

AS MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: ANÁLISE DA GESTÃO FEMININA EM EMPRESA DE LOGÍSTICA EM SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Audrey Luize Jmenda Freitas¹

Gustavo Lima Bonatto²

Larissa Ariza Gomes Gorish³

Andrea Bier Serafim⁴

RESUMO

As barreiras do mercado de trabalho enfrentadas pelas mulheres, bem como suas disparidades, são de conhecimento do senso comum. A presente pesquisa aborda a liderança feminina e seus posicionamentos diante cargos de gestão. Objetiva-se analisar os resultados obtidos pelas gestoras, comparar resultados e metas e identificar os problemas enfrentados no cotidiano ao executar suas tarefas. Na revisão de literatura apresentam-se temas referentes à história do trabalho feminino, suas dificuldades e evolução, a dupla jornada de trabalho, a mulher na posição de gestora e seus desafios, o crescimento das mulheres empreendedoras, a divisão de trabalho e o estereótipo das profissões segregadas por gênero. A metodologia aplicada é a pesquisa qualitativa com dados extraídos de uma empresa no ramo de transporte localizada em São José dos Pinhais, a partir de informações disponibilizadas pela empresa e aplicação de questionário. São comparados os resultados entre gestores, as principais diferenças identificadas entre as lideranças e seus resultados, assim como o incentivo à promoção e contratação de mulheres. Os resultados obtidos demonstram a manutenção da desigualdade de gênero em cargos de liderança, visto que a presença das mulheres na

¹ Aluna do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: audrey.freitas@mail.fae.edu

² Aluno do 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: gustavo.lima.bonato@mail.fae.edu

³ Aluna 8º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: larissa.gorisch@mail.fae.edu

⁴ Orientadora da Pesquisa. Administradora e Mestre em Administração. *E-mail:* andrea.serafim@fae.edu

empresa analisada gradualmente diminui conforme o nível dos cargos aumenta. Da mesma forma, os perfis de liderança dos trabalhadores entrevistados, assim como seus pontos de vista em relação ao fenômeno, variaram conforme seu gênero. Destaca-se, por fim, que a desigualdade de gênero em posições de liderança possui carga histórica, cultural e social, e que a especialização feminina se mostra um dos melhores caminhos para sua lenta, porém existente, superação.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Obstáculos. Gestão. Gênero.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa as formas de liderança e os obstáculos enfrentados pelas gestoras em seu cotidiano. Foca-se nas responsabilidades exigidas e estigmas presentes nas instituições perante a promoção de mulheres, bem como na comparação entre a forma de direção em relação a gestores homens.

O conceito de *segregação ocupacional* indica a distinção de ocupações com base em determinadas características, sendo geralmente com base em gênero. Apesar da criação de normas com o objetivo de redução de disparidades, esse fenômeno se mostra recorrente, sendo amparado pela pesquisa do IBGE (2016), que aponta que 93% das mulheres realizam tarefas domésticas além do seu trabalho externo, enquanto para trabalhadores masculinos esse percentual declina para 53%. Ou seja, a mulher trabalhadora, majoritariamente, possui dupla jornada de trabalho. Esse fator pode ser um empecilho diante do mercado de trabalho.

Esse contexto contribui para o fato de que as mulheres são menos visadas para cargos gerenciais pois, em sua maioria, têm que dividir o foco do mercado de trabalho com os cuidados do lar e/ou maternidade. Outro fator contribuinte são os estereótipos atribuídos à personalidade feminina, geralmente relacionada a atitudes e perfis mais humanizados, enquanto os homens possuiriam visão mais analítica (CAMBOTA; PONTES, 2007).

A presente pesquisa, nesse sentido, está centrada nos conceitos de liderança e gestão, analisando o cenário cotidiano de mulheres gestoras. O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de logística, situada em São José dos Pinhais, no estado do Paraná. Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica em periódicos científicos, livros, revistas e demais materiais que abrangessem o tema aqui tratado.

O objetivo geral do trabalho consiste em identificar os maiores desafios profissionais das mulheres que ocupam cargos de liderança, relacionando suas carreiras ao contexto histórico do trabalho feminino, considerando o impacto de tais fatores em suas atuais posições e metas profissionais.

Os objetivos específicos englobam:

- Levantar os desafios diários encontrados pelas gestoras;
- Comparar a forma de gestão entre setores comandados por mulheres e homens;
- Avaliar os critérios adotados para a promoção e contratação de mulheres.

Por fim, ressalta-se a importância do estudo do tema, tendo em vista que, apesar de a população feminina apresentar maior qualificação profissional, ainda estão abaixo no percentual de representatividade em cargos de alta gestão em instituições.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico são abordados fundamentos teóricos que sustentam o desenvolvimento da pesquisa, englobando assuntos como liderança feminina, a figura feminina em cargos de gestão nas instituições e desafios enfrentados por estas mulheres nas etapas de contratação, manutenção no cargo de liderança e promoção.

1.1 A HISTÓRIA DO TRABALHO FEMININO

Historicamente, à mulher foi atribuído o papel de dona do lar. No combate a este paradigma, um marco histórico que vale a citação é a participação do trabalho feminino na guerra mesmo em períodos históricos nos quais as mulheres eram consideradas frágeis e restringiam-se, majoritariamente, ao ambiente doméstico (ARAÚJO, 2019). Assim, em disparidade ao papel tradicional, essas mulheres buscavam reconhecimento a partir de seu trabalho, distanciando-se do ambiente doméstico, o que viabilizou oportunidades para desempenhar funções que antes eram quase exclusivamente masculinas.

A Revolução Industrial foi outro fator histórico que possibilitou renovações da figura feminina no ambiente profissional, pois sua mão de obra foi mais explorada do que a masculina com objetivo de baratear os salários (LOPES, 2012). O valor do salário pago à mulher era menor, visto que não havia intervenção do Estado nas leis do trabalho, o que permitiu que houvesse abusos por parte dos empregados, tal como a ausência de limite da jornada de trabalho. Perante esse cenário e a partir de reivindicações de trabalhadores, instalaram-se os direitos trabalhistas, marcados pela intervenção estatal nas relações de trabalho e definição de leis instauradas, no caso do Brasil, através da Consolidação das Leis do Trabalho, de 1943 (NASCIMENTO, 2011).

Em relação ao salário, a Constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) introduziu o princípio da isonomia salarial, determinando a igualdade salarial sem que houvesse distinção de sexo para trabalhos de igual valor. Em 1945 foi aprovada a Carta das Nações Unidas, a qual introduziu o princípio de igualdade de direitos entre homens e mulheres, com a finalidade de corrigir desigualdades. De acordo com Silva (2010), a igualdade é percebida então como marca fundamental da democracia. Ademais, a Constituição Federal de 1988 determina que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza; visando reduzir, portanto, desigualdades, sem qualquer distinção de características (BRASIL, 1988).

Após séculos de preconceito e de mulheres sendo ligadas exclusivamente às tarefas domésticas e aos cuidados familiares, cada vez mais a população feminina vem

adquirindo direitos e espaço na sociedade para exercer funções que antes não teriam acesso. Isso se deve, principalmente, aos movimentos feministas, intensificados a partir da década de 1960. Apesar disso, indicadores apontam que a igualdade na questão salarial e de horas trabalhadas é uma realidade que ainda não foi atingida (BERTOLINI, 2002).

Desde o princípio da inserção da mulher no mercado de trabalho há a diferenciação, com base no sexo, entre as atividades a serem desempenhadas. Diversos fatores e condições contribuem para esta disparidade, como o patriarcado, a atribuição de valores de gênero a funções profissionais e a segunda jornada feminina enquanto dona do lar:

A divisão social do trabalho não é uma simples divisão de tarefas, mas a manifestação de algo fundamental na existência histórica, a existência de diferentes formas de propriedade, isto é, a divisão entre as condições e instrumentos ou meios de trabalho e do próprio trabalho, incidindo por sua vez na desigual distribuição do produto de trabalho. Numa palavra: a divisão social do trabalho engendra e é engendrada pela desigualdade social ou pela forma de propriedade (CHAUÍ, 1980, p. 61).

Ao fim do século XIX o trabalho estava segregado em dois âmbitos: o lado doméstico e o produtivo, pertencendo ao homem o papel de provedor do lar mediante uma remuneração, enquanto a mulher desempenhava o papel doméstico, sem remuneração (BRUSCHINI, 1982), fator que colaborou ainda mais para a naturalização dessa função.

No entanto, com a crescente mutação da sociedade, faz-se cada vez mais necessário que ambos os gêneros pertencentes ao núcleo familiar trabalhem, de forma remunerada, para garantir seu sustento:

O trabalho feminino passa a integrar crescentemente a estrutura econômica a sociedade capitalista, sempre sob a determinação mencionada, ou seja, submetida ao capital e a sua necessidade de valorização, no entanto nas primeiras décadas do século passado era ainda muito superior à proporção do trabalho masculino em relação ao feminino na esfera produtiva (TOITIO, 2008, p. 2).

A contextualização histórica do trabalho feminino é importante para o resgate de fatores que se enraizaram socialmente e que atualmente permitem evidenciar as disparidades já apontadas, como a desigualdade na quantidade de horas trabalhadas e salário.

1.2 MERCADO DE TRABALHO ATUAL E SEUS ESTIGMAS

Percebe-se que as brincadeiras infantis são fortes influências na escolha da área profissional a ser seguida na vida adulta, assim como intervenções e expectativas familiares. Cambota e Pontes (2007), afirmam que a sociedade criou um estereótipo

de algumas profissões de acordo com as construções de gênero, atribuindo a cargos qualidades femininas ou masculinas.

Algumas profissões consideradas masculinas são desempenhadas em sua maioria por homens e, apenas por este fato, são mais bem remuneradas. Homens constituem maioria nos setores de indústria, transporte, comunicação e operação, enquanto às mulheres é socialmente atribuído os setores administrativo e de serviços. A luta histórica contra o preconceito relacionado ao gênero feminino, intensificada a partir de 1960, permitiu a gradual conquista de direitos e espaços sociais para exercer funções que antes não teriam acesso (principalmente em relação ao desempenho de suas atividades profissionais).

Contudo, a igualdade em fatores como salário, horas trabalhadas e oportunidades de subir de cargo ainda não é uma garantia (BERTOLINI, 2002). A discriminação, nesse sentido, pode ser tratada de duas formas diferentes: a) salarial pura, onde os indivíduos que apresentam o mesmo rendimento recebem salários distintos; e b) segregação ocupacional, onde trabalhadores que produzem a mesma coisa têm oportunidades diferentes (CAMBOTA; PONTES, 2007).

Pesquisas do IBGE (2016), apontam que as mulheres no Brasil continuam a exercer funções domésticas mais do que os homens. Cerca de 91% das mulheres trabalhadoras que realizam tarefas domésticas, enquanto o percentual de homens exercendo tais afazeres é de apenas 53%. Apesar da grande lacuna entre esses dois percentuais, atualmente as mulheres representam metade da mão de obra remunerada no Brasil, assim como são chefes de família em 40% das famílias brasileiras.

1.3 CAPACITAÇÃO E OPORTUNIDADE AO ACESSO A CARGOS

A capacitação feminina apresenta mudanças perceptíveis nas últimas décadas, com vistas à conquista de maiores cargos e salários. No cenário mundial, em cerca de um terço dos países desenvolvidos as mulheres são maioria nas escolas secundárias e de ensino superior (OECD, 2012). No Brasil, a taxa de frequência no Ensino Médio é de 73,5% das mulheres contra 63,2% dos homens (IBGE, 2016).

Além disso, em estudos realizados no ano de 2014, as mulheres representavam 53,8% das matrículas de graduação nas instituições públicas e 58,6% nas instituições particulares. O número de concluintes feminino também é maior (cerca de 60% tanto em instituições de ensino superiores públicas quanto particulares). Quando analisadas as pós-graduações e mestrados, elas também são maioria: 60,6% e 55%, respectivamente (CAPES, 2016).

Apesar desse cenário, que aponta claramente as mudanças sociais em curso e a crescente conquista feminina de seus espaços, além do desenvolvimento e aprimoramento de habilidades profissionais, as mulheres continuam recebendo menores salários quando comparados aos dos homens. Segundo o IBGE (2016), elas receberam cerca de 76,5% dos rendimentos recebidos pelos homens. Dentro dos cargos de gerência nas instituições elas ainda constituem minoria, representando cerca de 39,1%, o que pode ser um fator que alimenta aquela discrepância salarial.

Por conta do machismo presente na sociedade, diversas qualidades femininas são ignoradas. Assim, percebeu-se o fenômeno do “teto de vidro”, concebido nos Estados Unidos, para denominar uma barreira não explícita, que reduz as possibilidades de as mulheres subirem em cargos em sua empresa, pois são barradas, contidas, por este teto (ANDRADE, 2010).

Na tentativa de explicar esses fatores, Bertolini (2002), enfatiza que as mulheres são menos visadas para os cargos gerenciais devido aos seus focos em cuidados domésticos, ou por “optarem” pela maternidade. Além disso, quando conseguem chegar ao cargo almejado, enfrentam limitações na relação de autoridade e propósitos para a empresa, executando tarefas diferentes às de homens na mesma função (STEIL, 1997).

Ao passar dos primeiros níveis de promoções, é necessário um esforço muito maior em comparação aos trabalhadores homens do mesmo setor. Estes, muitas vezes, são avaliados por critérios diferentes, mesmo tendo qualificações ou resultados inferiores aos das mulheres (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Quanto maior e mais expressivo for o cargo da mulher, mais as oportunidades se estreitam, até atingir o ponto em que não conseguem ir além (GONTIJO; MELO, 2017).

1.3.1 Recrutamento e Seleção

Atualmente, uma das mais importantes ferramentas para a contratação de novos funcionários é o “recrutamento e seleção”. Por meio dela, encontram-se o número apropriado de funcionários que irão acrescentar à empresa, na hora correta, capazes de realizar o que é necessário – e não apenas compor o time ao qual ele pertence (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Para isso é necessária uma descrição dos cargos a serem ofertados. Assim, a empresa descreve as habilidades, conhecimentos e competências que o novo contratado terá que possuir para atender o demandado. Com a participação integral do requisitante, seja ele uma pessoa ou um setor inteiro, essa descrição fica mais completa e clara. E, quando definido exatamente o que o setor procura, maiores são as chances de sucesso para a nova contratação (CHIVENATO, 1999).

Tendo as mulheres as características, habilidades e conhecimentos para a vaga ofertada, não deveriam existir outros fatores a serem analisados. Apesar disso, são menos percebidas profissionalmente do que os homens, pois considera-se que dividem seu tempo com tarefas domésticas (BERTOLINI, 2002), ou, até mesmo, quando conseguem o cargo, as tarefas são diferentes do que os colegas homens (STEIL, 1997).

1.3.2 Liderança

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é um tipo de poder pessoal, onde o líder influencia o comportamento de outros com a intenção de atingir objetivos específicos. O mesmo autor ainda afirma que a liderança e a gerência são atuações distintas: um líder deve atuar em todas as áreas e conhecer todos os níveis da organização, enquanto para o gerente isso não é necessário. Ressaltam-se três estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal), de acordo com as pessoas e com as tarefas a serem executadas, explicitadas nos parágrafos seguintes.

Liderança autocrática é aquela na qual o líder é considerado dominador e autoritário e seus subordinados não possuem autoridade, apenas seguindo suas ordens. Isso ocasiona eventualmente insatisfação e cria desmotivação coletiva, pois apenas o líder é beneficiado (CHIAVENATO, 2004).

A liderança democrática é considerada a que mais obtém resultados positivos, pois nela o líder encoraja, motiva e incentiva o grupo a participar ativamente das atividades e decisões, sempre ajudando e orientando da melhor forma possível para resolução de problemas e criação de novas ideias. Neste estilo de liderança o líder é participativo e contribui com o trabalho e satisfação do grupo (CHIAVENATO, 2004).

Na liderança liberal, o líder proporciona uma liberdade total para os colaboradores, a fim de desempenhar bons resultados. Conforme Chiavenato (2004), os colaboradores são considerados maduros e não precisam de acompanhamento do líder, que só opina quando é chamado. Assim, valoriza-se apenas o grupo em si.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi executado a partir de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa utilizou, além das referências bibliográficas presentes no referencial teórico, dos resultados obtidos na coleta de dados, realizada através de questionários.

Para Fachin (2002), o projeto de pesquisa é uma sequência de etapas estabelecidas pelo pesquisador, no qual se direciona a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento da pesquisa. Sendo assim, o conteúdo apresentado cumpriu com o prosseguimento do tema desde a história do trabalho feminino até os desafios relacionados à liderança.

Oliveira et al. (2003), esclarecem que elaborar um projeto de pesquisa é traçar um caminho eficaz que conduza ao fim desejado. É preocupar-se com fatores como embasamento teórico, situação-problema, hipóteses, cronograma e orçamento. De forma clara e objetiva, o processo de pesquisa deve ser sequenciado.

2.1 TIPOS DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos pelo presente trabalho e analisar os tópicos mencionados, foi escolhida como amostra os funcionários que possuem cargos de liderança em uma empresa no ramo de logística, localizada em São José dos Pinhais.

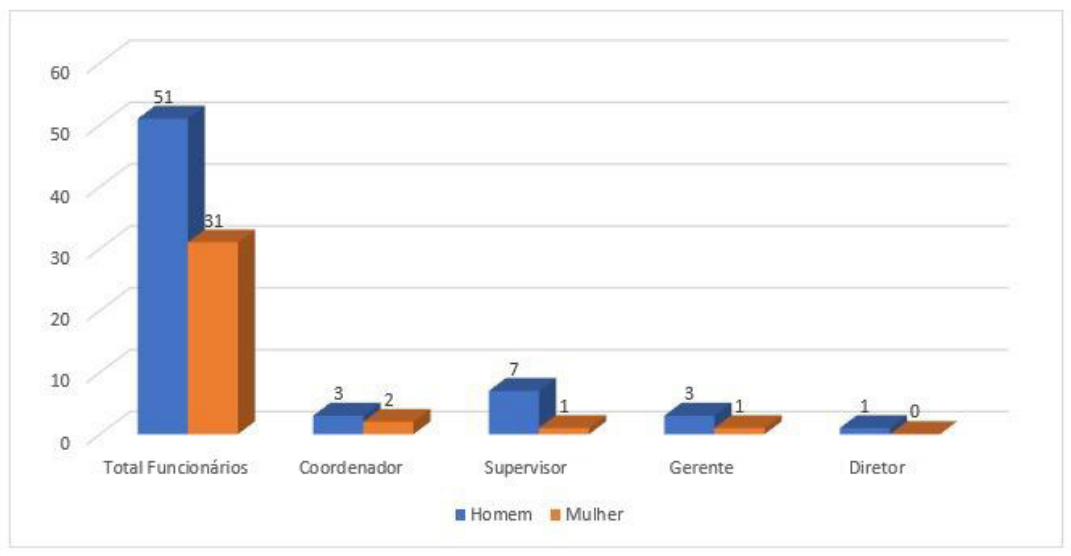
Segundo Almeida (2011), a coleta de amostragem pode ser realizada por meio de questionário ou entrevista a fim de alcançar os objetivos estabelecidos, tornando-se necessário uma pesquisa antecedente às consultas para inteirar-se do assunto, agregando ao tema proposto.

2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa realizada é considerada qualitativa, visto que serão analisadas as opiniões de cada entrevistada. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa engloba um contexto interpretativo. Logo, os elementos são estudados em seus cenários cotidianos, na tentativa de entender os fenômenos em termos dos significados que os indivíduos a eles conferem. Neste caso, a população da pesquisa são os funcionários da empresa iTransportes – nome fictício adotado à empresa da área de logística em São José dos Pinhais –, e a amostra corresponde aos funcionários que exercem cargos de confiança.

A disposição de funcionários, seus cargos exercidos e respectivos gêneros são observados no gráfico abaixo:

GRÁFICO 1 – Funcionários separados por gênero – 2021



FONTE: Dados da pesquisa (2021)

2.3 COLETA DE DADOS

A segunda etapa da pesquisa foi realizada lado a lado de questionários, construído com base no aprofundamento teórico obtido na pesquisa bibliográfica. O questionário, segundo Gil (2002, p. 128), pode ser descrito como uma técnica de investigação “composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

2.3.1 Questionário

Neste estudo, o questionário tem por finalidade obter informações sobre a desigualdade de gênero em relação às posições de lideranças vivenciadas no cotidiano de uma organização.

O questionário foi encaminhado por aplicativo de mensagem e *e-mail*, com alguns respondentes optando, também, por responder pessoalmente. Foi escolhida a opção digital de resposta, devido à dificuldade de encaixe nas agendas dos líderes para a realização da pesquisa. O questionário foi elaborado na primeira quinzena de setembro e o tempo disponibilizado para respostas foi durante todo o mês de outubro.

As perguntas elaboradas no questionário foram a respeito do perfil de cada um, como sua idade, estado civil, núcleo familiar e formação, igualmente foram dispostas questões em relação à rotina de trabalho e cargo de confiança, como: o significado de um cargo de confiança, os maiores desafios enfrentados e quanto tempo levou para a promoção ao cargo.

3 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a finalização da coleta de dados, a discussão dos resultados foi iniciada a partir das respostas obtidas pelo do questionário aplicado. Para análise, os autores optaram por explorar as respostas utilizando das ferramentas Google Forms e Excel.

3.1 A EMPRESA

A iTransportes, nome fictício definido à organização estudada, é uma empresa de médio porte do ramo de logística e transporte. Fundada em 2012, localiza-se em São José dos Pinhais e atualmente possui mais de sete filiais em todo o Brasil. Conta atualmente com 82 colaboradores e possui como missão institucional fornecer soluções logísticas inovadoras e satisfazer o cliente.

3.2 PERFIL DOS CORRESPONDENTES

A fim de analisarem-se os questionários, é de suma importância que o perfil dos correspondentes seja visualizado. A identificação destes é verificada na TAB. 1.

TABELA 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa – 2021

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	4	31%
	Masculino	9	69%
	Outro	-	-
Idade	Até 30	1	8%
	De 31 a 40	5	38%
	De 41 a 50	5	38%
	Acima de 50	2	15%
Estado Civil	Solteiro (a)	1	8%
	Casado (a)	10	77%
	Divorciado (a)	2	15%
Filhos	Sim	9	69%
	Não	4	31%

FONTE: Os autores (2021)

Baseando-se nas respostas avaliadas dos respondentes, é possível verificar que a amostra é majoritariamente composta por pessoas do gênero masculino. Da mesma forma, o perfil que se destaca são pessoas entre 31 e 50 anos, casados e com filhos.

TABELA 2 – Perfil profissional dos correspondentes – 2021

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Tempo de empresa	1 a 2 anos	1	8%
	3 a 5 anos	3	23%
	6 a 8 anos	7	54%
	9 a 10 anos	1	8%
	Mais de 10 anos	1	8%
Tempo para promoção ao cargo	Admitido com o cargo	2	15%
	1 a 2 anos	3	23%
	3 a 5 anos	5	38%
	6 a 8 anos	3	23%
Quantidade de membros na equipe	1 a 2 membros	2	15%
	3 a 5 membros	4	31%
	6 a 8 membros	7	54%

FONTE: Os autores (2021)

Em relação ao perfil profissional, percebe-se que a maioria dos correspondentes possui de 6 a 8 anos de empresa e foi promovida ao cargo de liderança entre o terceiro e o quinto ano de colaboração, e coordenam equipes de 6 a 8 membros. Vale destacar que apenas 14% das mulheres comandam equipes com mais de 5 membros.

3.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa apresentou que, quanto maior o cargo da empresa, menos mulheres existem exercendo essas funções. Sendo 2 coordenadoras, 1 supervisora, 1 gerente e nenhuma diretora, se confirma o pensamento de Gontijo e Melo (2017), de que as mulheres são promovidas até certo momento. Ou seja, estão mais presentes em cargos menores, mas as possibilidades vão se estreitando até o momento em que elas não conseguem mais subir de cargo.

Quando perguntado para os respondentes quais seus maiores desafios ao comandar suas equipes diariamente, a maioria das mulheres demonstrou preocupação em liderar sua equipe de forma a gerar maior produção, de forma a manter boa convivência e harmonia. Os homens, por sua vez, apresentaram preocupação em ser um bom líder dentro dos setores, buscando sempre apresentar resultados.

Analisando os tipos de lideranças descritos por Chiavenato (2004), e elencando as respostas obtidas, percebe-se que as mulheres buscam atuar como “líderes democráticas”,

onde há preocupação com a equipe e a colaboração na tomada de decisões e opiniões, gerando maior produtividade e satisfação geral. Em contrapartida, os homens demonstraram atuar na forma de “líder autocrático”, onde a opinião e bem-estar dos colaboradores é deixada em segundo plano e busca-se potencializar o resultado acima de tudo.

Na questão de visualização do modo como comandar suas equipes, cerca de 70% dos respondentes apresentaram como principais atribuições para gestão de suas equipes a responsabilidade e o comprometimento. Contudo, percebe-se uma diferença entre as respostas dos homens e das mulheres: enquanto aqueles apresentaram a preocupação com melhorias contínuas, essas responderam que buscam reconhecimento dentro da área em questão.

Para o critério de contratação e promoção de pessoas foram feitas duas questões, sendo que a primeira tratava da contratação de mulheres e a outra de homens. Em ambos os casos, para ambos os sexos, a maioria das respostas apresentaram, como essencial: conhecimento, experiência para a área em questão, estudo e comprometimento. Foi notado que 75% das gestoras, ao contratar funcionários do sexo masculino, incluíram nas respostas o respeito como um atributo a ser considerado.

Tendo como base as respostas obtidas, pode-se inferir uma negação da teoria de Bertolini (2002), na qual é citado que as mulheres passam a ser menos escolhidas para seus cargos por dividirem seu tempo e foco entre o trabalho e as realizações domésticas, com as quais o parceiro não colabora na maioria dos casos, visto que nenhum dos respondentes apontou tal fato como impedimento.

Além dessas análises, foi questionado os motivos de existirem poucas mulheres nos cargos ocupados pelos respondentes. As respostas das gestoras femininas apresentaram o machismo como um dos fatores para tal. Quanto aos gestores masculinos, a maioria levantou a questão da falta de especialização ou falta de interesse em assumir cargos.

Segundo Cambota e Pontes (2007), a área de transporte é uma das áreas estereotipadas enquanto masculinas – onde os homens estariam mais presentes do que as mulheres. Isso se mostrou verdadeiro para a pesquisa, tanto em relação ao número total de funcionários quanto na resposta dos gestores que apontaram a falta de interesse das mulheres nessas oportunidades.

Os gestores masculinos também mencionaram a possibilidade de menos mulheres atuarem devido à falta de interesse em especializações, mas estudos mostram o contrário. Segundo pesquisa do CAPES (2016), mulheres são maioria em pós-graduações (60%) e mestrados (55%). Outro estudo do IBGE (2016) apresentou que nas instituições de graduação particulares e públicas elas representam 53,8% e 58,6%, respectivamente. Tais números apontam que elas estão buscando seu espaço no mercado e se qualificando para isso.

Nesta pesquisa, como citado anteriormente, nota-se também que a maioria das mulheres estão em constante busca por aprendizado e especialização na área de transportes, de acordo com seu setor, a fim de gerenciar e melhor liderar sua equipe. Por sua vez, nenhum dos respondentes homens demonstrou a mesma preocupação ou interesse em relação a

isso. Tal fato permite inferir, com mais clareza, que a falta de especialização ou interesse em seguir na área, por parte das mulheres, não condiz com aquilo citado pelos homens ou com a própria realidade. Assim, não é uma explicação válida para a ausência de mulheres em cargos de confiança em uma empresa de transportes e logística.

Ao analisar, também, a relação de tempo de empresa com o tempo de promoção dos gestores, 3 dos 9 homens entrevistados já entraram com cargo de gestão. Enquanto isso, nenhuma das mulheres respondentes teve o mesmo início: todas têm mais de 7 anos de empresa e levaram mais da metade do tempo em que estiveram na empresa para conseguir a promoção ao cargo de confiança. Quando observado o tempo dos homens, apenas um levou mais da metade do tempo de casa para ser promovido (5 anos de empresa e 3 para a promoção). Tal fator comprova a teoria de Santos, Tenure e Carvalho Neto (2014), na qual é postulada que as dificuldades e o esforço necessário para as mulheres continuarem crescendo dentro de uma empresa, após passar pelas primeiras fases e níveis de promoções, são significativamente maiores quando comparado aos homens do mesmo setor, já que são vistos sob outra forma de avaliação embora tenham qualificações ou resultados inferiores aos apresentados pelas mulheres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o contexto histórico apresentado nesse trabalho, conclui-se que a desigualdade de gênero ainda se faz presente, com motivações de caráter histórico e cultural. Observam-se os fenômenos sociais como o “teto de vidro”, correspondente a uma barreira não explícita que impede as mulheres a chegarem a altos cargos.

O presente estudo teve como proposta discorrer sobre os desafios enfrentados pelas gestoras, verificando critérios adotados para a promoção de mulheres e as diferenças de comportamentos e forma de gestão entre os gêneros. Todos esses tópicos foram estabelecidos de forma a garantir uma pesquisa assertiva.

Primeiramente, foi desempenhada uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas relacionados ao contexto histórico do trabalho feminino dos tempos antigos até os dias atuais, avaliando sua evolução e conquista. Levando em consideração o embasamento teórico, iniciou-se a elaboração da coleta de dados através de questionário a fim de alcançar seu objetivo.

Partindo dessa premissa, junto à empresa iTransportes foram coletadas informações acerca da instituição, tais como a quantidade de funcionários e seus cargos e a disposição destes por gênero. A elaboração do questionário foi realizada com perguntas voltadas aos colaboradores que possuem cargos de liderança. Logo, as percepções entre as diferentes formas de gestão foram observadas, porque as mulheres quando chegam a um bom cargo, têm limitações na relação de autoridade e propósitos para a empresa. Tal questão foi afirmada quando as colaboradoras destacaram como princípio a manutenção da boa convivência e harmonia, enquanto os homens demonstraram-se mais focados em produção.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. R. de. Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 10., 2010, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2010.
- 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. 87 p.
- BERTOLINI, L. B. A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2002.
- BRASIL. Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil – 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 nov. 2021.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 10, n. 110, p. 67-104, jul. 2000.
- 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.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **GEOCAPES: dados estatísticos**. 2016. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes>. Acesso em: 15 maio 2021.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo. Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. de O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **READ**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 126-157, dez. 2017.
- IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas**, n. 38, p. 1-13, 2016. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 3 abr. 2021.
- LOPES, C. L. E. **Dia internacional da mulher: uma data e muitas histórias**. São Paulo: Imesp, 1993.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva: 2003.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Gender equality in education, employment and entrepreneurship**: final report to the MCM. 2012. Disponível em: <<https://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2021.

SANTOS, C. M. M; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. D. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, set. 2019.

SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo: Malheiros, 2010.

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.

TOITIO, R. D. O trabalho feminino frente ao domínio do capital. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, 3., 2008, Londrina. **Anais...** Londrina: Universitária, 2008.