

LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p12>

Arandi Maciel Campelo¹
Caroline Mirele Cavalcante Paz²
Lydiane de Melo Brandão Santos³

RESUMO

Este artigo trata da liderança feminina e os desafios que a mulher enfrenta no mercado. O estudo teve como objetivo compreender as principais características de mulheres líderes e as condutas no mercado de trabalho, identificando as estratégias, pilares, e os métodos da liderança feminina para alcançar a eficácia em suas ações. Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e de campo. Os principais teóricos que demarcaram este artigo foram Nascimento (2018), Ana Bernal (2021) e Tonani (2011). Neste estudo qualitativo, foi utilizado como principal ferramenta para coleta das informações uma entrevista semiestruturada, tendo como campo investigativo mulheres líderes da empresa Delikata, uma doceria com sede em Olinda-PE e lojas espalhadas por bairros do Recife e Jaboatão dos Guararapes. Da totalidade de 6 líderes, 3 participaram das entrevistas, no ano de 2022. Com base nos dados coletados em campo foi possível concluir sobre a grande relevância que as mulheres e suas competências representam, no contexto do ambiente profissional, notadamente no papel de liderança eficaz para as organizações.

Palavras-chave: Liderança feminina. A mulher no mercado de trabalho. Síndrome de Burnout.

Data de submissão: 20/06/2022

Data de aprovação: 30/08/2022

ABSTRACT

This article deals with female leadership and the challenges women face in the market. The study aimed to understand the main characteristics of women leaders and conduct in the labor market, identifying strategies, pillars and methods of female leadership to achieve efficiency in their actions. This work was developed through literature and field research. The main theorists that demarcate this article were Nascimento (2018), Ana Bernal (2021) and Tonani (2011). In this qualitative study, a semi-structured interview was used as the main tool for collecting information, having as an investigative field women leaders of the company

¹ Orientador: Doutor em Educação/Brasil; Administrador/Brasil; Mestre em Planificación y Gestion Organizacional - Madrid/España; Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud - Valencia/España; Consultor em Sistemas Organizacionais, desde 1984; Professor e Diretor Acadêmico da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: arandimcampelo@gmail.com

² Estudante do curso de Administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: carolainemirele@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: lydianebrandao@gmail.com

Delikata, a candy store based in Olinda-PE and stores spread across neighborhoods of Recife and Jaboatão dos Guararapes. Of the total of 6 leaders, 3 of the interviews participated, not their base, specifically, in the context² of the field were possible and about a great environment that was publicized, it was not effective, it was not represented by a great environment, but it was not effective. for organizations.

Keywords: Female leadership. The woman in the labor market. Burnout Syndrome.

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tema sobre liderança feminina e os desafios da mulher no mercado de trabalho. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada na Delikata, uma doceria com sede na cidade de Olinda e filiais em outros municípios do estado de Pernambuco, liderada em sua grande maioria por mulheres de diferentes etnias.

O tema escolhido é de suma importância para desmistificar o preconceito que ainda existe na sociedade e organizações como um todo em relação às mulheres e sua capacidade de alcançar cargos elevados, como o cargo de liderança. O trabalho também procurou enfatizar alguns dos desafios que elas enfrentam durante sua jornada, trazendo um alerta para a saúde através da pesquisa realizada sobre a Síndrome de Burnout, uma doença que afeta com mais probabilidade o grupo feminino.

A IMPORTÂNCIA DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Características femininas que anteriormente eram consideradas um obstáculo para atingir sucesso na carreira, hoje são vistas como vantagens pelas organizações. Atributos como compreensão, empatia e sensibilidade passaram a ser vistos como diferencial no mercado de trabalho.

Segundo Barsh (2015, p. 39), “somos a metade da força profissional, obtemos mais da metade dos diplomas universitários e ganhamos mais da metade dos empregos de nível de entrada das empresas do ranking Fortune 500”.

O modelo de liderança feminino é mais afetivo, caracterizado pela competência em estimular pessoas e pelo desenvolvimento em equipe. Para a autora a forma de liderar das mulheres é mais apropriada do que a gestão masculina, que é voltada para o comando e controle de seus subordinados. (MANDELLI, 2015).

Hoje em dia as organizações estão cada vez mais considerando a conduta humana. Para isso, têm investido em competências que ajudam a alcançar resultados elevados. De acordo com Mandelli (2015), as organizações estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, com gestores preocupados com o desenvolvimento. Pessoas que motivem os

colaboradores a trabalhar em equipe, que valorizem acima de tudo os relacionamentos e o ambiente organizacional. Para a autora, essas são características muito relacionadas ao perfil de liderança feminino.

Conforme Nascimento (2018), as mulheres concedem um maior valor ao trabalho em equipe, são mais determinadas e pacientes, conseguem raciocinar a longo prazo, tornando-se mais abertas para o aprendizado constante. Segundo a autora:

Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. (NASCIMENTO, 2018, p. 63).

Fischer (2001) mostra em sua tese que as mulheres possuem um talento natural, onde há a voracidade, o bom desempenho do trabalho em equipe e a arte da negociação. Também a compreensão, sensibilidade emocional, empatia, eficiência de conciliar várias funções e tarefas, o dom de se comunicar com facilidade, relacionam-se ao perfil necessário e estão associados particularmente à sociedade global do século XXI e ao perfil feminino.

Conforme a visão de Cohen (2009, p. 45), “A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo”.

Também na visão de Rodrigues e Silva (2015), as mulheres adotam um estilo de liderança participativa mais rapidamente comparado a suas contrapartes do gênero masculino. Uma possível razão é que as meninas são criadas para serem mais igualitárias e menos orientadas para o status, o que é coerente com a liderança participativa.

Na concepção de Rodrigues e Silva (2015):

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. [...] ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso. (RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 9).

O que o mercado atual busca em seus líderes são competências que possam aproximar estas lideranças de suas equipes e que estes possam motivá-las a trabalharem como se fosse um verdadeiro time, um complementando o outro, de forma equilibrada. (TONANI, 2011, p. 6). Na gestão feminina há competências que diferenciam do estilo de gestão masculina, como por exemplo, a capacidade de multiprocessar informações, maior flexibilidade, além da habilidade em enxergar as pessoas como um todo. (FLEURY, 2013, p. 48).

Para Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar a liderança feminina são: organização, compreensão, competência e flexibilidade. Assim, se os homens são bons em manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover o trabalho em equipe, transformando um ambiente menos competitivo entre os gêneros e focado na competência.

Sina (2005) salienta que conforme a mulher opta por uma carreira executiva, é capaz de vencer todos os desafios sem dificuldades. É natural que ela enxergue até os detalhes que passariam despercebidos, o que é, na maioria das vezes, muito mais complicado para o universo masculino, e para o mundo dos negócios os detalhes podem fazer toda a diferença. Ainda, segundo Sina (2005), “a mulher busca relações de trabalho mais harmoniosas e manifesta isso quando em ação. Ela está pronta para ouvir e considerar, mas também quer ser ouvida e considerada”. (SINA, 2005, p. 195).

SÍNDROME DE BURNOUT

Também conhecida como a síndrome do esgotamento profissional, Burnout é um distúrbio emocional relacionado com vários sintomas de estresse, esgotamento físico e psíquico, provenientes de grandes esforços no âmbito profissional, referentes à grande demanda de competições e responsabilidades e uma grande pressão psicológica. A este respeito Vieira *et al* (2006) definem que

Burnout é uma condição de sofrimento psíquico relacionada ao trabalho. Está associada com alterações fisiológicas decorrentes do estresse (maior risco de infecções, alterações neuroendócrinas do eixo hipotalâmico-hipofisário-adrenal, hiperlipidemia, hiperglicemia e aumento do risco cardiovascular), abuso de álcool e substâncias, risco de suicídio e transtornos ansiosos e depressivos, além de implicações socioeconômicas (absenteísmo, abandono de especialidade, queda de produtividade). (VIEIRA *et al*, 2006, p. 156).

Outros pesquisadores como From e Krawuski (1988), citados por Guimarães (2005, p. 12), afirmam que as exigências como o aumento da qualidade e da produtividade do mercado de trabalho e a competição alteram a situação pessoal de todos, trazendo-lhes insegurança, isolamento, ansiedade e elevação nos níveis de estresse, por perceberem que suas expectativas eram muitas vezes impossibilitadas de se concretizarem, devido às mudanças no interior das instituições.

O tempo que se vive está cada vez mais concorrido e disputado, levando as pessoas a grandes pressões de todas as partes. A esse respeito Borges *et al* (2002) citam que

As diferentes transformações que ocorrem no mundo do trabalho, pautadas à gestão organizacional, à transitoriedade do emprego, à tecnologia e ao crescimento na importância do setor de serviços, distorcem novas configurações de constituir o trabalho, aparecem novos cargos com pertencas mais variantes e mais complicadas. Há também novas estruturas com menos níveis hierárquicos e mais

responsabilidades ao trabalhador baseadas nas novas exigências de qualidade na execução e mais qualificação profissional. (BORGES *et al*, 2002, p. 65).

Benevides-Pereira (2002) evidencia que entre os sintomas físicos que podem ser apresentados na Síndrome de Burnout estão: o cansaço constante e progressivo, dores musculares e articulares, distúrbios do sono, cefaleias e enxaquecas, alterações menstruais, disfunções sexuais, alteração de humor, comprometimento da memória e concentração. Esses sintomas revelam que a síndrome tem um papel importante com o efeito negativo na vida do indivíduo, na parte pessoal e profissional.

Percebe-se que o acúmulo de grandes pressões no dia a dia acaba causando sofrimento, competitividade excessiva e excesso de responsabilidades. Assim, conforme Maslach e Leiter (1999) *apud* Volpato *et al* (2003, p.103), detecta-se que persiste a ideia de um local de trabalho eficiente como uma máquina, em detrimento de um ambiente mais seguro e saudável para o indivíduo, em que lhe fosse possível realizar seu potencial por meio de uma atividade que posteriormente lhe servisse como fonte de recompensa. Como salientam os autores:

O local de trabalho, hoje, é um ambiente frio, hostil que exige muito, econômica e psicologicamente. As pessoas estão emocional, física e espiritualmente exaustas. As exigências diárias do trabalho, da família e de tudo o que se encontra entre eles corroem a energia e o entusiasmo dos indivíduos. [...] Competitividade, perda do sentimento de coletividade entre outros, estes fatores têm colocado o ambiente profissional como um espaço que não propicia a satisfação pessoal. (MASLACH; LEITER, 1999, p. 59).

Maslach (2001), por outro lado, observa que as mulheres são mais suscetíveis a desenvolver a Síndrome de Burnout, principalmente as mais jovens. Com todos os conflitos do mundo globalizado atualmente, como trabalho noturno, falta de funcionários suficientes, troca de turno frequente, disputa entre equipes e outros, tudo isso aparece como fator de risco para a síndrome.

De acordo com o pensamento de Sina (2005), “as mulheres querem um mundo de trabalho mais equilibrado e harmônico, onde haja mais espaço para ser. Querem, portanto, abrir cada vez mais o leque de atividades, expandir o conhecimento, sem descuidar de sua saúde”. (SINA, 2005, p. 195).

Na percepção de Oliveira (1996), os estudos sobre esse assunto, até os dias atuais, estão focados apenas no profissional masculino, sem alertar para o enquadramento do gênero, já que para essa autora: “gênero é a categoria que explica a relação de poder entre os sexos e nos dá a dimensão social da desigualdade sexual, possibilitando emergir a dimensão da subjetividade nas pesquisas como estruturantes da identidade de cada sexo.” Na visão dela, o mundo corporativo possui mais de um sexo, conseqüentemente, se os sintomas físicos são semelhantes para ambos, os impactos na saúde de cada um, se diferem, pois na mulher estão

fortemente ligados às várias jornadas de trabalho, já que ela, estruturalmente, possui mais obrigações, ainda tendo que lidar com a discriminação e a repressão sexual. Nessa mesma linha de pensamento, Bernal (2021) acha importante destacar que:

Observamos que muitas vezes as mulheres carregam um sentimento de culpa, por supostamente, estar falhando como mães, ou profissionais. São sentimentos ambíguos, entre a carreira e a maternidade, que obriga a maioria das mulheres a se tornar equilibrista para conciliar as duas coisas de forma muito inspiradora. Afinal, as mulheres atualmente querem a conquista do sucesso profissional, estabilidade financeira, para então decidir formar uma família. (BERNAL, 2021, p. 01).

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA LIDERANÇA FEMININA

Um desafio que exige muito da mulher é a administração do tempo necessário para cada tarefa que está sob sua responsabilidade. No momento em que ela conquista seu espaço no mercado de trabalho é mais visível o quanto se torna exaustivo por se comprometer com uma dupla jornada, transformando toda essa situação em um constante desafio para conseguir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Sina (2005) ressalta que um dos desafios do perfil feminino é que ela espera sempre o melhor de si própria, se cobrando cada vez mais. Este é um dos motivos que faz com que ela não se acomode e evolua em uma direção mais assertiva.

Temóteo (2013) cita que o machismo e o preconceito são os principais motivos que prejudicam a evolução feminina dentro das organizações, já que alguns homens afirmam ficarem constrangidos quando são liderados pelo sexo oposto, deixando mais claro essa cultura preconceituosa e machista na sociedade. As mulheres são sensíveis, mais maleáveis e compreensivas, contudo, muito mais firmes, determinadas e enérgicas quando as circunstâncias exigem delas tal postura. A flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são uma das muitas características do perfil feminino na liderança.

Conforme matéria do site Vagas for Business (2022), a mulher é desvalorizada desde o momento da seleção, por existir a possibilidade dela engravidar ou já ser mãe, preocupação que não existe em relação ao homem. Fato que existe por presumir que a funcionária grávida ou que tem filhos pode “falhar”, no entanto, apenas reproduz um estereótipo machista na qual a divisão de cuidados não é equânime.

Para Rodrigues e Silva (2015):

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos. (RODRIGUES & SILVA, 2015, p. 4).

Na observação de Tonani (2011), percebe-se que há a necessidade da mulher de sempre ter que provar a sua competência e, muitas vezes, passa por situações nada agradáveis. Não é raro ouvir comentários de que “apesar de ser mulher” ela é capaz de exercer tal cargo. Momentos como esses ficam mais claros que a mesma não está recebendo seu devido valor, mérito que deveria ser dado por sua capacidade de chegar ao patamar que almeja.

Uma das queixas mais frequentes das mulheres em relação ao trabalho é que as pessoas não as levam a sério. A atuação feminina na liderança organizacional resiste a muitos desafios. Segundo Tonani (2011):

Apesar de observarmos números crescentes da participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes. Em artigo publicado em 2008 no Correio Braziliense, de autoria de Daniela Lima e Edma Cristina de Góis, a pesquisadora Amanda Fellows, doutoranda no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), atesta que de posse das mesmas possibilidades que os homens, as mulheres ainda são alvo de preconceito de gênero. (TONANI, 2011, p. 8).

Sina (2005) aponta que, no nosso país, a maioria das mulheres sonha em empreender nos seus próprios negócios, mas são grandes os dilemas enfrentados. Um exemplo disso é a relação entre o trabalho e a família, incluindo inúmeros outros desafios, não diferenciando das que optam por uma carreira administrativa, ambas se deparando com obstáculos pelo caminho. Como destaca Bernal (2021):

A maternidade, por vezes, vem como uma escolha para a mulher, entre filhos e carreira, entre esperança e medo, o que a maioria das profissionais sentem quando decidem ser mães. As mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. E dados apontam que uma maioria das profissionais deixa o emprego após o nascimento do primeiro filho. (BERNAL, 2021, p. 01).

No mercado de trabalho e na sociedade um desafio enfrentado também é a competição e a comparação com outras mulheres. Muitos atributos são levados em consideração, o que gera uma concorrência entre mulheres. Dickson (2001) destaca que:

Os atributos usados para avaliar em comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, onde entra aparência, forma do corpo, tom de pele, idade, cabelos e feminilidade; inteligência, que abrange formação, status que ocupa no trabalho, experiência e especialização; condição social, que agrega classe social, status do marido e número de filhos; personalidade, onde visa articulação, confiança, postura e relaxamento e por fim, situação financeira, que engloba roupas e poder aquisitivo. (DICKSON, 2001, p. 143).

METODOLOGIA

O objeto de estudo deste artigo é formado pela liderança feminina e desafios da mulher no mercado de trabalho. O objetivo é compreender as principais características de mulheres líderes e as condutas no mercado de trabalho. A proposta consiste em:

- a) Identificar os desafios enfrentados pela mulher dentro das organizações;
- b) Analisar o comportamento mercadológico referente à mulher nas atividades de liderança;
- c) Romper o preconceito inserido na sociedade, relacionado à mulher em cargos de liderança;
- d) Incentivar a inserção da mulher nas organizações, exercendo funções de liderança.

A pesquisa de campo foi realizada na Delikata⁴, com sede em Olinda, Pernambuco.

O universo da pesquisa foi composto por três das seis líderes de suas filiais, tendo como amostra 50% (cinquenta por cento) desse total.

O desenvolvimento dessa pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: bibliográfica de campo;
- b) Quanto à finalidade: aplicada;
- c) Quanto ao método de análise: propositiva;
- d) Quanto à abordagem: qualitativa.

Na pesquisa de campo foi utilizada uma entrevista semiestruturada, constante no apêndice A deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Na sua opinião, qual a importância das mulheres em cargos de lideranças?

Nesta questão, houve uma predominância da multifuncionalidade da mulher em qualquer situação, como pode ser visto no seguinte depoimento: “A mulher vem mostrando todo o seu potencial no tempo atual, deixando a vista na sociedade que ela consegue desenvolver várias funções, quebrando vários paradigmas”. Tal constatação confirma o que diz Nascimento (2018), quando afirma que a mulher tem mais capacidade de exercer várias tarefas ao mesmo tempo.

2. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?

Conforme cita Sina (2005), é natural que a mulher enxergue até os detalhes que passariam despercebidos e foi o que o seguinte depoimento mostrou: “O foco é

⁴ A Delikata, uma empresa que atua no ramo de alimentos, especificamente doces e salgados, foi fundada no ano de 1998, na cidade de Olinda, em Pernambuco. Iniciou com poucos recursos, com o intuito de ser apenas uma renda extra. O negócio cresceu e se expandiu, passando a possuir CNPJ e se tornar uma empresa, abrindo sua primeira loja em 2001, vindo gradativamente abrindo filiais. Atualmente possui uma fábrica, seis lojas e mais de 90 funcionários, possuindo sua liderança total formada por mulheres. A empresa não coloca seus próprios interesses acima de tudo e de todos, reconhecendo a humanidade de seus próprios colaboradores. É uma doceria que ouve sua clientela, que assume e aprende com erros e sabe se posicionar diante do preconceito.

diferente, a visão da mulher é bem periférica e panorâmica, conseguindo detalhar melhor as situações e tendo maior sensibilidade diante dos desafios”.

3. Quais estratégias você utiliza e qual o seu estilo de liderança?

Este item evidencia o que foi citado por Mandelli (2015). Pessoas que motivam os colaboradores a trabalhar em equipe, que valorizam, acima de tudo, os relacionamentos e o ambiente organizacional, são para a autora características muito relacionadas ao perfil de liderança feminino. O que vai de acordo com o depoimento a seguir: “Muita empatia e compreensão com a equipe, um estilo bem humanizado. Olhar os colaboradores como pessoas e entender o outro, fazendo as tarefas em conjunto, compartilhando ideias”.

4. Você percebe ou sente algum preconceito por parte dos seus colaboradores, pelo fato de ser mulher e estar no cargo de liderança?

Neste tópico, conforme o depoimento: “Não na empresa atual, pois lá os valores são bem trabalhados pelos diretores e reforçados pelos líderes. Mas em outra experiência, vivenciou sim, alguns colaboradores se recusavam a reportarem a ela como líder, pelo fato de ser mulher. Procuravam um gerente, subordinado, mas que era homem”. Houve compatibilidade com o que diz os autores Rodrigues e Silva (2015) que a liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, já que hoje elas ocupam cargos que antigamente eram apenas para homens e isso ainda gera conflitos, desvalorização e até preconceitos e pensamentos machistas.

5. Você já se sentiu ou conhece alguma colega de trabalho deprimida como se sua energia física e emocional estivesse exaurida e qual a relação desse sentimento com seu trabalho?

Nesta questão, Oliveira (1996) fala sobre os sintomas físicos que são semelhantes para homens e mulheres, mas os impactos na saúde de cada um diferem, pois a mulher tem, além de tudo, que lidar com a discriminação e a repressão sexual. Como mostra no depoimento a seguir: “Na empresa atual não, eles são muito humanizados. Mas em outra experiência anterior já passou por isso, onde os antigos donos exploravam suas funcionárias, pelo fato de serem mulheres, exigindo um trabalho mais árduo.”

6. Você já sentiu ou tem conhecimento de alguma colega de profissão com algum incômodo em relação à pressão para obter êxito no seu cargo?

Em seu depoimento, uma entrevistada respondeu: “Sim, por se cobrar muito e querer provar a sua capacidade, provar que faz um trabalho com excelência.” Tal depoimento encontra-se de acordo com o que citam Maslach e Leiter (1999), pois ambos afirmam que o acúmulo de grandes pressões no dia a dia acaba causando sofrimento, competitividade excessiva e excesso de responsabilidades, trazendo grande pressão, como se o ser humano fosse máquina, sempre em busca de fazer melhor.

7. Você sente ou já sentiu que não está conseguindo o que quer fora do seu emprego, como conciliar ou buscar novos projetos?

Nesta questão houve um predomínio favorável a que Borges (2002) se refere quando menciona exemplos das mudanças constantes que ocorrem na gestão organizacional, transformando o ambiente e forçando uma constante busca pelo novo, trazendo como consequência mais responsabilidades, aumento nas cobranças e sobrecarregando o trabalhador. Exemplo disso é o seguinte depoimento: “Sim, mais uma vez pela auto cobrança que atrapalha uma visão melhor das coisas, por estar mergulhada nas várias tarefas, influenciando inclusive no ser mãe, trazendo culpas e angustias como consequências”.

8. Você sente que não tem tempo para realizar muitas coisas que são importantes e fazer um trabalho com qualidade?

Aqui houve divergência entre o que afirmam Maslach e Leiter (1999) quando consideram que o ambiente de trabalho é hostil e fatores como competitividade excessiva têm colocado o ambiente profissional como um espaço que não propicia a satisfação pessoal para a mulher. Essa constatação pode ser evidenciada a partir do seguinte depoimento: “Não, encontro-me num cargo privilegiado em uma empresa diferenciada, que me proporciona flexibilidade e permite que eu realize um trabalho de excelência.” Com o decorrer do tempo, percebe-se que houve mudanças favoráveis nas organizações, permitindo a realização de trabalhos com mais excelência por parte das mulheres líderes.

9. Como você faz para conciliar o trabalho e a família?

Em resposta a essa pergunta foi levado em consideração Cohen (2009), que ressalta as diferenças entre homens e mulheres quando o assunto é carreira. Os homens focam apenas no seu futuro profissional, enquanto as mulheres se dividem entre o trabalho e a maternidade. Algo contatado com o depoimento a seguir: “Muito sofrido por ter que assumir a responsabilidade do filho só, sem o apoio do pai”.

10. Quais seus maiores desafios profissionais?

Conforme o depoimento: “Conciliar a família com o trabalho, ter mais tempo de ser mãe. Ser ouvida e respeitada pela equipe”, é possível afirmar que houve coerência com que diz Ana Bernal (2021), quando se refere aos desafios enfrentados pelas mulheres, afirmando que as que querem ter ou já têm filhos ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por medo de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família.

11. Na sua opinião quais as dificuldades da mulher para ser selecionada em vaga de emprego?

“Em uma outra empresa vivenciei a exclusão em uma vaga, pois a exigência era ser mulher solteira e sem filhos, na justificativa da maternidade não atrapalhar o trabalho”. Este depoimento vai de encontro com o que relata a matéria do site Vagas For Business (2022), ao destacar que a mulher é desvalorizada desde o momento da seleção, por existir a possibilidade dela engravidar ou já ser mãe, preocupação que não existe em relação ao homem.

12. Na sua opinião, quais os desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho?

Nesta questão houve uma preeminência do machismo e preconceito para com a mulher no cargo de liderança, como se destaca no seguinte depoimento: “Lidar com o preconceito ainda existente, começando na contratação, referentes aos filhos, que na maioria são de responsabilidades de suas mães, ter que provar sua capacidade e lutar para ser ouvida e respeitada, principalmente por homens”. Este depoimento colabora com o que afirma Temóteo (2013), ao destacar que o machismo e o preconceito são os principais motivos que prejudicam a evolução feminina dentro das organizações.

Os demais depoimentos colhidos na pesquisa de campo estão registrados no apêndice B deste artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi um agente de motivação, inspiração e muito aprendizado, explorando os desafios encontrados pelas mulheres no mercado de trabalho e no papel de liderança. O resultado mostrou que as mulheres em posição de liderança geram um impacto real na estrutura das organizações, além de acrescentarem conhecimentos técnicos, trazendo uma perspectiva mais humana, criativa e inclusiva, assumindo o que muitas vezes é rotulado como fragilidade e transformando em força e estratégia. A motivação constante para o aprimoramento dos seus conhecimentos as tornam profissionais cada vez mais qualificadas e, conseqüentemente, as organizações mais produtivas e rentáveis.

Durante a pesquisa feita na Delikata doceria, com sede em Olinda - PE, no ano de 2022, foi possível identificar não um, mas vários fatores que dificultam a vida da mulher trabalhadora: machismo, falta de reconhecimento, maternidade solo, descrédito em suas qualificações apenas pelo fato de serem mulheres, a dupla ou tripla jornada de trabalho, carreira profissional, estudo e lar. Esses fatores contribuem para uma sociedade com problemas que refletem no desenvolvimento das organizações.

Conforme o exposto, é possível afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, demonstrando aspectos importantes quanto à liderança feminina e à igualdade de gênero nas organizações. Através da entrevista realizada foi possível observar que a grande maioria das respondentes mencionou sofrer preconceito, dificuldade de conciliação de carreira com a família e os inúmeros desafios na hora de liderar. Acredita-se que por mais que as empresas estejam abertas para a promoção de um ambiente mais igualitário, a questão cultural ainda traz uma bagagem muito forte.

Por fim, espera-se que, a partir desse estudo, haja o despertar nas empresas e o interesse em promover a igualdade de gênero e mostrar que a maternidade não é compulsória, muito menos a paternidade é optativa. Desse modo, os pais devem participar mais da vida dos filhos, não jogando todo peso para a mulher. Por outro lado, por tudo o que foi demonstrado, tanto no referencial teórico, quanto na pesquisa de campo, as organizações devem estar mais atentas à importância de designar mulheres para funções de liderança, devido a sua capacidade de atuação multifuncional.

REFERÊNCIAS

BARSH, Joana. **A ascensão das mulheres e transformação do capitalismo**. HSM Management. 109. ed. ESTADO, p. 39-40, março-abril, 2015.

BERNAL, Ana. **Os impactos da maternidade na vida e na carreira das mulheres**. Publicado em 22 de Maio de 2021. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/vocerh.abril.com.br/coluna/ana-bernal/os-impactos-da-maternidade-na-vida-e-na-carreira-das-mulheres/amp/> Acesso em: 30 maio 2021.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria Teresa. **A Saúde Mental dos Profissionais de Saúde Mental**. Burnout: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**: estratégias de sobrevivência e sucesso. São Paulo: Editora Globo, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo**: como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo: Editora Presença, 2001.

GUIMARÃES, M. **A dimensão ambiental na educação**. Campinas – SP: Papyrus, 2005.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Vozes, 2015.

MASLACH Christina. P.; LEITER, P. Michael. **Fonte de Prazer ou Desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papyrus, 1999.

MASLACH, C. **What have you learned about Burnout and health?** Psychol. Health, n. 16, p. 607-11, 2001.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NASCIMENTO, Marileide Alves. **Gestão Feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras**. Revista: Ideias & Inovação- Lato Sensu, Aracaju, v. 4 n. 2, p. 60, 61 e 63, 2018.

OLIVEIRA. **Prevenção da síndrome de burnout em mulheres**: uma questão de educação para saúde. 1996. Disponível em: scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=sindrome+de+burnout+em+mulheres&oq=#d=gs_qabs&u=%23p%3DY0e1ELo5UJ. Acesso em: 28 out. 2021.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração - Fiaciplac, 2015.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Brasília: Correio Braziliense, 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

VAGAS FOR BUSINESS. **Mulheres no mercado de trabalho: quais são os desafios da parentalidade**. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/forbusiness.vagas.com.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/amp/>. Acesso em: 02 maio 2022.

VIEIRA, Isabela. **Burnout na clínica psiquiátrica**: relato de um caso. Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul, Porto Alegre, v. 28, n. 3, Dec. 2006. Disponível em: www.scielo.br/j/rprs/a/T5TG8wVZwH6WzfyYqgbVh6c/?lang=pt. Acesso em: 28 out. 2021.

VOLPATO DC, Gomes FB, Castro MA, Borges SK, Justo T, Benevides- Pereira AMT. **Burnout em profissionais de Maringá**. Revista Eletrônica InterAçãoPsy. 2002.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista utilizada

Esta entrevista tem como finalidade compreender as principais características de mulheres líderes e as condutas no mercado de trabalho.

1. Na sua opinião, qual a importância das mulheres em cargos de lideranças?
2. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?
3. Quais estratégias você utiliza e qual o seu estilo de liderança?
4. Você percebe ou sente algum preconceito por parte dos seus colaboradores, pelo fato de ser mulher e está no cargo de liderança?
5. Você já se sentiu ou conhece alguma colega de trabalho deprimida como se sua energia física e emocional estivesse exaurida e qual a relação desse sentimento com seu trabalho?
6. Você já sentiu ou tem conhecimento de alguma colega de profissão com algum incômodo em relação à pressão para obter êxito no seu cargo?
7. Você sente ou já sentiu que não está conseguindo o que quer fora do seu emprego?
8. Você sente que não tem tempo para realizar muitas coisas que são importantes e fazer um trabalho com qualidade?
9. Como você faz para conciliar o trabalho e a família?
10. Quais seus maiores desafios profissionais?
11. Na sua opinião, quais as dificuldades da mulher em conseguir um trabalho?
12. Na sua opinião, quais os desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho?

APÊNDICE B - Demais depoimentos dos entrevistados

1. Na sua opinião, qual a importância das mulheres em cargos de lideranças?
 - a) Mesmo em tempos atuais continua como um privilégio, diante do preconceito que ainda existe. A mulher toma a frente dos desafios e mostra que é capaz de ser profissional e desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo.
 - b) Muito importante, pois dá oportunidade de a mulher mostrar que pode ter várias responsabilidades e exercer todas as tarefas muito bem, apesar das várias funções em conjunto.
2. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?
 - a) A mulher se dá melhor com a equipe, conversa e se envolve com as necessidades individuais, toma a frente e resolve melhor os conflitos.
 - b) Desde a infância a mulher vem aprendendo a ter habilidade em múltiplas funções, desenvolvendo uma visão bem periférica e obtendo uma criticidade melhor de pensamentos para gerir o mercado de trabalho de forma mais assertiva.
3. Quais estratégias você utiliza e qual o seu estilo de liderança?
 - a) Há seis anos começou como balconista e chegou a líder, procurando estar junto as necessidades da equipe, se fazendo presente bem de perto.
 - b) Muito tranquila, mais humanizada e com muita parceria, procurando estar mais perto e disponível a mostrar as tarefas de forma mais compreensiva.
4. Você percebe ou sente algum preconceito por parte dos seus colaboradores, pelo fato de ser mulher e estar no cargo de liderança?
 - a) Dentro da empresa atual não. Elas têm um conforto muito grande vindo da direção que acreditam e apoiam o trabalho delas.
 - b) Não, a empresa é muito humanizada e aberta nesse ponto. Os diretores dão muita abertura para as mulheres em todos os cargos. Eles têm uma grande sensibilidade com o individual e valorizam seus talentos.
5. Você já se sentiu ou conhece alguma colega de trabalho deprimida como se sua energia física e emocional estivesse exaurida e qual a relação desse sentimento com seu trabalho?
 - a) Já sentiu em outras experiências pelo fato de não trabalhar com o que gostava, não tinha satisfação com o ofício e nem com as pessoas que pensavam muito diferentes, sobrecarregando o emocional e adoecendo o físico. Foi diagnosticada com ansiedade, pois a Síndrome de Burnout não era evidente como se tornou atualmente.
 - b) Sim, com a Pandemia isso se intensificou bastante, gerando maior cansaço emocional, atrapalhando bastante o rendimento profissional.
6. Você já sentiu ou tem conhecimento de alguma colega de profissão com algum incômodo em relação à pressão para obter êxito no seu cargo?
 - a) Não, sabe que existe em vários lugares, mas na atual empresa não conhece casos.
 - b) Sim, pelo peso da própria marca no mercado existe uma cobrança maior para ter melhores resultados na empresa. E pelo fato de ser mulher e ter que provar a todo o momento que é capaz de dar conta de tudo.
7. Você sente ou já sentiu que não está conseguindo o que quer fora do seu emprego, como conciliar ou buscar novos projetos?
 - a) Não, o trabalho atual permite flexibilidade de horários e tem outro emprego de professora à noite, conseguindo conciliar as duas funções.

- b) Sim, sente-se sobrecarregada pelas inúmeras tarefas que tem que realizar, tanto na parte profissional como na parte pessoal.
8. Você sente que não tem tempo para realizar muitas coisas que são importantes e fazer um trabalho com qualidade?
- a) A cobrança pessoal atrapalha bastante.
 - b) Sim, algumas coisas se perdem pelo caminho no dia a dia, como por exemplo, realizar uma atividade física. É muito importante para a saúde, mas tenho que abrir mão.
9. Como você faz para conciliar o trabalho e a família?
- a) Com muita dificuldade, sentindo um pouco de culpa por não estar tão presente com o filho, mas também não abre mão da carreira que é quem proporciona maior conforto aos dois. Em momentos de folga fica com o filho e quando pode viaja.
 - b) Bem corrido e difícil, mas conta com a ajuda do marido para as coisas do lar e agiliza muita coisa aos domingos, na sua folga.
10. Quais seus maiores desafios profissionais?
- a) Assédio em grande proporção por parte dos homens, pelo perfil comunicativo e simpático, geralmente confundido pelo público masculino como porta aberta ao assédio. Outro ponto bastante desafiador é a maternidade, principalmente para mães solo.
 - b) Obter mais conhecimento para atingir a meta de receber uma promoção no cargo atual.
11. Na sua opinião, quais as dificuldades da mulher em conseguir um trabalho?
- a) Ter onde deixar o filho e não estar trocando o salário pelos gastos.
 - b) Mostrar que é capaz e qualificada para a vaga, além da preocupação se futuramente vai engravidar.
12. Na sua opinião, quais os desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho?
- a) Nascer mulher, viver nessa cultura de que a mulher é a única responsável pelos filhos e pela casa. Ter que estar à frente das obrigações da família, sem muita ajuda do homem.
 - b) Mostrar bom humor e simpatia o tempo todo. A falta de empatia e sensibilidade por parte dos subordinados.