



Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA

Adriana Garrido Ribeiro¹; Rogério Sales Silva²

Resumo: Este trabalho tem como objetivo de pesquisa compreender quais os dilemas das mulheres em cargos de liderança na cidade de Imperatriz-MA. A pesquisa relaciona o que foi constatado na literatura analisada junto a amostra coletada na cidade. A metodologia do trabalho é qualitativa, que contou com a participação de 7 (sete) mulheres entrevistadas. Nos resultados, todas as mulheres consultadas apontaram para dificuldades da liderança feminina, onde o principal problema se relaciona no machismo sofrido nos ambientes de trabalho, assim como diferenças de salário mesmo que ambos os gêneros tenham as mesmas funções (cargos); as estratégias de enfrentamento encontradas foi o profissionalismo, enfrentamento via conversa e punições administrativas. Conclui-se, na perspectiva deste trabalho que é necessário refinar os canais de denúncias, outra questão interessante é a construção de uma sociedade mais tolerante nas diferenças por intermédio da educação, fazendo a edificação de paradigmas sociais cada vez mais voltados ao respeito e na equidade.

Palavras-chave: Liderança. Feminina. Dilemas.

Female Leadership: A Qualitative Study with Women Leaders in Imperatriz-MA

Abstract: This work research aims to understand the dilemmas experienced by women in leadership positions in the City of Imperatriz-MA. The research is related to what was found in the literature analyzed through a sample of data collected in the City. The methodology of this work is qualitative which includes the collaboration of seven women interviewed. The results obtained show that all the women consulted pointed to the difficulties of female leadership, where the main problem is related to the sexist and discriminatory suffered in the workplace, as well as the salaries differences even though both genders perform the same functions and positions. However, the coping strategies found were through the professionalism, conversation, and administrative punishment. The conclusion in this work points out that there is a need to refine the channels of complaints, the perspective of this study shows the interesting question about the construction of a Society with more tolerance, through an educational process, building social paradigms based and focused on respect and equity.

Keywords: Leadership. Female. Dilemmas.

¹Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: adriana.gribeiro@outlook.com

² Docente no curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: rogerio.silva@unisulma.edu.br

Introdução

Não é difícil encontrar casos em que há de fato uma diferença nas remunerações, nas oportunidades em cargos, bem como maior incidência de outros comportamentos patológicos como o assédio moral e até mesmo sexual contra as mulheres. O fato é que a liderança feminina já percorreu uma longa caminhada de lutas e conquistas, ao passo que em virtude dos problemas atuais ainda é necessário que o enfrentamento da desigualdade de gêneros seja quanto antes mitigado, e se possível, eliminadas (STREIT *et al*, 2017).

Milstersteiner *et al* (2020), explica que o advento da mulher no mercado de trabalho vem em conjunto com a Revolução Industrial – séculos XVII e XIX, na qual os centros de produção faziam a contratação de homens, mulheres e crianças. Todavia, especialmente mulheres eram expostas a condições ainda mais precárias de trabalho, e estes trabalhadores recebiam remuneração inferior por serem menos valorizados.

Além disso, Hryniewicz e Vianna (2018), explica que historicamente e culturalmente a mulher foi compelida a vivenciar uma cultura de superioridade masculina, de modo que isso também teve grande influência na percepção que o mercado tem da mulher no trabalho, diminuindo os espaços e o acesso à remuneração adequada se comparada com a dos homens, e isso acontece nos cargos de liderança.

Ser líder atualmente têm muitos desafios, e entre eles existe o fato do impacto causado na vida das pessoas, sendo ele positivo o negativo, pois exercer esse papel possui a capacidade de afetar o desenvolvimentismo de seus liderados, junto a isso percebe-se que mesmo a mulher com curso superior possui desnivelamento de remuneração, segundo o IBGE (2021) as mulheres ainda continuam obtendo menores rendimentos/salários se comparado com o sexo oposto, mesmo exercendo as mesmas funções. Além disso, a pesquisa ainda aponta as dificuldades da mulher na dupla jornada, entre o profissional e o doméstico.

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), afirma que liderança é o processo de se adaptar as mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo as suas motivações, encorajando-os e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível, com isso, a definição de liderança abrange especificamente influenciar a condução da equipe para conquista um mesmo objetivo.

Justifica-se este trabalho perante o importante impacto que ele traz para a literatura, contribuindo para o debate na igualdade entre gêneros, e demonstrando tanto a relevância

como também a necessidade de se ter mulheres ocupando espaços nas empresas, e demais setores.

De modo geral, o problema da pesquisa é — Quais os dilemas enfrentados pelas mulheres líderes em empresas de Imperatriz-MA? Em que o objetivo geral é compreender os dilemas enfrentados pelas mulheres líderes em empresas em Imperatriz-MA ao gerir empresas. Sendo assim, os objetivos específicos são: Identificar os dilemas enfrentados pelas mulheres; e apontar as estratégias de resistência.

Breve Histórico da Inserção da Mulher

Ao assumir a responsabilidade de sustento da família, além de exercer as tarefas domésticas, a mulher foi se inserindo como força de trabalho de grande relevância nas fábricas, devido às Guerras Mundiais que colocou grande parte da mão de obra masculina no campo de batalha. Desta maneira, as fábricas se viram compelidas a contratarem a mão de obra feminina para garantir os insumos a guerra e ao país (STREIT *et al*, 2017).

A introdução da mulher no ambiente de trabalho não foi necessariamente algo benéfico, uma vez que eram remuneradas abaixo ao que era praticado com os homens, e eram ambientes inadequados ao trabalho devido à insalubridade, Pinto (2008, apud A. Jurídico, 2009, p.33) revela que.

Com a consolidação do sistema capitalista, no séc. XIX, inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com a revolução industrial (desenvolvimento tecnológico, surgimento das máquinas), boa parte da mão de obra feminina foi transferida para dentro das fábricas. Nessa época, o trabalho da mulher foi muito utilizado, principalmente na operação das máquinas. Os empresários preferiam as mulheres nas indústrias porque elas aceitavam salários inferiores aos dos homens, porém faziam os mesmos serviços que estes. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, salários baixos, trabalhando muitas vezes em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que lhes eram possíveis, só para não perder o emprego. Além de tudo, a mulher deveria, ainda, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Não se observava uma proteção na fase de gestação da mulher, ou de amamentação.

É importante salientar que não existia somente uma diferenciação sobre as condutas adotadas pelo salário das mulheres, mas também no contexto do ambiente de trabalho, onde as condições de emprego tinham menos atenção a manutenção, ou mais especificamente, na melhoria do ambiente de trabalho era algo de revoltas contra as fábricas (STREIT *et al*, 2017).

É compreensível entender que essa força de revolta era subestimada quando se tratava de mulheres, por conseguinte, existia em um primeiro momento a prática desleixada sobre as metodologias de manutenção e melhoria do ambiente. Outro olhar importante a ser trazido é sobre a historicidade e cultura na mão de obra feminina, que conforme Letícia *et al* (2008) revela sobre o trabalho da mulher na Grécia antiga, ao qual já era algo voltado ao doméstico, assim como em tempo anterior e outras civilizações o mesmo contexto foi verificado.

Todavia, todos os problemas até aqui mencionados deram motivo as mulheres buscarem formas de se libertarem das mazelas que eram lhes imposta, onde a dona de casa passa a ser empresária, e, por sua vez, passa a ser chefe e líder das organizações. Perante a desigualdade, de gêneros Streit *et al* (2017) afirma que a mulher teve maior participação com o advento das guerras mundiais, apesar da entrada de mão de obra feminina, ainda existem grandes diferenças como as diferenças de salário.

A mulher vem adquirindo novos patamares na esfera social, política e do trabalho. Desta maneira, tomando para si o alcance fora do posicionamento de dona do lar, sendo por sua vez mais atuante na sociedade como um todo, segundo Wendel (2007), fala que nesse imaginário há uma reformulação do papel da mulher na sociedade, que por sua vez sai do ambiente doméstico para a cadeia produtiva privada e pública.

No que se refere a evolução da mulher no mercado, é oportuno destacar que no século XIX a mulher deu início a caminhada na entrada no ambiente de trabalho, uma vez que a sociedade acreditava que o homem deveria ser o provedor das necessidades familiares (CABREIRA, 2016). Além disso, Maria (2012), explica que há uma nova mentalidade favorável ao gênero feminino, pelo menos em um contexto jurídico-político em debater e elaborar legislações e demais instrumentos que tragam maior equidade.

Nessa linha, apesar dos avanços, a desigualdade social ainda é presente no âmbito trabalhista e faz com que as mulheres ocupem cargos e salários menos favorecidos, mesmo tendo um nível de escolaridade igual ou maior que os homens. Conforme Abramo (2006), confirma que apesar de existir um nivelamento de escolaridade, ainda há desigualdades de gênero na perspectiva das oportunidades, dos cargos e salários.

Posições onde a remuneração é mais alta, a mulher dificilmente tem acesso, tendo que ocupar cargos no mercado onde os ganhos são menores, para essa ótica, os números destacam que existe uma segregação de gênero, onde apesar da mulher ocupar cargos cada vez mais altos ainda há segregação de gênero no que tange a ocupação de cargos, algo ainda muito evidente na sociedade (ABRAMO, 2006). Nessa direção, Abramo (2006) afirma que a

proporção da ocupação feminina em segmentos precários do mercado é maior para as mulheres, ao passo que muitas destas ainda estão ligadas a serviços de cunho doméstico.

Para tornar mais perceptível a segregação de gênero para cargos de liderança, uma pesquisa com 500 empresas que contava com um total de 325.000 mulheres, somente 2% destas ocupavam altos cargos nas corporações, sendo que desta quantidade apenas 19% tinham cargos de executivos chefes ou CEO's (DA SILVA, 2020).

Sendo assim, conforme as explicações acima, a liderança feminina ainda passa por diversos problemas em virtude da representatividade, da equidade salarial, das oportunidades em ramos diversificados, bem como no respeito e bom convívio com outros indivíduos no trabalho, ao qual contemporaneamente ainda carrega cicatrizes históricas que colocaram a mulher em posicionamento socioeconômico inferior ao dos homens.

Liderança feminina e seus dilemas

A questão de gênero faz parte do relacionamento social entre homens e mulheres, seus desdobramentos são perceptíveis quando se observa o desenvolvimento das sociedades nos âmbitos cívicos, e culturais, Leticia *et al* (2008, p.70) esclarece que.

As relações de gênero, portanto, se configuram numa construção social e cultural à medida que representam um processo contínuo da produção do poder de homens e mulheres nas diferentes culturas. Sendo assim, percebe-se que as diferenças de sexo repercutem diretamente nas relações de trabalho entre homens e mulheres. As atividades consideradas femininas estão sempre associadas com a função de reprodução, em geral, são as atividades que estão relacionadas ao espaço privado da família e à produção de valores de uso para o consumo familiar. Já as atividades destinadas à produção social e que são desenvolvidas no espaço público são tidas como uma atribuição masculina.

Desta maneira, a mulher tem se tornado uma desbravadora, explorando caminhos e oportunidades em ambientes tidos masculinos, que outrora, não podia fazê-lo, e agora, tornam-se de certa forma, mais possíveis “devido às transformações sociais, que são contínuas, já que o mundo está em constante mudança” (AVANCE et al, 2019, p.18).

Como citado anteriormente, os problemas relacionados ao gênero possuem raízes históricas e culturais, sendo que atualmente a mulher e a sociedade têm mecanismos de defesa para tal segregação, apesar da mesma ainda existir, é necessário ter atenção na resistência do mercado perante a alavancagem da mulher no trabalho (WENDEL, 2007).

Porém, há uma tolerância e receptividade maior no setor de prestação de serviços, onde a mulher parece exercer cargo executivo com maior frequência, que conseqüentemente tem maior composição de responsabilidades e respeito (WENDEL, 2007).

Desta maneira, Del *et al* (2019) destaca que o perfil de liderança da mulher comumente coaduna com as exigências do mercado, tendo em vista que segundo a autora a liderança feminina possui qualidades de empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas, além de uma maior facilidade na comunicação, ou seja, as mulheres possuem um perfil de liderança mais democrático. Cézár (2010) elucida que esse tipo de liderança é oportuno nas organizações, visto que há maior participatividade, o que melhora diversos aspectos das empresas como melhores soluções, inovação, menores conflitos, entre outros.

Sendo assim, os autores destacados trazem ao bojo desta discussão a qualidade democrática da liderança feminina, tendo em vista que elas possuem características de empatia melhor se comparada com os homens, na qual obviamente traz benefícios as empresas que lidam com um grande volume de clientes, ou, até mesmo, empresas que lidam com uma clientela bem específica, pois a comunicação entre as instituições e seus clientes certamente são peça importante na competitividade (CEZÁR, 2010).

Dessa forma, é inegável que a liderança feminina tem se mostrado de grande valia para as corporações. Todavia, cotidianamente é possível verificar diversos casos em que não há observância as qualidades que a mulher traz consigo ao mercado, uma vez que conforme os dados supracitados, ainda existe segregação de gênero sistemática nas organizações (CEZÁR, 2010).

Um estudo divulgado recentemente pelo IBGE sobre Estatísticas de Gênero, mostra que a desigualdade entre homens e mulheres ainda persiste, principalmente quando se trata do mercado de trabalho nos cargos gerenciais, onde ainda no ano de 2016 tais cargos eram ocupados por apenas 39,1% de mulheres Brasil (BRASIL, 2018).

Há uma série de dilemas das mulheres no trabalho e daquelas que estão em cargos de liderança, Miltersteiner *et al* (2020) revela que existe forte discriminação das mulheres que ocupam posições estratégicas, entre alguns problemas os pesquisadores citam a diferença salarial mesmo com mulheres mais qualificadas que homens, e também a ocupação das mesmas em postos mais altos que é muito menor que a presença masculina.

Costruba (2017) elucida que os problemas enfrentados pelas mulheres no trabalho têm fortes raízes históricas e culturais, por conta que em outros momentos as mulheres tinham um papel familiar nas sociedades, sendo responsável somente pelas coisas do lar, como cuidar dos

filhos, gerir os suprimentos da residência, limpeza, e fornece todo suporte possível ao marido, tendo papel mais subalterno possível.

Além disso, Costruba (2017) aponta para o maior controle do homem para com o destino das mulheres, os casamentos arranjados e cursos preparatórios para se tornar uma boa esposa foram amplamente aplicados na história da humanidade, isso terminou com o passar do tempo posicionando a mulher sempre em um patamar socialmente mais desfavorável em sua liberdade de escolhas, e presença social.

O trabalho de Nascimento (2018), elucida sobre as consequências da segregação de gênero no trabalho feminino, segundo a autora, a liderança feminina é muito menor se comparada com a masculina, e, ainda acrescenta que há forte resistência dos ambientes de trabalho em promover mulheres para altos cargos. Outrossim, se deve as diferenças salariais, mulheres enfrentam problemas relacionados a desrespeitos, insubordinações e assédios.

É oportuno destacar a prática da cidadania, onde os indivíduos munidos dos saberes aqui expostos podem recorrer aos canais de denúncia, além de poderem contatar agentes públicos, e, coletarem informações que deixem de forma cristalina as denúncias seja direcionada a indivíduos ou as organizações, uma vez que Avance (2019) aponta que apenas 34% das mulheres estão em cargos de gerência, e, conseqüentemente 66% destas são ocupadas por homens.

Sob a ótica deste trabalho, a prática da denúncia é um instrumento de grande relevância para que exista melhor atenção do meio empresarial perante a equidade de gênero, pois a população trabalhando com as instituições governamentais têm em mãos fortes requisitos na efetividade das leis.

Metodologia

A metodologia pode ser compreendida como um instrumento que direciona a pesquisa em virtude de seu problema e objetivos, Gil (2002) revela que a metodologia basicamente tem principal interesse em três aspectos: objetivos, abordagem e procedimentos que segundo o autor são as principais fases de uma pesquisa, primeiro pelo objetivo já estabelecido, o segundo pela maneira que a pesquisa será conduzida e também os instrumentos ou procedimentos usados nas análises, nas pesquisas e nas considerações.

Esse artigo se encaixa em uma pesquisa qualitativa. Segundo Volpato (2017), que explica que a pesquisa vem proporcionar maior familiaridade com um problema que comumente é feito por entrevistas. Além disso, como se trata de pesquisa também descritiva, essa busca descrever características específicas da população em virtude do comportamento das pessoas em relação a se subordinar ao gênero feminino, ao qual aqui se concentrará mulheres líderes em empresas locais da cidade de Imperatriz-MA.

Para coleta de dados, entrevistei 7 (sete) mulheres em cargos de liderança em diferentes empresas de Imperatriz – MA, verificando diferentes percepções em locais e instituições diferentes. As participantes trabalham, respectivamente, conforme Anexo A nos seguintes ramos de atuação: empresa de telecomunicação; mecânica automobilística; duas em logística; saúde e marketing.

A pesquisa contou com coleta de dados em campo entre os dias 15/03/2022 e 22/03/2022, onde para demonstração de dados e respostas exposto no (Quatro 1), foram utilizados como exemplo a palavra MULHER e a numeração de cada uma como forma de proteger a identidade das mesmas. Os questionamentos tiveram como principal ênfase coletar respostas abertas das mulheres, não usando questões de múltipla escolha, o Anexo A apresenta as perguntas e suas respectivas respostas.

A coleta de dados contou com o auxílio de aplicativo de mensagens instantâneas, de forma que previamente foi enviada o questionário e respondidos individualmente, como também em algumas situações por chamada de vídeo e presencialmente. As respostas foram de forma verbal, onde as mulheres responderam sequencialmente da pergunta 1º até a 6º; sabendo que há considerável quantidade de informações na fala de cada mulher, é necessário apresentar algumas respostas que tiveram maior presença ou que apontaram algo característico da realidade da entrevistada.

A análise dos dados foi qualitativa, sendo interpretada de acordo com a realidade de cada informação, e em conformidade com a natureza do trabalho das mulheres e suas respectivas funções.

Resultados e discussões

O resultado das entrevistas aplicadas as mulheres são tabuladas segundo o quadro abaixo. As respostas das mulheres foram classificadas da seguinte forma: característica das mulheres; dilemas enfrentados e estratégias de enfrentamento. As perguntas realizadas deram

margem para que elas pudessem expor qualitativamente suas respostas, isso foi escolhido devido à realidade de cada trabalho das participantes, visto que atuavam em ramos diferentes e em cargos diferentes, mas todas são mulheres em cargos de liderança conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Repostas das entrevistas.

	Mulher 1	Mulher 2	Mulher 3	Mulher 4	Mulher 5	Mulher 6	Mulher 7
Característica das mulheres	Sup. De RH — Comanda equipe na gestão de recursos humanos.	Líder de Oficina — Lida com clientes, e gestão da equipe da oficina.	Ger. De Logística — Lida com os clientes e também com motorista e demais auxiliares da empresa.	Líder financeiro — Encarregada de um setor que faz a gestão financeira da empresa.	Ges. Administrativa — Atua na gestão administrativa da empresa, atuando junto a clientes, fornecedores e funcionários.	Ger. De clínica — Realiza a gestão interna dos funcionários, suprimentos, e lida também com clientes e parceiros.	Ger. De marketing — Atua diretamente com clientes, programadores, <i>designs</i> , empresas parceiras e funcionários internos.
Dilemas enfrentados	Sinto uma diferenciação no meu tratamento por ser mulher, não sinto tanto hoje, por saber que conquistei o espaço e confiança com meu trabalho, mas inicialmente você sente sim, pois há um certo preconceito principalmente por parte de homens na equipe onde os homens mais velhos tem uma certa resistência de acatar ou se submeter a uma mulher na liderança assim como aceitar um pedido de uma mulher na liderança.	Passei por muita dificuldade pelo fato de ser entendida como uma mulher que não sabia muito da área, na prática, falavam que eu só sabia coisas do setor administrativo tive várias rejeições enfrentei alguns comentários ofensivos como: _que eu não tinha capacidade, pois uma mulher não sabe lidar em administrar um setor que só tem homens.	Infelizmente no que desrespeito a remuneração, eu sinto essa diferença, pois outras pessoas que ocupam cargos parecidos com o meu recebem remunerações maiores.	Sim, muitas vezes senti indiferença em relação a meu cargo e minha postura como líder.	Já me trataram com indiferença devido meu cargo e meu gênero.	Sempre tive que me opor em algumas situações em que fui tratada com indiferença ou questionaram minha autoridade devido à função que exerço.	Ocorreu situações em que tentaram impor minhas decisões pelo fato de ser mulher e líder.
Estratégias de resistência	Lido com cada situação de forma diferente, dependendo da situação o funcionário responde administrativamente no interno da empresa.	Sempre tento ser o mais profissional possível, quando ocorre algum problema que percebo desrespeito enfrento.	Dependendo da ocasião aplico punição administrativa, caso se repita é desligamento.	Enfrento e logo o funcionário fica calmo ou quieto.	Caso perceba que algum cliente ficou desconfiado, demonstro meu conhecimento sobre a área, o produto ou serviço, assim eles compreendem.	Não deixo liderados me desrespeitarem.	Conduzo o enfrentamento e corto a atitude logo de cara.

No primeiro momento foi considerado o ramo de atividade das mulheres e resumidamente algumas responsabilidades. As mulheres entrevistadas ocupam cargos de liderança em suas respectivas empresas, de forma que lidam com pessoas interna e externamente, seja com o cliente final, outras empresas e prestadores de serviços, portanto, tem contato com diferentes indivíduos.

Sobre os **dilemas enfrentados**, percebe-se semelhança entre o que foi apresentado nas entrevistas com estudos citados neste artigo, entre um deles o trabalho de Miltersteiner *et al* (2020) e o de Nascimento (2018) que falaram sobre a segregação de gênero no trabalho e na sociedade sofrida pelas mulheres. Ambos os autores em suas respectivas pesquisas apontaram que a liderança feminina sofre com o machismo e preconceitos no trabalho.

Ao exemplo da Mulher 1, que apresentou de forma clara os diferentes tratamentos no trabalho em virtude do gênero, bem como a resistência de homens em acatar ordens vindas dela. Além disso, a Mulher 1 depõe sobre os comentários ofensivos e a mulher 3 sobre a diferença salarial que percebeu dentro de sua instituição de trabalho.

Fazendo um paralelo entre o quadro 1 e o trabalho de Costruba (2017), a pesquisadora enfatiza os problemas do machismo e preconceito que a mulher sofre na sociedade, algo que se reflete no trabalho, na família, e nos acessos às oportunidades em suas carreiras. A indiferença foi algo marcante nas entrevistas, as mulheres 4, 5, 6 e 7 falaram abertamente sobre esse problema, as decisões das chefes foram questionadas devido a serem mulheres, ressaltando novamente o machismo no trabalho.

Nas **estratégias de enfrentamento**, o trabalho de Costruba (2017) mostrou que a mulher deve encarar de frente estes problemas, impondo suas decisões com base no respeito, profissionalismo e conhecimento. A Mulher 1 afirmou que a depender da insubordinação o funcionário responde administrativamente, analisando e lidando caso a caso, a Mulher 2 afirma que enfrenta situações de desrespeito, a mesma conduta foi percebida para as demais entrevistadas.

Sobre as estratégias de enfrentamento, o que foi percebido na coleta de dados foi que há diversas abordagens. A principal estratégia das mulheres que perceberam atitudes agressivas foi “encarar de frente”, isso significa dar resposta à altura em face do desrespeito, o discurso das mulheres é de firmeza nas palavras e atitudes, todas direcionadas no profissionalismo e nos instrumentos punitivos internos.

As mulheres afirmaram que a postura das chefes é algo fundamental, não dando lugar para provocações e demais atitudes imorais e antiéticas. Para as entrevistadas, percebeu-se que é equilibrar um bom clima organizacional de boas condutas de liderança, com o devido respeito que os liderados devem ter com suas respectivas chefes, incluindo clientes e empresas parceiras.

Outra estratégia de enfrentamento citada foram as punições internas onde as mulheres não detalharam quais as punições que são aplicadas, contudo, as advertências no trabalho dão base para demissões em justa causa. Portanto, funcionários que saíam da conduta profissional e demonstrem atitudes machistas estão sujeitos a responderem internamente através de advertência verbal e escrita.

Nessa perspectiva, ainda há outra estratégia de enfrentamento que são aquelas baseadas na legislação, ao qual geram punições no âmbito criminal, civil e do trabalho. O assédio moral, sexual, a violência no trabalho são condutas previstas na legislação brasileira que dão origem desde o pagamento de multa, ordens de restrição e restrição da liberdade a depender da gravidade.

Considerações Finais

Este trabalho discute a liderança feminina e seus dilemas. As pesquisas apresentadas demonstraram que há problemas sobre o gênero, de forma que mulheres em cargos de liderança comumente passam por situações constrangedoras, entre alguns questionamentos sobre profissionalismo, competências e habilidades por conta de serem mulheres, evidenciando forte preconceito vigente atualmente.

Além disso, esta pesquisa apontou para outros problemas como a diferença de remuneração. Essa diferença, segundo os estudos, tem origem na questão de gênero, onde a mão-de-obra feminina é subvalorizada por conta de fatores históricos e sociais, a mulher tem menor salário se comparado com homens que exercem a mesma função.

A pesquisa em campo aqui realizada contou com a ajuda de 7 (sete) mulheres que em suas respectivas empresas têm cargos de liderança. As respostas coletadas nessa amostra corroboram os achados na literatura, uma vez que todas as entrevistadas apontaram terem dificuldades na sua prática profissional por conta do preconceito de gênero, ao qual está em desconformidade com a ética, a moral, e os instrumentos legais como a própria CLT.

Entre os dilemas mais comuns é a percepção das mulheres na diferença salarial entre homens e mulheres que exercem mesmos cargos, também foi apontado pelas entrevistadas dilemas no questionamento de homens devido ao seu cargo, afrontas indevidas no ambiente de trabalho em que elas percebem que não seriam realizadas com homens, e suas estratégias de enfrentamento na amostra são puramente pessoais, enfrentando com argumentos, também uso de educação e profissionalismo, chegando até mesmo com punições administrativas dependendo do grau de desrespeito.

Na perspectiva desta pesquisa, é necessária uma construção social ampla, no seio educativo e também na melhoria dos instrumentos de repreensão destas condutas. A mudança nas mentalidades de segregação passa não somente por uma direção social, ao exemplo da aplicação da CLT; mas também nos canais de denúncias, como também no crescimento da população por intermédio da educação, em face de educar a sociedade para o convívio pautado pelo respeito e pela equidade.

Uma maneira aqui proposta para o mitigar os dilemas destes problemas a curto e médio prazo é a melhoria dos canais de denúncias, visto que na amostra não foi percebido nenhuma atitude interna significativa. Outra forma de reduzir os dilemas seria a realização de

cursos em direitos humanos, ética e moral, palestras conscientizadoras, e cursos de extensão pertinentes ao tema de equidade e respeito nos ambientes de trabalho.

De modo que é importante pontuar a necessidade de realização de novas pesquisas para aprofundar a temática que aqui foi investigada, dando continuidade na elucidação sobre a questão da mulher no mercado de trabalho.

Referências

ABRAMO, Laís O.; **Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro**. Cienc. Cult. vol.58 no.4 São Paulo Oct./Dec. 2006. Disponível em:<http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252006000400020&script=sci_arttext>.

AMBITO JURÍDICO. **Mulher e mercado de trabalho**. Disponível em:<http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088>

ANDRADE, Hannah Cabreira. O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho. **Conhecendo Online**, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/43>.

ARRUDA, Ângela F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

CÉZAR, Júlio; KROM, Valdevino. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>.

COSTRUBA, D. A. **Para além do sufrágio: a contribuição de Júlia Lopes de Almeida à história do feminismo no Brasil (1892-1934)**. 2017. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Assis (SP).

DA SILVA, Elizandra; RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler. Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 11133-11150, 2020. Disponível em:<<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/7490/6521>>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HRYNIEWICZ, Lygia G. C.; VIANNA, Maria 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.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** (2021). Disponível em:<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>.

LETÍCIA, A. De França; SCHIMANSKI, Édina. **Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar.** Disponível em:<<http://177.101.17.124/index.php/emancipacao/article/view/687/641>>
MAXIMINIANO, Antônio César. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>>.

MARIA, R. Barbosa. Direitos humanos, gênero e políticas internacionais de combate à não discriminação da mulher no mundo globalizado. **Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União, Brasília**, n. 37, p. 307-324, 2012. Disponível em:<<http://boletimcientifico.escola.mpu.mp.br/boletins/boletim-cientifico-n-37-edicao-especial-2012-direito-a-nao-discriminacao/direitos-humanos-genero-e-politicas-internacionais-de-combate-a-nao-discriminacao-da-mulher-no-mundo-globalizado>>.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátimas Bayma; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** Artigo convidado - **Cad. EBAPE.BR** 18 (2). Apr-Jun, 2020. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>>.

OLIVEIRA, Luzia A.; OLIVEIRA, Edevamilton de Lima. A mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 8, n. 1, p. 17-27, 2019. Disponível em:<<http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/287/pdf>>.

PINTO, Giselle. **Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais.** Disponível em:<<http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/1486/1451>>.

RENATA, Elisiana Probst. **A evolução da mulher no mercado de trabalho** Disponível em:<http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf>.

STREIT, B. Schussler; RODRIGUES, A. Fabricio. **Desigualdade de Gênero.** Disponível em:<<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/moeducitec/article/download/8418/7265>>.

SILVA, Patrícia de S. **Equidade de gênero no ambiente corporativo: um estudo de caso sobre a Braskem.** Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24313>>.

WENDEL, Laís Abramo. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**

Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/en.php>>.

VOLPATO, Gilson. **Método Lógico para redação científica**. 2 ed. São Paulo: Best Writing, 2017.

•

Como citar este artigo (Formato ABNT):

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 316-329, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 21/04/2022;

Aceito 28/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.