

LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS E A ASCENSÃO DAS MULHERES A POSIÇÕES DE LIDERANÇA EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

FEMALE LEADERSHIP: THE CHALLENGES AND THE ASCENT OF WOMEN TO LEADERSHIP POSITIONS IN A VEHICLE DEALERSHIP

LIDERAZGO FEMENINO: LOS RETOS Y EL ASCENSO DE LA MUJER A PUESTOS DE LIDERAZGO EN UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS

Maria Eduarda Marinho de Almeida¹
Cejana Marques Borges²

RESUMO: O objetivo neste trabalho foi destacar os desafios enfrentados pelas mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos, observar o desenvolvimento dessas mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, destacando o crescimento da participação e na gestão, também buscando identificar as discriminações e preconceitos existentes a elas no âmbito profissional, barreiras essas que em sua maioria é destaque no teto de vidro que será abordado. A princípio, inicia-se com as seguintes partes: Destacando os estilos de liderança; O papel da mulher ao longo da história; E o termo teto de vidro, bastante vivenciado no ambiente corporativo. A metodologia aplicada contatará com pesquisas bibliográficas, também entrevistas com abordagem qualitativas a fim de entender melhor as mulheres que exercem essas funções. Conclui-se que as mulheres têm enfrentando dificuldades para terem ascensão no ambiente de trabalho mais estão conseguindo romper e o teto de vidro é sentido realmente com uma barreira. No entanto, as mudanças na cultura da sociedade e as empresas são necessárias para garantir a igualdade das mulheres em relação aos homens.

609

Palavras-chave: Liderança Feminina. Desafios no Mercado de Trabalho. Teto de Vidro.

ABSTRACT: Our objective in this work was to show the challenges faced by women for leadership positions, also to observe the development of women in the labor market in recent decades, highlighting the growth of women's participation in management and also seeking to identify existing discrimination and prejudice against them. in the professional field. We started with the following points: Highlighting leadership styles; The role of women throughout history; And the term glass ceiling, quite experienced in the corporate environment. It is concluded that women are facing difficulties to rise in the work environment, but they are managing to break through and the glass ceiling really feels like a barrier. However, changes in society and business culture are necessary to ensure women's equality with men.

Keywords: Female Leadership. Challenges in the Labor Market. Glass Ceiling.

¹ Graduanda no curso de administração, 8º período. Instituição Serra do Carmo - Fasec em Palmas - TO.

² Administradora, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU-SP.

RESUMEN: El objetivo de este trabajo fue resaltar los desafíos que enfrentan las mujeres para posiciones de liderazgo en una concesionaria de automóviles, observar el desarrollo de estas mujeres en el mercado laboral en las últimas décadas, destacando el crecimiento de la participación y la gestión, buscando también identificar la discriminación y prejuicios existentes para ellos en el ámbito profesional, barreras que en su mayoría se destacan en el techo de cristal que se abordará. En principio, comienza con las siguientes partes: Resaltar los estilos de liderazgo; El papel de la mujer a lo largo de la historia; Y el término techo de cristal, bastante experimentado en el entorno empresarial. La metodología aplicada se contactará con investigaciones bibliográficas, así como entrevistas con un enfoque cualitativo con el fin de conocer mejor a las mujeres que desempeñan estas funciones. Se concluye que las mujeres enfrentan dificultades para ascender en el ambiente laboral, pero están logrando abrirse paso y el techo de cristal realmente se siente como una barrera. Sin embargo, los cambios en la sociedad y la cultura empresarial son necesarios para garantizar la igualdad de las mujeres con los hombres.

Palabras clave: Liderazgo Femenino. Desafíos en el Mercado Laboral. Vidrio de Techo.

I INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as organizações passaram por muitas mudanças devido ao aumento da competitividade, desenvolvimento tecnológico e influências políticas e socioculturais. A importância do líder nas empresas sempre foi comprovada. As competências de liderança apresentam-se como o fator de sucesso mais importante nas organizações, pelo que os gestores são os principais responsáveis pelo bom desempenho ou mesmo pelo insucesso no alcance de metas e objetivos definidos.

Historicamente, o papel de liderança esteve associado a uma figura masculina, pois no contexto histórico-cultural em que a mulher foi inserida, limitava-se à submissão. Foi somente após a Segunda Guerra Mundial que as mulheres conseguiram conquistar um lugar no mercado de trabalho. Atualmente, a participação de mulheres em cargos de liderança é fruto de mudanças na sociedade e no ambiente organizacional. No entanto, essa participação foi vista como lenta, pois a representação de mulheres nos conselhos de empresas estatais ainda é limitada.

E no ambiente de concessionária não é diferente, por ser um local onde o número de atuação é maior com o gênero masculino, vemos a presença de poucas mulheres e principalmente ocupando espaço de liderança, mais isso vem melhorando, pois as mulheres estão conseguindo seus espaços, mesmo com todos os desafios que encontram no caminho.

As barreiras do teto de vidro têm grande influência, dificultando a ascensão das mulheres com todos os seus preconceitos, a falta de apoio das empresas no sentido de melhoria pode prejudicar ainda mais esse desenvolvimento das mulheres.

Diante destes argumentos, a discussão sobre a possível existência de um estilo próprio de liderança feminina torna-se pertinente. As organizações estão rompendo lentamente paradigmas que estão associados ao papel social da mulher, visto que a participação feminina no contexto econômico-financeiro pode contribuir com o aumento da renda familiar.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo verificar a superação das mulheres diante os desafios para cargos de liderança em concessionária de veículos, assim como as barreiras vivenciadas pelo teto de vidro dentro do ambiente corporativo. Os aspectos a serem analisados são, quais os desafios enfrentados pelas mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos e as barreiras vivenciadas pelo teto de vidro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este tópico aborda os fundamentos teóricos que sustentam o desenvolvimento da pesquisa. Inclui questões como a liderança feminina, a figura feminina em cargos de gestão nas instituições. Os desafios enfrentados por essas mulheres nas organizações como na manutenção em cargos de liderança e sua rotina diária. Inclusive na literatura surgiu o termo “Teto de vidro” onde a maioria dos desafios enfrentados pelas mulheres encontra-se nele.

2.1 CONCEITUANDO LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2004), a liderança é um tipo de poder pessoal, onde o líder influi o comportamento dos outros com a intenção de alcançar objetivos específicos. O mesmo autor especifica ainda que liderança e gestão são comportamentos distintos: um líder deve atuar em todas as áreas e compreender todos os níveis da instituição enquanto para um gestor não é obrigatório. Destacam-se três estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal) dependendo das pessoas e das tarefas a serem realizadas, que serão explicadas a seguir.

Na liderança autocrática os líderes são considerados dominadores por seus liderados, e seus subordinados não têm autoridade, apenas para seguir sua ordem. Isso acabar causando insatisfação e criar excitação coletiva, porque apenas os interesses dos líderes são realizados (Chiavenato, 2004).

A democrática assim como os líderes incentivam e influenciam os grupos a participarem ativamente de atividades e decisões, sempre ajudem e orientam as melhores maneiras de resolver problemas e criar novas ideias. Portanto, a liderança democrática é considerada o resultado mais

ativo. Nesse estilo de liderança, os líderes estão participando e contribuiram para o trabalho e a satisfação do grupo (Chiavenato, 2004).

Na liderança liberal, os líderes oferecem total liberdade para que os funcionários tenham um bom desempenho. Segundo Chiavenato (2004), os funcionários são considerados maduros e não precisam seguir o líder. Ele apenas reivindica no momento. Portanto, apenas o próprio grupo atribui grande importância a ele.

Lacombe (2012) escreve que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012, p. 245).

Devido à confiança e apoio de seus seguidores, os líderes utilizam com mais facilidade os relacionamentos informais do que as estruturas formais utilizadas pelos superiores, ou seja, os líderes criam paixões e os líderes consideram as necessidades e interesses dos subordinados. Um líder deve ser capaz de tolerar ambiguidade, incerteza, frustração e sofrimento e saber quando ser tolerante com seus seguidores, orientá-los e incentivá-los a buscar resultados consistentemente melhores em um ambiente de desafios, riscos e incertezas e agregar novos elementos (MACEDO, 2011).

2.2 O PAPEL DA MULHER AO LONGO DA HISTÓRIA

As famílias modernas, o século XVIII e o século XIX, definiram claramente seus papéis. A mulher assumiu a residência e o papel de uma boa mãe e foi responsável pelo espaço privado, ou seja, os cuidados da casa, das crianças e do marido. Para os homens espaço de produção pública, das grandes decisões e do poder (COUTINHO 1994).

As mulheres no início da história eram ensinadas para o serviço doméstico e as obrigações diárias da casa, dos filhos e esposo. Ao longo dos anos isso foi mudando e as mulheres foram ganhando mais vozes e ocupando espaço em meio a sociedade.

A posição de mulher na família conferia-lhe uma posição especial. Ao longo da história, a maternidade tornou-se uma das únicas atividades socialmente valorizadas que permitem seu reconhecimento. Esse fenômeno promoveu um sentimento de pertencimento e aparente prestígio (BORSA; FEIL, 2008).

Ela seria o responsável por todo o desenvolvimento dos filhos, em tempo integral, sem feriados ou férias, estando ele saudável ou doente. Caso contrário, 'poderia ser acusada ou se sentir

culpada por negligência. No final do século XIX, as mulheres trabalhavam exclusivamente em casa ou em empresas familiares. As únicas profissões permitidas fora de casa eram a criação de filhos, enfermagem e cuidados domésticos, mas estas eram limitadas e restritas às meninas de classes sociais mais baixas (COUTINHO, 1994).

As mulheres por muito tempo foram limitadas ao trabalho doméstico e diminuídas em relação aos homens, foram ensinadas dessa maneira ao longo dos anos, mais isso tem mudado.

Cambota e Pontes (2007) argumentam que a sociedade tem estereotipado algumas ocupações de acordo com estruturas de gênero, atribuindo cargos com características femininas ou masculinas. Observa-se que as brincadeiras infantis exercem forte influência tanto na escolha da profissão seguida na vida adulta, quanto nas intervenções e expectativas familiares.

Algumas profissões consideradas masculinas são exercidas majoritariamente por homens, e por isso são mais bem remuneradas. A luta histórica contra os preconceitos de gênero intensificada a partir de 1960 possibilitou a conquista gradativa de direitos e espaços sociais para a realização de atividades antes inacessíveis (principalmente as atividades profissionais).

No entanto, a igualdade em fatores como remuneração, jornada de trabalho e oportunidades de ascensão ainda não é uma garantia (BERTOLINI, 2002). Nesse sentido, a discriminação pode ser tratada de duas formas distintas: a) salário puro, onde você recebe salários diferentes para o mesmo tipo de rendimento; e b) segregação ocupacional, onde os trabalhadores que produzem o mesmo produto têm diferentes oportunidades (CAMBOTA; PONTES, 2007).

Desde o início do processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, elas foram preconceito, discriminação e desafios. experiências o mercado de trabalho mudou a vida das mulheres, dando-lhes mais liberdade, independência e autonomia, mas há muito a superar. Segundo Willian André (2009) existe uma ia preconceitos que são destruídos a cada dia, mas sutilmente ainda existem em muitos lugares e campos: preconceito contra as mulheres em algumas áreas profissões que os homens têm tarefas específicas que as mulheres não podem realizar.

Dependendo da profissão que escolheram, a discriminação contra a mulher tem se mostrado mais forte, como tem sido constatado em numerosos estudos e pesquisas. Em geral, essa discriminação não é explícita, o que torna mais difícil para as mulheres identificá-la e reagir a ela. Invariavelmente a discriminação parte dos homens, normalmente, dos colegas de profissão que estão no mesmo nível. Uma das causas é o receio de que a colega venha a competir com eles por melhores posições na empresa. A minimização desse problema começa primeira pela conscientização de que ele existe. É muito comum as mulheres não se darem conta do processo de discriminação e reagirem trabalhando mais e mais, o que, por sua vez, alimentará a resistência dos colegas. Estão aí os ingredientes para o, atualmente, tão discutido assédio moral no trabalho. (LOMBARDI, 2007, p. 4).

A realidade é muito clara, hoje em dia as mulheres exercem funções inferiores aos homens e o salário também é menos. Mesmo que estivessem em pé de igualdade, seu salário é menor. Embora tenha sido constatado que homens e mulheres e as mulheres devem receber o mesmo pelo mesmo trabalho que executam. O que ocorre, porém, é que a dificuldade de acesso das mulheres a cargos e salários mais altos leva a essa que há claras diferenças na distribuição de renda (MENDONÇA, 2011).

Com o passar do tempo as mulheres foram se capacitando e aprimorando suas habilidades, no propósito de alcançarem posições melhores, observa-se que toda essa diferença em relação aos homens tem despertado nas mulheres um interesse ainda maior em serem independentes e está por sua vez em um cargo que também lhe cabe.

Figura 1: Mulheres são minoria em cargos de maior complexidade

Evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais

Pelo segundo ano seguido, diminuiu a presença feminina em cargos de direção e gerência.



614

Fonte: IBGE — Foto: Economia/GI, 2019.

Nas últimas décadas, houve mudanças notáveis na educação das mulheres para cargos e salários mais elevados. No cenário mundial, cerca de um terço dos países desenvolvidos têm uma maioria de mulheres no ensino médio e superior (OCDE, 2012). No Brasil, a taxa de participação no ensino médio é de 73,5% para mulheres e 63,2% para homens (IBGE, 2016).

Na tentativa de explicar esses fatores, Bertolini (2002) destaca que as mulheres são menos orientadas para cargos gerenciais porque se concentram nos cuidados domésticos ou porque “escolhem” a maternidade. Além disso, se conseguem chegar ao cargo desejado, enfrentam constrangimentos nas relações de poder e o objetivo da empresa de realizar tarefas diferentes dos homens no mesmo cargo (STEIL, 1997).

2.3 O TERMO “TETO DE VIDRO” (CLASS CEILING)

Segundo o Instituto Ethos (2013), mesmo o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho em cargos hierárquicos indica a existência de gargalos à medida que crescem as características de gestão nas organizações.

O que revela essa observação são as barreiras sutis e imperceptíveis às oportunidades de carreira e ascensão profissional das mulheres, conhecidas como efeito teto de vidro, hoje mais conhecido como "labirinto organizacional".

Nesse sentido, Miranda (2006, p. 15) argumenta que “o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente forte o suficiente para impedir que as mulheres cheguem aos níveis hierárquicos mais altos da instituição em que trabalham”.

Segundo Meyerson e Fletcher (2000, p. 136), as barreiras de vidro se estendem além do teto porque “o progresso das mulheres é retido não pelo teto, mas por toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: a fundação, as vigas, as paredes, o ar.” Isso significa que mesmo no “teto de vidro” existe um “labirinto de cristal”, que transmite a ideia de um caminho com reviravoltas esperadas e inesperadas que dificultam a ascensão profissional da mulher. Esses obstáculos existem não só acima, mas ao longo da carreira da mulher. As dificuldades e preconceitos são uma realidade no ambiente de trabalho.

Assim, Marques (2005, p. 25) afirma que mesmo a entrada das mulheres no mercado formal causou efeitos em suas vidas pessoais, redefiniu os papéis de homens e mulheres, viabilizou outras profissões e modificou estruturas sociais. vida em sociedade, como uma estrutura familiar.

É comum ouvir que a presença da mulher é importante, mas quando questionada sobre quantas mulheres existem nas indústrias tradicionais, Tanure et al. (2007) ouviu: duas mulheres em um grupo de 1.000. Ou seja, 0,2%! Poucas mulheres conseguem ingressar em cargos estratégicos nas organizações, e poucos gestores em grandes empresas apoiam a carreira de mulheres em cargos mais elevados na hierarquia organizacional (ADLER, 2003; 2004; LIMA, 2009).

Então, quando as empresas, por outro lado, apresentam um discurso modernizador, vemos atitudes conservadoras na prática. À medida que as mulheres se mudaram para ocupações masculinas, as diferenças entre homens e mulheres diminuíram. No entanto, mesmo nas organizações brasileiras, a maioria das mulheres não tem voz na formulação e discussão de diretrizes que norteiam questões importantes de economia e gestão.

Um estudo realizado na empresa de energia do Paraná concluiu que a participação de mulheres nos cargos de presidente, assessora e diretora é muito baixa, isso quando é existente (BRASIL, PEREIRA; MACHADO, 2008). Pereira (2008), avaliando o aumento da proporção de mulheres em cargos administrativos no Brasil e no Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO), argumenta que parece ter aumentado nos últimos anos (2002-2006). No entanto, a participação masculina é maior, principalmente em cargos de gestão, mesmo em um setor como o bancário, onde o número de mulheres é muito maior do que na indústria.

Assim, Marques (2005, p. 25) afirma que:

Mesmo com a inserção das mulheres no mercado formal tenha trazido implicações para a sua vida pessoal, resinificou os papéis dos homens e das mulheres, possibilitando outras ocupações profissionais e alterou as estruturas sociais vigentes na sociedade, tais como, a estrutura familiar. Marques (2005).

A maternidade é um dos fatores de discriminação contra as mulheres na vida profissional. Elas não são contratadas ou promovidas devido a uma possível gravidez, o que sem dúvida é uma grande perda de talentos para a empresa. Muitos acreditavam que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, porque os filhos cresceriam sem mãe e ela poderia perder o interesse pelo marido e pelos filhos. Embora as mulheres ainda enfrentem preconceito e discriminação quando se trata de melhorar sua carreira, as mulheres conquistaram novos empregos, novas profissões, alcançaram altos cargos de gestão e muitas vezes trabalham em dobro, dificultando o equilíbrio entre trabalho e vida.

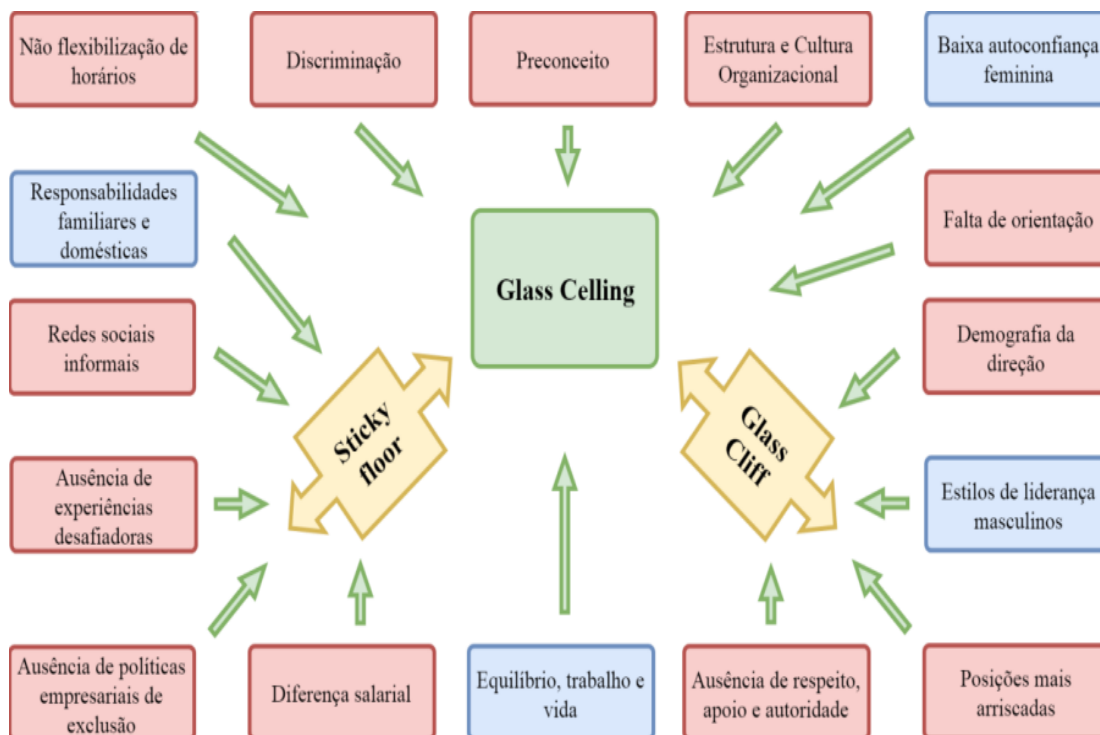
A baixa remuneração e as dificuldades de acesso a cargos hierárquicos não estão relacionadas ao nível de escolaridade, pois as mulheres geralmente têm mais anos de estudo do que os homens. No entanto, muitas mulheres acham difícil até mesmo pedir um aumento ao chefe, algumas se sentem desconfortáveis apenas em abordar o chefe e revelar suas necessidades pessoais e/ou financeiras.

As mulheres que até pedem um aumento veem seus parceiros como agressivos porque sempre lhes dizem para apenas prestar atenção e nunca falar ou controlar a situação. Outra

dificuldade da mulher é promover uma rede de contatos, ou seja, criar vínculos com outras pessoas coisas que os homens administram com muita facilidade.

Na figura a seguir alguns pontos foram destacados, levando em consideração as pesquisas bibliográficas realizadas juntamente com as informações das entrevistas através das coletas dados com as gestoras.

Figura 2: Alguns fatores que interferem no Teto de vidro.



Fonte: Carneiro, Frare e Gomes, (2019, p. 04).

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo desse trabalho, a metodologia escolhida foi realiza uma pesquisa qualitativa afim de analisar os desafios enfrentados pelas mulheres para cargos de liderança em concessionárias de veículos realizando uma pesquisa qualitativa, com método indutivo para explicar de maneira geral sobre as questões abordadas e objetivos descritivos para descrever melhor sobre o tema escolhido no trabalho.

Critérios formais para todo o processo de pesquisa são dados por métodos científicos. Assim, “o método científico é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem chegar ao conhecimento válido e verdadeiro, seguir o caminho, mostrar erros e auxiliar as decisões do pesquisador”. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 32).

Para Fachin (2002), o desenho da pesquisa é uma sequência de etapas definidas pelo pesquisador que orienta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. O conteúdo apresentado seguiu, assim, a temática desde a história do trabalho feminino até os desafios da gestão.

Com base nesse viés, o método representa um procedimento racional e sistemático composto por instrumentos básicos, cujo objetivo é atingir os objetivos previamente traçados no plano de pesquisa.

Para desenvolver a pesquisa sobre o tema, optou-se por um tipo de pesquisa que, além de documentos e textos em ambiente virtual, terá as entrevistas para a coleta de dados.

4. DISCUSSÃO ANÁLISE E RESULTADOS

Foram entrevistadas quatro mulheres com cargos de nível tático na empresa, a coleta de dados ocorreu através questionário de forma online enviado ao público-alvo via rede social WhatsApp, ferramenta muito usada no ambiente corporativo. O questionário online foi dividido em três partes; **1º parte:** Perfil de cada uma delas; **2º parte:** Sobre liderança e a **3º parte:** Sobre o Teto de vidro e suas características. Das questões de 1 a 6 falamos sobre a liderança feminina e das questões 7 a 11 falamos sobre o teto de vidro e suas características. Foram aplicadas apenas questões abertas, onde as mulheres entrevistadas atribuíram suas percepções.

4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

PARTE 1º:

Nesse quadro 1, pode-se verificar o perfil das mulheres entrevistadas com alguns dados, as quais colaboraram com as respostas desse questionário no intuito de enriquecer essa pesquisa.

Quadro 1: Perfil das entrevistadas

NOME:	IDADE:	FUNÇÃO E O TEMPO DESEMPENHADO:	GRAU DE ESCOLARIDADE:
Entrevistada A	41 anos	Gerente de Pós-vendas, 5 anos	Superior completo
Entrevistada B	31 anos	Supervisora de serviços, 4 anos	Superior incompleto
Entrevistada C	26 anos	Coordenadora de CRM, 7 meses	Superior completo
Entrevistada D	32 anos	Coordenadora de RH, 1 ano e 5 meses	Superior completo

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

PARTES 2º E 3º:

QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTADAS

Em sua opinião quais são os desafios enfrentados pelas mulheres para cargos de liderança? Justifique sua resposta

A entrevistada A afirmou que, por muitas vezes os filhos ou melhor a falta de apoio com os filhos. Seja ela de escolas ou de pessoas que possam contribuir pra que a mulher tenha mais tempo para dedicar a profissão. Já a entrevistada B respondeu que a falta de confiança de que darão conta.

A entrevistada C comenta: “Começando pela cultura patriarcal machista, somos colocadas em posição inferior ao homem, situação que ainda persiste nos dias de hoje e ascende movimentos feministas ao redor do mundo”. Nas empresas não é diferente e há quem ache que mulheres não sabem trabalhar tão bem quanto os homens. A Autossabotagem é outro ponto, pois, enfrentar um universo altamente machista não é fácil. A dificuldade de empoderamento, assumir um papel de liderança significa estar totalmente preparada para liderar. Já a entrevistada D, acredita que o grande desafio enfrentado pelas mulheres é o fator de estarmos cercadas por líderes e liderados masculinos.

619

Comente conforme sua percepção, quais são algumas das características que as mulheres na liderança podem apresentar no local de trabalho, que os homens na mesma função geralmente não apresentam? Justifique sua resposta

A entrevistada A destaca que é a paciência, respeito e carisma são algumas das características que diferem dos homens. Entrevistada B comentou que, habilidade para envolver mais as pessoas no seu âmbito de trabalho a mulher tem mais poder de convencimento.

A entrevistada C, enfatizou que a empatia, nas líderes femininas tendem a ser mais empáticas que os homens, pois o ato de se colocar no lugar do outro e atentar mais ao lado humano de cada um são aspectos que fazem parte da realidade feminina. Outra característica é a flexibilidade feminina em ser multitarefa. E aqui não estamos falando de cuidar da casa e ter vida uma vida profissional, pois essa ideia não faz justiça à capacidade real que nós detemos, conseguimos administrar todas as nossas responsabilidades ao mesmo tempo. Já a entrevistada D afirmou que a delicadeza nos detalhes.

Para você uma mulher na função de liderança pode trazer mais benefícios para uma empresa? Justifique sua resposta

A entrevistada A afirmou que sim, pois tem um olhar mais humano e acolhedor. Entrevistada B, confirmou que sim, honestidade e sabedoria que nós mulheres temos faz para fazer a diferença.

A entrevistada C relatou que sim, antes de tudo, a representatividade da liderança feminina consegue inspirar e empoderar as mulheres em suas carreiras. Em segundo lugar, nós mulheres líderes tendem a criar um ambiente menos autoritário e mais cooperativo, o que incentiva o trabalho em equipe e a colaboração. Em terceiro lugar, nós em cargos de liderança podemos ter efeitos positivos importantes no local de trabalho, como ajudar a reduzir a diferença salarial entre homens e mulheres e mudar as políticas do local de trabalho.

Já a entrevistada D acredita que não é porque ela seja mulher mais sim pelo fato de a mulher ter mais habilidade em conversas em atenção ou até mesmo a mulher se envolve mais com os assuntos que os homens.

Você percebe que a falta de apoio da família e da sociedade, pode afetar as mulheres que desejam assumir cargos de liderança? Justifique sua resposta

A entrevistada A afirmou que sim, principalmente da sociedade ou da estrutura social. Entrevistada B relata que sim, pois ficam travadas.

A entrevistada C acredita que sim. É um cargo de muita responsabilidade, para mim o apoio da família e sociedade é tudo. Já a entrevistada D destacou, que a tarefa de pertencer e se conectar com a família e a sociedade em si nesse contexto é, talvez, a mais desafiadora e leva mulheres a optarem pelo silêncio ou pela desistência, que, em larga escala e no tempo, não ajudam na luta efetiva pela igualdade de gênero.

Ao longo do tempo as mulheres foram conquistando seu espaço nos diversos lugares, e no ambiente corporativo não foi diferente. Deixaram mais atividades doméstica e foram em busca de desenvolver suas habilidades de liderança. Como você consegue perceber essa evolução? Justifique sua resposta

A entrevistada A comenta, que positiva. Pois se desenvolvem intelectualmente também. Já a entrevistada B destaca, que nós mulheres, hoje assume novos papéis sociais conquistados através de muitas lutas e caminha de forma a mudar a nossa realidade. Nos arriscamos, e enfrentamos muitas coisas por nossos valores femininos, mudando e conquistando nosso lugar. assumindo cargos de liderança, o que antes era exclusivamente ocupado por homens.

Diferentemente do homem, podemos assumir cargos de trabalho braçal e de liderança e se tornar um ícone na área de atuação.

A entrevistada C, afirmou que muitas delas por necessidades de colaborar financeiramente com o sustento da família e isso faz com as mulheres descobrissem que podem muitas vezes trazer resultados melhores que dos homens.

Já a entrevistada D afirmou, que hoje as mulheres na maioria são independentes, fizeram suas carreiras. Foram em busca de desenvolver com a evolução foi acontecendo.

Qual o estilo de liderança, que você se identifica e utiliza. Justifique sua resposta

A entrevistada A relatou a Liderança democrática, com meus anos de experiência na gestão sei que é o melhor a ser usado, os demais estilos são mais difíceis a serem aplicados e principalmente controlados. Assim como a entrevistada B afirmou que, a liderança democrática, pois acredito que todos tem direito e deveres também, trabalhar em equilíbrio é melhor.

Entrevistada C comentou que, o estilo de liderança democrática, é melhor para gerenciar uma equipe e faz mais parte do meu perfil, penso que não devemos pesar demais com os colaboradores e relaxar demais pode prejudicar, isso atrapalha o bom desempenho da equipe.

A entrevistada D destacou, que a liderança democrática com toda certeza, na minha função de RH, devemos manter o equilíbrio e saber ouvir e falar com todos os colaboradores sem fazer distinção, assim como os gestores também, precisamos ser imparciais, o democrático nesses casos é mais aplicável.

O que você acha sobre o preconceito sofrido pelas mulheres no ambiente corporativo? Acredita que ele pode ser mudado? Justifique sua resposta

A entrevistada A afirmou, que o preconceito mesmo que pequeno ele ainda existe em alguns ambientes corporativos. Dessa forma, é possível perceber inúmeros setores em que a inclusão das mulheres ainda é algo complicado. Desse modo, essa questão também é facilmente percebida na escolha das profissões pelos estudantes. Ainda existe certo estigma com as garotas que decidem cursar matérias de tecnologia, o que é refletido no número desproporcional de gênero dentro dessas classes universitárias.

Já a entrevistada B relatou, que não acredita em preconceito pois hoje temos mulheres em todas as profissões. Acredito que capacitada a mulher pode estar em qualquer cargo.

A entrevistada C comentou que é muito triste. Acredita que a falta de oportunidade no mercado de trabalho afeta muito isso. A entrevistada D destacou, que com bastante ações afirmativas e movimentos femininos pela conquista de seus espaços e direitos, tudo é possível.

No ambiente corporativo as pessoas estão sujeitas a passarem por alguns tipos de assédios como: moral e sexual. As mulheres em sua maioria é o grupo mais atingido. O que acha a respeito disso? Justifique sua resposta

A entrevistada A afirmou, que uma mulher segura da sua competência não precisa passar por assédio moral. Já o assédio sexual considero falta de respeito e mulher que se preza sai dele com categoria.

Já a entrevistada B relatou, que isso se deve, principalmente, à cultura brasileira de objetificação do corpo feminino e pela ideia enganosa de que mulheres dizem não querendo dizer sim, já que esse tipo de mentalidade infelizmente permeia toda a sociedade, independente da condição social ou do nível de escolaridade. Infelizmente assédio sexual é o segundo maior problema enfrentado por nós mulheres no ambiente de trabalho, ficando atrás somente dos baixos salários.

Entrevistada C comentou, que é intolerável. Isso acontece em muitas empresas, situação muito triste. Assim como a entrevistada D enfatiza, que existe ainda esse tipo de abuso porque muitas mulheres se calam e não se sentem seguras quando segurança deveria vir do poder público.

O fator de dupla ou até tripla jornada feminina é vista com discriminação em alguns ambientes corporativos, sendo assim as mulheres são coladas a prova se realmente são capazes de exercerem a função. O que acha sobre ter essa jornada tão intensa? Justifique sua resposta

A entrevistada A destacou, uma dupla opressão de classe e gênero. A divisão sexual do trabalho, que destina a mulher ao espaço privado e o homem ao espaço público parece ser inalterável. Embora as atividades domésticas sejam extremamente vitais para a sobrevivência e o bem-estar da família e dessa forma, essenciais para a reprodução da força de trabalho atual e futura e importante para o próprio sistema, elas são extremamente desvalorizadas como nós.

Já a entrevistada B comentou, que todas conseguimos. Mais tudo precisa ser em equilíbrio. A entrevistada C destacou que é desnecessário, a falta de confiança é muito grande.

Entrevistada D relatou, que a mulher precisa se capacitar mais do que os homens para que consiga conquistar salários melhores e assim ela consegue se organizar melhor para evitar tripla jornada. Por exemplo com os afazeres domésticos ela terá condições de pagar alguém pra isso.

Para você qual seria um outro fator que pode influenciar negativamente nas barreiras culturais organizacionais, dificultando a ascensão das mulheres? Justifique sua resposta

A entrevistada A destacou, que uma base familiar fraca onde a mulher não consegue entender seu real lugar na sociedade. É dentro de casa que as pessoas têm sua formação. Entrevistada B comentou, que a falta de respeito entre as próprias mulheres, falta de apoio umas com as outras.

Já a entrevistada C afirmou, que a maternidade hoje em dia ainda é um fator que dificulta esse processo de ascensão na instituição. Uma mulher mais autoritária e assertiva é vista como mandona, enquanto um homem com as mesmas características é admirado e visto como líder natural. A entrevistada D relatou, que aceitar que a capacidade que as mulheres têm é real.

O que você entende sobre o termo " Teto de Vidro".? Justifique sua resposta

A entrevistada A comentou que todos temos um ponto fraco, cabe a cada um se expor ou não. Já a entrevistada B destacou, que são as diversas barreiras que nós mulheres enfrentamos para tentar progredir na profissão e no empreendedorismo. Apesar de serem reais, essas barreiras são consideradas de vidro, porque não são visíveis. Não se trata apenas de discriminação direta contra mulheres, mas sim de estruturas complexas envolvendo políticas, cultura, práticas e atitudes sutis dentro das organizações.

A entrevistada C relatou, que não somos frágeis, somos fortes, mas temos delicadeza. A entrevistada D afirmou, que a alta de desigualdade.

Nesse quadro 2, pode- se verificar as respostas que mais apareceram conforme o questionário aplicado nas entrevistas com as mulheres de nível tático da concessionária, foram relatadas suas experiências e percepções a respeito do tema abordado.

Quadro 2: Respostas mais frequentes

RESPOSTAS MAIS FREQUENTES ENTRE AS ENTREVISTADAS:	
1º Lugar:	Dupla Jornada
2º Lugar:	Preconceito e discriminação
3º Lugar:	Diferença salarial
4º Lugar:	Estilo democrático para liderança

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Investir em treinamento e preparação da equipe para exercerem cargos de liderança é importante e através da pesquisa realizada com base nas respostas coletadas com a entrevistas, podem ser elaborados alguns projetos no sentido de incentivar e estimular as mulheres que almejam ter esse crescimento na possibilidade de desenvolverem suas habilidades de liderança e alcançarem níveis mais altos nas instituições.

As empresas têm dados as mulheres mais oportunidades de liderança do que há dez anos. Com o passar do tempo a mudança ocorreu de maneira tímida. Embora seja bem perceptível, pois em quase todas as empresas estatais vemos mulheres em cargos de gestão, as características de liderança entre homens e mulheres são diferentes. Portanto, faz com que os colaboradores tenham mais atenção em seus posicionamentos e analisem melhor ao se expressar ou tomar uma decisão. Hoje vemos a mulher uma forte candidata para promoção e aceitação, o ambiente corporativo se tornou bem competitivo (SALVO, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do desenvolvimento deste trabalho, pode-se adquirir um melhor entendimento sobre a representatividade da mulher e a busca constante pela igualdade. Hoje o seu perfil profissional é muito diferente do século passado. As mulheres têm conseguido mostrar que podem ser excelentes profissionais e não deixarem de ser mães, esposas e donas de casa; porém não suficiente. O objetivo deste trabalho foi entender os desafios enfrentados pelas mulheres, verificar o trajeto percorrido no mercado de trabalho, as diferenças de gênero no comportamento e estilo de liderança. Todos esses tópicos foram elaborados a fim de garantir uma pesquisa mais assertiva.

Considerando o contexto histórico apresentado neste artigo, pode-se concluir que a desigualdade de gênero ainda existe por razões históricas e culturais. Observam-se fenômenos sociais como o "teto de vidro", que corresponde a uma barreira tácita que impede as mulheres de alcançar altos cargos.

Inicialmente, foi realizado um estudo bibliográfico sobre temas relacionados ao contexto histórico do trabalho feminino desde a antiguidade até a atualidade, avaliando seu desenvolvimento e conquistas. Considerando os fundamentos teóricos, iniciou-se o desenvolvimento da coleta de dados com um questionário para atingir esse objetivo.

Partindo desse ponto o questionário foi elaborado para as mulheres com cargos de nível tático responderem, comentando ali suas experiências e percepções a respeito do tema. Um ponto que foi bem observado com base nas entrevistas é que as mulheres precisam de apoio por partes

das instituições de trabalho para desempenharem com profissionalismo sua função, sendo colocados sobre elas mais credibilidade e mais espaço no sentido do crescimento.

Observou-se também que a sociedade tem sua parte para colaborar juntas as mulheres que lutam para alcançarem essas posições, sabendo que o mercado ainda é bastante competitivo. Embora elas se destaquem nas instituições, a desigualdade salarial, preconceitos ocupacionais e de gênero ainda existem na sociedade. Depois tanto tem que ser lutado para ganhar espaço no mercado de trabalho, agora o desafio das mulheres unir-se para lutar e mudar a disparidade salarial entre homens e mulheres.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Willian. **Preconceito profissional contra a mulher**. Extraído do blog <http://willianandre.blog.com/2009/11/05/preconceito-profissional-contra-a-mulher>

ARAÚJO, P. B. D. A **participação das mulheres na segunda guerra mundial**: baseado nos estudos de Wendy Lower. 2019. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura Plena em História) – Universidade Estadual da Paraíba, 2019.

BERTOLINI, L. B. A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2002.

BORSA, J. C.; FEIL, C. F. **O papel da mulher no contexto familiar**: uma breve reflexão. Psicologia.com.pt - O Portal dos Psicólogos.

CAMBOTA, J. N; PONTES, P. A. **Desigualdade de rendimentos por gênero intra-ocupações no Brasil**, em 2004. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 331-350, maio/ago. 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTINHO, M. L. R. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DANTAS, D.V.; SILVA, F.; MARQUES, M. A. da S. **A evolução da força feminina no mercado de trabalho, em funções que antigamente eram executadas exclusivamente pelos homens**. Maracá, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo. Saraiva, 2005.

IBGE. Estatísticas de gênero: **indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas, n. 38, p. 1-13, 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, E. M., Marconi, M.A (2011) **Metodologia científica** 6a ed. São Paulo: Atlas.

LOMBARDI, Maria Rosa. “**Um mercado de trabalho cada vez mais feminino**”. Difusão de Ideias. Fundação Carlos Chagas, outubro/2007

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Deniza Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Série gestão empresarial. São Paulo: FGV, 2011.

MENDONÇA, Carla. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho**, 2011.

MIRANDA, R. L. **Inteligência total na empresa: uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEREIRA, A. N. et al. **A inclusão vertical de gênero no setor bancário: um estudo documental, evolutivo e comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco**. In: ENANPAD 2008 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração Rio de Janeiro. Anais...XXXII Encontro da ANPAD, 2008. CD-ROM.

SALVO, Marcelo. **Liderança masculina ou liderança feminina**.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, abr. 1997.