liderança feminina





Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

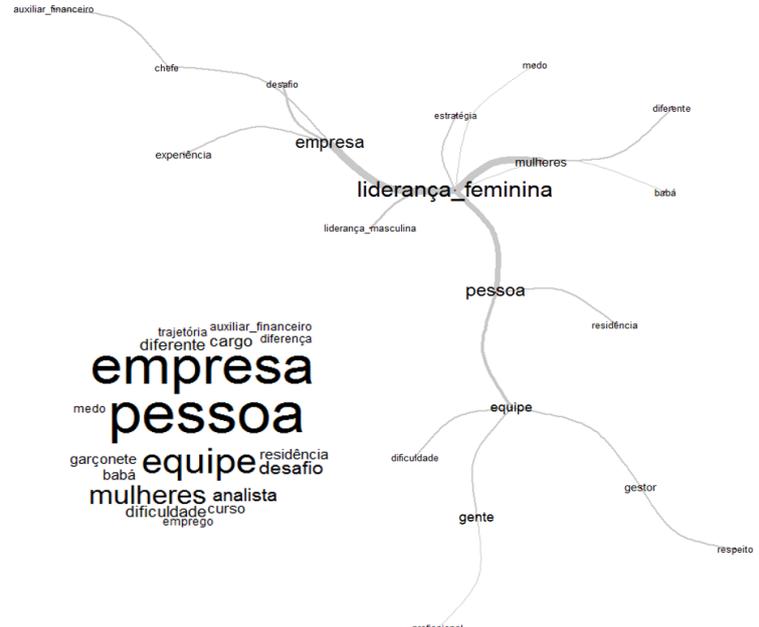
As características femininas são vistas como vantajosas nas empresas, por proporcionarem equipes com lideranças femininas marcantes, caracterizadas por atributos como perseverança, constância e persistência (NASCIMENTO, 2018). Essas características das lideranças femininas são destacadas em vários aspectos legais, de uma organização emblemática e sobressaindo-se as particularidades de personalidade (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014; MELO; LOPES, 2013; WEYMER et al., 2018). As características femininas são consideradas fundamentais nas organizações, pois contribuem para um ambiente harmonioso e produtivo, por meio de habilidades como empatia, cooperação, comunicação eficaz, resolução de conflitos, criatividade e escuta ativa (CUNHA; SPANHOL, 2014), conforme a Figura 2.

As mulheres têm conquistado seus espaços no ambiente organizacional, que são reconhecidas pelos desenvolvimentos profissionais femininas em cargos de liderança, muito por percurso das suas características distintas e intensificadoras e por seu comprometimento com os liderados (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

**Complexidade da liderança feminina**

A trajetória profissional da liderança feminina é marcada por diferentes desafios, como apresentado na pesquisa. A Gestora “A” afirmou que quase sempre enfrentou dificuldades. A Figura 3 apresenta o termo “dificuldade” tanto na similitude quanto na nuvem de palavras, sendo um elemento que a gestora enfrentou e enfrenta na sua carreira profissional, principalmente na função de gestora.

Figura 3. Análise de similitude e nuvem de palavras com base conteúdo da Gestora “A”



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na Figura 3, o termo “liderança feminina” é apresentado como o vocábulo principal, que está ligando com “pessoa” e se ramifica com “equipe”. Além disso, o radical “liderança feminina” também se conecta com “empresa”, ligando-se com “desafio”. Esses resultados representam, para a Gestora “A”, que as pessoas da empresa são diferentes e têm comportamentos individuais.

“A **dificuldade da liderança é lidar com a própria equipe**. Ter pessoas de perfis diferentes na equipe, ou seja, são várias pessoas de ambos os sexos, com idades e perfis diferentes. Tem pessoas dos perfis mais tranquilos, resistentes, tem pessoas mais delicadas, mais sensíveis. O desafio é você **conquistar cada uma dessas pessoas** e trazê-las para perto de você, fazendo com que as pessoas te vejam como porto seguro. Assim, mesmo quando eles chegam a cometer erros, não terão medo de passar a situação e sim de procurar a líder deles sabendo que isso será resolvido (vai ter um jeito). Dentro do meu ponto de vista, a maior dificuldade é conseguir fazer tudo isso sem desagradar nenhum membro da minha equipe. Às vezes, tem pessoas que não agradam muito e acabam gerando desgaste. Sempre **haverá alguém que não concorda com você ou que não aceita**. Então, isso é um pouco complicado. É uma dificuldade de lidar com uma equipe com muitas pessoas” (grifo nosso). Gestora “A”.

Para a Gestora “B”, na Figura 4, as dificuldades são conflitos, moral e comprometimento dos funcionários. Conforme a gestora, a dedicação exclusiva à prestação do serviço durante o período de trabalho.

“Uma coisa que me incomoda muito é a **falsidade no âmbito de trabalho**. Outra coisa é a mentira, para mim é um tiro no peito, se eu pego uma pessoa mentindo uma vez, eu nunca mais acredito, não consigo acreditar e confiar, sou muito rígida contra isso.,

A **falta de comprometimento** é outra coisa que vejo como dificuldade, se você entra numa empresa, você está dizendo que você vai se dedicar, que tudo que você está ali é para trabalhar, vejo a **pessoa ali que está só em busca de salário no final do mês**. Então, eu acho isso uma falta de comprometimento.

**Preguiça, para mim, é enganar**, enganar a si e enganar as pessoas do trabalho. Então, preguiça, enganação, inveja, a **inveja para mim, é o pior delas**, porque as **pessoas atrapalham a quem é o invejado**, atrapalha os colegas, atrapalha a si mesmo e não cresce a pessoa com inveja.

(...) **falsidade, mentira, falta de comprometimento, preguiça e a inveja, são dificuldades que eu tenho que lidar para tomar decisões** de como fazer a gestão certa para o sucesso da minha equipe e empresa” (grifo nosso). Gestora “B”.

A partir dessa fala da Gestora “B”, é possível inferir que ela não tem um controle eficiente sobre seus funcionários. Como demonstrado na Figura 4, onde aparecem os termos “rígida”, “cobro”, “mandar”, parece que a gestora não tem o respeito dos funcionários, por isso essas características autoritárias para a execução das tarefas. Esses conflitos ocorrem muitas vezes por falta de um bom diálogo e uma orientação de conduta no ambiente de trabalho.

Figura 4. Análise de similitude e nuvem de palavras com base conteúdo da Gestora “B”



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Há uma certa discriminação contra a liderança feminina que não se verifica apenas entre os sexos opostos, mas também entre as próprias mulheres. Isso pode ser resultado da ascensão de um estilo de liderança masculino nas organizações e, por outro lado, do sentimento de arbitrariedade ou até de inveja (SOBRAL; RIBEIRO, 2018). Ainda nesse contexto, as lideranças femininas enfrentam desafios em sua trajetória como gestoras, incluindo a luta pela representatividade e a superação de preconceitos de gênero ao longo da carreira.

“Quando eu entrei na minha atual gestão, a empresa já tinha uma equipe formada, **cheia de vícios** e uma empresa cheia de vontades. Era uma **empresa totalmente paternal**. Eu acho que sou muito controladora e sirvo muito bem a empresa. Eu separo bem as coisas, **entrei cheia de ideias** e foram feitas muitas mudanças. Quando cheguei, eu **mudei muita coisa** e tive muita oposição. Teve muita gente querendo me tirar. Então, eles queriam manter o ritmo antigo de uma empresa paternal, de uma empresa pequena. Tive que trabalhar muito com a razão e colocar meu coração de lado, até que aceitassem a minha liderança. Hoje, vejo tudo que superei e venci, graças a Deus. Teve muita oposição quando cheguei, porque queriam uma empresa boazinha, onde o funcionário era tratado como filhinho de papai e passar a mão na cabeça. Não sou muito desse pensamento para uma empresa” (grifo nosso). Gestora “B”.

“O meu maior desafio na empresa que atuo hoje como líder, já se teve vários, porém tive um muito grande no começo, pois estava **substituindo uma pessoa que já tinha muito tempo na gestão**. Quando você tem uma equipe que praticamente formou, cria-se um vínculo com ela. Então, eles têm muito

respeito e consideração por você. Quando esta pessoa sai da equipe, ela acaba ficando presa à antiga gestão. Então, **muitas pessoas têm dificuldade em se adaptar** a uma nova gestora na equipe.

O meu maior desafio foi esse, **trazer essa equipe para o meu lado** e mostrar que, por mais que, apesar da empresa tenha um padrão de administração, cada gestor tem um perfil diferente. Cada pessoa tem uma maneira de agir, tem um perfil diferente, então cada pessoa tem sua forma de ser independente, seja na vida pessoal ou profissional.

**O meu maior desafio foi conquistar cada uma dessas pessoas e hoje eu acho que consegui** isso. Acho adequado ter a certeza de que, apesar de algumas pessoas terem sido substituídas e não só por esse motivo, mas a equipe que tenho hoje é uma equipe de confiança, uma equipe com quem posso contar e que elas podem contar comigo também, que me aceitou hoje e me respeita. **Respeito à minha maneira de administrar, e respeito à minha gestão**” (grifo nosso). Gestora “A”.

Pode-se observar que ambas as gestoras tiveram dificuldades durante sua trajetória. Essas dificuldades são esperadas, pois o líder é o principal responsável por implementar mudanças e tem um papel fundamental na modificação de uma realidade comum, incluindo a possibilidade de transformar a liderança e a equipe de forma orgânica.

As Gestoras “A” e “B” têm gestores superiores no organograma da empresa, que são líderes masculinos. De acordo, com os resultados da pesquisa, há uma desigualdade de gênero, em que a liderança feminina é minoritária.

No estudo também aponta que, em relação à hierarquia de cargos nas empresas, os homens são a maioria, ou seja, ocupam cargos acima das gestoras do gênero feminino nas organizações. Essa ainda é uma cultura presente nas empresas, e nota-se que esses cargos são ocupados essencialmente pelo gênero masculino (NASCIMENTO, 2018). Existe uma discrepância entre os cargos de liderança feminina e masculina, no entanto, é importante destacar que, independentemente do gênero, as mulheres também podem exercer esses cargos com sucesso (OLIVEIRA et al., 2020).

É oportuno abordar a desigualdade de gênero feminino no mercado de trabalho, assim como ocorreu com as Gestoras “A” e “B”, participantes desta pesquisa. O gênero é um termo que consiste ou implica em qualquer relação que envolva uma hierarquia entre os distintos papéis socialmente atribuídos às mulheres e aos homens, e que refere como a diferença entre os sexos está ligada à estrutura de poder na sociedade (FERNANDEZ, 2019).

Nesse cenário, ilustram-se as atividades funcionais na sociedade, em que se compreende que o trabalho da mulher se designa a qualquer papel dependendo da camada social e da prevalência ou não de trabalhos remunerados (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014).

## Estilo de liderança

O estilo de liderança das gestoras participantes da pesquisa não segue o mesmo estilo de liderança do gênero masculino, ou seja, não se encontra estreitamente ligado aos semelhantes traços de administrar das lideranças masculinas.

“Que não segue o mesmo estilo de liderança masculina, eu **cobro** mais, sou mais **rígida**, cobro tanto eles quanto a mim mesma, a quanto a mim nem se diz, o quanto me cobro, o quanto quero ser perfeita, eu sou bem **rígida** enquanto a isso” (grifo nosso). Gestora “B”.

As palavras em destaque em negrito na fala da Gestora “B” reiteram os mesmos termos na Figura 4. Conforme seu relato, ela não exerce a função de liderança, mas de “chefe”, pois exerce

uma relação de poder autocrática com seus funcionários (subordinados).

“Cada pessoa tem uma maneira de administrar, não é o mesmo estilo de liderança masculina, porém é bem-parecido”.  
Gestora “B”.

Ao analisar as respostas, destaca-se que, independentemente do gênero, o plano de ação de qualquer pessoa em posição de liderança na organização remete à sua forma de executar, sempre dentro dos valores da empresa e do profissional. A assertividade é fundamental para a influência de líderes, independentemente de gênero, buscando sempre alcançar cargos gerenciais proveitosas nas organizações (OLIVEIRA et al., 2020). A assimetria entre o trabalho de homem e o trabalho de mulher ainda institui um valor agregado, tornando-se rebaixado o valor do trabalho quando associado ao feminino (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014). É importante ressaltar que essas desigualdades precisam ser trabalhadas e eliminadas para que as mulheres possam ocupar cargos de liderança e gerência de forma equitativa aos homens, em salários, respeito, entre outros aspectos.

As Gestoras “A” e “B” têm 2 anos e 15 anos, respectivamente, exercendo cargo de gestoras nas empresas atuais, além de outras funções ocupadas durante suas carreiras. A Gestora “A” (Figura 3) trabalhou em diferentes funções e a Gestora “B” (Figura 4) iniciou muito jovem na empresa da família.

A importante na vida dessas gestoras está na otimização entre os espaços, ou seja, em uma fabulosa sintonia entre trabalho e família. Ambas têm filhos crescidos (independentes), o que não atrapalha de forma alguma a carreira profissional das gestoras no momento.

Nesse sentido, as mulheres que têm uma carreira profissional exercem uma dupla jornada (FERNANDEZ, 2019), ou seja, a mulher com trabalho remunerado ajuda a melhorar a qualidade financeira da família e também é a responsável pelo cuidado com a família e com o lar.

As gestoras participantes da pesquisa deixaram claro o apoio pleno de seus familiares no percurso de suas carreiras como gestoras (além do papel de mulheres/mães/esposas) na estrutura organizacional da hierarquia de gestão das empresas onde exercem as funções de liderança.

Com base nos dados da pesquisa (afirmações das gestoras), combinar o trabalho com a família não é visto como obstáculo. As mulheres já não são mais exclusivamente associadas aos papéis relacionados às tarefas do lar, como cuidar da casa e da família, englobando atividades como limpar a casa, cuidar e educar os filhos e se dedicar ao esposo (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014).

Como pode se perceber, de maneira significativa, as gestoras participantes da pesquisa apresentam notáveis habilidades e aptidões relacionadas aos cargos que atualmente ocupam, no que diz respeito às práticas da liderança organizacional. A pesquisa apresentou que não há nada que deprecie a liderança exercida por mulheres, pois apresentou excelência no cargo. O novo ideal da mulher contemporânea é almejar e desempenhar os dois papéis: buscar o sucesso profissional e realizar o papel de esposa e mãe.

## Considerações Finais

Os resultados demonstram que a liderança feminina é uma conquista das gestoras participantes da pesquisa, alcançada através da persistência e perseverança ao longo de anos de carreira. Essa conquista é obtida de forma desbravadora, por meio de habilidades e competências que resultaram nos cargos que ocupam atualmente como gestoras.

Para alcançar cargos de liderança, as Gestoras “A” e “B” passaram por longas experiências até assumirem os cargos de gestoras que ocupam dentro da empresa que estão no momento. Mesmo ocupando posições de destaque, essas mulheres líderes continuam enfrentando desafios, dificuldades e resistências e assumem maior responsabilidade (Figura 1) em razão das demandas impostas pelo cargo. Cada participante desenvolve características próprias (Figura 2), ou seja, peculiaridades para desempenhar a liderança.

Os obstáculos enfrentados pelas participantes são transformados em experiências, que podem ser percebidas (Figuras 3 e 4) nas conectividades que surgiram a partir do termo “liderança

feminina”, demonstrando que as gestoras tiveram aproximação com os funcionários, formando equipes de profissionais com suas limitações e dificuldades, mas priorizando seu comprometimento. Muitas vezes, elas não foram reconhecidas, por serem mulheres, mas, com responsabilidade e dedicação, têm demonstrado o valor da liderança feminina exercida com envolvimento. Muitas vezes sendo autoritária para ter o posicionamento e respeito como gestora, por não ser reconhecida.

Conclui-se que, o estudo demonstrou a capacidade e aptidão da mulher para assumir cargos de liderança e apresentar qualidades como propriedades, habilidades e características evidentes no perfil de uma líder feminina, que se torna maleável, confiável e elegante com sua equipe, principalmente a Gestora “A”.

Foi possível identificar, através das gestoras participantes da pesquisa, pois demonstraram que as lideranças femininas alcançaram a realização profissional em cargos de liderança, apesar das adversidades e sacrifícios enfrentados ao longo de suas trajetórias. No entanto, ambas aspiram à competência e ao comprometimento profissional como base para alcançar o sucesso profissional, independente do sexo.

Foi possível observar nos resultados uma mudança no discurso das mulheres líderes, pois elas muitas vezes reproduzem preconceitos expressos por seus chefes do gênero masculino, através de falas machistas. No entanto, elas também sentem ter espaço para assumir um discurso de crescimento do poder feminino no local de trabalho. Para que as lideranças femininas sejam reconhecidas e respeitadas no cargo de gestoras, elas devem ser capazes de liderar equipes, motivar e desenvolver colaboradores, além de alinhar objetivos e estratégias da empresa.

A principal contribuição desta pesquisa foi para as organizações, pois precisam dar mais oportunidades às mulheres nos cargos de liderança, sendo necessário um planejamento para que a mulher seja reconhecida por suas habilidades e competências, e que atinja, assim, os principais cargos de decisão, seja em organizações privadas ou públicas.

A principal limitação deste estudo foi a falta de empresas em que mulheres ocupem cargos de liderança. Em razão desse motivo, a amostra da pesquisa foi baixa. Essa limitação representa uma oportunidade para futuras pesquisas, que buscariam uma amostra maior de gestoras de diferentes organizações privadas e públicas para fazer a aplicação desta pesquisa.

## Referências

BRUNÓRIO, W.; PASOTTI, J. R.; CARDOSO, C. A. S.; FELIX JR., J. C. Liderança e motivação no trabalho. **Revista de Administração (RACRE)**, v. 17, n. 21, p. 47–59, 2017.

CAMPELO, A. M.; PINHEIRO, B. G. A.; SILVA, J. M. Liderança nas organizações: desafios de mulheres gestoras nos dias atuais. **Revista Vox Metropolitana**, n. 6, p. 156–171, 2022.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano - Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91–114, 2014.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Revista Cadernos de Campos**, n. 26, p. 79–103, 2019.

FIORIN, P. C.; OLIVEIRA, C. T.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 25–35, 2014.

GOMES, A. K. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **Revista Hum@nae**, v. 13, n. 1, p. 1–23, 2019.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Revista Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2018.

LIMA, M. S. Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquistas. **Revista Estudos Feministas**, v. 20, n. 1, p. 209–232, 2012.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 648–667, 2013.

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Revista Ideias & Inovação**, v. 4, n. 2, p. 57–66, 2018.

OLIVEIRA, A. B.; MACEDO, J.; RABELO, J.; TEIXEIRA, S. A percepção de mulheres em cargos de liderança sobre suas realidades organizacionais. **Revista Razão Contábil e Finanças**, v. 11, n. 2, p. 1–15, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.

ROQUE, C. B.; BERTOLIN, P. T. M. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 23792–23813, 2021.

SOBRAL, S.; RIBEIRO, C. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 26, n. 1, p. 57–76, 2018.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBER, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76–91, 2018.

Recebido em 5 de março de 2023.

Aceito em 11 de julho de 2023.