



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM EMPREENDEDORISMO NOVAÇÃO

LUSIENE SOARES SILVA

**LIDERANÇA FEMININA DE ALTA PERFORMANCE: CARACTERÍSTICAS,
IMPORTÂNCIA E DESAFIOS NO MUNDO CORPORATIVO**

FLORIANO

2024

LUSIENE SOARES SILVA

LIDERANÇA FEMININA DE ALTA PERFORMANCE: CARACTERÍSTICAS,
IMPORTÂNCIA E DESAFIOS NO MUNDO CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso Pós-Graduação *Lato Sensu* em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof^a. Ma. Aline Kárem Santos Carvalho.

FLORIANO

2024

LIDERANÇA FEMININA DE ALTA PERFORMANCE: CARACTERÍSTICAS, IMPORTÂNCIA E DESAFIOS NO MUNDO CORPORATIVO

Lusiene Soares Silva¹

Aline Kárem Santos Carvalho²

RESUMO

O presente estudo objetiva identificar as características e os estilos de liderança de mulheres que ocupam cargos de líderes em empresas privadas na cidade de Floriano - PI. A metodologia usada foi fundamentada numa pesquisa de campo descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se entrevista semiestruturada adaptada de Da Silva e De Assis (2023). A amostra foi composta por seis mulheres que ocupam cargos de líderes e atuam em empresas de segmentos de moda. Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados desse estudo evidenciam que as mulheres possuem características próprias quando o assunto é liderar, como determinação, pensamento estratégico, sensibilidade, espírito de equipe, motivação, responsabilidade, equilíbrio emocional, flexibilidade, autoconfiança, comunicação, criatividade, resiliência, determinação, adaptabilidade e autoconfiança. Além disso, observou-se que o principal desafio das líderes está relacionado ao preconceito, desvalorização e a discriminação como a questão do machismo. A pesquisa se mostra relevante e poderá estimular a reflexão crítica do leitor mediante a realidade vivenciada por mulheres líderes. Temas relacionados à liderança feminina estão em alta e tem se tornado, a cada dia, um assunto atual, que traz, além da diversidade, uma quebra de paradigmas e uma desejável renovação no mundo dos negócios.

Palavras-chave: liderança feminina; alta performance; competências.

ABSTRACT

The present study aims to identify the characteristics and leadership styles of women who occupy leadership positions in private companies in the city of Floriano - PI. The methodology used was based on descriptive field research, with a qualitative approach, using a semi-structured interview adapted from Silva and Assis (2023). The sample was made up of six women who hold leadership positions and work in fashion segment companies. The data was processed using content analysis by Bardin (2016). The results of this study show that women have their own characteristics when it comes to leading, such as determination, strategic thinking, sensitivity, team spirit, motivation, responsibility, emotional balance, flexibility, self-

¹ Cursando Especialização em Empreendedorismo e Inovação pelo Instituto Federal do Piauí – IFPI. Pós graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Cesumar – UniCesumar. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. E-mail: lusi_eni@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Instituto Federal do Piauí – IFPI. Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Cursando MBA em Gestão de Instituições Públicas no IFRO. Especialista em Comunicação empresarial e Marketing Digital pela UniCesumar. Especialista em Docência do ensino superior pela Cristo Faculdade do Piauí, Bacharela em Administração pela Cristo Faculdade do Piauí. Técnica em Serviços Jurídicos pelo IFPI. Técnica em Administração pelo IFPI. E-mail: alinekaremsc@gmail.com

confidence, communication, creativity, resilience, determination, adaptability and self confidence. Furthermore, it was observed that the main challenge faced by leaders is related to prejudice, devaluation and discrimination, such as the issue of machismo. The research is relevant and may stimulate the reader's critical reflection based on the reality experienced by women leaders. Topics related to female leadership are on the rise and have become, every day, a current issue, which brings, in addition to diversity, a break in paradigms and a desirable renewal in the business world.

Keywords: emale leadership; high performance; skills.

Data de aprovação: 15/07/2024 (data de apresentação do TCC)

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário socioeconômico, nota-se uma participação expressiva das mulheres nos negócios, especialmente em cargos de liderança, o que é considerado um grande avanço na garantia dos direitos femininos e na busca pela igualdade de gênero (Rodrigues; Lopes; Santos, 2022). As experiências pelas quais as mulheres passam são reflexo de construtos que se desenvolveram ao longo do tempo, sendo importante ressaltar que a evolução da liderança feminina é cada vez maior, porém, elas enfrentam inúmeras dificuldades para alcançar cargos de liderança como preconceito, derrogação feminina, diferenças na remuneração, dentre outras (Rodrigues; Silva, 2015).

A expansão das mulheres em diferentes áreas do mundo do trabalho não se limita à sua necessidade de apoio familiar, mas pode ser afetada por uma variedade de fatores, tais como o desejo de independência financeira, o aumento dos níveis educacionais, o declínio das taxas de fertilidade, a falta de satisfação profissional, além das transformações advindas através das revoluções industriais que ocorreram com o pós-guerra, permitindo o ingresso da classe feminina nas indústrias (Barbosa; Melo, 2022).

Nesse contexto, Gomes (2016) resalta que o comportamento feminino difere muito do masculino, principalmente no exercício de posições de liderança. Valores e crenças aparecem com muita evidência na gestão de pessoas e produzem resultados bem diferentes. Está claro que, no ambiente organizacional, líderes homens e mulheres podem contribuir de maneiras diferentes e agregar resultados também diferentes às organizações.

Mulheres têm características que se encaixam perfeitamente em posições de liderança, mas para que se entenda a influência feminina, é importante que se tenha em mente as diferenças, muitas vezes sutis, que regem estes dois gêneros, nesse sentido esse estudo tem como problemática: Que características podem ser identificadas na liderança feminina e qual a sua influência no mercado empresarial brasileiro?

Diante do contexto, este trabalho tem como objetivo geral identificar as características e os estilos de liderança de mulheres que ocupam cargos de líderes em empresas privadas da cidade de Floriano - PI. Tomado o propósito central delineado como ponto de partida, na pesquisa foram alinhados quatro objetivos específicos, quais sejam: a) Analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho, sobretudo sua ascensão em cargos de liderança; b) Discorrer sobre a liderança feminina e sua importância para as empresas e c) Identificar os principais desafios da mulher em cargo de liderança.

Partindo dessa perspectiva, o presente estudo justifica-se pelo processo de feminização do mercado de trabalho e pela forte participação da mulher em cargos de liderança, o que tem se tornada expressiva nos últimos anos e despertado olhares diferenciados tanto no mundo empresarial quanto acadêmico, desse modo sentiu-se a necessidade expor para a sociedade a

jornada evolutiva das mulheres.

Este artigo tem, a priori, a relevância social de apresentar informações sobre as características e perfis de mulheres líderes e empreendedoras da cidade de Floriano - PI, permitindo uma maior compreensão sobre a atuação feminina na gestão dos negócios, bem como, possibilitar por meio dos resultados obtidos, uma contribuição acadêmica, ampliando a visão de estudantes, professores e pesquisadores que enxergam na mulher um novo sujeito com novos modelos de liderança nas empresas, capazes de fazer o diferencial, cooperando significativamente, com excelentes resultados na economia, além de servir como embasamento para a tomada de decisões.

Com intuito de explorar assuntos elencados acima, oportunamente, a organização do presente artigo científico está estruturada em cinco seções: a introdução, nesse momento articulada. Logo após, serão apresentados os tópicos do referencial teórico; a metodologia de pesquisa; a análise dos dados e interpretação dos resultados e em seguida as considerações finais acerca do problema inicialmente proposto, com análise da conjuntura e do momento excepcionalmente vivenciado pelas mulheres líderes, além das sugestões de futuras pesquisas sobre o assunto estudado, e por último serão apresentadas as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Para entender o papel da mulher no âmbito do trabalho, é necessário primeiramente conhecer sua trajetória, para então entender a formação de sua identidade e de seu posicionamento no mercado de trabalho. Desse modo, é defendido por Oliveira (2021) que desde muito tempo a mulher tem sofrido dificuldades para se inserir no mercado, pois eram discriminadas e sofriam muitos preconceitos por serem subordinadas aos homens e as tarefas do lar, sendo consideradas incapazes de terem decisões próprias e ocupar lugares de destaque na sociedade.

Porém, nos últimos anos, ocorreram diversos processos que transformaram a economia mundial e fizeram com que a mulher se ingressasse de forma mais efetiva no âmbito profissional. É o caso da urbanização, da industrialização e do avanço tecnológico, esses fatores levaram ao aumento significativo da concorrência no mercado propiciando cenário para inserção feminina (Simões; Hashimoto, 2014).

Assim pode-se perceber a inversão de papéis, onde, muitas mulheres conquistam maior destaque no mundo dos negócios e os homens assumem o cuidado no lar e na família. Trata-se de uma cultura bem antiga, que está se moldando a fim de quebrar todos os tabus em que a mulher é vista em desvantagem em relação ao homem, colocando os dois gêneros em posições e direitos iguais (Oliveira, 2021).

O aumento do grau de escolaridade bem como o acréscimo significativo nas universidades proporcionou novas oportunidades de emprego e renda para as mulheres. Todas essas mudanças nos padrões culturais e nos valores atribuídos a esse sexo em uma sociedade moderna alteraram a sua identidade, cada vez mais voltada para o trabalho remunerado, e isso não se explica somente pelas conquistas da mulher quanto ao seu crescimento na atividade formal, como também as transformações nos perfis da força de trabalho feminino que atualmente é bem significativa (Bruschini; Lombard, 2016).

A mulher passou a se preocupar cada vez mais com a sua satisfação pessoal e o sucesso de sua carreira profissional, e para isso busca constantemente pelo seu aperfeiçoamento, aumentando seu grau de estudos e qualificando-se a fim de se consolidar no mercado de trabalho; ou seja, essas mudanças trouxeram uma quebra de padrões comportamentais que já estavam firmados na sociedade (Oliveira, 2021).

Nos termos de Ferreira; Santos e Tomé (2019), a trajetória da mulher tornou-se algo admirável, sobretudo no Brasil, de uma cultura imposta pela sociedade que a via como o ser responsável por cuidar da casa, dos filhos e do marido, para uma participação pequena nas escolas ainda no século XIX, e hoje marcada por uma grande evolução caracterizada de uma presença majoritária em todos os níveis de escolaridade, além da significativa presença em cargos de gestão, liderando empresas, e um alto grau de atuação efetiva no mercado de trabalho.

2.2 LIDERANÇA CONCEITOS

As empresas estão cada vez mais cientes de que o papel da liderança é de grande importância para o alcance dos objetivos organizacionais, esta, por sua vez, deve ser executada de maneira eficaz, por meio de uma meta traçada por toda equipe e envolve missão e visão da organização (Meneses; Oliveira, 2018).

Desse modo, Gonçalves (2016) afirma que em quase todas as definições de liderança o líder é a peça chave, sendo aquele que busca influenciar e conduzir pessoas na luta por um mesmo objetivo, ora elas estão envolvidas individualmente, ora estão trabalhando em conjunto, sendo lideradas para um bem comum na organização. A definição de liderança tem sofrido várias mudanças ao decorrer dos anos, isso devido ao ambiente cultural, social e ambiental tanto de quem lidera como de quem irá ser liderado.

De acordo com Hunter (2017) a liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar e inspirar pessoas a trabalharem entusiasticamente almejando atingir aos objetivos organizacionais, sendo assim, ter líderes que alcancem os objetivos de uma organização e que façam com que todos os colaboradores sejam coparticipantes e estejam envolvidos nas metas e objetivos planejados são essenciais para qualquer organização fluir em seus processos administrativos.

Na perspectiva de Da Silva e De Assis (2023) a liderança é a habilidade de estimular e influenciar os liderados a contribuírem de forma espontânea com as tarefas designadas a eles, alcançando assim os objetivos da organização. Para as autoras, o ato de liderar pode ter grande significância em conduzir, motivar, orientar, e agregar pessoas e ideias ao alcance dos resultados empresariais.

Segundo Belo et. al., (2024, p. 06) a “Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe. Fazendo com que essa equipe alcance os objetivos propostos em prol da organização.” Nesse sentida, a liderança é tida como a capacidade de guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu redor objetivando um bem comum.

Além dos já mencionados, o termo Liderança é amplo e na visão de Vergara (2016) equivale ao ato de exercer influência sobre os indivíduos e grupos com metas em comum, tal influência é necessária para que o propósito e a missão da empresa sejam alcançados.

2.3 LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS

Os debates atuais acerca da liderança feminina nas organizações têm aumentado de forma constante influenciando nos paradigmas do mercado de trabalho, o que configura novas lideranças e novas formas de liderar. O estilo gerencial feminino vem ganhando força no mercado e pode-se aqui destacar que muito se aborda sobre este tema tornando evidente a ascensão das mulheres na liderança e o estilo gerencial adequado para a atual competição das empresas e como consequência gerando a quebra dos paradigmas existentes (Meneses; Oliveira, 2018).

Em um ambiente de alta competitividade, os relacionamentos estão no foco do desenvolvimento profissional e as mulheres, agora com mais espaço e ênfase, vêm emprestando

suas habilidades femininas ao desenvolvimento. As características femininas vão ao encontro com o que as organizações contemporâneas estão procurando: pessoas altamente preocupadas com o autodesenvolvimento, que saibam sair da zona de conforto, que pela sua sensibilidade consigam identificar as necessidades dos que as cercam e que saibam cuidar e zelar pelas pessoas e pelo ambiente (Duarte, D'oliveira; Gomes, 2009).

Assim, na era da globalização, onde não há limite para a competição na sociedade, é importante que se formem líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado (Ferreira; Santos; Tomé, 2019). Liderar está relacionado em envolver pessoas, incentivá-las de uma forma que coloquem toda sua disposição a fim de realizar as ideias propostas pelo líder.

Na perspectiva de Da Silva e De Assis (2023) mesmo que as mulheres ainda enfrentem preconceitos e limitações, a liderança feminina, hoje, é vista como uma mudança de caráter cultural e acredita-se que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão. Embora seja recente a entrada das mulheres na liderança de empresas, esse fato já traz significativas contribuições para um novo perfil de liderança nas organizações.

Em tempos de constantes e profundas mudanças, faz-se necessário um novo estilo de liderança e na visão de Frankel (2017), as empresas, estão à procura de um novo perfil de líder, que faça a diferença, e disponha de um conjunto de competências que os aproximem de suas equipes e as motivem a trabalharem como um verdadeiro time, e as mulheres atendem perfeitamente a essas exigências, pois nos dias atuais, não há espaço para o antigo chefe centralizador e um simples distribuidor de tarefas.

A composição do estereótipo de liderança feminina é pautada pelas seguintes características: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, persuasão, objetividade, resistência às críticas, equilíbrio, flexibilidade, cautela, criatividade, perseverança, constância, empatia, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a sociabilização no lugar da imposição (Gonçalves, 2016).

Através da sua sensibilidade elas conseguem focalizar na formação e controle de equipes de maneira competente e são capazes de perceber, apontar e resolver qualquer problema com muita facilidade, o que possibilita maiores chances delas se ingressarem nas empresas (Hunter, 2017). Corroborando Oliveira (2021) expõe que a sensibilidade feminina possibilita às mulheres a formarem equipes de trabalho marcadas pela diferença e heterogeneidade oportunizando soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis.

Quanto aos tipos de liderança, Garcia (2017) cita quatro modelos: autocrática, democrática, liberal, onde cada tipo de liderança pode influenciar, diferentemente, o clima organizacional e o comportamento dos colaboradores. A liderança autocrática caracteriza-se pela ação do líder que decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo, investe máxima atenção na produtividade e mínima no fator humano. Já na liderança democrática as decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder. A liderança liberal ocorre quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa.

De acordo com Meneses e Oliveira (2018) as mulheres possuem vários talentos, tais como: a facilidade de lidar com pessoas ou grupos, uma postura adequada de acordo com cada indivíduo, o saber se colocar no lugar do outro, sensibilidade na percepção de situações e uma multifuncionalidade no desempenho de tarefas.

Para Charan (2017), os líderes adotam um estilo de liderança de acordo com a situação e o perfil de seus liderados. Para o autor, não existe, um estilo que seja melhor ou pior, os estilos são adequados a determinadas situações, e deve-se levar em conta a tarefa a ser executado, o perfil de seus subordinados, a cultura da organização, o contexto social e político do momento ou qualquer outro fator que seja importante para o cumprimento dos objetivos propostos.

2.4 DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO MUNDO CORPORATIVO

Apesar dos avanços acerca do trabalho profissional feminino, a desigualdade na distribuição de cargos de liderança em relação aos homens se mantém presente, a luta pela inserção de mulheres em cargos de gestão é uma história longa e complexa, repleta de desafios e obstáculos que vêm sendo superados ao longo do tempo (Figueiredo; Cavazotte, 2023).

Conforme Rodrigues e Silva (2015) as mulheres enfrentam o desafio diário de comprovar sua competência e habilidade, demonstrando que possuem a mesma capacidade dos homens para se manterem em seus cargos de liderança. As mulheres lutam diariamente pela equiparação de direitos civis, sociais, financeiros e morais, buscando reconhecimento da capacidade feminina em contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Para Temóteo (2013), o machismo, preconceito, discriminação de gênero, desvalorização do potencial e conhecimentos, falta de oportunidades, desigualdade salarial, dupla jornada e desafios de relacionamento no ambiente corporativo são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino no mundo corporativo. As dificuldades sentidas pelas mulheres começam na inserção no mercado, e continuam até a consolidação de suas carreiras e dos seus negócios no mesmo.

As mulheres, ao decidirem seguir carreira de gestão iniciam uma batalha interna que começa ao tentar balancear as atribuições da vida familiar e as do mundo dos negócios. Segundo Da Silva e De Assis (2023) quando as mulheres decidem seguir carreira de liderança, reconhecem que sua vida particular é afetada, de modo que precisam conciliar seus múltiplos papéis de filha, mãe, esposa, líder, empreendedora, etc., com o fator tempo, e que é desgastante emocional ou fisicamente a busca pelo ponto de equilíbrio entre estas demandas.

A mulher tem encarado grandes desafios, sobretudo no âmbito do trabalho, e a sua sensibilidade que algumas vezes pode ser vista como um ponto fraco é na verdade um grande diferencial, pois a mulher consegue comunicar de maneira clara e sensível a relevante e desafiante missão de alterar costumes, despertando a participação de cada pessoa e ressaltando a importância da mudança pessoal (Firmino; Moreira, 2018). Isso mostra que a mulher é um ser que se determina a alcançar seus objetivos, mesmo com as transformações que ocorrem na sociedade, são capazes de se adaptarem as mudanças e principalmente de ajudar na mudança daqueles que estão ao seu redor. Diante do exposto, a mulher líder precisa superar desafios e barreiras eternas e internas, para ser protagonista de sua própria identidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa científica engloba todos os passos realizados durante o desenvolvimento de um estudo. Desse modo, faz-se necessário apresentar o tipo dessa pesquisa de acordo com a proposta de Gil (2022) classificando-a quanto a sua natureza, sua abordagem de investigação e procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados.

Assim, a presente pesquisa é de natureza descritiva, pois tem como finalidade descrever características de mulheres que ocupam cargos de liderança. Quanto à sua abordagem de investigação é caracterizada como qualitativa, proporcionando melhor visão e compreensão do problema. Pesquisas qualitativas podem ser consideradas um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo no seu contexto histórico (Oliveira, 2018).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizada para este estudo a técnica de pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Em conformidade com Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos a cerca de um problema para o qual se procura uma resposta, e a pesquisa bibliográfica tem a

finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica utilizando-se como de obras já publicadas em relação ao tema.

Para se aplicar os procedimentos escolhidos em um estudo é necessária a definição dos seus participantes. Nesse sentido, a pesquisa de campo teve participação de seis mulheres que ocupam cargos de líderes e atuam nos segmentos de moda na cidade de Florianópolis – PI. Desse modo, visando preservar a identidade das entrevistadas desse estudo, as mesmas terão seus nomes preservados, as quais foram nomeadas por **E1, E2, E3, E4, E5 e E6**. A pesquisadora assume o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos e realização do Trabalho de Conclusão de Curso.

No que tange a fonte de pesquisa, os dados foram coletados através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas a partir de um roteiro predeterminado adaptado de Da Silva e De Assis (2023) norteado pelo problema de pesquisa, bem como seus respectivos objetivos. O roteiro de entrevista foi composto por questionários sócios demográficos, além de oito questões abertas que englobam aspectos importantes da literatura e são essenciais para identificar o perfil e as características das líderes Florianenses.

O roteiro de entrevista foi estruturado em três categorias: a primeira abordou sobre o perfil das líderes, através de questionários sócios demográficos; a segunda categoria abordou sobre as características de liderança e a terceira retratou sobre os desafios da liderança feminina. Sendo assim, para compreender de forma sistemática o processo das entrevistas, observa-se através do quadro 01 o instrumento de coleta dos dados das entrevistas:

Quadro 01- Instrumento de coleta dos dados das entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Caracterização do perfil	• Idade. • Formação educacional. • Estado civil. • Qual o cargo que exerce atualmente? • Há quanto tempo exerce cargo de liderança nessa empresa? • Como surgiu a oportunidade para o cargo?
Características de liderança	1. Para você, o que significa liderança? 2. Na sua opinião, quais características de líder você acredita que possui? 3. Quais as competências e habilidades básicas de uma mulher líder? 4. Qual seu estilo de liderança? E quais estratégias utiliza?
Desafios da liderança feminina	5. Em sua opinião qual o maior desafio que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos de liderança? 6. Você considera a empresa onde trabalha inclusiva e propulsora de mulheres líderes? 7. Em algum momento da sua trajetória como líder você já sofreu preconceitos por ser mulher? 8. Você já teve um excesso de auto cobrança decorrente das atividades a serem desempenhadas na empresa?

Fonte: Adaptação de Da Silva e De Assis (2023)

As entrevistas ocorreram entre o período de 27 a 31 de maio de 2024. O critério de seleção das entrevistadas foi baseado por meio de uma busca junto ao Sindicato do Comércio Varejista da cidade de Florianópolis (SICOMFLOR), o qual disponibilizou para a autora dessa pesquisa uma planilha contendo as informações das empresas de segmento de moda ativas na Junta Comercial de Florianópolis que são lideradas por mulheres.

As entrevistas aconteceram de modo presencial mediante disponibilidade das líderes, todas ocorreram de forma tranquila, sem percalços ou interrupções e não houve qualquer tipo de interferência que influenciasse as respostas das mesmas. As entrevistas foram gravadas pela

pesquisadora por meio de um gravador de áudio digital, na qual se buscou uma autorização por parte das participantes antes de iniciar, e posteriormente foram transcritas em formato de documento no Word. A duração das entrevistas foi de acordo com a necessidade de cada participante. Sobre as variáveis dessa pesquisa, buscou-se investigar sobre a liderança feminina de alta performance e analisar suas características e os estilos de liderança no âmbito corporativo, especificamente, na cidade de Floriano – Pi.

Para alcance do primeiro e segundo objetivos específicos que são analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho, sobretudo sua ascensão em cargos de liderança e discorrer sobre a liderança feminina e sua importância para as empresas, foram realizadas análises descritivas e bibliográficas. Em relação ao terceiro objetivo específico que é identificar os principais desafios da mulher em cargo de liderança, foi realizada uma análise qualitativa e de conteúdo das informações evidenciadas sobre a liderança feminina.

Com o propósito de atender ao objetivo geral que é identificar as características e os estilos de liderança de mulheres que ocupam cargos de líderes na cidade de Floriano – PI, após a coleta, os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas foram organizados e analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo é uma técnica metodológica que objetiva conseguir e analisar diferentes conteúdos, por meio de uma sistematização de métodos empregados numa análise de dados. Após as transcrições, as entrevistas foram organizadas e preparadas para serem submetidas à análise dos dados, preservando-se todas as informações sigilosas, tais como o nome e outros dados pessoais das mulheres envolvidos nesse estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa obtidos pelas respostas das entrevistas, os quais foram comparados e relacionados aos conceitos abordados à luz do arcabouço teórico. Inicialmente, foram apresentadas as informações sobre os perfis das líderes, bem como suas respectivas funções.

Por meio dessas informações, espera-se demonstrar da melhor forma possível às características do perfil de mulheres que ocupam cargos de liderança e atuam na cidade de Floriano - Pi, objetivando traçar os seus perfis a partir dos elementos de análise sobre idade, estado civil, formação educacional, cargo que exerce, tempo que exerce cargo de liderança na empresa, e como surgiu a oportunidade para ingressar no cargo.

De acordo com De Oliveira (2021), a identidade é um fenômeno em que continuamente está em processo de construção, no qual o desenvolvimento vem contribuindo para a atuação das mulheres líderes. Por meio da tabela, apresenta-se o perfil das entrevistadas.

Quadro 02: Perfil das participantes

CATEGORIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Idade	28	32	29	35	31	37
Estado Civil	Solteira	Solteira	Solteira	Casada	Solteira	Casada
Formação Educacional	Pós Graduação	Pós Graduação	Ensino Superior	Pós Graduação	Pós Graduação	Pós Graduação
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Líder de equipe	Líder de equipe
Tempo que exerce o cargo	05 anos	06 anos	04 anos	08 anos	05 anos	06 anos
Como surgiu a oportunidade ao cargo?	Seleção externa	Seleção Interna	Seleção externa	Seleção externa	Seleção externa	Seleção externa

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao analisar o Quadro 02, pode-se verificar que o perfil demonstrado é de mulheres com faixa etária entre 28 a 35 anos de idade, a maioria sendo solteiras. Tal constatação vai ao encontro com a premissa apresentada no aporte teórico do estudo GEM (2019), que informa que a maioria das mulheres que lideram empresas do segmento de moda, são jovens com idades entre 25 a 38 anos.

Quanto ao grau de escolaridade o maior percentual encontra-se no nível de pós graduação completo, com cinco das entrevistadas, sendo que apenas uma delas possuem o ensino superior completo. Esses resultados obtidos convergem com a literatura específica (Da Silva; Redin, 2020) e apontam que a mulher da sociedade contemporânea passou a se preocupar com sua satisfação pessoal e sucesso profissional, por exemplo, busca se aprimorar através dos estudos, aumentando seus níveis de escolaridade, o que trouxe novas conquistas como, maiores qualificações e o aumento constante de sua presença em cargos de gestão.

Identificou-se também que diante dos cargos de liderança que podem ser assumidos em uma organização, as respondentes exercem em sua maior parte os cargos de Gerentes (04 entrevistadas) e Líderes de Equipe (02 entrevistadas). A maioria delas exerce o cargo há mais de quatro anos. Isso mostra que “atualmente as mulheres vêm assumindo a liderança e a conquista pelo espaço, informando todas as diretrizes e práticas das chefias de diferentes níveis hierárquicos” (Vicente et. al, 2022, p.4).

Os resultados indicam que cinco líderes entraram na empresa por meio de processos seletivos externos; enquanto apenas uma ocupa o cargo por meio de seleção interna, ou seja, já trabalhavam na empresa e participo de processos seletivos internos para assumir o cargo de liderança. Corroborando com esses resultados Da Silva e De Assis (2023) afirmam que o investimento da empresa em processos seletivos internos e externos é positivo e merece destaque, pois dá a pessoas de qualquer gênero a oportunidade de demonstrarem seus conhecimentos e proporciona à empresa boas chances de reter talentos, desse modo entende-se que a empresa investiu na contratação de mulheres e no seu desenvolvimento profissional.

Uma vez determinada os perfis das líderes, a pesquisa avançou para a seção que trata sobre aspectos voltados às características de liderança. Nesse sentido, inicialmente foi perguntado o que as entrevistadas entendem por liderança. As entrevistadas E1 e E4 expressaram da seguinte forma: *“O meu conceito de liderança está ligado diretamente ao ato de influenciar pessoas, de modo a alcançarem um objetivo comum com a empresa, levando em consideração a sua missão, visão e valores.”* (E1).

Corroborando a entrevistada 04 relatou que *“Liderança é o ato de influenciar pessoas, para trabalharem com mais entusiasmo e motivação a fim de atingir um bem comum.”* (E4). Nesse sentido Da Silva e De Oliveira (2023), expõe que todas as teorias e definições sobre o tema Liderança estão diretamente relacionadas com a capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar os objetivos instituídos em uma empresa. Pode-se perceber que houve similaridade nas respostas, e de forma geral a maioria das entrevistadas descreveu liderança como uma maneira de influenciar pessoas, conduzindo equipes com a finalidade de atingir um objetivo organizacional.

Dito isto, as líderes expuseram a sua visão, citando quais são as suas principais características enquanto mulheres que ocupam cargos de liderança como mostra o quadro abaixo:

Quadro 03: Características das líderes

“Determinação, pensamento estratégico, sensibilidade, espírito de equipe, motivação, responsabilidade, equilíbrio emocional, flexibilidade, autoconfiança, comunicação, criatividade, resiliência, determinação, adaptabilidade e autoconfiança.”

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias.

Cada resposta traz em si formas diferentes de liderar devido às características pessoais de cada entrevistada. Partindo dos estereótipos de gênero, e com base no conjunto de depoimentos, pode-se afirmar que as líderes adotam um estilo de liderança democrática, com ênfase no líder e no liderado, ou seja, o líder conduz, orienta, e incentiva a participação das pessoas nas tomadas de decisões. Da Silva e De Assis (2023) corrobora com esse pensamento ao afirmar que o estilo democrático procede em bons resultados, com inovações de ideias que surpreendem, este estilo valoriza o grupo gerando responsabilidade e comprometimento do líder e sua equipe.

Sabe-se que as mulheres vêm enfrentando dificuldades para se inserir no mercado desde muito tempo, e principalmente para ocupar cargos de liderança nas empresas, e só por meio de muitas lutas e reivindicações elas estão conseguindo atuar de forma eficaz no campo do trabalho. Diante disso, foi necessário fazer a seguinte indagação: Em sua opinião qual o maior desafio que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos de liderança? As depoentes L2 e L10 expressaram da seguinte forma:

E2: O maior desafio é estabelecer estratégias para quebrar os tabus de que o sexo feminino é visto em desvantagem em relação ao homem, e buscar direitos iguais, mas aos poucos estamos conseguindo, e ainda que letamente já seja possível notar um grande avanço.

E5: Os desafios ocorrem diariamente, desde as simples tarefas do dia a dia, quanto nas complexas. O maior desafio é retirar da sociedade essa imagem de homem chefe e mulher subordinada. Lugar de mulher é onde ela quiser. E aos poucos estamos conseguindo alcançar grandes conquistas.

Por meio dos relatos acima, nota-se que os desafios maiores das mulheres que exercem o cargo de liderança são moldar os padrões impostos pela sociedade de que os cargos de chefia estão ligados diretamente à imagem masculina, buscando igualar os dois gêneros em direitos e posições.

Dito isto, as líderes expuseram a suas opiniões se acreditam ou não, que a empresa onde trabalham é inclusiva e propulsora de mulheres líderes. Todas responderam que sim, e mencionaram que o quadro de colaboradores é dotado principalmente por mulheres. As respostas das participantes do estudo reforçam o pensamento Barbosa e De Melo (2022), que expõe a necessidade das organizações engajarem mais seus públicos internos, buscando espaços mais igualitários que atenuem as dificuldades que as mulheres enfrentam em busca de espaço.

Ainda sobre esse viés, buscou-se saber se as participantes em algum momento da sua trajetória como líder já sofreram preconceitos por serem líderes mulheres. Todas citaram que sim, o preconceito ligado ao gênero é tido como uma barreira no âmbito da liderança. Como mostram grifos abaixo:

E4: Claro que existe! Sofremos preconceitos, discriminação e desvalorização desde o início dos tempos, vivemos em constantes lutas para igualar os direitos entre homens e mulheres. E desmitificar essa imagem de que o sexo feminino não é digno de chefiar empresas.

E5: Sim! Muitas dificuldades, preconceitos, machismo. O fato de ser uma mulher à frente da liderança da organização, já causa impacto, uma vez que a sociedade está acostumada com a presença majoritária de homens no comando das empresas.

É possível notar, por meio das informações supracitadas, que existe uma variedade de desafios de acordo com o contexto em que cada líder está inserida. Dentro da pesquisa, verificou-se que a dificuldade predominante entre as entrevistadas foi o preconceito, a

desvalorização e a discriminação como a questão do machismo. Nota-se que os preconceitos citados pelas líderes ao longo dessa pesquisa, encontrando-se, em conformidade com as pesquisas de Vilela (2018) na qual os desafios eram praticamente os mesmos: os preconceitos por ser mulher, o capital, a questão burocrática, muitos discriminação, a conciliação entre gerir a própria empresa e o convívio familiar, a fragilidade da capacitação da gestão de negócios, foram os principais desafios identificados nesta pesquisa, conforme relatou as empreendedoras.

Dito isto, foi perguntado as líderes se em algum momento elas já tiveram um excesso de auto cobrança decorrente das atividades a serem desempenhadas na empresa. Quatro entrevistadas em algum momento na execução de suas funções de liderança, já tiveram ou têm, uma auto cobrança em excesso, devido às atividades a serem desempenhadas na empresa; enquanto duas afirmam que não tem e que nunca tiveram esse problema.

Diante do exposto, as líderes demonstram alto grau de envolvimento e diálogo com as suas equipes. Essa proximidade com o grupo pode ser entendida como um processo dinâmico que se caracteriza em inspirar os membros das equipes e empenham-se em tomar decisões compartilhadas e estimulam e recompensam as equipes.

Por meio das entrevistas, nessa pesquisa, pode-se constatar que as suas lideranças são pautadas nas seguintes características: são mulheres comunicativas e preocupadas com seus liderados, procuram inspirar os membros das equipes de trabalho, transformam metas em causas, descobrem e capacitam novos líderes, empenham-se em tomar decisões compartilhadas e por meio de sua sensibilidade conseguem atingir os ideais da empresa sem esquecer-se do bem estar do próximo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença de mulheres na liderança corporativa é essencial para promover mudanças nas empresas. Nesse sentido esse estudo tem como objetivo identificar as características e os estilos de liderança de mulheres que ocupam cargos de líderes em empresas do segmento de moda da cidade de Floriano – PI, contextualizando o cenário da liderança feminina na contemporaneidade. É notório, que as mulheres estão buscando cada vez mais se inserir nesse mercado de trabalho e vem conseguindo bons resultados para as organizações na posição de líder.

Perante os resultados aqui encontrados e tendo como base os relatos apresentados pelas entrevistadas, verificasse, portanto, que os objetivos da pesquisa foram atingidos. Consta-se que o perfil das líderes é pautado por características intrínsecas na maneira de gerir, como: sensibilidade, espírito inovador, persistência, determinação, espírito de equipe, equilíbrio emocional, autoconfiança, resiliência, tais características se assemelham as características estabelecidas na literatura. Isso demonstra como as mulheres são vistas sendo um elemento importante para a construção da sua identidade.

Fundamentado nesses pressupostos, os resultados evidenciam ainda que as mulheres têm apresentado um perfil de liderança diferenciado nas organizações, e por meio dos movimentos femininos em busca da conquista de seu espaço a mulher vem ganhando destaque nas empresas, marcando sua atuação em cargos de chefia com características e habilidades bastante peculiares. As líderes participantes dessa pesquisa, adotam um estilo de liderança democrático e participativo, dando ênfase no seu papel de líder e em seus liderados, já que, em seus respectivos postos de trabalho, elas demonstram alto grau de envolvimento com as suas equipes.

Perante o exposto, este trabalho tem grande relevância social, uma vez que, a liderança feminina é um grande impulsionador da economia de um país, capaz de reduzir as diferenças de igualdade de gênero, e permite uma maior compreensão sobre a atuação feminina na gestão dos negócios. É relevante cientificamente, podendo ser utilizado como fonte para elaboração

de novos estudos mais aprofundados, uma vez que o tema de liderança feminina é um campo de pesquisa emergente e tem recebido atenção crescente de pesquisadores.

Referente às limitações, é importante frisar que o tamanho da amostra se apresenta em número reduzido, o que permite considerar os resultados encontrados apenas para a população em questão, ou seja, não caracterizam as demais líderes existentes na mesma cidade, ou até mesmo na região do Estado.

Este tema sobre liderança feminina nas organizações, não se esgota neste trabalho, recomendam-se mais estudos e pesquisas no que concerne esse assunto, sob as diferentes perspectivas, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e exigente quanto à postura de seus líderes. Diante do exposto, sugerem-se proposições para novos trabalhos relacionados à liderança feminina e que se aprofundem a amplitude total dos sujeitos, a fim de suprir a necessidade de um estudo com uma amostra mais representativa. Por fim, almeja-se que este estudo seja fonte de inspiração para outros pesquisadores e contribua com o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema proposto.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, N. D; DE MELO, J.S,a. Empreendedorismo feminino. **Anais da mostra de iniciação científica do cesuca-issn 2317-5915**, n. 16, p. 659-659, 2022.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELO, E. M., ARAÚJO, A. R. S. DE, GARCIA, D. A., MELO JÚNIOR, H. G., SILVA, P. R. DE O. (2024). ESTILOS DE LIDERANÇA. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 10(5), 4141–4163.

BRUSCHINI, C; LOMBARDI, M. R. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. **O progresso das mulheres no Brasil**. Brasília: Unifem. 2016.

CHARAN, R. *A importância do líder: a gestão de talentos para garantir o futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DORNELAS, Paula Dias; RIBEIRO, Roberta Gabriela Nunes. Mulheres migrantes: invisibilidade, direito à nacionalidade e a interseccionalidade nas políticas públicas. **O social em questão**, v. 21, n. 41, p. 247-264, 2018.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. **Imperium Femininis**. Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Lisboa, v.8 n.3, jul. 2009.

FERREIRA, Juliana de Campos; SANTOS, Simone Aparecida Soares; TOMÉ, Marta Fresneda. Mulher e o mercado de trabalho: uma revisão sobre os percursos da mulher no mercado do trabalho. **Acesso em**, v. 15, 2019.

FIGUEIREDO, Patrícia Maria; CAVAZOTTE, Flávia. Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 21, n. 4, p. e2022-0152, 2023.

FIRMINO, Dayana de Brito; MOREIRA, Ana Paula Cota. **LIDERANÇA FEMININA**. 2018.

FRANKEL, Lois P. Mulheres na liderança de empresas. São Paulo: Gente, 2017.

GARCIA, Denise B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. **Data da publicação**, v. 13, 2017.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo feminino no Brasil** – 2019. Curitiba: IBQP, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, R. M. M. C. Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bemestar subjetivo e bem-estar no trabalho. 2016. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

GOMES, A.F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. Revista Alcance, [online], v.13, n. 4, p. 207-226, maio/ago. 2016.

HUNTER, J. C. A essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, v. 7, n.1, p. 55 -74 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENESES, N. E. O; OLIVEIRA, Z. M. Liderança feminina: os desafios da mulher no mercado empresarial brasileiro. 2018. Revista Diálogos Acadêmicos, Fortaleza, v. 4, n. 2, jul./dez. 2018.

OLIVEIRA, Oriel et al. Impacto do PIBID na formação dos bolsistas: que identidade docente o programa favorece. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 24, n. 1, p. 210-224, 2021.

OLIVEIRA, L.B. Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 12. n. 1. p. 83-95, jun. 2018.

OLIVEIRA, Vanessa Ramos da Silva. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 10, Vol. 05, pp. 119-131. Outubro 2021. ISSN: 2448-0959.

PAES, A., SILVA, A., CAMPELO, A., & DUTRA, J. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

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

RODRIGUES, C.O; LOPES, M.L.B; DOS SANTOS, M.A.Z. **Empreendedorismo feminino e agricultura**: uma revisão sistemática da literatura. Research, Society and Development, v. 11, n. 3, e42111326741-e42111326741, 2022.

DA SILVA, F. B; BERRÁ, L. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 10, n. 1, 2018.

DA SILVA, Brenda Ribeiro; REDIN, Ezequiel. LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISER: os desafios das mulheres no mercado de trabalho dos agronegócios. *Revista Estudo & Debate*, v. 27, n. 3, 2020.

DA SILVA, D. L.; DE ASSIS, N. M. Empoderamento Feminino: Mulheres em cargos de liderança numa indústria automotiva no município de Goiana-PE. 2023

SIMÕES, F. I. W.; HASHIMOTO, F. **Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX**. *Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas: Universidade Federal dos Vales dos Jequitinhonha e Mucuri, Minas Gerais*, ano 1, n. 2, outubro. 2014.

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

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

VICENTE, A. S.; FERRI, B.; GUILHERME, F.; PEREIRA, L. C., & HOBMEIR, L. A valorização da mulher no mercado de trabalho. *Revista Percurso*, v. 2, n. 43, 2022.

VILELA, Nágila Giovanna Silva. Conflito trabalho-família: uma revisão sistemática da produção científica nacional. **Revista Liceu On-Line**, v. 8, n. 1, p. 27-49, 2018.