



FACULDADE DE GOIANA - FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA AGUIAR DA SILVA
MILKA TALYTA FERREIRA DA SILVA

**REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de
caso em uma Empresa do Segmento Industrial localizada em Goiana - PE**

GOIANA

2023

ANDREZA AGUIAR DA SILVA
MILKA TALYTA FERREIRA DA SILVA

REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso em uma Empresa do Segmento Industrial localizada em Goiana - PE

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

GOIANA

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586r Silva, Andreza Aguiar da

Representatividade feminina em cargos de liderança: estudo de caso em uma empresa do segmento industrial localizada em Goiana - PE. / Andreza Aguiar da Silva; Milka Talyta Ferreira da Silva. – Goiana, 2023. 37f. il.:

Orientador: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Desigualdade de gêneros. 2. Mercado de trabalho. 3. Indústria automotiva. 4. Segmento Industrial Logístico. I. Título. II. Silva, Milka Talyta Ferreira da.

BC/FAG

CDU: 658.78

ANDREZA AGUIAR DA SILVA
MILKA TALYTA FERREIRA DA SILVA

**REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de
caso em uma Empresa do Segmento Industrial localizada em Goiana - PE**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG,
como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, 15 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (orientadora)
Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves (examinador)
Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Me. Sidcley Cavalcante da Silva (examinador)
Faculdade de Goiana - FAG

A todos que sempre acreditam em nosso potencial.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo sonho realizado e por ter nos proporcionado saúde e força para superar as dificuldades que surgiram durante toda essa jornada. Sem Ele, nada disso seria possível.

A nossa família, pelo grande incentivo, compreensão e acolhimento nos momentos de angústia e inquietação.

A nossa orientadora, professora Me. Cláudia Lúcia, pela paciência, amizade e dedicação ao longo da construção deste trabalho.

A Faculdade de Goiana - FAG, por nos disponibilizar excelentes profissionais durante toda a nossa graduação.

A todos os professores que contribuíram com nossa formação acadêmica e profissional.

“Nós percebemos a importância da nossa voz quando somos silenciadas”.

Malala Yousafzai

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Participação Feminina no Mercado de Trabalho	12
2.2 Participação Feminina em Cargos de Liderança	14
2.3 Liderança Feminina no Setor Industrial	17
3 METODOLOGIA	18
4 RESULTADOS	20
5 DISCUSSÕES	25
5.1 Apresentação da Empresa	25
5.2 Perfil dos Investigados	26
5.3 Comparativo das Percepções da Liderança por Gênero	27
<i>5.3.1 Personalidade Ideal de um Líder</i>	<i>27</i>
<i>5.3.2 Implicações das Diferenças de Gênero na Liderança Feminina</i>	<i>27</i>
<i>5.3.3 Fatores que Contribuem para a Liderança Feminina</i>	<i>28</i>
<i>5.3.4 Interferência do Gênero do Líder na Convivência com os Liderados</i>	<i>29</i>
<i>5.3.5 Representatividade Feminina em Cargos de Liderança</i>	<i>29</i>
<i>5.3.6 Dificuldades Encontradas pela Líder</i>	<i>30</i>
<i>5.3.7 Ocorrências Trazidas pela Liderança</i>	<i>31</i>
<i>5.3.8 Percepção sobre a Desigualdade de Gênero</i>	<i>31</i>
<i>5.3.9 Quantitativo de Mulheres na Liderança</i>	<i>32</i>
6 Considerações finais	33
REFERÊNCIAS	35

REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso em uma Empresa do Segmento Industrial localizada em Goiana - PE

Andreza Aguiar da Silva¹

Milka Talyta Ferreira da Silva²

Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz³

RESUMO

No decorrer dos anos, o papel da mulher na sociedade moderna modificou-se, passando a participar ainda mais das decisões sociais, acumulando conquistas importantes, como uma maior participação no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero ainda persistem nos dias atuais, principalmente quando observamos que as mulheres constituem a minoria nos cargos de maior relevância e visibilidade. Essa é uma realidade no segmento industrial, pois há uma predominância masculina no setor em função das características e especificidades das atividades produtivas desenvolvidas, com indícios de uma maior participação dos homens, inclusive, nos cargos de liderança. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores determinantes da pouca representatividade feminina em cargos de liderança em uma empresa do segmento industrial, voltada as atividades na área de logística e serviços de manutenção preventiva, conservação, jardinagem e limpeza, localizada em Goiana - PE. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, com abordagem quali-quantitativa, realizado a partir da utilização de questionário aplicado pelo *Google Forms* a uma amostra representativa de líderes e liderados, dos gêneros masculino e feminino, como forma de abranger as percepções dos dois gêneros investigados sobre a problematização investigada. A revisão literária demonstrou que ainda existem barreiras culturais que impedem a maior participação feminina em cargos de liderança, especificamente no setor industrial. Entretanto, no setor investigado, a pesquisa empírica demonstrou que isso ocorre em menor intensidade e proporção, haja vista o posicionamento igualitário dos homens em algumas das questões investigadas. Mesmo assim, a cultura do machismo predominante na sociedade e a própria forma como as mulheres se posicionam, ou são percebidas, ainda dificulta sua maior participação no setor industrial. As principais barreiras que demonstram a existência de obstáculos são as questões voltadas a desigualdade salarial e de gênero, as oportunidades de promoção de carreira, além da dificuldade em conciliar as atividades pessoais com as profissionais. Neste sentido, é essencial as entidades governamentais e empresariais investirem em ações que auxiliem na reflexão da sociedade atual, afim de fomentar a criação de medidas relacionadas a equidade salarial e de gênero. Tais medidas auxiliarão as mulheres a acreditarem mais em seu potencial, enquanto líderes, obviamente que respeitando suas habilidades e competências naturais.

¹ Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: andrezaaguiar17@outlook.com.

² Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: mylka@hotmail.com.

³ Professora no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: claudia.luciajp@gmail.com.

Palavras-chave: desigualdade de gêneros; mercado de trabalho; segmento industrial logístico.

ABSTRACT

Over the years, the role of women in modern society has changed, starting to participate even more in social decisions, accumulating important achievements, such as greater participation in the job market. On the other hand, historical gender inequalities still persist today, especially when we observe that women constitute the minority in the most relevant and visible positions. This is a reality in the industrial segment, as there is a male predominance in the sector due to the characteristics and specificities of the productive activities carried out, with evidence of a greater participation of men, including in leadership positions. Thus, the general objective of this research is to analyze the determining factors of the low female representation in leadership positions in a company in the industrial segment, focused on activities in the area of logistics and preventive maintenance, conservation, gardening and cleaning services, located in Goiana - FOOT. As methodological procedures, the research is characterized as a descriptive and exploratory study, with a qualitative-quantitative approach, carried out using a questionnaire applied by Google Forms to a representative sample of leaders and followers, male and female, as a form of cover the perceptions of both genders investigated regarding the problematization investigated. The literary review demonstrated that there are still cultural barriers that prevent greater female participation in leadership positions, specifically in the industrial sector. However, in the sector investigated, empirical research demonstrated that this occurs to a lesser extent and proportion, given the equal positioning of men in some of the issues investigated. Even so, the culture of machismo prevalent in society and the way in which women position themselves, or are perceived, still hinders their greater participation in the industrial sector. The main barriers that demonstrate the existence of obstacles are issues related to salary and gender inequality, opportunities for career promotion, in addition to the difficulty in reconciling personal and professional activities. In this sense, it is essential to invest in actions that help the reflection of today's society, as well as business entities to create measures related to salary and gender equity. Such measures will help women to believe more in their potential as leaders, obviously respecting their natural abilities and skills.

Keywords: gender inequality; job market; industrial logistics segment.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da década de 1970, intensificou-se a participação da mulher no mercado de trabalho. Essa intensificação foi maior a partir dos anos de 1990, com perfis diferentes evidenciados em cada década. Entretanto, as ocupações desenvolvidas por elas nessa época eram tradicionalmente femininas e menos valorizadas que as masculinas. Com o passar dos anos, seu papel na sociedade modificou-se e a mulher passou a participar ainda mais das decisões sociais, acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho (Cavalli, 2019).

Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero ainda persistem nos dias atuais, quando observamos os postos de trabalho ocupados por mulheres, especialmente se considerarmos que elas constituem a minoria nas ocupações de maior importância e visibilidade, como, por exemplo, os cargos de chefia ou posições de liderança (Cavalli, 2019).

Estudos desenvolvidos em 60 corporações americanas nos últimos anos, afirmam que apesar da maior participação feminina nos cargos de liderança em grandes empresas ter aumentado, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis mais baixos das corporações. No Brasil, também se percebe essa realidade, uma vez que poucas mulheres assumem a posição de liderança nas empresas, refletindo a desigualdade de gênero no país (Fialho *et al.*, 2018).

A pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança, não se deve apenas ao preconceito arraigado, mas também, a forma com que as mulheres se posicionam diante da sociedade (Cavalli, 2019). De acordo com o relatório *Women in Business 2022*, da Grant Thornton, apenas 38% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres (Grant Thornton, 2023). Essa realidade pode ser modificada com a mudança de percepção da sociedade a partir de movimentos e ações que venham conscientizar a todos sobre a importância da igualdade de gênero no contexto empresarial.

No intuito de discutir essa questão, os debates sobre a liderança feminina passaram a ser alvo de investigação de muitos estudiosos, onde são abordados aspectos como salários, cargos, funções, contribuições geradas por elas, entre outras coisas, a fim de entender como podem beneficiar as empresas, contribuindo para seus resultados financeiros, além de auxiliar na disseminação de sua cultura e melhorar o clima organizacional estabelecido (Fialho *et al.*, 2018).

Neste sentido, alguns estudos afirmam que existem diferenças entre a liderança feminina e a masculina. As líderes femininas são mais transformacionais e os líderes masculinos, mais propensos a manifestar a liderança transacional e a liderança liberal. Segundo Marques (2023) na liderança transacional as decisões do líder são pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de recompensa proporcional ao desempenho, já na liderança liberal o líder deixar os profissionais livres para desenvolverem os seus planos e metas e participa minimamente nos processos da equipe. Na liderança transformacional, cada indivíduo da equipe possui suas necessidades, limitações, desejos e potenciais. Com isso, a liderança feminina consegue unir sua equipe, tornando o clima organizacional mais equilibrado, atingindo os objetivos da empresa de forma mais assertiva (Fialho *et al.*, 2018; Rizzi; Garcia; Cipriano, 2022).

No setor industrial, especificamente, há indícios de uma predominância masculina em função das características das atividades desenvolvidas no setor. Este fato, associado a forma como as mulheres se percebem ou são percebidas historicamente no mercado de trabalho, bloqueiam sua maior participação em cargos de liderança neste setor (Rizzi; Garcia; Cipriano, 2022).

A partir da realidade que se apresenta, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão: *quais os fatores determinantes da pouca representatividade feminina em cargos de liderança em uma empresa do segmento industrial localizada em Goiana - PE?* Como hipótese a ser examinada, sugere-se que as desigualdades na representatividade de gênero em cargos de liderança em empresas do setor, podem ser influenciadas por fatores como os preconceitos inconscientes, a cultura arraigada nas organizações, a ausência de políticas ou programas que valorizem a igualdade de gênero, as ações visando promover o desenvolvimento profissional, assim como, as barreiras naturais entre a carreira e a vida pessoal.

Buscando responder a este questionamento, o objetivo geral da pesquisa é analisar os fatores determinantes da pouca representatividade feminina em cargos de liderança em uma empresa do segmento industrial localizada em Goiana - PE. Como objetivos específicos, a pesquisa segue os seguintes desdobramentos: estabelecer um entendimento histórico da participação feminina no mercado de trabalho e no setor industrial; identificar as principais barreiras que impactam na inserção feminina em cargos de liderança na empresa; investigar as diferenças de opiniões de gêneros quanto a participação feminina em cargos de liderança.

A empresa investigada é uma prestadora de serviços do setor industrial que desenvolve atividades na área de logística e serviços de manutenção preventiva, conservação, jardinagem e limpeza. Atualmente, a empresa possui 350 colaboradores, entretanto, em comparação com o gênero masculino, poucos são os cargos de liderança assumidos por mulheres na empresa, de acordo com informações obtidas a partir de uma pesquisa previamente estabelecida, sendo este um dos principais fatores que impulsionaram o interesse em desenvolver este estudo.

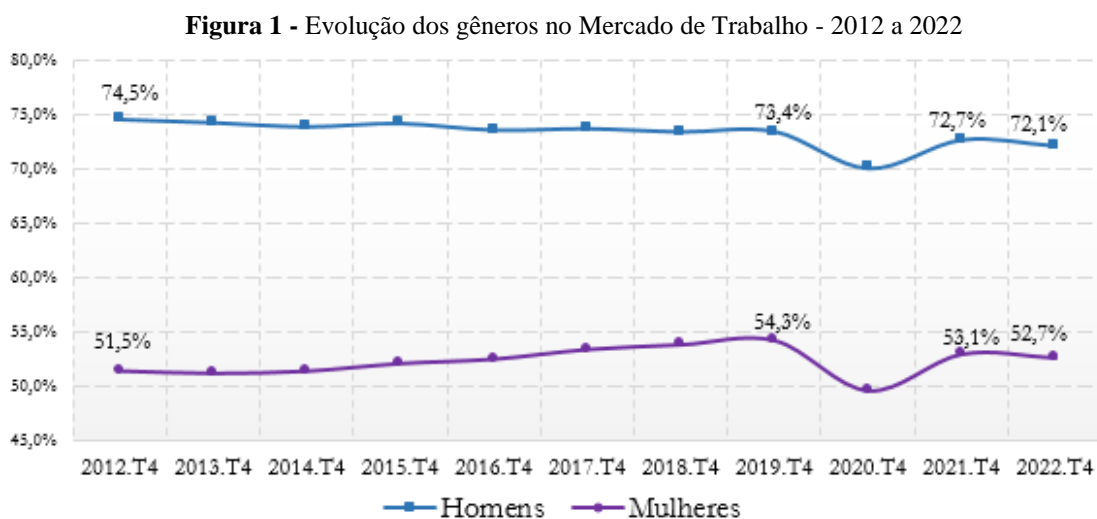
Ademais, a relevância deste tema está em atrair a atenção para uma questão essencialmente atual e relevante no contexto empresarial, que é a igualdade de gêneros. Tal discussão, busca promover reflexões e possíveis soluções para aumentar a participação da mulher em posições que antes eram adequadas apenas ao gênero masculino. Portanto, espera-se que a pesquisa ressalte os benefícios que a gestão feminina pode proporcionar ao setor de produção das empresas, ao mesmo tempo em que espera-se contribuir para a eliminação dos preconceitos e barreiras históricas sobre seu papel na sociedade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Participação Feminina no Mercado de Trabalho

A participação feminina no mercado de trabalho tem se ampliado nos últimos anos. Com isso, sua participação no crescimento da economia do país também aumentou, passando a atuar em diferentes setores. Vários aspectos contribuíram para essa ampliação, podendo ser destacados o avanço nos níveis de escolaridade feminina, a queda das taxas de fecundidade e os processos de industrialização e urbanização, que aumentaram a demanda por trabalhadoras, e disseminaram novos hábitos de consumo na sociedade; mudanças nas convenções sociais e culturais, com transformações nas estruturas das famílias (Feijó, 2023; Machado, 2023).

Entretanto, a participação de mulheres no mercado de trabalho ainda é 20% inferior à dos homens. No entanto, já se observam lentos avanços entre os anos de 2012 a 2022, principalmente quando se analisam séries mais longas de estudos. Analisando a última década, observa-se uma pequena melhoria dos principais indicadores, apesar da pandemia de Covid, que dificultou a continuidade dos resultados positivos obtidos entre os anos de 2012 e 2019, voltando a se recuperar a partir de meados de 2020 até 2022 (Feijó, 2023), conforme expressa o Gráfico 1, a seguir.



Fonte: Feijó, 2023; com base nos dados da PNAD Contínua - IBGE.

De acordo com o IBGE (2019), a taxa de participação é considerada o principal indicador para medir a inserção feminina no mercado de trabalho, ou seja, sua mão de obra. Em uma análise realizada por gêneros, a baixa proporção de mulheres no mercado de trabalho em relação aos homens não deve ser entendida apenas como uma questão social, mas também

uma questão econômica, uma vez que podem representar uma perda de talentos e habilidades especificamente femininas fora da força que move o mercado de trabalho.

O lento retorno dos percentuais da participação feminina no mercado de trabalho ao período pré pandemia podem estar associados as alterações da economia e do mercado de trabalho após a pandemia, que passaram a requerer outras habilidades dos trabalhadores, além dos incentivos federais, como o Programa Auxílio Brasil. Vale ressaltar que a taxa de participação masculina voltou a sua tendência, mesmo com os reflexos negativos provocados pelo período pandêmico (Feijó, 2023).

O nível de escolaridade das mulheres, fator preponderante da sua maior participação no mercado de trabalho, apesar de ter melhorado consideravelmente nas últimas décadas, ainda contribui para a diferença entre os gêneros no ambiente de trabalho. Em média, elas estudam 11 anos a mais do que os homens, mesmo assim não possuem vantagens. Quando ocorre os processos de realocação, geralmente as mulheres vão para locais com menos oportunidades de salários elevados. Dessa forma, é notório que as novas regras empresariais requerem maior qualificação dos funcionários, e como as mulheres não tem um nível de escolaridade tão alto como os homens, eles acabam sendo escolhidos por terem maior qualificação (Alpaca, 2022).

Em relação as profissões que tem salários mais altos, os homens também se destacam, principalmente em cargos de direção e gerencia. Assim, as remunerações das mulheres ainda se encontram defasadas quando comparadas aos salários dos homens, mesmo considerando sua evolução instrucional (Alpaca, 2022). Neste contexto, dados do IBGE (2019) afirmam que as mulheres brasileiras ainda ganham em média 70% dos salários recebidos pelos homens para executar as mesmas tarefas, nos mesmos postos de trabalho. Além disso, as condições de trabalho e a hierarquia nas instituições ainda desfavorecem as mulheres em relação aos homens.

Esses resultados fazem parte de uma perspectiva histórica que ainda tende a persistir no mercado de trabalho, onde a disparidade de gênero e a segregação ocupacional por sexo não foi eliminada, mesmo com o aumento da participação feminina e da diversificação das atividades desempenhas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro, a partir da década de 1970. Portanto, apesar das mudanças ocorridas na sociedade, o mercado de trabalho acompanhou tais mudanças, só que de forma lenta, sendo possível identificá-las quando se observa a participação feminina no mercado nos últimos 30 anos ((Rizzi, Garcia e Cipriano, 2022).

A continuidade da segregação ocupacional por gênero no mercado de trabalho pode ser explicada pelo preconceito ou discriminação em relação a cargos ou funções tidas como masculinas, resultando numa menor contratação dessas mulheres para o exercício de algumas ocupações. Por outro lado, a preferência feminina por atividades e carreiras relacionadas ao seu papel na sociedade tem influenciado nesse contexto, ou seja, a forma como as mulheres se percebem e são percebidas historicamente no mercado de trabalho, também dificultam sua maior participação neste mercado (Rizzi; Garcia; Cipriano, 2022).

Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres em sua trajetória profissional que se soma ao preconceito social, é a necessidade de prover seu lar, estabelecendo um conflito entre suas ocupações laborais e a família, que surge dos relacionamentos afetivos e da maternidade (Cavalli, 2019). Muitas vezes, a rejeição da mulher no mercado de trabalho ocorre ainda nas seleções de emprego, quando a mulher afirma ter filhos.

As mulheres acumulam responsabilidades domésticas e familiares, ao mesmo tempo em que desenvolvem atividade laborais, cabendo a elas estabelecerem uma conciliação entre as esferas produtivas e reprodutivas a fim de encontrar o equilíbrio entre suas ocupações. Essa conciliação é considerada um grande desafio, muitas vezes impossível de ser alcançado para mulheres em dupla jornada de trabalho (Kergoat, 2009).

Uma das soluções visando o alcance do equilíbrio entre as atividades pessoais e profissionais, seria um maior investimento em políticas públicas que priorizassem a construção ou ampliação de ambientes compartilhados de apoio a essas mulheres, como creche ou escolas em tempo integral. Certamente, essa seria uma das medidas de longo alcance mais eficazes, que diminuiria a disparidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho (Mundo Educação, 2023).

2.2 Participação Feminina em Cargos de Liderança

As desigualdades de gênero relacionadas ao mundo do trabalho ainda persistem nos dias atuais. Os fatores preponderantes para a conservação desse quadro desigual envolvem aspectos históricos, culturais e sociais. A desigualdade é percebida quando observamos o quantitativo dos postos de trabalho ocupados por mulheres, especialmente se considerarmos que elas constituem a minoria nas ocupações de maior importância e visibilidade nas empresas, como os cargos gerenciais ou posições de liderança, que ainda são exercidos, na grande maioria dos setores, por homens, inclusive em profissões historicamente femininas (Cavalli, 2019).

A pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança, se deve não apenas ao preconceito arraigado, mas a forma como as mulheres se posicionam perante a sociedade, as discriminações de gênero impostas pela organização a que pertencem, a desigualdade salarial, o reconhecimento de sua capacidade em assumir a liderança, a mobilidade em função de sua carreira, entre outros fatores (Rizzi, Garcia e Cipriano, 2022).

Ademais estudos apontam que dentro desta perspectiva existem três tipos de liderança e isso também contribui para o julgamento da participação feminina em cargos de liderança. De acordo com a PUCRS (2020), as lideranças podem ser autocrática, democrática e liberal. A liderança autocrática é aquela que acredita que a opinião do líder vale mais do que a de seus colegas, além de priorizar a realização do trabalho e não as relações humanas; a liderança democrática, foca no desenvolvimento do grupo, sendo esse tipo a mais próxima da equipe, responsável por motivá-la para atingir resultados, além de ouvir opiniões; e a liderança liberal, que não toma decisões, deixando os outros com o poder de escolha, sem orientação, onde costuma terceirizar a divisão de tarefas e sua participação em projetos é mínima.

Em relação ao comportamento feminino em cargos de liderança, estudos sociológicos consideram que as concepções sociais acerca das mulheres as tornam invisíveis para as altas posições das organizações por serem consideradas excessivamente sensíveis, compreensivas e atenciosas. No entanto, a concepção constituída para os homens é de autoritarismo e individualismo, além de transmitirem uma impressão de poder dentro da empresa. Assim, o fato das mulheres serem referidas a um comportamento mais emotivo, apresentam ainda mais desvantagens, aumentando a resistência à liderança feminina (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Corroborando com essa linha de pensamento, estudiosos da teoria situacional de liderança defendem que o estilo de liderança a ser utilizado depende do contexto no qual o líder se encontra. Características do local, como valores, cultura organizacional e natureza da tarefa, podem ditar qual seria a forma mais apropriada de agir. No entanto, independentemente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos. Além disso, a incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como empatia e bondade, assim como, comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, podem levar a uma distorção do que se espera de uma liderança feminina (Eagly; Carli, 2007).

De acordo com a pesquisa das autoras Hryniewicz e Vianna (2018), várias teorias defendem a ideia de que a diferença de gênero promove uma percepção desigual das pessoas que participam do mesmo ambiente de trabalho. Como exemplo, a dedicação e atenção ao trabalho por parte de um homem, assume uma conotação notável, enquanto para as mulheres

é esperado; os homens não são julgados caso não ajudem, mas as mulheres são. Além disso, quando as mulheres lideram homens, especialmente os mais velhos, sempre se espera que ela ceda as pressões e a diferença de idade, no entanto, o contrário não acontece.

Observa-se também que quando mulheres estão ocupando cargos de liderança lidam com maior pressão, pois ficam mais em evidência, tendo suas ações controladas com frequência, gerando, muitas vezes, comentários preconceituosos, ofensas pessoais, e até mesmo, assédio (Hryniewicz; Vianna, 2018). Essas são situações enfrentadas com frequência pelas mulheres em seus ambientes de trabalho, por isso, é necessário o debate sobre a desconstrução das diferenças de gênero, pois, só assim, é possível edificar um mercado de trabalho e uma sociedade mais justa e igualitária que ofereçam as mesmas oportunidades para homens e mulheres.

Seguindo este direcionamento, Fialho *et al.* (2018), consideram que fica cada vez mais difícil alcançar a igualdade de gênero em altos escalões empresariais, porém é imprescindível movimentos que promovam uma maior paridade entre os gêneros, pois, pares masculinos regulam a valorização e o crescimento pessoal e profissional, que são os grandes responsáveis por quebrar a autonomia feminina e impedem as realizações do empoderamento das mulheres.

Mesmo com todos os obstáculos evidenciados em relação a participação feminina no mercado de trabalho, os cargos de liderança ocupados pelas mulheres vem apresentando uma lenta evolução ao longo dos últimos anos. Entretanto, a medida em que se aumenta o nível hierárquico, menos mulheres são encontradas nas ocupações de níveis mais altos, conforme observado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Participação feminina em cargos de liderança - valores percentuais (%)

ANOS	VICE- PRESIDÊNCIA	DIRETORIA	CONSELHOS	PRESIDÊNCIA
2017	18%	21%	10%	8%
2018	20%	14%	11%	15%
2019	23%	26%	16%	13%
2022	34%	26%	21%	17%

Fonte: Almeida, 2023.

Dessa forma, na análise da Tabela 1, observa-se que as mulheres passaram de 23% em 2019 para 34% em 2022, em cargos de vice-presidentes; nos cargos de diretoria permaneceram o mesmo percentual de 26% entre os anos; de 16% em 2019 para 21% em 2022, em cargos de conselheiros e de 13% em 2019 para 17% em 2022, em cargos de

presidência. A pesquisa de Almeida (2023) confirma a realidade defendida por Fialho *et al.* (2018), que considera a dificuldade da mulher em se estabelecer no mesmo nível de comando quando comparadas aos homens, mesmo assim, considera-se cada vez mais expressiva a participação feminina em cargos de gestão ao longo da série analisada.

2.3 Liderança Feminina no Setor Industrial

De acordo com a CNI (2023) *apud* Yamaguti (2023), em 2022 o setor industrial foi responsável por 23,9% do PIB brasileiro, criando 407,7 mil vagas de trabalho neste ano. Em relação a participação feminina, os dados mostram que as mulheres correspondem a um quarto da força de trabalho da indústria nacional. Já os cargos de liderança assumidos por mulheres no setor, entre os anos de 2008 e 2021, também registraram um aumento considerável, passando de 24% para 31,8%. Entretanto, o índice ainda é inferior aos demais setores da economia, nos quais as mulheres correspondem a 46,7% das funções de liderança.

Segundo a CNI (2023) *apud* Yamaguti (2023) alguns países garantem direitos iguais entre homens e mulheres, sendo estes membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, totalizando 12 países, enquanto que o Brasil ainda se encontra em processo de adesão, o que dificulta ainda mais ações ou medidas que auxiliem a maior participação das mulheres na indústria. Neste sentido, a CNI (2023) *apud* Yamaguti (2023) destacou algumas ações realizadas por esses países, sendo elas: recrutamento ativo de mulheres para posições de liderança, aumento da transparência das empresas quanto à divulgação de suas políticas de remuneração, além de mentorias, formação de redes e programas de capacitação.

Corroborando com esse direcionamento, a OCDE definiu a necessidade de estabelecer algumas ações no âmbito educacional necessárias ao atingimento da igualdade de gênero, tais como: diminuição de preconceitos e estereótipos na educação, revisando materiais didáticos, treinando professores e encorajando meninas a seguirem carreiras nas áreas de ciências exatas (CNI, 2023 *apud* Yamaguti, 2023). Estas são, sem dúvidas, soluções eficientes que surtirão efeito no longo prazo, resultando em uma maior participação das mulheres na liderança da indústria.

Segundo Andrade (2023) em pesquisas da CNI, no Brasil, um dos principais obstáculos ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho formal é a oferta de creches. A existência de maiores quantidades de vagas em creches, é fundamental para que as profissionais possam se dedicar à carreira com tranquilidade, já que para ter sucesso

profissional, as mulheres não deveriam abdicar de sua vida materna. Portanto, cabe ao governo federal criar políticas de fomento ao desenvolvimento social que respaldem a necessidade das profissionais femininas no mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

A intenção dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa é escolher o melhor caminho a ser seguido para descobrir novos conhecimentos sobre um determinado fenômeno a ser investigado. Dessa forma, a produção de conhecimentos segue um ordenamento lógico realizado a partir da utilização de elementos para a descrição da pesquisa, identificando qual é sua natureza, seus objetivos, sua abordagem e seus procedimentos técnicos (Gil, 2022).

Considerando a finalidade a que se propõe a presente pesquisa, sua natureza é classificada como aplicada, cujo principal objetivo é a geração de conhecimento para aplicação prática, destinado à solução de um problema específico (Vergara, 2016), que, no caso da referida pesquisa é entender a representatividade feminina em cargos de liderança em uma empresa prestadora de serviços do segmento industrial localizada em Goiana - PE, buscando apresentar soluções para a situação empresarial evidenciada

Em relação aos objetivos da pesquisa, apresenta um caráter exploratório e descritivo, em virtude da coleta e análise das informações que a compõe. As duas classificações de pesquisas são bastante utilizadas nas pesquisas sociais, preocupadas com a prática empresarial, sendo a pesquisa exploratória uma característica dos estudos de casos, buscando uma maior aproximação com o problema da pesquisa, visando torná-lo mais claro (Vergara, 2016). A pesquisa descritiva, descreve as características de uma determinada população ou fenômeno, no caso, as barreiras encontradas pela liderança feminina, estabelecendo um entendimento entre as variáveis investigadas, sem, com isso, interferir nos resultados, ou manipulá-los (Gil, 2022).

A abordagem estabelecida como a mais apropriada ao estudo, foi a quali-quantitativa. Quantitativa por realizar a análise de informações estatísticas a fim de quantificar valores percentuais relacionados a amostra estabelecida composta por líderes e liderados. Já a pesquisa qualitativa tem como preocupação essencial o sentido que os indivíduos dão aos acontecimentos e as relações sociais, no caso, foram estabelecidas as opiniões e percepções dos sujeitos da pesquisa. Isso é muito comum nas pesquisas sociais em que o pesquisador busca a compreensão do indivíduo e dos fenômenos aos quais ele faz parte. Segundo Vergara

(2016), a associação dessas duas análises imprime uma maior segurança na aplicação de ações e soluções do problema pesquisado.

Para coletar os dados quantitativos, foi adotado um questionário estruturado respondido pelos líderes e liderados que trabalham nos setores administrativos e de produção da empresa terceirizada, aplicado pelo *Google Forms*, contendo 6 questões sobre o perfil dos entrevistados, tais como: gênero, idade, estado civil, formação escolar, tempo de atuação na empresa e característica da função, dividida em líder e liderados, além de 9 questões pertinentes ao ponto central da investigação que é analisar a representatividade feminina em cargos de liderança na prestadora de serviços. As perguntas foram formuladas de forma objetiva, respaldadas no levantamento teórico realizado neste trabalho, focando nas questões cruciais.

A estratégia adotada como procedimento técnico é o estudo de caso, caracterizado por ser um estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado. No caso, o estudo contou com o levantamento de informações junto os sujeitos participantes da pesquisa, a fim de estabelecer uma conexão entre a percepção dos mesmos, para, assim, formular conclusões assertivas. O estudo ainda pode ser classificado como estudo de campo pelas particularidades em relação aos meios de coleta de dados adotados e sua distribuição (Gil, 2022).

Em relação ao universo e a amostra estabelecidos, a população total dos setores administrativos e de produção, que compõem o universo da pesquisa, é de 350 pessoas, sendo 26 líderes e 324 liderados. Já a amostra possível de ser estabelecida foi de 26 líderes e 259 liderados, totalizando 285 investigados, escolhidos pela disponibilidade dos investigados e por conveniência do período em que ocorreu a pesquisa. Os questionários foram divididos por gênero, entretanto, considerando as mesmas perguntas, com a finalidade de possibilitar uma melhor organização e análise das respostas, portanto, a disposição dos resultados também foram organizadas por gênero masculino e feminino. A escolha de investigar os dois gêneros ocorreu visando alcançar uma maior abrangência sobre a percepção do fenômeno investigado.

As pesquisas em fontes científicas para o embasamento do tema tratado foram essenciais ao desenvolvimento da pesquisa, sendo adotado uma pesquisa bibliográfica constituída de materiais já elaborados, retirados de fontes, como: livros, artigos científicos, revistas, meios eletrônicos respeitados, entre outras, referenciadas no final deste trabalho. Essas fontes de pesquisa viabilizaram conhecer as informações sobre a representatividade feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança, sendo possível estabelecer uma

triangulação dos dados empíricos e teóricos coletados na pesquisa, a fim de responder aos objetivos propostos (Gil, 2022).

Os dados foram organizados com o auxílio do *Microsoft Office Excel*, apresentados em forma de tabela e gráficos para facilitar a obtenção de uma melhor visualização, sendo expostos no próximo item.

4 RESULTADOS

Neste item, estão descritos os resultados encontrados na empresa em análise, no intuito de responder ao objetivo proposto nesta pesquisa, que é analisar a representatividade feminina em cargos de liderança.

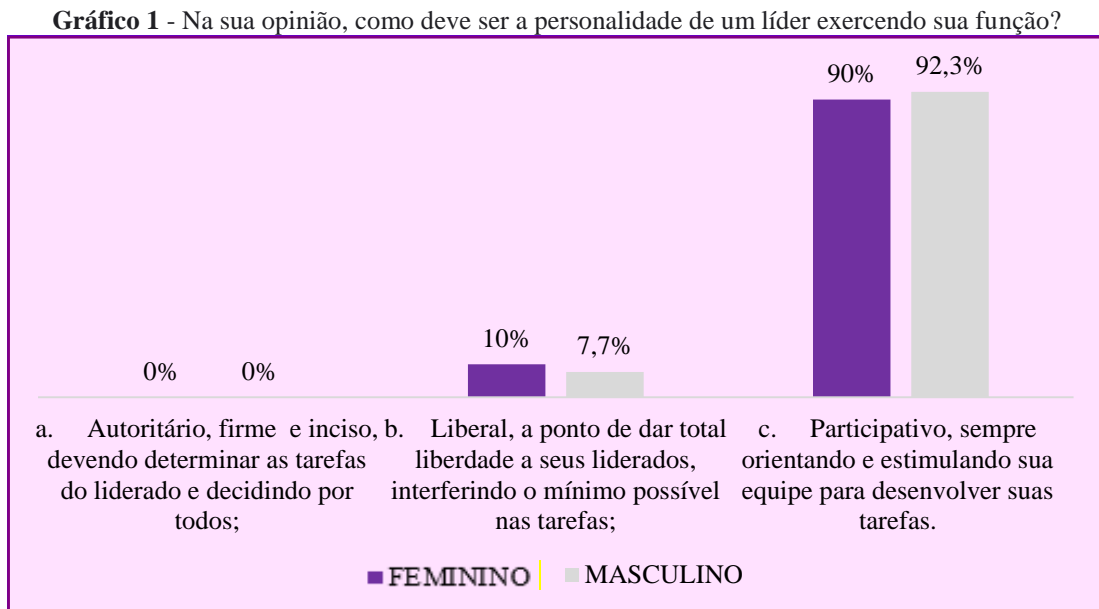
Tabela 2 - Perfil dos Investigados na Pesquisa

ITEM	FAIXA ETÁRIA	FEMININO	MASCULINO
GÊNERO	-	12,0%	87,9%
IDADE	18 a 25 anos	36,0%	7,7%
	25 a 35 anos	36,4%	23,1%
	35 a 45 anos	18,2%	46,2%
	45 a 55 anos	9,3%	23,0%
ESTADO CIVIL	Solteiro	63,6%	46,2%
	Casado	18,2%	53,8%
	Divorciado	18,2%	0%
	Viúvo	0%	0%
FORMAÇÃO ESCOLAR	Ensino Fundamental	0,0%	6,5%
	Ensino Médio	20,0%	52,8%
	Superior	72,7%	34,2%
	Pós Graduação	7,3%	6,5%
TEMPO DE ATUAÇÃO	0 a 3 anos	61,5%	45,5%
	3 a 5 anos	23,1%	36,4%
	5 a 8 anos	7,7%	18,1%
	Mais de 8 anos	7,7%	0,0%
TIPO DE FUNÇÃO	Líder	9,1%	30,8%
	Liderado	90,9%	69,2%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

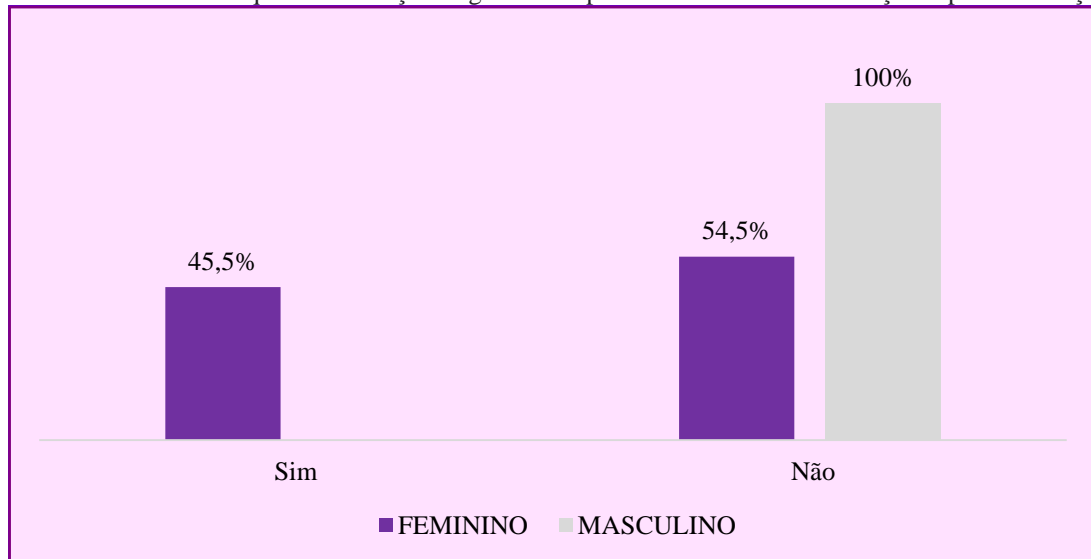
Na Tabela 2, estão dispostas as informações sobre o perfil dos investigados, considerando os aspectos como: gênero, idade, estado civil, formação escolar, tempo de

atuação na empresa e a função que exercem, sendo dividida entre líderes e liderados, cujas informações serão analisadas na próxima seção.



Após a caracterização do perfil dos participantes da pesquisa, a análise prosseguiu buscando entender a opinião dos investigados sobre como deve ser a personalidade de um líder exercendo sua função a partir das características dos tipos de líderes, evidenciados na revisão da literatura e no Gráfico 1.

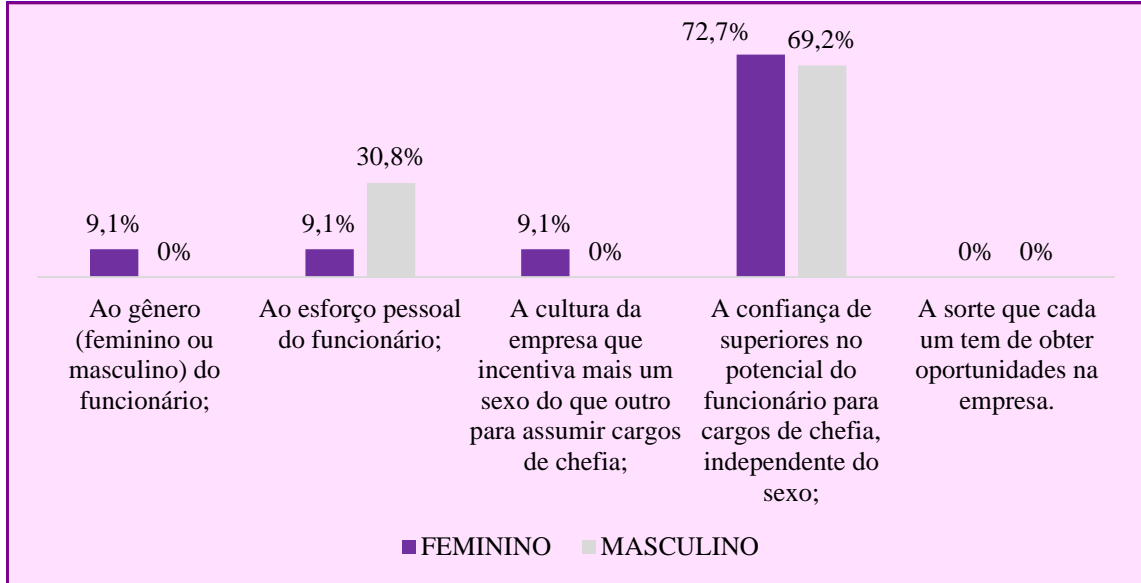
Gráfico 2 - Você acha que as diferenças de gêneros implicam nos resultados alcançados pela liderança?



A próxima questão realizada na pesquisa foi para entender se as diferenças de gêneros

implicam nos resultados alcançados pela liderança na empresa, como observado no Gráfico 2.

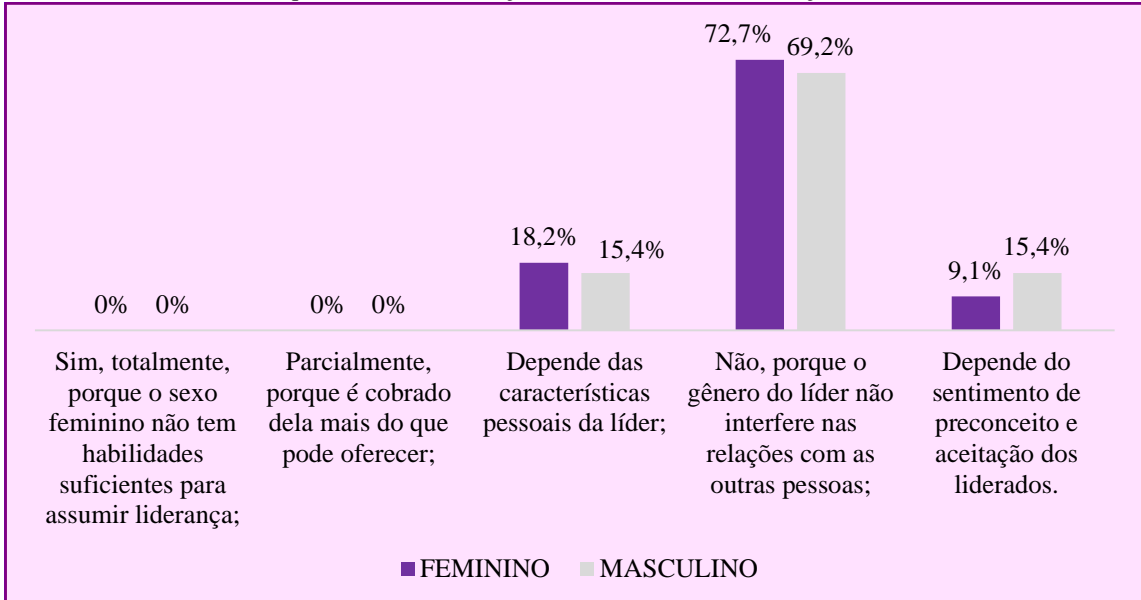
Gráfico 3 - Na sua opinião, que fatores mais contribuem para o colaborador se tornar um líder na empresa?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

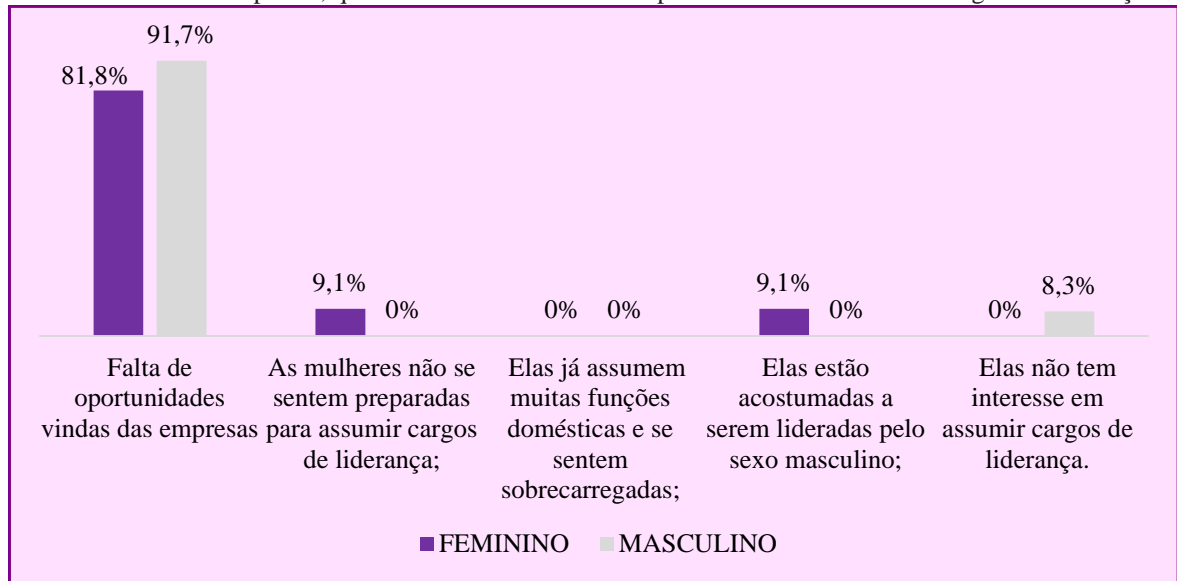
O Gráfico 3, apresenta as informações sobre as percepções dos investigados acerca dos fatores que mais contribuem para um colaborador se tornar um líder na empresa.

Gráfico 4 - Você acredita que o fato da liderança ser feminina, muda a relação com os outros funcionários?



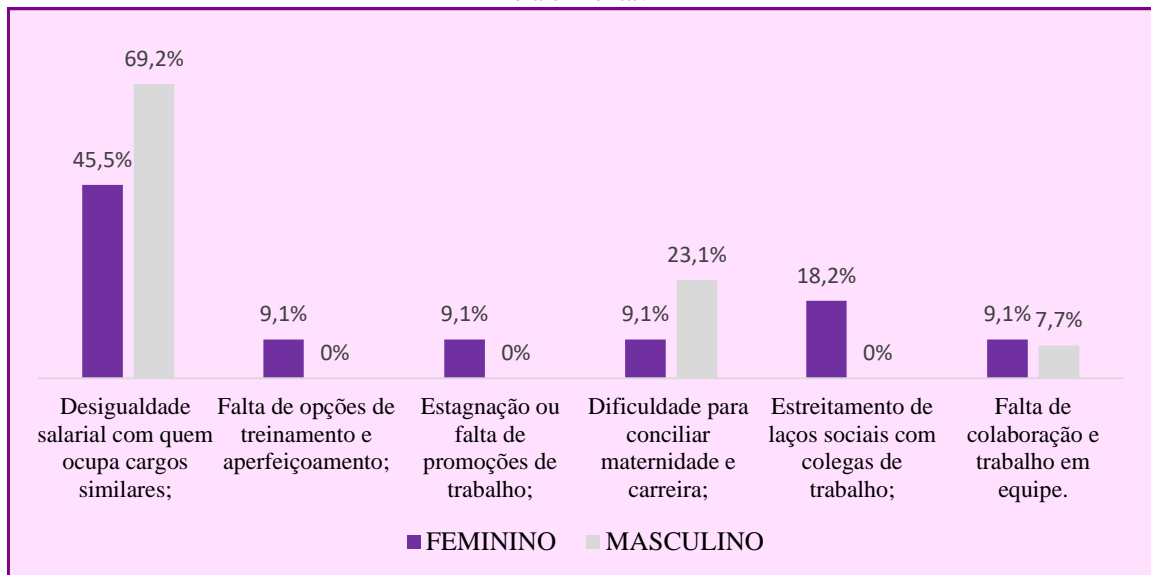
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

No Gráfico 4, é possível visualizar as percepções sobre um dos grandes desafios da líder feminina, que é a forma como ela passa a ser vista quando assume a liderança.

Gráfico 5 - Na sua opinião, quais os motivos de existirem poucas mulheres em altos cargos de liderança?

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

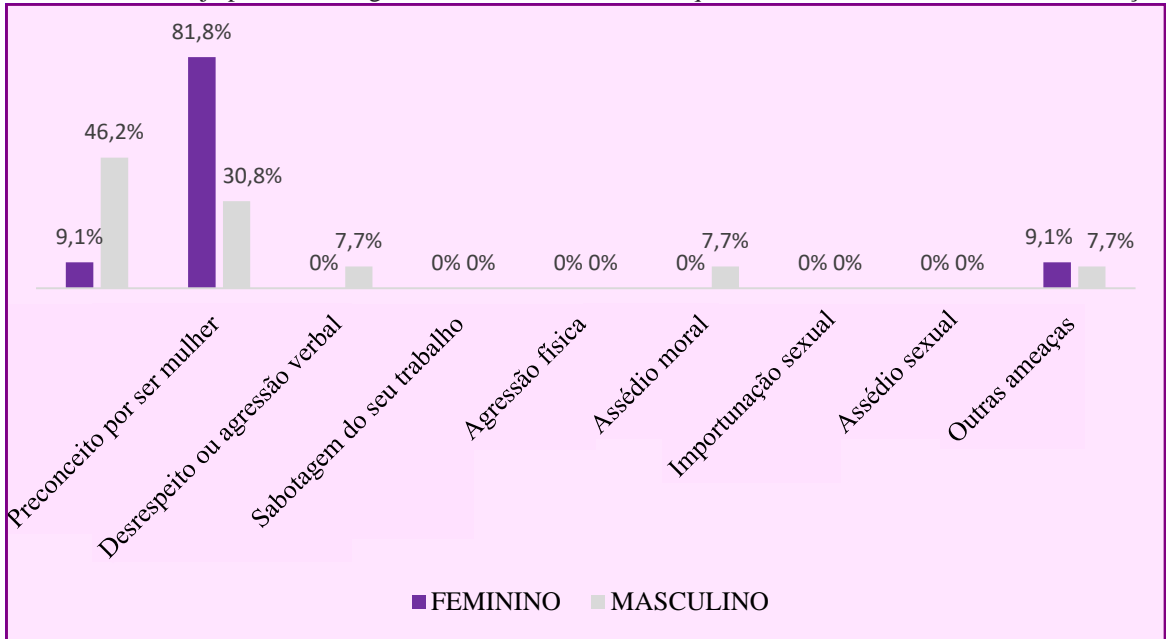
Uma das questões mais importantes desta pesquisa é saber qual o motivo de existirem poucas mulheres em altos cargos de liderança na empresa. No Gráfico 5, estão evidenciadas as percepções dos investigados sobre esta indagação.

Gráfico 6 - Na sua opinião, quando a mulher assume cargos de liderança, quais as principais dificuldades que ela enfrenta?

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

Buscando aprofundar a questão anterior, foram investigadas as principais dificuldades enfrentadas por uma líder na percepção dos homens e mulheres investigados, quando ela assume a liderança, cujos resultados são revelados no Gráfico 6.

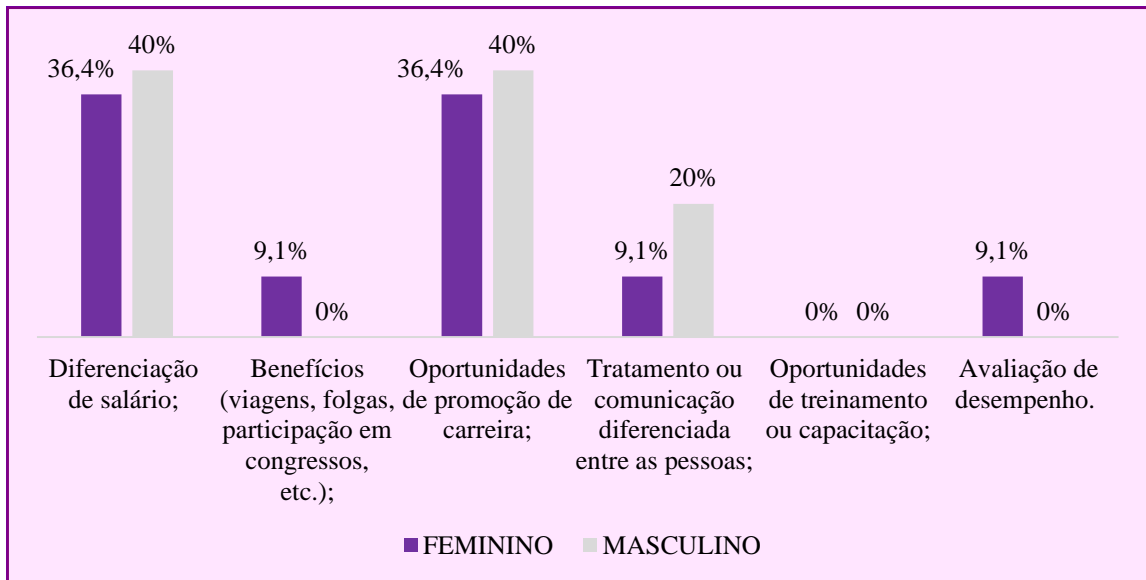
Gráfico 7 - Você já presenciou alguma das ocorrências citadas quando uma mulher assumiu uma liderança?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

O Gráfico 7, revela as respostas dos investigados sobre as possíveis ocorrências que podem ter sido presenciadas quando as mulheres assumem cargos de liderança.

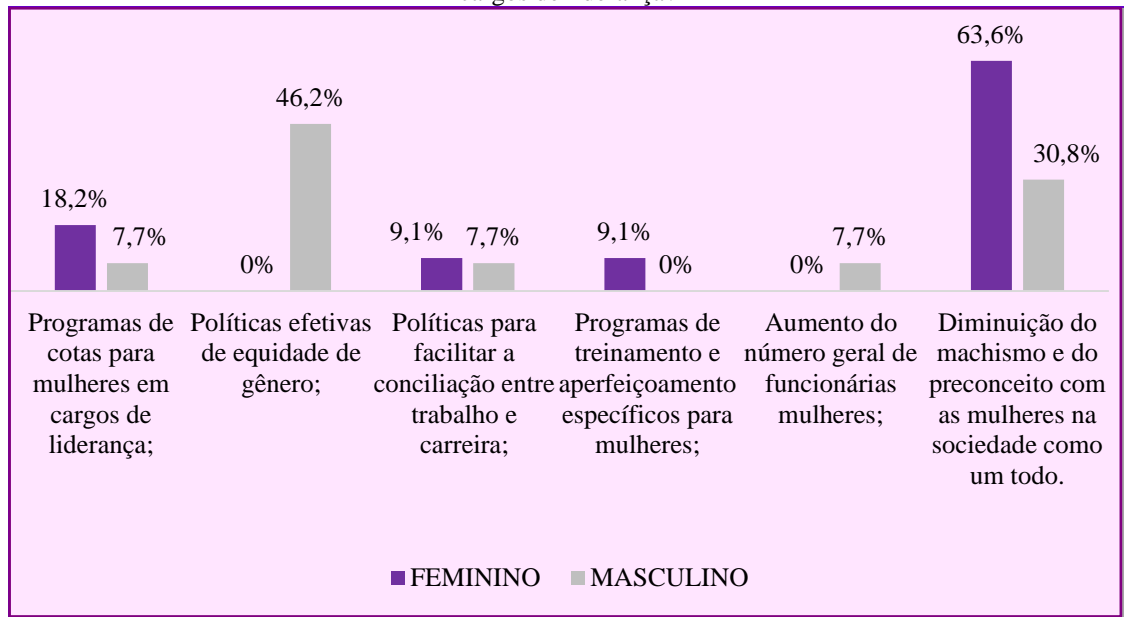
Gráfico 8 - Você já presenciou alguma situação que resulte em desigualdade de gênero na empresa, como as citadas abaixo?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

Outra questão bastante relevante para a pesquisa foi averiguar as possíveis situações, presenciadas pelos investigados, que resultem em desigualdade de gênero em relação as mulheres, como revelado no Gráfico 8.

Gráfico 9 - Quais das alternativas você considera mais adequada para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

O Gráfico 9, apresenta a percepção dos participantes da pesquisa sobre quais as alternativas são mais adequadas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança.

5 DISCUSSÕES

Neste item, são analisados os resultados encontrados na empresa investigada. A análise é realizada por gênero, onde procurou-se estabelecer uma correlação entre as percepções, além de uma relação com o referencial teórico abordado neste trabalho. Inicialmente, no item 5.1, é apresentada a empresa, no item 5.2, o perfil dos investigados, e no item 5.3, o comparativo das percepções dos gêneros masculino e feminino sobre a representatividade feminina em cargos de liderança, dividida em vários aspectos.

5.1 Apresentação da Empresa

A empresa escolhida para desenvolver a pesquisa é uma prestadora de serviços do segmento industrial, considerada de médio porte, localizada em Goiana - PE, especializada na prestação de serviços na área de carga e logística, além de atuar na disposição de mão de obra para necessidades empresariais e industriais complementares, tais como: preservação, limpeza e jardinagem para empresas do segmento industrial de grande porte localizadas na região.

Atuando no mercado há 18 anos, a prestadora de serviços possui atualmente 350 colaboradores, sendo que 26 assumem a função de líder e 324, a de liderados, distribuídos entre os vários setores. Entretanto, participaram da amostra todos os 26 líderes e 259 liderados, totalizando 285 participantes dos setores administrativo e de produção, onde existem o maior quantitativo de colaboradores.

5.2 Perfil dos Investigados

A pesquisa iniciou buscando compreender o perfil dos investigados, por entender que tais informações são necessárias para auxiliar na interpretação dos resultados, onde foram analisados os aspectos como: gênero, idade, estado civil, formação escolar, tempo de atuação na empresa e a função que exerce, dividida em líder e liderado, cujas informações estão expostas na Tabela 2 (pág. 20). Como observado, 87,93% são do gênero masculino e apenas 12,08%, do gênero feminino, o que se explica pelo setor em que a empresa está inserida, além das atividades desenvolvidas, cuja predominância, historicamente, é da participação masculina.

Sobre este contexto, autores como (Rizzi; Garcia; Cipriano, 2022), consideram que no setor industrial, especificamente, há indícios de uma predominância masculina em função das características das atividades desenvolvidas neste setor. Este fato, associado a forma como as mulheres se percebem ou são percebidas historicamente no mercado de trabalho, bloqueiam sua maior participação em cargos de liderança neste setor.

Em relação a idade dos investigados, quando analisado o gênero feminino, a predominância está na faixa etária entre 25 a 35 anos, correspondendo a 36,4% das investigadas, já o gênero masculino, a predominância é de homens entre 35 a 45 anos, correspondem a 46,2% dos investigados. Quanto ao estado civil, 63,6% das mulheres investigadas são solteiras, enquanto que 53,8% dos homens, são casados. Referente ao grau de instrução das mulheres, 72,7% possuem o ensino superior, enquanto 52,8% dos homens possuem apenas o ensino médio. A maior parte dos respondentes, sejam eles, homens ou mulheres, estão na empresa há, pelo menos, 3 anos, sendo que 61,5%, são mulheres e 45,5%, são homens. Quanto a função, divididas entre líder e liderado, a maior parte dos respondentes são liderados, onde 90,9% são mulheres e 69,2% são homens.

5.3 Comparativo das Percepções da Liderança por Gênero

5.3.1 Personalidade Ideal de um Líder

Após a caracterização do perfil dos participantes da pesquisa, a análise prosseguiu buscando entender suas opiniões sobre como deve ser a personalidade ideal de um líder exercendo sua função. As opções apresentadas foram respaldadas nos três tipos de liderança evidenciados na literatura, que são: a autocrática, a liberal e a democrática, referenciadas pela PUCRS (2020). Como mencionado, as perguntas foram divididas por gênero, como forma de estabelecer comparações entre as opiniões dos homens e mulheres investigados, agrupadas no mesmo gráfico e diferenciadas por cores na legenda.

Como observado nas respostas reveladas no Gráfico 1 (pág. 21), 92,3% dos homens consideram que o perfil ideal de um líder deve ser o participativo, ou seja, o perfil democrático, onde eles esperam que um líder oriente e estimule sua equipe para que a mesma consiga alcançar bons resultados, já 8% dos homens investigados afirmam que o perfil liberal é a forma como um líder deve se portar. A resposta feminina foi bastante semelhante, onde 90% das mulheres concordam com a posicionamento masculino afirmando que o estilo democrático é o estilo mais apropriado, e 10% se reportaram ao estilo liberal, como a personalidade ideal para um líder.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que, tanto para os homens quanto para as mulheres, o estilo de liderança mais aceito, ou seja, ideal para liderar, é o democrático, pelo fato de envolver a todos, sejam eles líderes ou liderados, resultando em uma relação comportamental benéfica no ambiente de trabalho para ambas as partes, independente do sexo.

Segundo a matéria publicada na PUCRS (2020), a liderança democrática caracteriza-se como um estilo participativo, sendo aquele que acredita que para obter os melhores resultados, as organizações devem apostar no desenvolvimento individual dos profissionais. Este tipo de liderança prioriza o bom relacionamento entre a equipe, além de um ambiente de trabalho mais flexível e adaptável às características de toda a equipe.

5.3.2 Implicações das Diferenças de Gênero na Liderança Feminina

A próxima indagação foi realizada para entender se as diferenças de gêneros implicam nos resultados alcançados pela liderança na empresa. Como observado claramente nas

respostas do Gráfico 2 (pág. 21), a opinião dos homens foi unânime, afirmando que os resultados empresariais independem do gênero do líder. Em relação as mulheres, houve uma divisão nas respostas. De acordo com as investigadas, 45,5% afirmam que o gênero faz diferença nos resultados da liderança, e 54,5% afirmam que não há diferença.

Para as mulheres, que vivenciam cotidianamente a diferenciação de gênero no ambiente de trabalho, é mais fácil observar tais diferenças, principalmente se considerarmos que as diferenças não ocorrem no objetivo final, que é o de alcançar a liderança, mas sim, no percurso para se chegar até lá, visto que existem muitas barreiras, e de diferentes naturezas, a serem rompidas para o alcance de cargos mais elevados, como afirmam os autores Rizzi, Garcia e Cipriano (2022).

Segundo os autores Fialho *et al.* (2018); Rizzi, Garcia e Cipriano (2022), as líderes femininas são mais transformacionais e os líderes masculinos, mais propensos a manifestar a liderança transacional e a liberal. Na liderança transformacional, cada indivíduo da equipe possui suas necessidades, limitações, desejos e potenciais. Com isso, a liderança feminina consegue unir sua equipe, tornando o clima organizacional mais equilibrado, atingindo, assim, os objetivos da empresa de forma mais assertiva.

5.3.3 Fatores que Contribuem para a Liderança Feminina

Tornar-se um líder requer uma série de habilidades e competências pessoais que podem ser realçadas pelas oportunidades oferecidas no mercado de trabalho. Buscando entender a percepção dos investigados sobre isso, foi perguntado sobre os fatores que mais contribuem para um colaborador se tornar um líder na empresa em que eles trabalham. De acordo com as respostas de 72,7% das mulheres, a confiança dos superiores é a principal forma de ascensão profissional, as demais, ou seja, 9,1%, se subdividiram igualmente entre as opções: gênero do funcionário, o esforço pessoal do funcionário e a cultura da empresa. Em relação aos homens investigados, 69,2% acreditam que a confiança é o principal motivo para ascensão profissional, já 30,8%, acreditam que o esforço pessoal do funcionário é o responsável pela sua ascensão, como visualizado no Gráfico 3 (pág. 22).

Como observado, para maior parte dos respondentes, de ambos os sexos, a confiança dos superiores em seu potencial é a principal forma de ascensão na empresa, ou seja, a falta desse vínculo com a chefia, com certeza, torna o processo bem mais difícil. Entretanto, quando o profissional é dedicado e competente, e conta com um líder capacitado, essa confiança e parceria podem se desenvolver ainda mais, através de ações pontuais que

facilitarão todo o processo.

Neste sentido, Eagly e Carli (2007) afirmam que independentemente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos. Além disso, a incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como empatia e bondade, assim como, comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, podem levar a uma distorção do que se espera de uma liderança feminina.

5.3.4 Interferência do Gênero do Líder na Convivência com os Liderados

Um dos grandes desafios da liderança feminina é a forma como a líder passa a ser vista pelos outros funcionários quando assume a liderança. Neste sentido, o Gráfico 4 (pág. 22) revela que 72,7% das mulheres investigadas e 69,2% dos homens, defendem a ideia de que o gênero do líder não interfere na relação com os outros funcionários na empresa investigada. Já 18,2% das mulheres e 15,4% dos homens acreditam que isso depende das características pessoais do líder, enquanto 9,1% das mulheres e 15,4% dos homens, acreditam que depende do preconceito estabelecido e da aceitação dos liderados. Observa-se, portanto, que os percentuais de respostas por gênero se aproximam, o que leva a crer que as mulheres que ascenderam profissionalmente na empresa investigada, não receberam tratamentos diferenciados, de acordo com a resposta da maioria dos colaboradores.

Além disso, para a maior parte dos respondentes, o gênero não interfere na relação com os outros funcionários, já que, independente do sexo, o tipo de liderança irá interferir apenas na relação do líder com o liderado. Com isso, tem-se outra visão dos respondentes que acreditam que a relação depende das características pessoais do líder, contribuindo com a visão anterior estabelecida.

5.3.5 Representatividade Feminina em Cargos de Liderança

Uma das questões mais importantes desta pesquisa é saber os motivos de existirem poucas mulheres em altos cargos de liderança na empresa. Essa questão é levantada no Gráfico 5 (pág. 23), onde se observa que para 81,8% das mulheres e 91,7% dos homens o principal motivo é a falta de oportunidades vindas da empresa. Outras respostas aparecem com menos representatividade, como o fato das mulheres não se sentirem preparadas para assumirem cargos de liderança e não estarem acostumadas a serem lideradas pelo sexo masculino, com 9,1% das respostas dos investigados. Já para 8,3% dos homens, o principal

motivo é o fato delas não possuírem interesse em assumir os cargos.

Novamente, observa-se uma aproximação dos resultados por gênero, com uma diferença positiva maior na percepção dos homens, que acreditam faltar oportunidade apenas, sendo este o resultado mais favorável a mulher, entre as opções oferecidas, uma vez que não parte da mulher em si, mas de fatores externos, cujos motivos elas não podem controlar.

Neste sentido, de acordo com os autores Rizzi, Garcia e Cipriano (2022), a pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança, se deve não apenas ao preconceito arraigado, mas a forma como as mulheres se posicionam perante a sociedade. Além disso, fatores como, discriminações de gêneros impostas pela organização a que pertencem, a desigualdade salarial, o reconhecimento de sua capacidade em assumir a liderança, a mobilidade em função de sua carreira, podem ser considerados fatores impulsionadores deste processo.

5.3.6 Dificuldades Encontradas pela Líder

O Gráfico 6 (pág. 23) revelou quais as principais dificuldades enfrentadas por uma líder quando ela assume o cargo de liderança na percepção dos homens e mulheres investigados. Para 45,5% das mulheres e 69,2 % dos homens, o principal motivo é a desigualdade salarial, já para 23,1 % das mulheres, o motivo é a dificuldade para conciliar maternidade e carreira, 9,1% dos homens consideram também ser este o motivo. Para 18,2% das mulheres o estreitamento de laços sociais com colegas de trabalho é o principal motivo; nenhum homem considerou essa opção. Os percentuais de respostas femininas foram de 9,1% para outras opções, tais como: a falta de opções de treinamento, estagnação ou falta de promoções de trabalho, dificuldade para conciliar maternidade e carreira, falta de colaboração e trabalho em equipe. Por fim, para 7,7% dos homens o motivo é a falta de colaboração e trabalho em equipe.

Percebe-se, pelos resultados que a questão salarial é a que mais sobressai entre as opções de respostas. Essa é uma realidade a nível nacional e em outros países. Para uma mulher saber que exerce a mesma função que um homem, com o mesmo nível de responsabilidade, em cargo de liderança, e mesmo assim, não ter um salário compatível, é um fator que desmotiva e pode se transformar em uma barreira para sua atuação como líder, o que pode resultar em um desinteresse das mesmas pelos cargos.

De acordo com a pesquisa das autoras Hryniewicz e Vianna (2018), várias teorias defendem a ideia de que a diferença de gênero promove uma percepção desigual das pessoas

que participam do mesmo ambiente de trabalho. Como exemplo, a dedicação e atenção ao trabalho por parte de um homem, assume uma conotação notável, enquanto para as mulheres é esperado; os homens não são julgados caso não ajudem, mas as mulheres, são. Além disso, quando as mulheres lideram homens, especialmente os mais velhos, sempre se espera que elas cedam as pressões e a diferença de idade, no entanto, o contrário não acontece.

5.3.7 Ocorrências Trazidas pela Liderança

O sentimento de preconceito sofrido pelas mulheres, após terem assumido cargos de liderança, aparece como uma das respostas mais representativas desta pesquisa, pois, 81,8% das mulheres e 30,8% dos homens, já presenciaram alguma líder feminina passando por este problema na empresa, depois de assumirem o cargo, onde se conclui que as mulheres são mais afetadas na empresa pelo preconceito do que os homens, por sentirem de perto seus efeitos e pelo quantitativo de respostas obtidas. O descumprimento de ordens foi presenciada por 46,2% dos homens e 9,1% de mulheres, seguidos de outras ameaças presenciadas por 9,1% das mulheres e 7,7% dos homens. Já 7,7% dos homens presenciaram desrespeito, agressão verbal ou assédio moral, como observado no Gráfico 7 (pág.24).

Como observado, várias são as ocorrências que podem impactar a liderança feminina. Entretanto, pelos resultados obtidos, percebe-se que a mais relevante ainda é o preconceito arraigado. Em relação ao descumprimento de ordens, pode estar associado a vários aspectos, que vão desde as habilidades e aptidões em desenvolver as atividades, até a discordância das mesmas. O tipo de liderança exercida pelos superiores, também pode influenciar em sua execução, já que a forma de autoridade exercida, influencia na entrega dos colaboradores, segundo matéria publicada pela PUCRS (2020).

Autores como Hryniewicz e Vianna (2018) consideram que quando as mulheres estão ocupando cargos de liderança lidam com maior pressão, pois ficam mais em evidência, tendo suas ações controladas com frequência, gerando, muitas vezes, comentários preconceituosos, ofensas pessoais, e até mesmo, assédio. Obviamente que estes fatores influenciam no desenvolvimento de suas atividades, por impactar diretamente em suas emoções e sentimentos.

5.3.8 Percepção sobre a Desigualdade de Gênero

Outra questão relevante investigada foi sobre a percepção dos investigados sobre a

desigualdade de gênero, sendo evidenciada pela diferenciação salarial, considerada por 36,4% das mulheres e 40% dos homens investigados, seguida da opção de oportunidades de promoção de carreira, com os mesmos percentuais de respostas para ambos os gêneros e a situação de tratamento ou comunicação diferenciada entre pessoas do mesmo gênero, que foi percebida por 20% dos homens e 9,1% das mulheres. Os benefícios como viagens, folgas, participação em congressos, entre outras coisas, além da avaliação de desempenho, só foi percebido por mulheres, mesmo assim, por apenas 9,1% delas, como evidenciado no Gráfico 8 (pág. 24).

Portanto, pelos resultados, observa-se que, como na resposta anterior, a questão salarial, além das oportunidades de promoções de carreira, são situações encontradas com frequência na empresa, sendo presenciadas pelos investigados.

Segundo Cavalli (2019), a desigualdade é percebida quando observamos o quantitativo dos postos de trabalho ocupados por mulheres, especialmente se considerarmos que elas constituem a minoria nas ocupações de maior importância e visibilidade nas empresas, como os cargos gerenciais ou posições de liderança que ainda são exercidos, na grande maioria dos setores, por homens, inclusive em profissões historicamente feminina.

5.3.9 Quantitativo de Mulheres na Liderança

No Gráfico 9 (pág. 25) são reveladas as possíveis alternativas para aumentar a quantidade de mulheres em cargos de liderança no visão dos investigados. Para 63,6% das mulheres, a principal possibilidade para isso seria reduzir o sentimento de machismo e o preconceito em relação as mulheres na sociedade, enquanto 18,2% acreditam que a criação de programas de cotas nas empresas para mulheres assumirem cargos de liderança, seria a melhor alternativa. Já 9,1% acreditam nas alternativas de políticas para facilitar a conciliação entre trabalho e carreira, além de programas de treinamentos específicos para mulheres. Dessa forma, percebe-se que, entre as mulheres a solução mais viável seria investir em ações sociais que combatessem o preconceito social e o machismo presentes na sociedade, o que é considerado uma solução plausível também para vários autores referenciados neste trabalho.

Em relação aos homens, 46,2% acreditam que a principal alternativa seria a criação de políticas de equidade de gênero, enquanto para 30,8%, a diminuição do machismo e do preconceito contra as mulheres na sociedade é a melhor alternativa. Já 7,7% acreditam na criação de programas de cotas para mulheres em cargos de liderança, as políticas para facilitar a conciliação entre trabalho e carreira e o aumento do número de funcionárias mulheres.

Sobre esse contexto, o relatório *Women in Business 2022*, da Grant Thornton, apenas 38% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres (Grant Thornton, 2023). Entretanto, essa realidade pode ser modificada com a mudança de percepção da sociedade a partir de movimentos e ações que venham conscientizar a todos sobre a importância da igualdade de gênero no contexto empresarial.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que na maioria das questões investigadas, a percepção masculina muito se aproxima da feminina. Entretanto, em algumas questões, a percepção feminina diverge da masculina devido a realidade vivenciada por elas no cotidiano da empresa, sejam atuando em cargos de liderança ou presenciando a realidade de líderes na empresa. Além disso, o posicionamento machista dos homens, estabelece uma diferença significativa quando se trata de liderança feminina. Nas considerações finais, serão comentadas, de forma mais aprofundada, os achados mais significativos da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta pesquisa foi analisar os fatores determinantes da pouca representatividade feminina em cargos de liderança em uma empresa prestadora de serviços do setor industrial de médio porte localizada em Goiana - PE. Para alcançar este objetivo, a pesquisa seguiu os seguintes desdobramentos: estabelecer um entendimento histórico da participação feminina no mercado de trabalho e, especificamente, no setor industrial, identificar as principais barreiras que impactam na inserção feminina em cargos de liderança na empresa, além de investigar as diferenças de opiniões de gênero quanto a participação feminina em cargos de liderança.

Em relação ao entendimento histórico da participação feminina no mercado de trabalho, a revisão literária revelou que ainda existem barreiras culturais que impedem sua maior participação em cargos de liderança, especificamente no setor industrial, onde se desenvolveu a pesquisa. Entretanto, a pesquisa empírica realizada neste trabalho demonstrou que isso ocorre em menor intensidade e proporção, haja vista o posicionamento igualitário dos homens em algumas questões levantadas nesta direção, além de ser considerada a evolução natural da sociedade que tende a assumir posicionamentos menos preconceituosos.

Mesmo assim, a cultura do machismo predominante na sociedade e a própria forma como as mulheres se posicionam, ou são percebidas, ainda dificulta a percepção de que elas são profissionais tão capazes de liderar quanto os homens. Apesar de possuírem características pessoais diferentes, dependendo de suas habilidades, profissionalismo e

especialização, que também devem ser exigidas dos homens, preconizam que todas podem assumir cargos de liderança.

Os dados obtidos nesta pesquisa também evidenciaram que as principais barreiras que demonstram a existência de obstáculos são as relacionadas com as questões de desigualdade salarial, as oportunidades de promoção de carreira e as desigualdades de gênero por tratamento diferenciado, além da dificuldade natural em conciliar suas atividades pessoais, como os afazeres domésticos e a maternidade. Estas barreiras também foram mencionadas por diversos autores na revisão da literatura realizada neste trabalho. Neste sentido, é essencial investir em medidas relacionadas a liderança feminina, enfatizando a equidade salarial e de gênero, auxiliando as mulheres a acreditarem mais em seu potencial, para assim, alcançarem níveis hierárquicos superiores, obviamente que respeitando as habilidades e competências naturais de cada uma delas.

Para isso, sugere-se uma maior intervenção empresarial, a partir da criação de programas de gestão de liderança, capacitações e treinamentos, além de ações de conscientização vindas da alta gestão que atinja a todos os níveis hierárquicos empresariais enfatizando a equidade de gênero e equiparação salarial.

A longo prazo, obviamente que essas medidas proporcionarão a quebra de paradigmas, auxiliando as mulheres a enxergarem melhor o seu potencial para assumirem cargos de liderança que requerem maiores responsabilidades, podendo vir a se tornarem grandes líderes, o que, provavelmente, também contribuirá para a melhoria do clima organizacional e do relacionamento direto entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências**: mulheres estão mais presentes na liderança de empresas de pequeno porte, capital fechado e no setor de serviços, mostra Panorama Mulheres 2023. FORBES. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias>. Acesso em: 22 set. 2023.
- ALPACA, N. H. **Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens**. CNN. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>. Acesso em: 05 set. 2023.
- ANDRADE, R. B. **A força das mulheres na indústria**. CNI. 2023. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/artigos/robson-braga-de-andrade/a-forca-das-mulheres-na-industria/>. Acesso em: 15 out. 2023.
- CAVALLI, F. **Liderança feminina**: a luta pela igualdade de gênero nas organizações. 2019. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5696/TCC%20Franciele%20Cavalli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 set. 2023.
- EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 22 set. 2023.
- FEIJÓ, J. **Diferenças de gênero no mercado de trabalho**: A desigualdade de gênero ainda persiste no mercado de trabalho, com mulheres ganhando menos que os homens e com baixa representação em cargos de gerência. FGV. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>. Acesso em: 06 set. 2023.
- FIALHO, C. B. *et al.* Empoderamento e gênero: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n.1, p. 01-19, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/33452>. Acesso em: 27 set. 2023.
- MARQUES, J. R. **A diferença entre liderança transacional e transformacional**. Instituto brasileiro de Coaching, 2023. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-lideranca-transacional-e-transformacional/>. Acesso em: 07 jan. 2024.
- GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- MARTINS, E. **Women in Business 2022**: abrindo portas para a diversidade de talentos. Grant Thornton. 2023. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>. Acesso em: 15 out. 2023.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 set. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. Agência IBGE notícias. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 01 out. 2023.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *In: Helena Hirata et al. (Org.). Dicionário Crítico do Feminismo*. São Paulo: Unesp, 2009. p. 67-75.

MACHADO, C. **A influência de Cláudia Gondim**: Nobel de Economia para uma norte-americana é uma vitória. Folha de São Paulo. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/cecilia-machado/2023/10/a-influencia-de-claudia-goldin.shtml>. Acesso em: 28 out. 2023.

MUNDO EDUCAÇÃO. **Participação feminina no mercado de trabalho**: A participação feminina no mercado de trabalho tem se ampliado nos últimos anos, contudo, as condições de trabalho e a remuneração ainda precisam melhorar. Mundo Educação. 2023. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/participacao-feminina-no-mercado-trabalho.htm>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PUCRS ONLINE. **Guia de tipos de liderança**: 7 principais estilos e suas características. PUCRS ONLINE. 2020. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 22 set. 2023.

RIZZI, M.; GARCIA, P.; CIPRIANO, Z. **Elas na liderança**: desenvolvendo uma gestão mais humanizada. São Paulo: Literane Books, 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YAMAGUTI, B. **Mulheres ocupam apenas 29% Mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, diz pesquisa**: homens ocupam 71% das posições de decisão no setor, aponta estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), dados mostram ainda que só 14% das empresas têm áreas específicas dedicadas à promoção de igualdade de gênero no local de trabalho. G1. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2023/03/08/mulheres-ocupam-apenas-29percent-dos-cargos-de-lideranca-na-industria-brasileira-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 22 set. 2023.