

LIDERANÇA FEMININA EM LOJAS DE VAREJO EM GOIÂNIA

FEMALE LEADERSHIP IN RETAIL STORES IN GOIÂNIA

JHEISON NEY LEITE MOURA¹

JOSICLEIA BATISTA DA SILVA²

LEANDRO HENRIQUE STERSA³

PAULO CESAR PEREIRA DA SILVA⁴

RESUMO

O presente trabalho discutiu liderança feminina em lojas de varejo em Goiânia, teve como objetivo analisar a percepção das mulheres que estão ocupando cargos de liderança em lojas de varejo em Goiânia. Para seu desenvolvimento, buscou no referencial teórico fundamentos sobre a presença das mulheres no mercado de trabalho, estilo de liderança, bem como as lutas e conquistas sob a liderança de mulheres. Nesse sentido, realizou pesquisa a partir do levantamento de dados junto a mulheres ocupantes de cargos de liderança em lojas de varejo em Goiânia-GO. O resultado demonstrou que mulheres estão ocupando mais cargos de liderança em organizações de Goiânia, mesmo que a maioria das entrevistadas estejam ocupando cargos intermediários. O resultado também demonstrou que as mulheres encontram desafios, barreiras e desvalorização em suas trajetórias nas organizações, mas mesmo com todas as dificuldades, elas vem ganhando espaço como líder no ambiente corporativo. Os objetivos do trabalho foram atingidos e o resultado foi satisfatório, pois destacou a percepção das mulheres em cargos de liderança nas organizações por suas competências.

Palavras-chave: Mulheres. Diversidade. Liderança.

ABSTRACT

This paper discussed female leadership in retail stores in Goiânia, aimed at analyzing the perception of women are occupying leadership positions in retail stores in Goiânia. For its development, it sought in the theoretical framework fundamentals about the presence of women in the labor market, leadership style, as well as the struggles and achievements under the leadership of women. In this sense, it carried out research based on data collection with women occupying leadership positions in retail stores in Goiânia-GO. The result showed that women are occupying more leadership positions in organizations in Goiânia, even though most interviewees are occupying intermediate positions. The result also showed that women face challenges, barriers and devaluation in their trajectories in organizations, but even with all the difficulties, they have been gaining ground as a leader in the corporate environment. The objectives of the work were achieved and the result was satisfactory, as it highlighted the perception of women in leadership positions in organizations due to their skills.

Keywords: Women. Diversity. Leadership.

¹ Acadêmico do curso de Administração da Facunicamps. Email: jheisonleiteadm@gmail.com

² Acadêmica do curso de Administração da Facunicamps. Email: josicleab@hotmail.com

³ Acadêmico do curso de Administração da Facunicamps. Email: stersa@gmail.com

⁴ Professor da Facunicamps. Email: paulo.silva@facunicamps.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda liderança feminina em lojas de varejo em Goiânia-GO, para seu desenvolvimento construiu-se referencial teórico discutindo sobre a mulher no mercado de trabalho (SOUSA; GUEDES, 2016; SAMARA, 2002; CARLI, 2007), liderança feminina (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2015; RODRIGUE; SILVA, 2015; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia foi elaborada, segundo autores como Tartuce (2006 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009); Malhotra (2001) e Marconi e Lakatos, (2008), para fazer as escolhas metodológicas para o levantamento de dados. Nesse sentido, realizou pesquisa junto a mulheres gestoras em organizações de Goiânia, o processo de desenvolvimento, os resultados e as discussões serão abordados a partir do tópico a seguir.

A liderança feminina vai aos poucos ocupando espaços nas organizações. Contudo, durante muitos anos as mulheres foram impedidas de ocupar cargos de liderança nas organizações, pois, além do preconceito que enfrentavam, eram vistas como pessoas frágeis e que tomavam decisões com base na emoção. Por isso, muitas vezes ficavam em segundo plano nos processos de seleção que previa a ocupação de posições de chefia, tivessem elas ou não as habilidades para o cargo. Para a Endeavor (2021), as mulheres enfrentam desde o começo de suas carreiras, diferentes dinâmicas e experiências que tornam a subida de degraus mais difícil em comparação a seus pares do sexo masculino, ou seja, obstáculos são criados para limitar oportunidades às pessoas do sexo feminino.

Nesse contexto, as mulheres vêm travando lutas e vencendo barreiras para ocuparem funções muito além de obrigações domésticas e adjacentes. Para o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2021, p. 1), felizmente, nos últimos anos o empoderamento feminino se tornou uma prática não apenas no meio organizacional, mas também, na sociedade como um todo. Foi por força dessa nova dinâmica, que “o número de mulheres no mercado de trabalho — seja ocupando grandes cargos, empreendendo ou investindo — é maior do que uns anos atrás”.

Contudo, mesmo com presença recorrente no ambiente corporativo, no Brasil, em postos mais elevados, elas ainda são minoria. De acordo com a terceira edição da Pesquisa Panorama Mulher (2021), a proporção de mulheres em cargos de liderança no Brasil é de 19% e os dados apontam que a probabilidade de uma mulher ocupar um cargo na presidência é ainda menor que liderar na diretoria ou vice-presidência, por exemplo.

Pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021), identificou que a representatividade das mulheres em cargos de liderança, ainda é muito baixa,

ou seja, apesar das políticas de inclusão e incentivo, tanto dentro das organizações, como na sociedade em geral, ainda não alcançou a equidade de gênero. A pesquisa também aponta que já é possível perceber que a participação de mulheres em cargos de alto escalão vem aumentando a frequência, porém, estão em processo lento, avança progressivamente, mas ainda não é o suficiente à proporção de mulheres capacitadas no mercado.

Por outro lado, a sociedade também, mesmo que de forma lenta, vai reconhecendo a necessidade de mudanças e valorização da mulher, não somente no âmbito familiar, mas também, no ambiente organizacional. No contexto das organizações governamentais, segundo aponta Secretaria Municipal de Administração de Goiânia (SEMAD, 2021), em 2020, as mulheres tiveram atuação marcante no serviço público em Goiás, alcançando funções e áreas que antes eram ocupados majoritariamente por homens. Já no contexto empresarial, conforme relatório perfil da empreendedora Goiana do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021) e Universidade Federal de Goiás (UFG, 2021), as mulheres representaram 34% do total de empreendedores em 2019, é uma força de trabalho real.

Nesse sentido, com presente trabalho pretende-se realizar uma pesquisa com gestoras em Goiânia, para analisar a percepção dos desafios das líderes femininas. Vale destacar que, mesmo com todos os obstáculos impostos ao seu progresso, as mulheres procuram sempre mais conhecimento técnico para galgar posições de prestígio nas organizações. Assim, frente ao exposto, questiona-se: Qual a percepção das líderes de lojas de varejo em relação aos desafios da liderança feminina?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção das líderes de lojas de varejo em relação aos desafios da liderança feminina e como objetivos específicos: Estudar liderança feminina nas organizações conforme o referencial teórico disponível; levantar dados sobre a ocupação de cargos de liderança em lojas de varejo em Goiânia e identificar a percepção das mulheres que estão ocupando cargos de liderança em lojas de varejo em Goiânia, em relação a desafios da liderança feminina.

Justifica-se a escolha do tema liderança feminina nas organizações por ser um assunto relevante e bastante atual, pois, as mulheres estão cada vez mais conscientes de seus direitos e travando longas batalhas no mercado de trabalho para ocupar mais espaços nos cargos de liderança nas organizações. Atualmente, o número quantitativo de mulheres ocupando cargo de nível estratégico e gerencial ainda não é expressivo devido a fatores que vão do preconceito, à afirmação de que as mesmas não são capazes de lidar com a liderança nas organizações e isso é uma das temáticas mais discutidas em vários espaços no contexto.

A escolha de Goiânia ocorreu não só pelo significativo crescimento de empresas, mas também, por ser uma das cidades mais conservadoras do país e, que, em função de sua localização, atrai muitas pessoas em busca de crescimento profissional, principalmente, mulheres ávidas por mudança e em busca do reconhecimento que não obtiveram na sua cidade natal. Além disso, compreende-se que o estudo poderá contribuir na avaliação de novas políticas organizacionais por parte das empresas de Goiânia, que o trabalho poderá contribuir com dados e indicativos de melhoria.

Nesse sentido, compreende-se ainda que, sendo um tema que se encontra em recorrentes discussões, justifica-se que é necessário a ampliação na quantidade de pesquisas com informações relevantes para contribuição e entendimento no assunto. Espera-se que o resultado do estudo possa contribuir para o direcionamento e favorecimento de novas produções literárias explorando mais o tema, servindo aos repositórios de centros de estudos, bem como, para as próprias organizações do Estado de Goiás e comunidade.

Por fim, justifica-se que, considerando importância do tema, entende-se que o processo de desenvolvimento do trabalho poderá concorrer para aquisição de experiências e conhecimentos para o processo de formação acadêmica e profissional dos pesquisadores envolvidos na pesquisa, pois farão contato direto com dados, informações e pessoas relacionadas ao tema em questão, colocando-os em uma condição de oportunidade de melhoria das relações com as lideranças femininas nas organizações de modo geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A mulher no mercado

A luta das mulheres no contexto organizacional vem de longa data, mas, de forma mais clara, se acelera com as mudanças na forma de produção industrial. Segundo Girão (2001), com a Revolução Industrial, muitos artesãos perderam seu processo de produção e com isso sua fonte de renda. Por força dessa realidade, houve um crescimento na necessidade de complementação da renda familiar o que acarretou no ingresso das mulheres no mercado de trabalho de forma mais intensa.

Conforme Girão (2001), as mulheres foram levadas ao trabalho de maneira forçada, pois, tiveram que aceitar tarefas penosas e mal remuneradas. Tal processo levou, de acordo com

Paoli (1985), a utilização da mão de obra feminina à condição de majoritária no início do século XIX, especialmente, no setor têxtil. Contudo, a mão de obra feminina era utilizada para baixar custos, com pagamentos de salários baixos e substituir operários em tempos de crise.

Com o passar das décadas, conforme Sousa e Guedes (2016), um novo modelo social foi surgindo gradativamente, e com isso, fragilizando o modelo que posiciona o homem como provedor e a mulher como cuidadora. Essa nova realidade terá grande impacto na sociedade, pois, de acordo com os autores, no início do século XX, a mulher era vista pela sociedade como dona de casa e responsável pela criação dos filhos, enquanto o homem buscava o sustento da família, mas a realidade era outra.

Para Corrêa (2004), a partir da Primeira Guerra Mundial, a presença da mulher nos setores primários, secundários e terciários da economia, evidenciou-se. Ocupando os espaços industriais e de serviços, e não apenas no espaço rural. Portanto, conforme o autor, foi ao longo do século XX, que as mulheres foram inseridas na força de trabalho mundial, em nível de participação no mercado equiparável ao dos homens, o que as levou para batalhas além da questão familiar e ocupação de funções periféricas nas organizações, já que se confirmaram com agentes econômicas e protagonistas de histórias.

Segundo Samara (2002), a inclusão das mulheres no ambiente de trabalho no século XX, é marcada pela sua inserção em atividades como a prestação de serviços médicos, advocatícios e ocupações em diferentes ramos da indústria. Nos séculos anteriores, a grande maioria da mão de obra feminina estava alocada em atividades marginais ao processo de produção, com remuneração abaixo daquela paga à mão de obra masculina. “O aumento da participação feminina no mercado de trabalho formal é um processo que vai se acentuando ao longo do século XX, mas há que sempre se considerar essa inserção nos setores informais, sem eliminar o trabalho domiciliar que contribui para o orçamento familiar, mas que não aparece contabilizado” (SAMARA, 2002, p. 33).

No entanto, segundo Bruschini (1998), apenas a partir da década de 70, é que houve um aumento significativo da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro. De acordo com a autora, existem sete motivos para este aumento: A consolidação da industrialização, a modernização urbana (que tornou favorável à incorporação de trabalhadores e trabalhadoras); o aumento da desigualdade social, o aumento da desigualdade de renda (que aumentou a necessidade das mulheres de completar a renda familiar); a intensificação do consumo e as transformações ideológicas. Quanto à industrialização e modernização urbana do país, Neves (1995) ressalta que houve uma procura maior por mão de obra feminina em setores como têxtil e eletrônico, para tarefas que exigiam maior destreza, minúcia e habilidades.

Quanto às transformações ideológicas, Bruschini (1998) afirma que, as mudanças nos padrões de comportamento, valores e papel social da mulher, decorrente do movimento feminista, contribuíram para o aumento da mão de obra feminina. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), na década de 70, a mão de obra feminina concentrava-se no setor terciário (69,3%), seguido pelos setores de serviços (38,8%), atividades sociais (16,1%), indústria de transformação (9,9%), comércio (4,6%), administração pública (2,6%), outras atividades industriais (0,4%) e outras atividades (4,9%).

Segundo Klenke (2011), o número de mulheres em posições de liderança progrediu bastante nos últimos 40 anos. Porém, embora algumas já tenham conseguido ultrapassar diversas barreiras, a maioria ainda ocupa posições inferiores (LASHLEY, 2013), se encontrando sub-representadas no que refere a posições de alta liderança (CATALYST, 2012), tanto nos negócios quanto no ensino superior (MADDEN, 2011; EAGLY; CHIN, 2010; BORNSTEIN, 2008; EAGLY; CARLI, 2007; HOYT, 2005; EAGLY; KARAU, 2002).

2.2. Lutas e conquistas

A história da mulher no mercado tem sido de grandes lutas, mas também de conquistas. Nesse sentido, o dia 8 de março é celebrado internacionalmente como marco da luta das mulheres por igualdade e melhores condições de trabalho. A data foi escolhida pela Organização das Nações Unidas (ONU), em função dos protestos das mulheres que cobravam melhores condições de trabalho, já que uma tragédia havia acontecido e 130 mulheres haviam morrido carbonizadas em uma fábrica. Foi em função daquele horrendo acontecimento que as lutas ganharam mais força na busca e conquistas de espaço na sociedade, e que se fizessem ouvidas. A muito tempo as lutas continuam sendo travadas e “o movimento em prol dos direitos das mulheres foram se constituindo dos dois lados do atlântico” (MELO; THOME, 2018).

Nesse processo de lutas e conquistas, o movimento feminista também tem sido de grande importância nas conquistas até aqui. Após várias revoluções pelo mundo, este, teve início de fato no século XIX, que labutou principalmente com o sufrágio das mulheres, direitos trabalhistas e educacionais (SILVA, 2016). Na luta pela valorização da mulher e cidadania feminina, ainda segundo a autora, o objetivo principal era acabar com a dominação sofrida pelas mulheres ao longo da história.

No Brasil a difusão da educação foi um elemento fundamental para compreender essa mudança feminina (MELO; THOME, 2018). Porém, somente após a constituição de 1932, que

as mulheres conquistaram alguns direitos na sociedade em decorrência das lutas femininas. Contudo, foi com a constituição de 1988, que os direitos no campo profissional foram efetivamente assegurados às mulheres. Ou seja, foi a chamada carta cidadã que conferiu às mulheres o direito ao voto, a isonomia entre os gêneros, com proibição de desigualdade salarial dos homens com as mulheres que ocupam igual função, a regulamentação do trabalho feminino sem necessidade de autorização do marido, a licença-maternidade assegurada sem prejuízo do emprego e salário e a proibição de trabalho em locais insalubres.

Entretanto, vale ressaltar que, as mulheres tiveram que enfrentar a resistência de uma cultura totalmente patriarcal, aonde suas lutas eram vistas como padrões inadequados que afetavam a família e a sociedade. Assim, mesmo com diversos direitos assegurados na constituição, as mulheres continuam a ter que enfrentar uma cultura patriarcal, que parecia ter força de lei. A elas eram limitados não só a oportunidade de estudar, mas também, a de desenvolver atividades fora do âmbito doméstico, já que, essas atividades eram principalmente entre a classe burguesa, consideradas degradantes e contrárias à vocação “naturalmente” feminina (MOURÃO; GALINKIN, 2008).

Em busca de igualdade dos seus direitos, elas conquistaram maior emancipação, consolidaram movimentos e conseqüentemente, a força para o empoderamento feminino. Para Perkins e Zimmerman (1995, p. 1), o “empoderamento é um construto que liga forças e competências individuais, sistemas naturais de ajuda e comportamentos proativos com políticas e mudanças sociais”. Trata-se de uma escolha, ser independente em suas ações é uma forma de se emancipar, ser forte, ter equidade social e se empoderar nas suas decisões. O termo empoderamento tem se expandido com mais clareza e força atualmente, tendo maior popularidade em questões sociais e chegando às organizações que buscam políticas mais igualitárias, de acordo com a necessidade da empresa.

Segundo o Sebrae (2021), isso está relacionado diretamente com o aumento do empreendedorismo feminino. Ademais, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU mulheres, 2021), propõem empoderar mulheres e promover a igualdade de gênero em todos os setores e em todos os níveis de atividade econômica para resguardar e fortalecer a economia. Além disso, a mulher empoderada sabe como e onde quer chegar, e gera um ciclo de influência em muitas outras pessoas, não somente do seu gênero, por isso, políticas de incentivo para o empoderamento feminino se faz cada vez mais necessárias na sociedade.

2.3. Liderança feminina

O conceito de liderança e as teorias avançam à medida que as necessidades se atualizam, as características antes atribuídas a um bom líder vêm se modificando e alcançando uma paridade maior entre gêneros. Ou seja, a liderança não depende do gênero, e sim, das habilidades do líder de reconhecer a necessidade atual da organização. A liderança feminina trouxe ao mercado novas perspectivas e maior competitividade entre gêneros, mesmo com desafios aparentes elas se mostram tal como ou até mesmo mais capazes de liderar, que os homens (RODRIGUES; SILVA, 2015). Porém, a partir da análise de vários estudos é possível identificar a presença maior das mulheres em vários campos, mas ainda em menor escala nos cargos mais elevados.

Autores sugerem que, o fato da liderança feminina estar em menor número ainda, baseia-se nas características dominantes do gênero. “Homens são considerados lógicos, dinâmicos, empreendedores, estratégicos, independentes e competitivos, enquanto que as mulheres são consideradas emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, maternais e cooperadoras” (SILVA; RODRIGUEZ, 2020, p. 99). Estes pontos contribuem como impedimento para que elas não alcancem cargos de gestão ou que sejam designadas a cargos de liderança definidos como femininos (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2015).

As mesmas características atualmente são reconhecidas como essências para um bom líder e adotadas por empresas, sendo considerado ponto positivo, que define o estilo de liderança adotado pela maioria das mulheres. Para lidar com pessoas é melhor que um líder saiba gerir mais com suas habilidades humanas, que as técnicas (TONANI, 2011). Frankel (2007) salienta que mulheres são líderes natas e específicas características do gênero tornam-nas ideais para objetivos os que as empresas buscam atualmente em um profissional mais flexível.

Robbins (2000), Teixeira (2013), Rodrigues e Silva (2015) concordam e apontam que a mulher tende a adotar um estilo mais democrático de encorajamento e envolvimento, onde desenvolvem as pessoas e suas habilidades com maior flexibilidade, influenciam o grupo a contribuir no processo de decisão, a participar e cooperar. Ou seja, a liderança feminina apresenta uma estratégia mais voltada à equipe, mais humana, permite a participação de todos nas decisões, tem uma conexão maior para inspirar e comunica-se com maior fluidez.

De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), os estilos de liderança são utilizados de maneira estratégica para melhor aproveitamento de acordo com a necessidade da empresa, um bom líder avalia todas as condições e como deve agir para o melhor resultado. Há uma comparação no estilo de liderança, principalmente se tratando de função de domínio masculino.

Robbins (2000) esclarece que, muitas gestoras precisam adotar posturas de estilo masculino para obter o mesmo respeito e credibilidade de homens na mesma posição. Para se impor, ter aceitação e o respeito dos subordinados, ela diversifica e adota postura mais firme e autoritária.

Conforme Hryniewicz e Vianna (2018), a mulher na liderança se adaptou à forma de liderar masculina, incorporando e ajustando novos conceitos e características femininas, para um estilo mais completo. Mesmo considerando todas as características citadas, mas não exclusivas do gênero feminino, que estão presentes como componentes de sucesso na liderança das empresas, ainda assim, o perfil masculino prevalece na maioria dos cargos de gerências (KANAN, 2010).

De todo modo, a mulher mudou os padrões que o mercado esperava em um líder, mesmo que, o mercado ainda seja estabelecido segundo a figura masculina, e para que a mulher alcance posições gratificantes dentro das empresas, enseja-se sua adaptação, independente das dificuldades que são postas à elas (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2015). Segundo Silva (2016) e Kanan (2010), fato este que relaciona com o fenômeno “teto de vidro”, onde barreiras imperceptíveis são postas à carreira profissional da mulher. É uma realidade que se sobrepõe às competências femininas e é reflexo de barreiras compostas por estereótipos estabelecidos a muito tempo, preconceitos culturais, discriminação de gênero, falta de incentivo, a dupla jornada e até mesmo a maternidade.

No entanto, um termo mais atual “o labirinto de cristal” pode ser considerado para descrever essas barreiras, que é responsável por obstáculos em toda trajetória de dificuldade das mulheres em ascender na carreira a cargos de chefia. Segundo Fraga e Oliveira (2020), muitas mulheres que chegaram ao topo já identificam os obstáculos que estão presentes, por isso a nova metáfora proposta é o labirinto, sem barreiras absolutas e com vários caminhos de chegar ao objetivo.

Sabe-se que o papel de líder demanda certo engajamento, independente do gênero, e para liderança feminina pode ser mais complexo ponderar as responsabilidades familiares ao mesmo tempo. Rodrigues e Silva (2015) salientam que após a mulher conquistar o crescimento na carreira, o objetivo principal é conciliar com as demandas familiares, onde nem todas conseguem de fato. Sendo assim, muitas precisam escolher e priorizar o que é mais importante e atualmente tendem a adiar a maternidade ou buscar alternativas mais versáteis, como o empreendedorismo, assim, podem definir suas próprias regras.

Consequentemente, o nível de escolaridade tem muita relevância na carreira destas que almejam os altos cargos. Na pesquisa de Henderson, Ferreira e Dutra (2014), as entrevistadas de cargos em níveis hierárquicos elevados, também possuíam grau maior de escolaridade,

indicando que pessoas que alcançam opções em níveis mais altos, são aquelas que mais investem no aprendizado. Mesmo com todas as conquistas até aqui, as mulheres precisam ser muito empenhadas em conquistar cada vez mais espaços, alcançar direitos iguais na sociedade e romper paradigmas.

As empresas querem uma gestão mais humana, mais agregadora e que busca incentivar a cooperação, a integração e o engajamento das equipes (CHIAVENATTO, 2004). As mulheres em sua maioria possuem um instinto maternal e uma habilidade maior que os homens de lidar com pessoas e incentivá-las, estando a frente deixará o ambiente organizacional mais receptivo para que todos colaborem para o sucesso do empreendimento.

3 METODOLOGIA

A metodologia é essencial para a elaboração de um trabalho de curso, pois combina um conjunto de normas, ferramentas, técnicas, métodos e procedimentos para realização controlada da pesquisa. Nesse contexto, Richardson (1999, p. 22) aborda que método é “o caminho ou a maneira para se chegar a um determinado fim ou objetivo”, e a metodologia pode ser entendida como “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. Para Tartuce (2006 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a metodologia científica trata de método e ciência. Ou seja, método ou maneira utilizada para se chegar a um resultado que se busca na pesquisa.

Nesse sentido, Tartuce (2006 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) aborda que método tem origem no grego *methodos* ou *met'hodos* e significa, literalmente, “caminho para chegar a um fim”, ou seja, o método é o caminho que possibilita a pesquisa o direcionamento para o objetivo determinado e, a metodologia, é o estudo do método, isto é, corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa; científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber.

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, quantitativa e exploratória com aplicação semiestruturada de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert de cinco pontos, pois as respostas devem ser analisadas e interpretadas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa quantitativa centra na objetividade, os resultados podem ser quantificados e recorre a linguagem matemática para descrever as causas e fenômenos.

Já a pesquisa qualitativa, de acordo com Malhotra (2001, p. 155), é uma "pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e

compreensão do contexto do problema" que está sendo avaliado. Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória utiliza técnicas bastante amplas e versáteis como: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal. A pesquisa quantitativa e qualitativa foi realizada de forma conjunta na perspectiva de recolher mais informações do que poderia conseguir isoladamente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste estudo o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que pode ser definido como instrumento, que através de perguntas estruturadas, são respondidas sem a necessidade de entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2008). Os questionários foram direcionados e aplicados para mulheres em cargos de liderança em lojas de varejo no município de Goiânia e o roteiro das perguntas com base no referencial teórico, com questões fechadas.

O período da coleta foi no mês de maio, entre os dias 06/05/2021 a 11/05/2021 e obteve uma amostra de 24 questionários respondidos. O questionário foi transcrito no *software Google* formulários e repassado a mulheres na função de gestoras, também solicitado a amigos e familiares dos pesquisadores o repasse a gestoras de seus contatos.

O resultado foi dividido em duas partes, a primeira contendo a identificação de aspectos do perfil da mulher (escolaridade, idade, função, tempo no cargo e quantidade de liderados) e na segunda parte, levantou questões profissionais, principalmente em relação a características de liderança. Para se chegar ao resultado foi coletado dados com a finalidade de identificar a percepção das mulheres em cargos de liderança em Goiânia com dados primários de levantamento dos resultados dos questionários aplicados.

4 LIDERANÇA FEMININA EM GOIÂNIA

Segundo Conti (2019), durante muitos anos as mulheres foram vistas na sociedade como pessoas que deveriam aprender somente os ofícios domésticos, não tinham direito a educação, ao trabalho remunerado, ao voto ou a livre opinião, por isso, eram preparadas para o casamento, para serem dona do lar ou matriarca da família e que deveriam sair de casa participar apenas de casamentos, batismos e velórios.

Em Goiânia-Goiás, segundo Souza et al., (2015), as mulheres que pertenciam à sociedade eram conhecidas como rígidas e não poderiam participar de grandes eventos históricos como a procissão do fogaréu. Percebe-se que a trajetória feminina, é repleta de

obstáculos, com altos e baixos e elas lutam para quebrar alguns paradigmas na construção de suas carreiras e ter sucesso, que vai desde salários inferiores, insegurança pessoal a preconceito.

Uma das grandes conquistas da mulher foi o direito ao voto e a igualdade de direitos que só eram dadas aos homens, que na época eram os únicos provedores da família. A mulher aos poucos conseguiu ocupar seu espaço na sociedade e no mercado de trabalho. Em 1930, instituído pelo presidente Getúlio Vargas, mas somente em fevereiro de 1932, o voto feminino foi promulgado. Em Goiânia-GO, conforme dados da Assembleia Legislativa de Goiás (ALEGO, 2020), o código provisório permitia apenas que mulheres casadas (com autorização do marido), viúvas e solteiras com renda própria pudessem votar.

Entretanto, de acordo com Conti (2019), mesmo com essa realidade, as mulheres procuraram fazer valer seus direitos, dentro da sociedade machista e conservadora, passando a criticar intensamente os idealismos da época, lutaram para a valorização de uma cultura feminina e para uma análise dos conceitos sociais. Foi nesse período que lideranças femininas começaram a surgir na sociedade goianiense.

Nesse sentido, conforme Rocha e Bicalho (1999), elas formaram grupos feministas de reflexões e ações conhecidos como feministas das diferenças de Goiânia, cujo objetivo era continuar com o caráter histórico das organizações de mulheres no Brasil e participar de lutas políticas, chamada de lutas gerais, pelo fim do regime militar, pela democracia, pela anistia e contra a carestia.

4.1 Movimento de Mulheres em Goiânia

Segundo Rocha e Bicalho (1999), os movimentos feministas foram fundamentais para diversas conquistas das mulheres frente aos governos, bem como, alcance de maior visibilidade e igualdade na sociedade. Com a criação do Centro Popular da Mulher (CPM), em 1985, as lideranças femininas participaram e realizaram inúmeros feitos na sociedade goiana,

Luta por creches; licença maternidade; proposta de programa para garantir o Atendimento da saúde da mulher na realização do aborto legal; elaboração da Cartilha “Pela Igualdade de Direitos”; participação na elaboração e coordenação da Revista “Presença da Mulher”; manifestações Pela criação da Delegacia Especial de Polícia da Mulher; participação na Articulação e criação dos órgãos governamentais: Secretaria Estadual da Condição Feminina (1987) e Assessoria Especial da Mulher; contribuição na organização de Departamentos femininos ou comissões de mulheres em entidades de classe (sindicatos e associações); organização de mulheres em bairros de Goiânia; Contribuição para a criação de uma leis municipais (ROCHA; BICALHO, 1999, p. 90-94).

Em 1985, instalou-se em Goiânia o Conselho Municipal da Mulher, ligado à prefeitura e, em 1987, foi criada a Secretaria Estadual da Condição Feminina, primeira de um governo estadual na América Latina. Na década de 1980, cinco entidades feministas foram organizadas em Goiânia: Estudos Feministas (EF, 1981), Grupo Eva de Novo (GEN, 1981), Centro de Valorização da Mulher (CEVAM, 1981), Centro Popular da Mulher (CPM, 1985) e Grupo Transas do Corpo (GTC, 1987). Essas entidades reforçam o fortalecimento do movimento feminista na capital nesta década. Vale destacar que, durante a campanha Diretas Já, o GEN foi às ruas lutar não só pela democracia, mas, pelas bandeiras femininas que portavam temas relacionados com a educação, o trabalho e saúde da mulher (ROCHA; BICALHO, 1999).

Segundo Batista (2017), com a chegada da década de 1990, tem-se uma importante mudança dos atores feministas de Goiânia, que foi surgimento do Fórum Goiano de Mulheres (FGM). Um dos principais desafios dos movimentos sociais na década de 1990, foi a luta pela igualdade de oportunidades salariais, formação, política e jurídicas. Nesse contexto, de acordo com Machado (2016), outros grupos surgiram em regiões mais pobres de Goiânia, como o Grupo de Mulheres Malungas e o Grupo de Mulheres Dandara no Cerrado.

Vale destacar, conforme Machado (2016), que os movimentos Malunga e Dandara, inauguraram em Goiás, a luta pela mulher negra. Seus projetos incidem diretamente nas regiões mais pobres, dentro das escolas, desenvolvendo a autoestima da mulher negra, a própria valorização de suas características físicas naturais, como também, conscientizar meninas negras sobre os seus direitos à formação, empregos e salários iguais. É dizer que, as lutas dos movimentos das mulheres continuam em Goiânia.

4.2 Resultados e Discussões

Nesta seção, se encontram demonstrados os perfis das 24 mulheres gestoras que responderam ao questionário. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta a classificação quanto à função, idade, nível acadêmico, tempo que atua na função e quantidade de liderados.

Quadro 1: Perfil

	FUNÇÃO	IDADE	NÍVEL ACADÊMICO	QUANTO TEMPO	LIDERADOS
1	Encarregada operacional	De 25 a 35 anos	Ensino médio completo	De até 1 ano	Até 9 funcionários
2	Diretora	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 5 a 10 anos	Até 9 funcionários

3	Gerente	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 2 a 3 anos	Até 9 funcionários
4	Gerente	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 2 a 3 anos	De 10 a 30 funcionários
5	Coordenadora	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 2 a 3 anos	De 10 a 30 funcionários
6	Coordenadora	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 4 a 5 anos	De 10 a 30 funcionários
7	Subdiretora	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 5 a 10 anos	De 10 a 30 funcionários
8	Gerente	De 35 a 45 anos	Ensino superior	De 5 a 10 anos	De 10 a 30 funcionários
9	Coordenadora	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De até 1 ano	Até 9 funcionários
10	Coordenadora	De 35 a 45 anos	Ensino superior	De 5 a 10 anos	De 10 a 30 funcionários
11	Gerente	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 2 a 3 anos	De 10 a 30 funcionários
12	Coordenadora	De 25 a 35 anos	Ensino médio completo	De 2 a 3 anos	Até 9 funcionários
13	Gerente	De 35 a 45 anos	Pós graduação	De 2 a 3 anos	Até 9 funcionários
14	Empreendedora	De 20 a 30 anos	Ensino superior	De 2 a 3 anos	Até 9 funcionários
15	Gerente	54 anos	Ensino superior	Mais de 15 anos	De 10 a 30 funcionários
16	Gestora Farmacêutica	De 35 a 45 anos	Ensino superior	Mais de 15 anos	De 10 a 30 funcionários
17	Gerente	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 5 a 10 anos	De 10 a 30 funcionários
18	Gerente	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 2 a 3 anos	De 10 a 30 funcionários
19	Diretora	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 5 a 10 anos	De 10 a 30 funcionários
20	Gerente	De 35 a 45 anos	Ensino superior	Mais de 15 anos	De 10 a 30 funcionários
21	Gerente	De 25 a 35 anos	Pós graduação	De 4 a 5 anos	Até 9 funcionários
22	Gerente	De 35 a 45 anos	Ensino superior	De 2 a 3 anos	De 10 a 30 funcionários
23	Gerente	De 35 a 45 anos	Ensino superior	Mais de 15 anos	De 10 a 30 funcionários
24	Gerente	De 25 a 35 anos	Ensino superior	De 5 a 10 anos	Até 9 funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

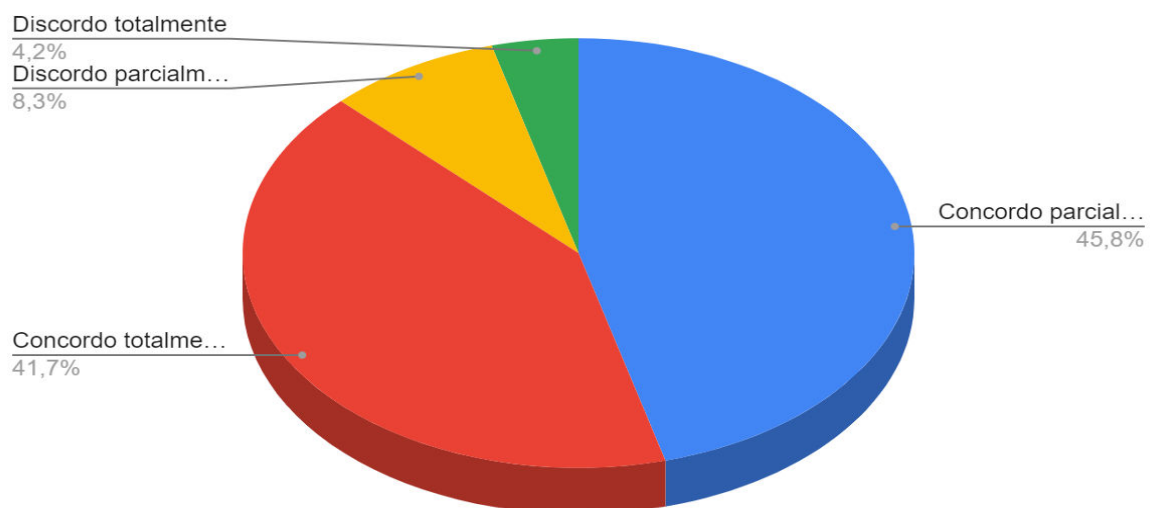
O formulário foi respondido em sua maioria por líderes que atuam como gerentes 12 (50%); das respondentes atuam como coordenadora 5 (20,8%); diretoras 3 (12,5%); supervisora 1(4,2%); subdiretora 1 (4,2%); Gestora farmacêutica 1 (4,2%); Encarregada operacional 1(4,2%); empreendedora 1(4,2%); sendo estes os cargos mais elevados. Com a elevação dos níveis de escolaridade, as mulheres aumentaram as suas conquistas como, maior qualificação, facilitando ainda mais sua entrada no mercado de trabalho e a consolidação aos padrões menos prejudiciais (AZEVEDO; FERNANDES; MENEZES, 2000).

Através da análise do escopo da pesquisa, é relevante o fato de 14 (58,3%) das entrevistadas possuir ensino superior e 8 (33,3%) pós-graduação, assim como no estudo de Henderson, Ferreira e Dutra, (2014), identificaram que as mulheres buscam mais conhecimento

para concorrer no mercado. A representatividade para faixa etária maior entre 35 a 45 anos pode ser explicada da necessidade das empresas em terem pessoas nessa função com experiência maior, por se tratarem de cargos que exigem mais responsabilidades. Assim, os dados sugerem que, para assumir um cargo de liderança é necessário conhecimento técnico e experiência, sendo a especialização primordial.

O tempo que atua no cargo e quantidade de liderados foi muito relevante para essa pesquisa, onde identifica que 16,7% atuam a mais de 15 anos na função liderando equipes de até 30 colaboradores. Porém, é difícil identificar se o motivo de estarem a tanto tempo na mesma função seria uma questão particular de escolha ou não surgiram oportunidades válidas dentro da organização para essas gestoras crescerem mais.

Gráfico 1: A questão 6 perguntou se as mulheres enfrentam desde o começo de suas carreiras mais obstáculos para chegar ao cargo de liderança que os homens?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

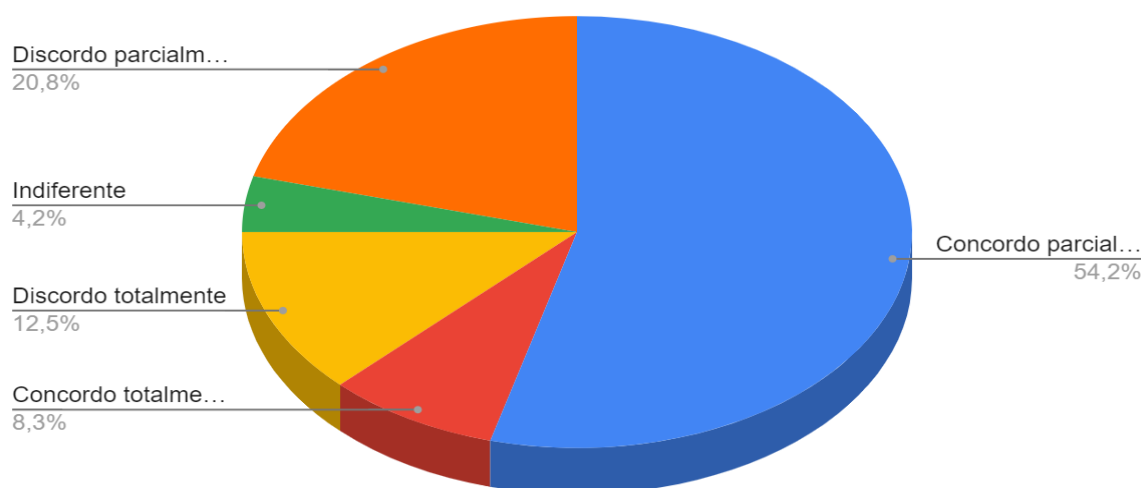
Os resultados, conforme pode ser observado no Gráfico 1, apontam que 45,8% (11), ou seja, uma ligeira maioria concordam parcialmente, 41,7% (10) concordam totalmente, 8,3% (2) discordam parcialmente e 4,2% (1) discordam totalmente. De modo geral, 87%, isto é, a maioria concorda parcialmente ou totalmente que as mulheres enfrentam mais obstáculos para chegar ao cargo de liderança que os homens desde o começo de suas carreiras.

O resultado está de acordo Endeavor (2021) e Rodrigues e Dewes (2019), que enfatizaram que desde o início do processo de inserção da mulher no mercado de trabalho, ela enfrenta preconceitos, discriminações e desafios. Para Bruschini (1998), preconceitos, discriminações e desafios são as principais barreiras organizacionais para ascensão da mulher

na empresa, principalmente em relação aos preconceitos criados em relação às características inadequadas ao gerenciamento, preocupações familiares e sociais.

Esse resultado sugere que as gestoras identificam tais obstáculos e possivelmente tiveram que superar alguns. A mulher necessita superar mais expectativas para conseguir a vaga pretendida que o sexo oposto e mostrar seu potencial. Tal resultado, é possível também correlacionar com o estudo feito por Fraga e Oliveira (2020), onde esses obstáculos foram comparados a um labirinto, pois, os desafios existem, mas também caminhos para superá-los, ou não ter-se-ia de forma alguma mulher nessa posição.

Gráfico 2: A questão 7 perguntou se é mais simples para a mulher conciliar as responsabilidades familiares com as organizacionais?



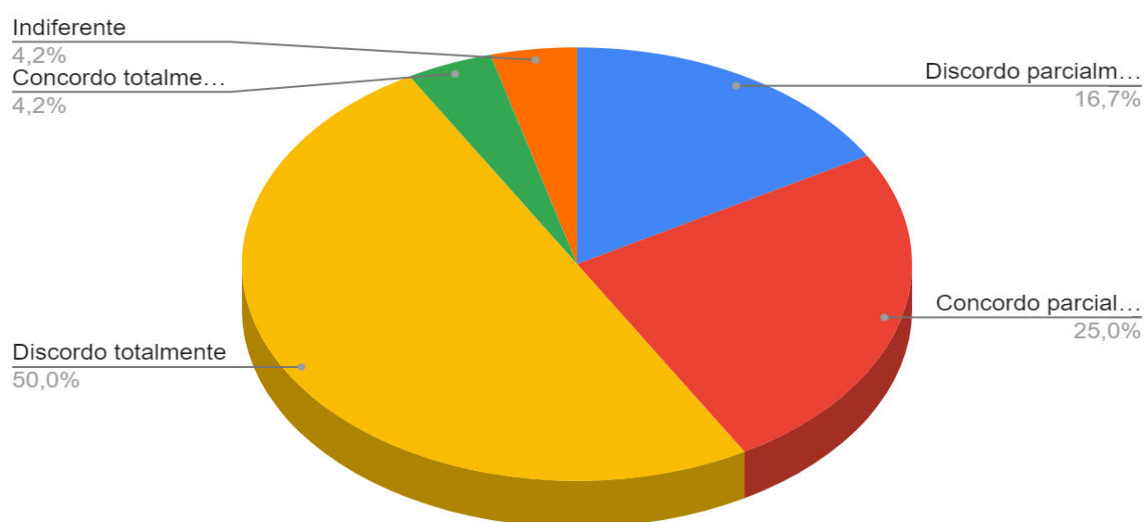
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No resultado obtido na questão 7, conforme análise do Gráfico 2, é possível verificar que 54,2% (13) das respondentes concordam parcialmente, 8,3% (2) concordam totalmente, 20,8% (5) discordaram parcialmente, 12,5% (3) discordam totalmente e 4,2% (1) indiferente. Assim, confere que a parcela de 62,5% concorda parcialmente ou totalmente, que é mais simples para mulher conciliar família e trabalho, sendo que 33,3% discordam da questão.

O resultado está de acordo com análise de Rodrigues e Silva (2015), que identificou em seu estudo que, para algumas mulheres conciliar tarefas pode ser uma barreira para ascensão na carreira, contudo, para a maior parte pode ser um diferencial para liderança feminina. As mulheres estão modificando o ambiente corporativo e começaram a impor às empresas um novo ritmo de trabalho, que permite conciliar carreira, família, e projetos pessoais (FRANCISCANI, 2010).

Possivelmente, esse dado envolva muito mais questões relacionadas ao gênero. As crianças são ensinadas e coordenadas conforme o gênero e a grande parte das mulheres ainda obtêm para si, como as principais responsáveis pelos demanda familiar. Dados de pesquisa do IBGE, apontam que no centro-oeste a porcentagem de mulheres que se dedicaram aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos é maior que dos homens. Segundo o resultado da pesquisa de Hriniewicz e Vianna (2018), aponta que, assim como o homem, a mulher moderna não só tem que buscar o sustento da família, como também deve manter praticamente todas as suas tarefas domésticas.

Gráfico 3: A questão 8 perguntou se as mulheres são mais sensíveis que os homens e agem pelas emoções?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

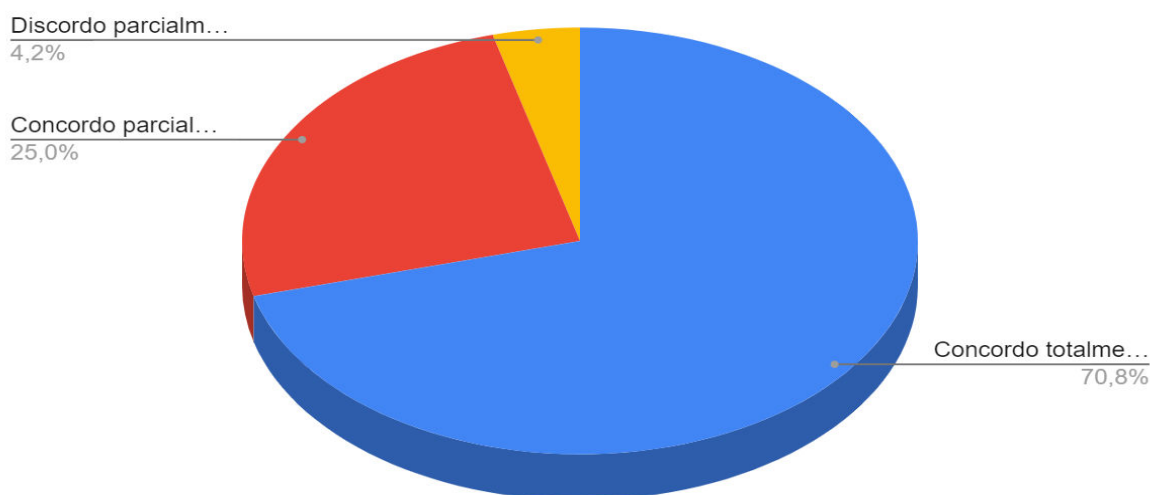
Os resultados, conforme pode ser observado no Gráfico 3, ao que 25% (6) das respondentes concordam parcialmente, 4,2% (1) concorda totalmente, 50% (12) das respondentes discordam totalmente, 16,7% (4) discordam parcialmente e 4,2% (1) é indiferente. Conforme análise do resultado, 66,7% discordam de alguma forma da afirmativa que identifica a mulher de forma generalizada como mais sensível e que deixa suas emoções dominar.

O resultado está incompatível com as análises de Silva e Rodriguez (2020), Rocha-Coutinho e Coutinho (2015), que atribuem padrões de comportamento ditos como femininos as mulheres que possuem características mais dóceis e que são orientadas por suas emoções. Temóteo (2013) acentua que as mulheres podem ser sensíveis e dóceis, mas, sabem se impor e são mais firmes quando a situação exige.

A partir desse resultado pode-se inferir que, algumas gestoras possuem tais características, entretanto seus atos não devem ser generalizados apenas baseados em aspectos

que as caracterizam mais vulneráveis. Para Rodrigues e Silva (2015), a afirmação de que a mulher é um ser que age guiada pelos seus sentimentos e instintos, são rótulos atribuídos sob uma ótica de cunho machista.

Gráfico 4: A questão 9 perguntou se as mulheres possuem as mesmas habilidades interpessoais que os homens para liderar?



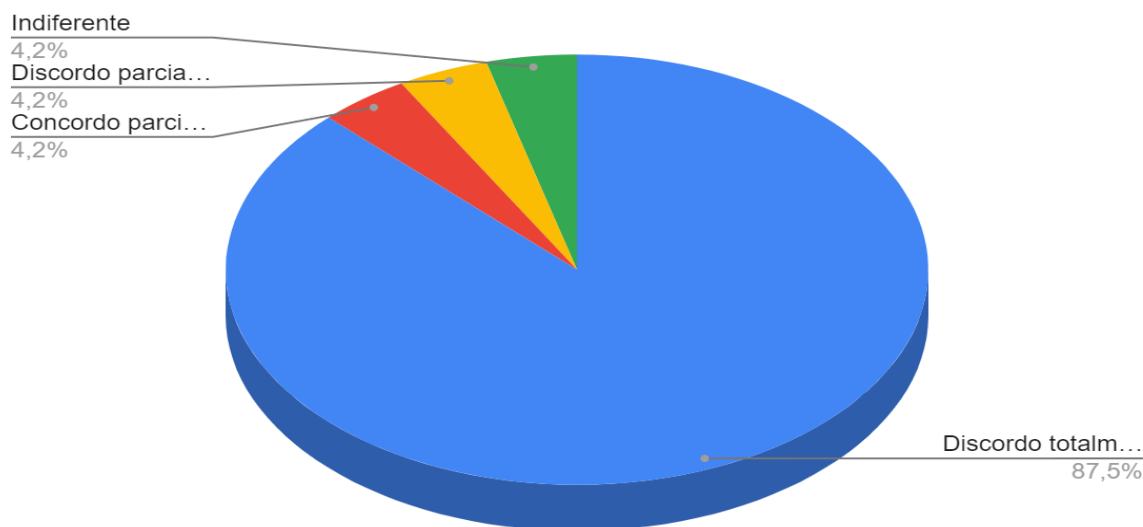
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado da questão 9, conforme pode ser observado no Gráfico 4, apontam que 70,8% (17) concordaram totalmente, 25% (6) concordaram parcialmente e somente 4,2% (1) discordou parcialmente da questão. Um percentual elevado, quase que unânime, ao que 95,8% das respondentes concordam totalmente ou parcialmente que as mulheres possuem as mesmas habilidades interpessoais que os homens, para liderar.

O resultado reforça o estudo de Hriniewicz e Vianna (2018), que apontou que grande parte das mulheres entrevistadas mostraram percepção semelhante das pesquisadas neste estudo, e responderam acreditar que possuem as mesmas habilidades que os homens e se identificam tão competentes quanto e capazes de chegar aos cargos de liderança. O resultado também corrobora com Rodrigues e Silva (2015) que explica que o mercado atual exige comportamentos parecidos, independente do gênero.

Dessa forma, pode-se sugerir com base nas respostas, que as mulheres estão preparadas para uma gestão e não buscam tirar os direitos ou lugar dos homens, mas sim, alcançar seus objetivos conforme o conhecimento adquirido para tal posição. Os autores Rodrigues e Silva (2015), afirmam que as mulheres possuem melhores habilidades interpessoais que os homens, reflexo disso é o estilo de liderança mais participativo adotado por elas.

Gráfico 5: A questão 10 perguntou se os cargos de liderança são melhor gerenciados pelos homens?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

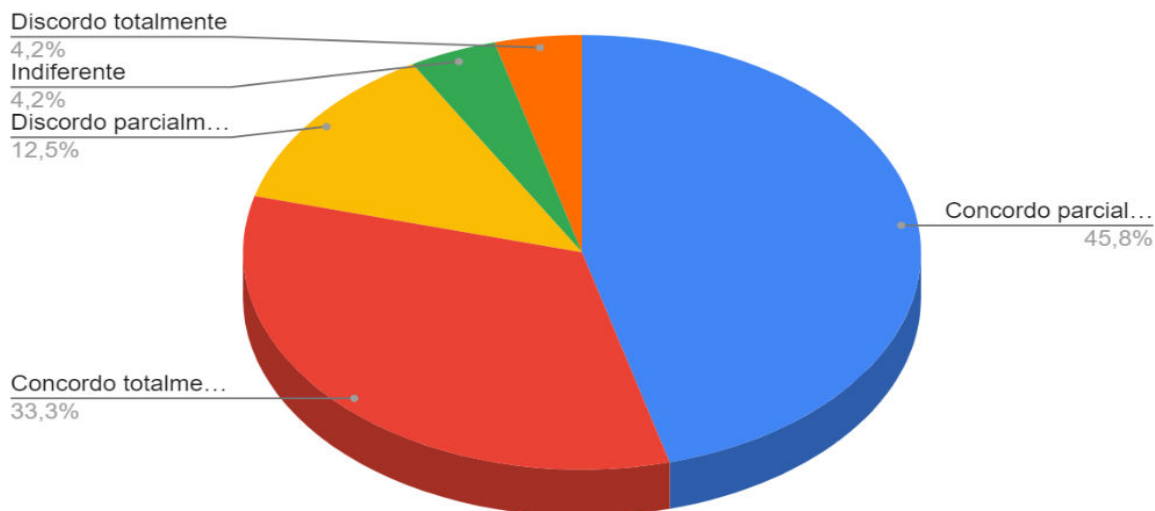
Os resultados, conforme demonstra o Gráfico 5, apontam que 4,2% (1) é indiferente, 4,2% (1) discorda parcialmente, 4,2% (1) concorda parcialmente e 87,5% (21) discordam totalmente. Pode-se avaliar, que a maioria dessas mulheres, isto é, 91,7% discordam e não acreditam que os cargos de liderança são melhor gerenciados pelos homens. Esse resultado era previsto, em decorrência da resposta predominante na questão anterior e mais uma vez as respostas indicaram que as mulheres se equiparam aos seus homólogos masculinos.

O resultado contraria o estudo de Rocha-Coutinho e Coutinho (2015), onde evidenciaram que os postos de liderança requerem características tradicionalmente associadas antifemininas, como perspicácia intelectual, pensamento lógico, capacidade e interesses profissionais e políticos.

Para Kanan (2010), alguns estereótipos associados à liderança reforçam a tendência que os homens são mais preparados para o cargo de liderança, pois, procedem do pressuposto que características masculinas como agressividade e assertividade são mais aceitas.

Apesar do mercado de trabalho ainda ser caracterizado pela visão de que liderar é tarefa relacionada aos homens, que homens são mais preparados, tal processo vem sendo desconstruído pela ascensão de mulheres a cargos de lideranças, bem como pelos resultados apresentados no ambiente corporativo (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).

Gráfico 6: A questão 11 perguntou se o estilo de liderança feminino é mais democrático, permite o envolvimento e participação maior da equipe?



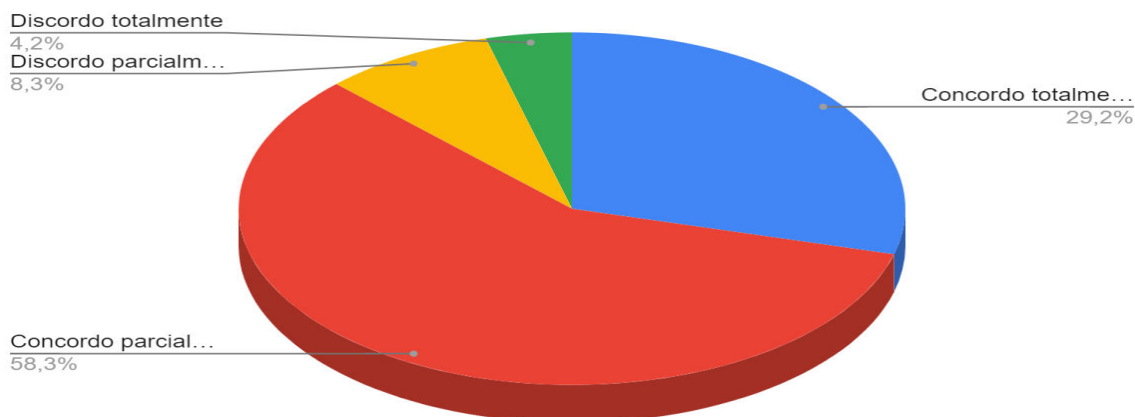
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado da questão 11, conforme observa-se no Gráfico 6, aponta que 45,8% (11) concordam parcialmente, 33,3% (8) concordam totalmente, 12,5% (3) discordam parcialmente, 4,2% (1) é indiferente e 4,2% (1) discordam totalmente. Sendo assim, avalia que 79,1% concordam que o estilo de liderança feminino é mais democrático, permite o envolvimento e participação maior da equipe

O resultado corrobora com os autores Robbins (2000), Teixeira (2013), Rodrigues e Silva (2015), que associam a liderança feminina a um modelo de mais benevolência, que permite participação maior de sua equipe nas tomadas de decisões. Esse tipo de líder trabalha com a constante preocupação de que o grupo participe das decisões, estimulando e orientando, acatando e ouvindo opiniões, e é ponderado antes de agir (MCEWEN; WILLS, 2009).

Conforme o resultado, pode-se sugerir que este é o estilo adotado pelas líderes que responderam ao questionário. A liderança feminina pode ser considerada mais democrática em sua maioria e que baseia-se no consenso do grupo, utilizando a equipe de forma a colaborar mais com os resultados a fim de decidirem em conjunto a melhor opção, pois, as mulheres buscam liderar de forma diferente, fugindo do tradicionalismo e ainda assim, ser eficaz (RODRIGUES; SILVA, 2015). As mulheres, em sua maioria, gostam de se comunicar e o fazem para expor pensamentos, ideias, e em decorrência disso, tornar mais fácil liderar, de forma mais clara e obter maior colaboração.

Gráfico 7: A questão 12 perguntou se atualmente o estilo de liderança adotado pelas empresas encaixa a gestão feminina?

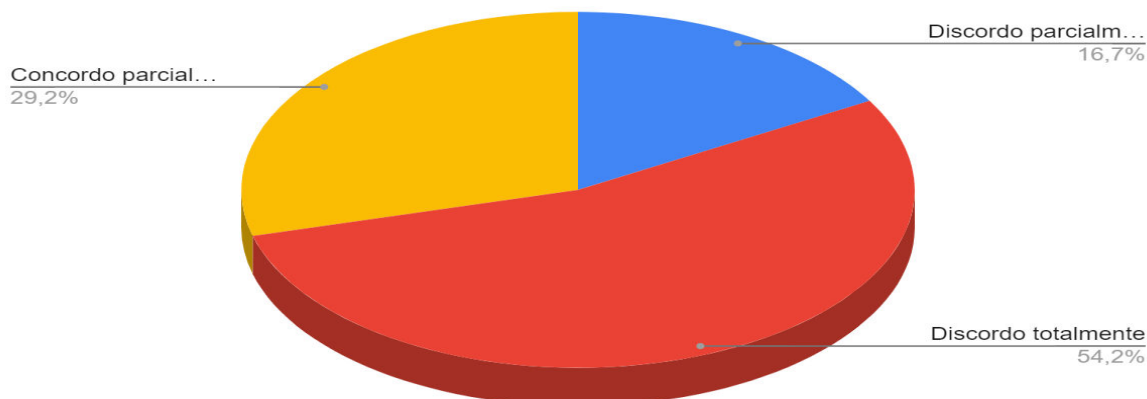


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado, conforme pode-se conferir no Gráfico 7, aponta que 4,2 % (1) das respondentes discordou totalmente, 8,3% (2) discordou parcialmente, 58,3% (14) concordaram parcialmente e 29,2% (7) concordou totalmente. Pode-se concluir que as 87,5% concordam totalmente ou parcialmente que atualmente o estilo de liderança adotado pelas empresas encaixa a gestão feminina.

O resultado sustenta a afirmação de Frankel (2007), que características adotadas pelo gênero feminino, são ideais para as empresas atualmente. Segundo Kanan (2010), a mulher possui componentes essenciais atualmente para uma boa gestão, como paciência para desenvolver relacionamentos, comunicação e empatia social em culturas diferentes. Conforme resultado, fica mais claro como a liderança feminina atual se vê necessária nas organizações, pois, reconhecem suas habilidades, buscando posições equivalentes aos homens no mercado e com os mesmos direitos.

Gráfico 8: A questão 13 perguntou se as mulheres precisam adotar posturas mais masculinas para obter o mesmo respeito que homens em cargos executivos?

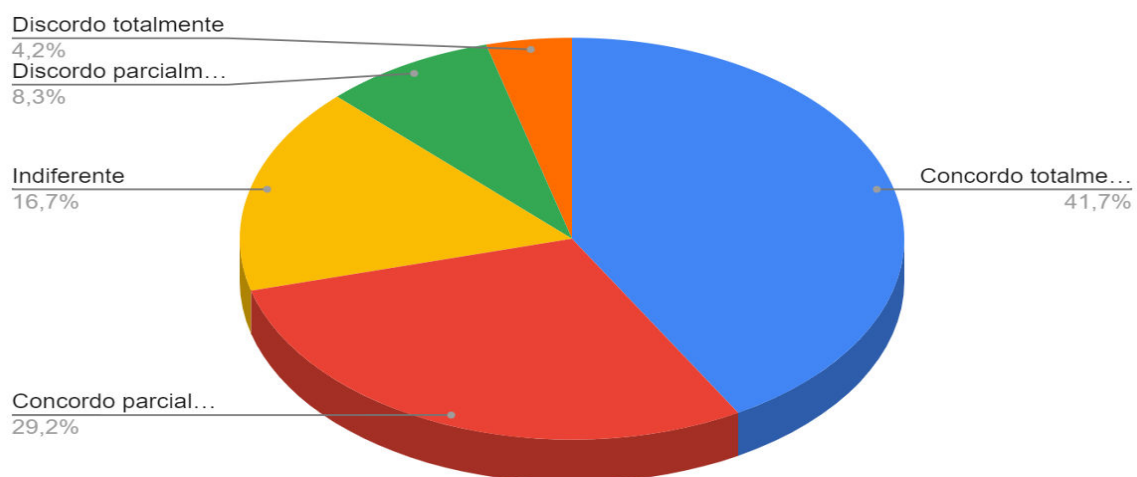


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado da questão 13, como verifica-se no Gráfico 8, aponta que 54,2% (13) das respondentes discordam totalmente, 16,7% (4) discordam parcialmente e 29,2% (7) concordam parcialmente. De fato, prevaleceu a discordância no total, 70,9% discordam de alguma maneira que as mulheres precisam adotar posturas mais masculinas para obter o mesmo respeito que homens em cargos executivos. Porém, pode-se entender também, que a porcentagem de 45,9% que concordaram e discordaram parcialmente, podendo adotar um estilo mais autoritário de acordo com ambiente ou situação que estão expostas.

O resultado evidencia uma perspectiva contrária à visão de Robbins (2000), que salienta a necessidade de a mulher adotar postura mais firme para ter o mesmo respeito que homens. Quando líderes femininas adotam os mesmos comportamentos apresentados pelo sexo masculino, são julgadas de forma diferente e é visto como uma fraqueza (RODRIGUES; SILVA, 2015). Assim, entende-se que a afirmação de Hryniewicz e Vianna (2018), se encaixa mais na resposta desse item, a mulher se adaptou à forma de liderar masculina, mas baseia-se de acordo com a necessidade.

Gráfico 9: A questão 14 perguntou se é necessário novas políticas de incentivo do empoderamento feminino nas organizações para que as mulheres alcancem novas posições?

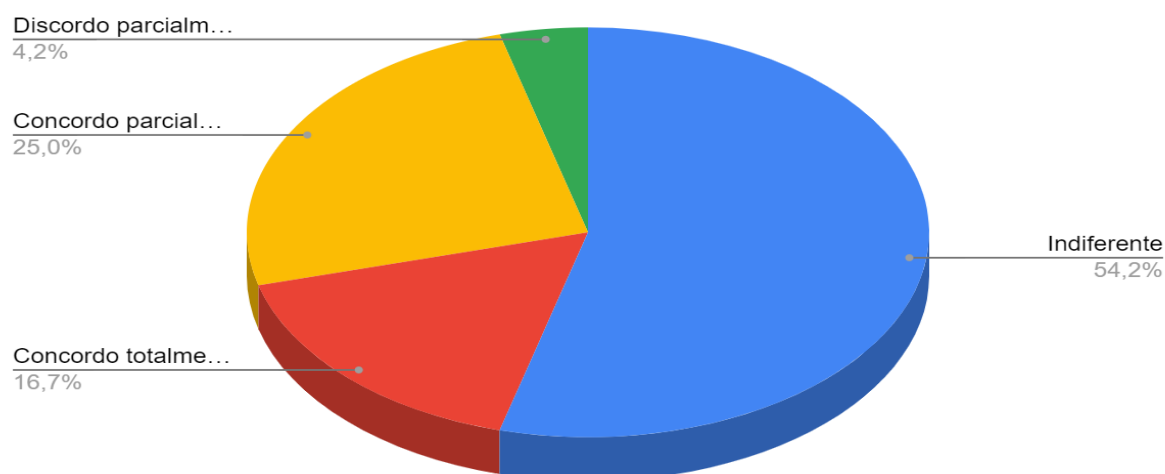


Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

O resultado da questão 14, conforme observa-se no Gráfico 9, aponta que 41,7% (10) das respondentes concordam totalmente, 29,2% (7) concordam parcialmente, 16,7% (4) são indiferentes, 8,3% (2) discordam parcialmente e 4,2% (1) discordam totalmente. Pelo resultado pode-se inferir a existência da necessidade de novas políticas para o empoderamento feminino nas organizações, pois, a maioria das respondentes 70,9% (17), concordaram com tal necessidade.

Nesse contexto, Santana e Santos (2010) enfatizam que colaboradores que são reconhecidos e a empresa permite sua participação na tomada de decisões, exercem suas funções motivados, e ocorre uma contribuição positiva no crescimento profissional desse colaborador. Conforme o resultado, percebe-se que a liderança feminina em Goiânia, necessita sim, de ações para fortalecer as mulheres e promover a equidade de gênero em todas as atividades sociais e da economia, estando em consonância com análise da ONU Mulheres (2021), que visa conscientizar organizações sobre o empoderamento feminino e novas políticas organizacionais, para igualdade entre gêneros.

Gráfico 10: A questão 15 Você participa de algum movimento para impulsionar a liderança feminina nas organizações?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado da questão 15, conforme observa-se no Gráfico 10, aponta que 54,2% (13) das respondentes foram indiferentes; 16,7% (3) concordam totalmente, 25% (6) concordam parcialmente e 4,2% (1) discordou parcialmente. Este resultado é significativo devido a porcentagem maior aqui ser 54,2% para indiferente, pode-se entender como falta de conhecimento no assunto abordado ou simplesmente de interesse das gestoras para questões relacionadas à participação em algum movimento para impulsionar a liderança feminina nas organizações. Também é relevante apontar as 41,7% que concordam de alguma maneira para o empoderamento feminino.

Esse resultado sugere que as líderes entram em contradição com a resposta anterior, pois, estando elas em posições que possuem certo poder para maior engajamento, não influenciam o empoderamento feminino na organização. Pode-se concluir que as mesmas atribuem tal responsabilidade somente para as empresa e sociedade.

Ante ao exposto, é possível afirmar com base nesse estudo, apesar da amostra, que a liderança feminina se faz presente em lojas de varejo em Goiânia, que elas estão preparadas para alcançar a função pretendida com maestria e possuem habilidades necessárias semelhantes ao do sexo oposto. Analisando as percepções das gestoras, avalia-se um novo cenário no mercado goiano quanto à liderança feminina, mulheres mais fortes que estão se adaptando aos obstáculos, estão à frente do lar, empresa ou negócio próprio, em busca de novas oportunidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou liderança feminina em lojas de varejo em Goiânia, por considerar o tema bastante relevante e atual e, as lojas de varejo, como campo oportuno para a realização de uma pesquisa. Para o efetivo desenvolvimento do trabalho, os fundamentos teóricos foram construídos através do estudo sobre liderança feminina nas organizações no referencial teórico disponível. Na perspectiva da realização da pesquisa, os fundamentos metodológicos foram construídos para dar sustentação ao levantamento de dados sobre a ocupação dos cargos de liderança em organizações de Goiânia.

Nesse sentido, com objetivo de analisar a percepção das líderes de lojas de varejo em relação aos desafios da liderança feminina, a pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário na cidade, comportando 24 mulheres que, conforme Tabela 1, estão ocupando cargos de liderança, especialmente, na gerência de organizações. Pela Tabela 1 é possível identificar que, em relação ao perfil das líderes, a grande maioria possui qualificação em nível mais elevado, quanto à idade, possui média de 35 a 45 anos e lideram de 10 a 30 subordinados. O ponto que se destaca é que 16,7% atuam a mais de 15 anos na mesma função, liderando, mesmo que em cargos intermediários.

Contudo, conforme demonstrado nos gráficos, o objetivo do trabalho foi alcançando, pois através dos resultados é possível descrever que, as mulheres estão ocupando lugares de liderança em lojas de varejo em Goiânia mesmo com as dificuldades apontadas. Destaca-se que, conforme Gráfico 1, 87% das mulheres enfrentam mais obstáculos para chegar ao cargo de liderança que os homens desde o começo de suas carreiras, apesar de estarem tão preparadas (Gráficos 4 e 5) quanto os homens para liderar nas organizações, por isso são resilientes e autoconfiantes.

O resultado também demonstrou que (Gráfico 2) 54,2% das mulheres consideram que, conciliar as responsabilidades familiares com as organizacionais é uma tarefa simples, porém,

33,3% discordam da afirmação, pois, podem existir várias questões que impliquem numa resposta simples. Ao mesmo tempo, o Gráfico 3 demonstra que 66,7% das mulheres não são mais sensíveis que os homens, pois elas sabem dominar suas emoções na hora de liderar e tomar decisões nas organizações.

Nesse contexto, a pesquisa, conforme os Gráficos 6 e 7, apontam que para 79,1% das mulheres entrevistadas, o estilo de liderança feminino é de alguma maneira mais democrático e permite o envolvimento e participação maior da equipe; que para 87,5% das entrevistadas, as características adotadas pela liderança feminina são ideais para as empresas na atualidade, pois as mulheres possuem componentes essenciais para uma boa gestão, são portadoras de paciência para desenvolver relacionamentos, comunicação e empatia social em culturas diferentes.

Ainda conforme o resultado da pesquisa, vale destacar que no Gráfico 8, a maioria dos respondentes afirmaram não precisar incorporar uma postura masculina para obter respeito nos cargos de liderança, pois sabem que se adotarem tais comportamentos, provavelmente, serão julgadas de forma diferente. Em relação a essa questão, concorda-se com a respostas das entrevistas, já que, compreende-se que a liderança feminina deve fazer valer o seu estilo de liderar, não a de terceiros.

Por fim, em relação ao Gráfico 9, identificou-se a necessidade de novas políticas para o empoderamento feminino nas organizações, já que 70,9% estão de acordo. E, o Gráfico 10, reforçou tal necessidade, pois 54,2% posicionaram-se como indiferentes no que se refere a sua participação em movimentos femininos em Goiânia. Contudo, ressalta-se como bastante positivo a existência de 41% que concordam em participar de movimentos para impulsionar a liderança feminina nas organizações. Conforme resultado, fica mais claro como a liderança feminina atual se faz necessária nas organizações, porque reconhecem suas habilidades buscando posições equivalentes aos homens no mercado e com os mesmos direitos.

Em meio a todas essas controvérsias, o papel da mulher no mercado de trabalho é de suma importância. Elas possuem altos cargos em grandes empresas e são responsáveis por parcela significativa do mercado de trabalho. Mas para chegar lá, tiveram que se esforçar para mostrar suas competências. O resultado da pesquisa deixou evidente que, para assumir um cargo de liderança é necessário conhecimento técnico e experiência independente do gênero, porém, de modo geral, as mulheres enfrentam mais obstáculos para chegar ao cargo de liderança que os homens, desde o começo de suas carreiras.

Apesar de o mercado de trabalho ainda ser caracterizado pela visão de que, liderar é tarefa relacionada aos homens e que eles estão mais preparados, felizmente, conforme a pesquisa demonstrou, tal processo vem sendo desconstruído pela ascensão de mulheres a cargos

de lideranças, bem como, pelos resultados apresentados no ambiente corporativo. E aquilo que a princípio pode ser visto como fraqueza, revela-se como um ponto forte da atuação da mulher, que é a sensibilidade. O mundo muda e as pessoas precisam se adaptar às mudanças. As mulheres, com sua sensibilidade e responsabilidade, estão mais propensas a se adaptarem a essas mudanças e ajudar na mudança daqueles que estão ao seu redor.

O destaque que a mulher apresenta em nossa sociedade hoje, mostra a força que ela tem e a maleabilidade para se adaptar a essas mudanças, com habilidade para resolver problemas, assim como os homens. Apesar disso, as mulheres ainda enfrentam diferenças de salário, em relação aos homens que ocupam os mesmos cargos. O resultado indica que a sociedade ainda é muito machista e mesmo em meio a avanços significativos, ainda tem muito que melhorar.

Para mudar este cenário, é preciso promover uma mudança cultural na sociedade, que só é possível por meio da educação. Nesse sentido, recomenda-se ampliação na concepção de liderança, pois a visão de que os cargos de gestão combinam mais com características masculinas não tem para onde prosperar mais, as mulheres possuem rapidez na tomada de decisão, coragem, força e ambição para uma nova história.

Sabe-se que, muitas mulheres, equivocadamente, acabam incorporando as características masculinas quando entende que esse é o caminho para chegar ao topo. Por isso, é preciso romper esse paradigma e valorizar os atributos ditos femininos, como sensibilidade, flexibilidade, intuição, capacidade de trabalhar em equipe e administrar a adversidade, que são fundamentais para gerir e liderar equipes e trazer bons resultados para a empresa, qualquer que seja o ramo de atividade. Recomenda-se de modo geral, a promoção de salários mais igualitários como um ponto importante a ser melhorado, visto que, de maneira geral, homens ganham mais do que mulheres que ocupam os mesmos cargos e exercem as mesmas funções.

Para alcançar a igualdade salarial, recomenda-se que todas as esferas da sociedade devem fazer sua parte. Que o governo implemente um maior número de creches, torne lei a licença-maternidade compartilhada, para permitir às mulheres mais dedicação à sua vida profissional. Que as empresas coloquem em prática políticas organizacionais que contemplem as necessidades das mulheres, como sala de amamentação, creches conveniadas, entre outras. Que as famílias, promovam a divisão de tarefas igualitárias para garantir às mulheres a possibilidade de manterem suas carreiras.

Mudar a cultura da casa talvez seja o ponto mais fácil de colocar em prática, pois só depende da boa vontade dos homens em compartilharem as tarefas com as mulheres. Compreende-se que, um bom começo será parar de usar a palavra ajuda. Parece preciosismo, mas se o homem acha que “ajuda” sua esposa com as tarefas, está pressupondo que a obrigação

é dela, quando a responsabilidade por cuidar da casa é de todos que moram nela. Homens, mulheres, idosos ou crianças devem fazer a sua parte para manter a casa limpa e organizada. Se todos colaborarem, não fica pesado para ninguém, e a mulher poderá se dedicar à carreira com mais tranquilidade.

Por fim, identificou-se que o estudo apresentou limitações quanto à população utilizada como sujeito, definida para pesquisa e amostra. O foco foram mulheres que ocupam cargos de liderança em lojas de varejo em Goiânia, porém, mesmo o estudo sendo realizado em forma de questionário para melhor viabilizar o tempo até mesmo das respondentes, ocorreram dificuldades quanto ao tempo de coleta de dados, influenciando nessa demanda, já que havia a necessidade de parar a pesquisa para dar seguimento ao relatório, com resultados. Possivelmente, com prazo maior para aplicação, a amostra poderia ser mais significativa.

A partir do pressuposto, a temática possui relevância considerada, pois tem a possibilidade de novas investigações, um possível aprofundamento dessa investigação com amostras mais representativas e considerando outras populações no mercado de trabalho ou ampliando para todos os gêneros. Também sugere se para pesquisas futuras, identificar o campo de atuação/ramo das empresas nas quais essas mulheres estão inseridas em Goiânia.

REFERÊNCIAS

ALEGO. **Direito ao voto.** 2021. Disponível em: <<https://portal.al.go.leg.br/noticias/113451/direito-ao-voto>>. Acesso em: 16 maio 2021.

ARTABANE. Melissa. **Liderança feminina:** como quem empreende pode abrir portas na empresa. - Endeavor. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/lideranca-feminina-dentro-das-organizacoes-como-o-empendedor-pode-abrir-portas/>> Acesso em: 19 mar. 2021.

BAUDRILLARD, J.; GUILLAUME, M. **Figures de l'altérité.** Paris: Descartes & Cie., 1994.

BRUSCHINI, C. **Trabalho feminino no Brasil:** novas conquistas ou persistência da discriminação. Fundação Carlos Chagas, 1998.

BRUSCHINI, C. **Mulher e trabalho:** uma avaliação da década da mulher (1975-1985). In: CARVALHO, N. V. (Org.) A condição feminina. São Paulo: Vértice; Editora Revista dos Tribunais, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor De pessoas. 6ª. Reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas - **Rev. adm. contemp.** 5 (3). Dez 2001. Curitiba 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000300006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 05 maio 2021.

FRAGA, Aline Mendonça; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, n. spe, p. 757-769, 2020.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.

GOIÂNIA. **Mulheres ocupam 68% dos cargos no serviço público da Prefeitura de Goiânia**- Prefeitura de Goiânia. Disponível em: <<https://www.goiania.go.gov.br/mulheres-ocupam-68-dos-cargos-no-servico-publico-da-prefeitura-de-goiania/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

GIRÃO, I. C. C. **Representações sociais de gênero**: suporte para as novas formas de organização do trabalho. 130 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

HENDERSON, Patricia Araujo; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.

IATA, Cristiane Mitsuê. **Liderança feminina**: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 212 f. Tese de doutorado do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/216576/PEGC0633-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos. 2013. Disponível: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/estudos/2013/caracteristicas-da-mulher-em-goias.pdf&ved=2ahUKEwiq69rUIM_wAhX_qpUCHTKSBXYQFjAAegQIAxAC&usg=AOvVaw2BVC4aDQGwSmhqkr_aulak&cshid=1621201141605>. Acesso em: 16 maio 2021.

INSPER. **INSPER PROMOVE LANÇAMENTO DA 3ª PESQUISA PANORAMA MULHER**. 2019. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/talenses-panorama-mulher-2019/>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, José R. **A IMPORTÂNCIA DO EMPODERAMENTO FEMININO NAS EMPRESAS**. Instituto Brasileiro de Coaching- IBC. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/importancia-do-empoderamento-feminino-nas-empresas/>>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCEWEN, M.; WILLS, E.M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução Ana Maria Thorell. 2 Ed. Porto Alegre; Artmed, 2009

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

ONUMULHERES. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**. ONU Mulheres e Rede Brasil do Pacto Global. 2021. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>> Acesso em: 05 maio 2021.

OPOPULAR. **Estudo da Segplan divulga novo perfil da mulher goiana**. 2013. Disponível em: <<https://www.opopular.com.br/noticias/cidades/estudo-da-segplan-divulga-novo-perfil-da-mulher-goiana-1.288685>> Acesso em: 16 maio 2021.

PAOLI, M. C. **Os trabalhadores urbanos na fala dos ouros**. In: LOPES (org.) *Cultura e identidade operária*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

PERKINS, D.D.; ZIMMERMAN, M.A. (1995). Empowerment meets narrative: listening to stories and creating settings. **American Journal of Community Psychology**. Oct. v. 23. n. 5. p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 mar. 2021.

ROCHA, Maria José Pereira; BICALHO, Elizabete (Coord.). **Luta e resistência de Mulheres em Goiás (1930-1993)**. FARIA, Gisele Justiniano de (Colab.). *Cadernos de pesquisa* 18. Goiânia: Ed. Da UCG, 1999.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 4, 2015.

SEBRAE. **Empreendedorismo Feminino Como Tendência de Negócios** - Sebrae. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Empreendedorismo_feminino_como_tend%c3%aancia_de_neg%c3%b3cios.pdf/> Acesso em: 05 maio 2021.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SILVA, Elizandra da; RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler. **Mulheres em cargos de liderança**: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul;Curitiba / SC-2020.

SOUZA, César. Está na hora de reinventar o pensamento em gestão. **Harvard business Review Brasil OnPoint**. São Paulo, p. 7, abril e maio 2015.

SOUSA, L; GUEDES, D. **A desigual divisão sexual do trabalho**: um olhar sobre a última década. v.30. n.87. São Paulo. mai./ago. 2016.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3a Ed. Lisboa: Escolar Editora, 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina – Um diferencial de liderança mito ou Nova realidade. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** ago./2011.

QUESTIONÁRIO
Liderança Feminina em Goiânia

INFORMAÇÕES GERAIS	
1.NÍVEL ACADÊMICO: <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós- graduada <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	2.FUNÇÃO NA EMPRESA: <input type="checkbox"/> Supervisora <input type="checkbox"/> Coordenadora <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Diretora <input type="checkbox"/> Vice Presidente <input type="checkbox"/> Outros _____
3.IDADE: <input type="checkbox"/> De 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> De 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> De 45 a 55 anos <input type="checkbox"/> Mais que 55 anos	4.QUANTO TEMPO ATUA NESSE CARGO: <input type="checkbox"/> De até 1 ano <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
5.QUANTIDADE DE LIDERADOS: <input type="checkbox"/> Até 9 funcionários. <input type="checkbox"/> De 10 a 30 funcionários. <input type="checkbox"/> De 40 a 99 funcionários. <input type="checkbox"/> 100 ou mais	

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 – Indiferente					
4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente					
OBJETIVAS					
06	As mulheres enfrentam desde o começo de suas carreiras mais obstáculos para chegar ao cargo de liderança que os homens?				
07	É mais simples para a mulher conciliar as responsabilidades familiares com as organizacionais?				
08	As mulheres são mais sensíveis que os homens e agem pelas emoções?				
09	As mulheres possuem as mesmas habilidades interpessoais que os homens para liderar?				
10	Os cargos de liderança são melhor gerenciados pelos homens?				
11	O estilo de liderança feminino é mais democrático, permite o envolvimento e participação maior da equipe?				
12	Atualmente o estilo de liderança adotado pelas empresas encaixa a gestão feminina?				
13	As mulheres precisam adotar posturas mais masculinas para obter o mesmo respeito que homens em cargos executivos?				
14	É necessário novas políticas de incentivo do empoderamento feminino nas organizações para que as mulheres alcancem novas posições?				
15	Você participa de algum movimento para impulsionar a liderança feminina nas organizações?				

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Joseliia Batista de Silva RA 19498

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Heterogeneidade Feminina em Lojas de roupas em Goiânia.

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Paulo César Pereira de Silva

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração. Modalidade afim Bacharel

Joseliia B. de Silva
Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 14 de Agosto de 2021