



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
IINSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

KALINE SOARES MOURA

**A ATUAÇÃO DA MULHER NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE
POTIRETAMA/CE**

LIMOEIRO DO NORTE – CEARÁ

2021

KALINE SOARES MOURA

**A ATUAÇÃO DA MULHER NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE
POTIRETAMA/CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB.

Orientadora: Prof. ^a Dr. ^a Rejane Felix Pereira

LIMOEIRO DO NORTE - CEARÁ

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Moura, Kaline Soares.

M884a

A atuação da mulher na gestão pública do município de Potiretama/Ce / Kaline Soares Moura. - Redenção, 2021.

55f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Profa. Rejane Felix Pereira.

1. Mulheres - Administração pública. 2. Liderança em mulheres. 3. Mulheres - Emprego. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658

KALINE SOARES MOURA

**A ATUAÇÃO DA MULHER NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE
POTIRETAMA/CE**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB – campus da liberdade.

Aprovado em: 12/06/2021

BANCA EXAMINADORA

Profe.^a Dr.^a Rejane Felix Pereira (orientadora)

Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB

Profe.^a Dr.^a Larissa Karoline Souza Silva (professora avaliadora)

Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB

Profe.^a Dr.^a Silvia Helena Dantas de Lima (professora avaliadora)

Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB

AGRADECIMENTOS

Agradecer é apresentar o sentimento de gratidão pelas sementes de incentivo, esperança e conhecimento, plantadas por aqueles que transitam por nosso viver, contribuindo para a colheita de um fruto de trabalho. E para agradecer é preciso rememorar.

Obrigada a Deus pela escrita do livro da minha vida, por nele está a multiplicação da minha existência e a permissão para desfrutar de tamanha riqueza “o conhecimento”. Vós que deixastes nas tuas escrituras, “O homem necessita conhecer, só assim ele decifrara o enigma da vida”

Aos meus pais Josino e Maria que me deram a vida e consecutivamente estimularam para que busque aperfeiçoamento e crescer dia após dia.

A minha Avó materna Dona Evarista que tanto amo, que contribuiu fortemente para minha educação, incentivando a seguir no caminho do conhecimento, com muito amor e carinho, a quem sou grata por tudo, inclusive por ser minha fonte de inspiração. Pela compreensão da minha falta em tantos momentos devido aos estudos. Gratidão por todo amor que tens por mim.

Ao meu esposo: Robertinho e a minha filha: Gizele, por sempre acreditarem na minha capacidade de conquistar sonhos e superar obstáculos da vida e por contribuírem para a realização desta etapa do meu caminhar.

Aos meus irmãos Kalliane e Kaytson obrigada por sempre estarem presentes na minha vida, por acreditarem em mim sempre, me incentivando sempre que o cansaço vinha, gratidão!

Agradeço a minha cunhada Robertiana por todo ensinamento e atenção sempre que precisei, que foi e é fundamental na minha formação acadêmica como também de vida.

As colegas, Simone e Dara, por me ajudar nas horas difíceis dos estudos, ao longo do curso.

Agradeço de forma pura e carinhosa à minha orientadora, professora Rejane Félix, que deu todo apoio para completar essa fase linda do curso. Muito obrigada por todo zelo e por dividir o seu conhecimento comigo.

Dedico primeiramente a Deus que me deu força para concluir mais essa etapa da minha formação. Aos meus familiares, em especial ao meu esposo e filha. Dedico também a todos os mestre, colegas e participantes dessa pesquisa, tão importante para minha vida pessoal, intelectual e profissional

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar as dificuldades no campo profissional das mulheres que perduram diariamente na administração pública de Potiretama/CE. Esta pesquisa contempla as habilidades de gestão e liderança das mulheres na administração pública. O objetivo determina o valor e o propósito desta pesquisa e expressa expectativas futuras. A pesquisa é qualitativa, exploratória e técnica de entrevista. As entrevistadas foram duas mulheres em cargos de gestão e liderança na administração pública. Quanto ao perfil das entrevistadas, todas estão estudando ou receberam treinamento e continuam buscando conhecimentos em suas respectivas áreas. Os desafios encontrados por elas foram: dificuldade de encontrar no mercado profissionais qualificados para somar junto a suas equipes, novidades e atualizações que surgem a cada dia, medo dos desafios no novo campo de atuação, medo das mudanças de cargos, gestão e motivação de pessoal. Pode-se observar que as gestoras procuram sanar essas dificuldades por meio de gentileza, dedicação, equilíbrio, entre outros aspectos que auxiliam a liderança na gestão pública.

Palavras-chave: Dificuldades profissionais. Liderança feminina. Gestão feminina.

ABSTRACT

This research sought to analyze the difficulties in the professional sphere of women that endure daily. This research contemplates the management and leadership skills of women in administration. The objective of the study is to identify which are the biggest professional challenges and how they try to solve these challenges in the performance of women in different areas of public administration in the municipality of Potiretama/CE. The research is qualitative, exploratory and interview technique. The interviewees were two women in management and leadership positions in public administration. As for the profile of the interviewees, all are studying or received training and continuing their knowledge in their best areas. The challenges they encountered were: difficulty in finding professionals hired in the market to add to their teams, news and updates that appear every day, fear of challenges in the new fields of action, fear of changes in loads, management and staff motivation. It can be seen that the managers try to remedy these difficulties through kindness, dedication, balance, among other aspects that help the leadership in public management.

Keywords: Professional challenges for women. Leadership. Female management.

Figura 1	Habilidades técnicas, interpessoais e conceituais.....	23
-----------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferenças entre estilos de gestão masculino e feminino	20
Quadro 2	Competências do CHA.....	22
Quadro 3	Atribuições das questões relacionadas ao referencial teórico e objetivos.....	35
Quadro 4	Conhecendo os cargos.....	40
Quadro 5	Atribuições.....	41
Quadro 6	Os desafios na profissão.....	42
Quadro 7	O diferencial da mulher.....	43
Quadro 8	Liderança.....	43
Quadro 9	Estratégias e forma de liderança.....	44
Quadro 10	Família/trabalho.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	11
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.2	Justificativa	12
1.3	Organização da pesquisa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Uma Breve História da mulher no mercado de trabalho	14
2.1.1	Evolução dos Direitos da Mulher: Luta e Conquistas	15
2.1.2	Liderança e gestão feminina	17
2.2	Competências e Habilidades	20
2.2.1	Competências	21
2.2.1.1	<i>Competências femininas</i>	22
2.2.2	Habilidades	23
2.2.2.1	<i>Habilidades Femininas</i>	24
2.2.3	Habilidades Técnicas	25
2.2.4	Habilidades Interpessoais	25
2.2.5	Habilidades Conceituais	25
2.3	Papel de Liderança das Mulheres nas Organizações	26
2.4	Os maiores desafios profissionais que as mulheres enfrentam	28
3	METODOLOGIA	30
3.1	Tipo de Pesquisa	30
3.1.1	Definições da pesquisa quanto a sua natureza	30
3.1.2	Acepção da pesquisa referente aos objetivos	31
3.1.3	Acepção da pesquisa quanto aos artifícios técnicos.	31
3.2	Área de realização do estudo	32
3.3	Público Alvo	33
3.4	Participantes da pesquisa	33
3.5	Coleta de dados	34
3.6	Análise dos dados	35
3.7	Obstáculos dos métodos	35

4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1	Perfil das entrevistadas	37
4.1.1	Secretária de saúde	37
4.1.2	Secretária de educação	38
4.1.3	Semelhanças de perfil	39
4.2	Escopo administrativo das entrevistadas	39
4.2.1	Escopo administrativo secretária de saúde	39
4.2.2	Escopo administrativo secretária de educação	40
4.3	Detalhamento das questões/respostas	40
4.4	Impressões gerais sobre as participantes e análises realizadas	46
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

A função da mulher, há séculos, para a sociedade era apenas de servir e cuidar da família, sendo o homem a única pessoa que atendia às necessidades financeiras da família. Portanto, a mulher precisava ser mãe, esposa e dona de casa, e não tinha direito de exercer atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada.

Em 1935, as mulheres passaram a participar da tomada de decisões sociais e as restrições à lei eleitoral acabaram. As mulheres começaram a participar da política, podiam votar e gozavam de direitos iguais perante a sociedade. Essa conquista ocorreu quando os homens entraram na guerra, não voltaram ou foram fragilizados e continuaram a realizar suas atividades diárias. Portanto, a Primeira Guerra Mundial e a Segunda Guerra Mundial contribuíram para a disseminação dos direitos das mulheres.

Outra conquista das mulheres está relacionada à celebração do Dia Internacional da Mulher no dia 8 de março de cada ano. Este dia é comemorado por uma série de lutas vividas pelas mulheres e que causaram muitas mortes. Como resultado, a lei mudou não apenas o mercado de trabalho, mas também promoveu uma participação mais ativa das mulheres na sociedade.

As habilidades desenvolvidas pelas mulheres são benéficas para os líderes e são tão eficazes quanto os homens em cargos estratégicos que exigem responsabilidades dentro da organização. Muitas mulheres trabalham em turnos, desempenhando múltiplas funções, incluindo tarefas domésticas e comerciais, mas ainda precisam de tempo para acompanhar e cuidar de suas famílias.

Na contemporaneidade, a Administração Pública é vista como um conjunto de serviços, órgãos e agentes. Nesta esfera de trabalho as ações buscam satisfazer e sanar as necessidades evidenciadas socialmente, assim, todos os atos dessa gestão devem visar atingir interesses públicos, seja através da administração direta, quando a prestação dos serviços públicos é realizada pelo próprio Estado e seus órgãos, e indireta, quando o serviço é prestado pelos agentes que tem poder público para exercer tal atividade. Seguindo esses princípios, pode-se ressaltar que a Administração Pública é desenvolvida de forma democrática, nesta perspectiva é possível que ocorra a participação da sociedade.

Assim, acompanhando as transformações da sociedade, as mulheres têm passado por muitas transformações quanto ao seu papel e quanto às funções que exerce na administração pública. Desta maneira, a figura feminina, na atualidade, não está ligada unicamente às atividades do lar e as funções maternas, todavia, a mulher ganhou força e voz e alcançou diversos direitos: o direito ao voto, a entrada no mercado de trabalho e a participação em diferentes tipos de liderança.

Nas atuais circunstâncias, é comum observar que homens e mulheres em cargos de liderança diferem em gênero, salário e valorização técnica. Algumas empresas estabelecem planos de trabalho, salário e carreira para evitar a discriminação.

A temática desta pesquisa foca na administração pública do município de Potiretama, localizado no Estado do Ceará, cuja visão é administrar para os municípios, por meio da condução de um grupo de pessoas, somando aos cargos de liderança devidamente nomeados pelo gestor maior do poder executivo municipal, que de tal modo, entusiasmo, de maneira significativa, a execução do que é proposto em planejamento, a fim de cumprir um objetivo maior.

A metodologia desta pesquisa foi baseada em uma pesquisa bibliográfica associada a uma pesquisa de campo, cujo público alvo foram as mulheres que atuam na administração pública do município em estudo. Neste caso, a pesquisa foi realizada nas secretarias de assistência social, educação e saúde, nas quais atuam mulheres em cargos de âmbito administrativo, na cidade de Potiretama/Ce, no período de fevereiro a abril de 2021.

Frente ao exposto, o problema de pesquisa é: quais os maiores desafios profissionais na atuação da mulher na gestão pública do município de Potiretama/Ce?

1.1 Objetivos

O objetivo determina o valor e o propósito desta pesquisa e expressa expectativas futuras.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais os maiores desafios profissionais na atuação das mulheres nas diferentes áreas da gestão pública do município de Potiretama/Ce e mostrar como elas procuram sanar esses desafios.

1.1.2 Objetivos específicos

- Relacionar a presença das mulheres na gestão Pública de Potiretama/Ce;
- Classificar as áreas da gestão Pública de Potiretama/Ce onde as mulheres atuam como administradoras.
- Avaliar as dificuldades que as mulheres enfrentam para desenvolver seu trabalho.

1.2 Justificativa

As mulheres têm lutado pela igualdade, buscando maiores oportunidades, melhores cargos, salários e respeito na sociedade e nas profissões escolhidas. À medida que as mulheres ingressam no mercado de trabalho, a sociedade se desenvolve de modo mais célere, considerando a capacidade e aptidão femininas. Assim, a injeção de profissionais qualificadas no mercado de trabalho associada com a sua valorização, proporciona um crescimento qualitativo e quantitativo nas instituições que as contrata.

Diante disso, é importante estudar os desafios vivenciados por gestoras em cargos públicos, a iniciar por municípios considerados pequenos, como por exemplo, Potiretama/Ce.

1.2 Organização da Pesquisa

Dessa forma, a estrutura desta monografia, em linhas gerais, contempla, no segundo capítulo, a revisão bibliográfica abordando, principalmente, as competências, habilidades e lideranças femininas e os seus maiores desafios profissionais em atividades de gestão.

O terceiro capítulo deste trabalho descreve a metodologia usada na investigação, apresentando o tipo de pesquisa, a caracterização da área de estudo e a definição da coleta dos dados e como esses dados foram analisados.

O quarto capítulo traz os resultados e sua discussão considerando os dados levantados nas entrevistas e ainda, o detalhamento das respostas exaltando os desafios do trabalho e a conciliação com as atividades familiares.

As considerações finais apresentam as respostas aos objetivos considerados nesta pesquisa, e as propostas para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo utiliza a documentação de autores das áreas de administração, gestão de pessoas e liderança para introduzir opiniões relacionadas ao tema desta pesquisa e enfatizar o papel da mulher no mercado de trabalho.

Como apoio, realizou-se uma pesquisa por referências baseadas no conceito de participação feminina no mercado de trabalho, antes do surgimento da sociedade e como lideranças dentro das organizações. Buscou-se, ainda, compreender como as mulheres ingressam no mercado de trabalho e como enfrentam as dificuldades e desafios profissionais na atualidade.

2.1 Uma Breve História da Mulher no Mercado de Trabalho

Os autores de Andrade e Balabuch (2013) enfatizaram que as memórias dos séculos anteriores deram ao ser humano o direito de ser o único provedor das necessidades habitacionais. Para as mulheres, existe apenas a obrigação do organizador. Portanto, eles não têm o direito de trabalhar no exterior, especialmente enquanto ganham dinheiro, e não têm o direito de participar da tomada de decisões sociais.

Barbosa (2011) também destacou que, em meados de 1920, toda mulher era considerada a rainha da família e as organizações sociais utilizavam a família como única provedora. A mulher desempenha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, ela não sai de casa como o homem, apenas fica em casa e faz as atividades rotineiras.

Na década de 1920, as mulheres eram privadas de vários direitos, dos quais podemos destacar o processo de aprendizagem da leitura, assim como destaca o pensamento de Bebchuk (2009, p. 165) “As mulheres também não podem aprender a ler. Quando aprendem algo, é na escola administrada pela igreja que desenvolvem habilidades manuais e familiares”.

2.1.1 A Evolução dos direitos da mulher: lutas e conquistas

Barbosa (2011) acredita que com o surgimento de novas formas familiares, muitas conquistas foram alcançadas, antes o homem era considerado o

único provedor, enquanto a mulher era apenas responsável pela criação dos filhos no seio familiar. Com as mudanças, as famílias passaram a ter as mulheres como chefes de família e os maridos e as esposas passaram a dividir responsabilidades e obrigações. Como resultado, a participação das mulheres na economia e na sociedade tornou-se cada vez maior.

Sina (2005) acrescenta que uma das maiores bandeiras de pensadores e ativistas em defesa dos direitos das mulheres é a questão do voto. Embora as mulheres tenham uma forte presença no campo do poder, para conquistarem o direito de votar foram anos de lutas e ainda é uma pequena e singela minoria nos cargos parlamentares.

Complementando o referido posicionamento Bebchuk (2009, p. 165) afirma que “O objetivo do voto na época era estimular e garantir a participação das mulheres na vida social, econômica e política do país”. Se tratando de Brasil somente na era de Vargas (1933) as mulheres começaram a gozar do direito de voto.

O autor Bebchuk (2009) comentou que no século XX testemunhou-se marcos importantes para a libertação das mulheres, como o Artigo 2 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, que declarou que todas as pessoas têm direitos e liberdades iguais perante a lei. Independentemente de raça, cor e sexo.

Cavalli (2019) relata que as mulheres lutam há muitos anos pela igualdade de direitos, sem discriminação de gênero, e seu objetivo é ocupar o mesmo cargo e usufruir do mesmo salário conforme o cargo ocupado. Além de ter as mesmas condições com relação ao poder de usar as palavras, pois existem determinadas situações que as mulheres são recriminadas por usarem termos que são vistos como próprios do vocabulário masculino.

Silva (2020) apontou que existe uma diferença salarial entre homens e mulheres, o pior é que quanto maior a renda, maior a diferença. O problema está relacionado ao exercício de poder e liderança dentro da empresa.

Para Siqueira (2002), a entrada das mulheres no mercado de trabalho mudou muito. Pois no que se refere ao crescimento econômico, no qual há oportunidades educacionais, mudanças tecnológicas, como também o desenvolvimento de movimentos feministas em busca de direitos e, em última instância, a rápida disseminação de ideias em uma cultura globalizada.

O autor Siqueira (2002) também acrescentou que as mulheres são menos imunes ao desemprego do que os homens, mas essa crença é vista através da atratividade do trabalho feminino e dos fatos sociais envolvidos, ao invés da menor participação sindical. A diferença entre os estilos de trabalho masculino e feminino vai além das questões biológicas, está relacionada ao fato social de que, diante da crise do emprego, as mulheres levam desvantagem no mercado porque é possível aos homens ter horários flexíveis, enquanto as mulheres têm dupla jornada de trabalho, ou seja, emprego formal e atividades domésticas.

Segundo Andrade e Balabuch (2013), o tempo passou e as mulheres conseguiram superar os obstáculos aos papéis que lhes eram atribuídos, nomeadamente ser esposas, mães e donas de casa. Tudo isso ficou para trás. Desde a década de 1970, quando o público feminino conquistou uma posição melhor, é possível perceber isso com mais força, ou seja, profissões mais respeitadas e de maior Responsabilidade, como a participação das mulheres na política, é um conceito ganho.

A relação entre mulher e trabalho tem muitos aspectos no mercado:

O comércio do trabalho abrange desde uma mulher que cuida de outra trabalhadora, até uma que trabalha em uma fábrica ou loja, até uma mulher que se torna chefe de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Também incluem mulheres que trabalham no campo com calosidades, mulheres que trabalham duro em casa quando seus maridos saem para trabalhar, mulheres que vendem produtos de porta em porta e consultoras de beleza que vivem do dinheiro e sustentam a produção de suas famílias. Todos esses são empregos e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher trabalhadora é uma forte lutadora e deve ser respeitada (SINA, 2005, p. 10).

Sina (2005) também apontou que, embora tenham sido discriminadas em atividades públicas por milhares de anos, as mulheres sempre tiveram um papel relevante além de esposas e mães.

2.1.2 Liderança e Gestão Feminina

Segundo Chiavenato (2004), o termo liderança refere-se ao processo de coordenação do desempenho das pessoas para o alcance de determinadas metas estabelecidas. É a capacidade de guiar e orientar outras pessoas na busca pelos resultados de suas ações.

Para um bom líder, segundo Lopes (2015, p. 45) “saber ouvir sempre produzirá bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você é. Quando os líderes ouvem, eles podem obter o conhecimento, as opiniões, a sabedoria e o respeito dos outros”.

O executivo brasileiro não visa apenas o *status* “O executivo brasileiro é indiferente ao poder. Ele não quer governar como um homem. Ele quer influenciar as pessoas e é reconhecido como sábio, sábio e capaz. Ele quer ser um modelo” (BEBCHUK, 2009, p. 45).

Bebchuk (2009) destacou que ao focar na carreira, a diferença entre homens e mulheres é óbvia, pois os homens estabelecem perspectivas de carreira, enquanto as mulheres enfrentam a profissional e a dupla transformação da família. Portanto, as mulheres se desenvolveram no campo profissional e não são mais consideradas talentos de segunda classe ou homens de saias. São consideradas culturas diferentes (entre o masculino e o feminino), não entrando em discussão a questão do gênero, mas outras características e aspectos serão analisados.

Lopes, (2015, p. 13) deu uma definição muito abrangente sobre o indivíduo que dispõe das características de liderança:

- Estão Dispostos a correr riscos; - É entusiasmado para fazer a diferença;
- Sinta-se incomodado com a realidade;- Assumir a responsabilidade quando outros apresentarem razões; -Veja a possibilidade da situação, enquanto os outros só enxergam a dificuldade; - Disposto a se destacar da multidão; -Abra sua mente e coração; -A capacidade de sucumbir a si mesmo para o melhor;-Apertar quem ouve a nossa capacidade de sonhar;
- Inspire os outros a terem uma compreensão clara da contribuição que podem dar; -O poder de melhorar muitas vidas; -Fale de coração ao coração do líder; -A fusão de mente, mente e alma; -A capacidade de cuidar dos outros e de libertar os próprios pensamentos, vitalidade e capacidades;-O sonho tornou-se realidade; -Coragem. (LOPES, 2015, p. 13).

Para Oliveira (2006), os líderes desenvolvem uma visão de possibilidades possíveis que podem não apenas inspirar e ajudar os outros a realizarem suas próprias possibilidades, mas também realizarem seus sonhos e ideais para se tornarem líderes.

Por outro lado, Mandelli (2018) segue o mesmo ponto de vista, enfatizando a capacidade do líder de influenciar e levar as pessoas a segui-lo, e aponta que as organizações apontam que a imagem da mulher possui características únicas que as tornam coerentes com suas habilidades.

A lista de habilidades demonstradas por líderes em potencial é a seguinte:

Estes incluem: adaptabilidade: eles podem se adaptar rapidamente à mudança; percepção: compreender qual é a questão mais importante; perspectiva: o que eles veem está além de onde estão; comunicação: interagir com pessoas em todos os níveis da organização; segurança: eles confiam em sua identidade, não sua posição; vontade de servir: fazer tudo o que for necessário; iniciativa: encontrar maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocar a equipe em primeiro lugar; perseverança: eles estão no caráter, consistência em capacidades de longo prazo e confiabilidade: confiável no coisas mais importantes (LOPES, 2015, p. 109).

De acordo com Kets de Vries (1997), os talentos das mulheres são óbvios, e a maioria das empresas que aparecem no mercado hoje indicam que as habilidades das mulheres são quase projetadas para as habilidades que elas procuram.

Fischer (2001) apontou no artigo que as mulheres possuem talentos naturais, onde há desejo, desejo pela Internet e habilidade de negociação. Da mesma forma, compreensão, sensibilidade emocional e compaixão, a eficiência em conciliar várias funções e tarefas, e a capacidade de se comunicar verbalmente, o talento para a comunicação está relacionado à imagem necessária, especialmente da sociedade global no século XXI, especialmente o perfil das mulheres.

Segundo Cunha (2014), a maioria das mulheres são profissionais que estão associadas aos detalhes de cada situação, o que lhes confere uma visão ampla da empresa. Também devido às suas características pessoais, costumam ter sucesso no processo de comunicação e negociação.

Porém, de acordo com Cavalli (2019), as mulheres seguem estilos de liderança mais rapidamente do que os homens. Uma aceitável razão é que, em checagem com os meninos, as meninas são criadas para serem mais iguais e menos orientadas para o status, o que é consistente com a liderança participativa.

No entanto, Cavalli (2019) também enfatizam que mesmo que as mulheres continuem enfrentando obstáculos devido ao preconceito de gênero e ao papel de liderança mantido por seus seguidores, elas ainda podem atuar

adequadamente como líderes modernas. De modo geral, independentemente do gênero, os líderes devem ser sensíveis à situação e liderados para se adaptarem à realidade e às condições necessárias para o sucesso de sua função.

Para Cunha (2014), a vantagem das mulheres em cargos de liderança reside no fato de as mulheres já possuírem os atributos básicos da boa liderança, como facilidade de atribuição de tarefas, autorização e realização de múltiplas atividades ao mesmo tempo para engajar no trabalho de liderança. Equipe, autodisciplina, organização, carisma, influência, capacidade de comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociar e resolver problemas.

Neira (2009) e o Executivo HSM (2009) realizaram uma pesquisa sobre a imagem dos executivos brasileiros, entrevistaram 66 mulheres nos cargos de Presidente, Vice-Presidente e Conselho de Administração e destacaremos os dados que foram coletados na citada pesquisa, no quadro 1.

Assim, as mulheres apresentam maior quociente de inteligência (QI) e maior quociente emocional (QE), que são mais proeminentes entre os homens. Ele mencionou que as mulheres têm QI: fluência verbal, expressão de pensamentos, boa inteligência e consciência estética, tendências introspectivas, ansiedade, introspecção e contenção; em termos de inteligência emocional: positiva consigo mesma, boa comunicação, boa comunicação, nervosismo, espontaneidade. a adaptabilidade é forte e há pouca ansiedade ou internalização (BEBCHUK, 2009).

Quadro 1 – Diferenças entre estilos de gestão masculino e feminino

DIFERENÇAS ENTRE ESTILOS DE GESTÃO MASCULINO E FEMININO
25% das mulheres buscam o bem-estar de mais pessoas (mães), enquanto 75% dos homens sempre ocupam mais consigo mesmos
15% das mulheres podem gerenciar muitas atividades e podem ver tudo de forma mais ampla, enquanto 85% dos homens podem ser mais focados e objetivos. Mas as mulheres sabem quando é preciso se concentrar.
13% das mulheres são mais intuitivas, enquanto 87% dos homens só agem conscientes.
12% das mulheres são mais humanas, dóceis e emocionais. Enquanto 88% dos homens são mais calmos, mais práticos e mais preocupados com o orçamento. Essa pessoa está mais focada no poder.
8% das mulheres são mais detalhadas. Enquanto 92% dos homens são mais superficiais.
5% das mulheres são mais flexíveis e fáceis de tomar decisões. Enquanto 95% dos homens são mais rígidos e difíceis de tomar decisões.
5% das mulheres podem ver e ouvir melhor, enquanto 95% dos homens não.
3% das mulheres têm mais paciência e esperam resultados a longo prazo enquanto 97% dos homens não.
3% das mulheres podem encontrar o melhor em todas as profissões enquanto 97% dos homens não.
2% das mulheres se revezou para caminhar por onde quisesse. Não é muito simples, enquanto 98% dos não foram capazes.
2% das mulheres que enfrentam problema respira, pesa e tenta encontrar uma solução. Enquanto 98% dos homens ficam mais ansiosos na mesma situação

Fonte: Neira (2009) e executivo HSM (2009)

A autora também destacou que essa situação varia de mulher para mulher, mas toda mulher tem todas as características mencionadas. Ou seja, “A imagem das mulheres em cargos de liderança é muito diferente de alguns anos atrás. São ambiciosas e possuem uma rede de relacionamentos invejável” (BEBCHUK, 2009, p. 30).

2.2 Competências e Habilidades

Em Chiavenato (2004) é detalhada as competências e habilidades relacionadas ao desempenho de liderança, como também o comportamento de líder (estímulo ou motivação para seguir metas), as competências designam-se no indivíduo que incentiva à liderança e integridade (incluindo confiabilidade e coragem para gerar liderança). Que converta palavras simples em ações, lidere os membros da equipe e faça-os se sentirem mais confiantes, motivados e inteligentes. Já as habilidades diferenciam-se no fluxo de informações, análise de métodos alternativos e descoberta de oportunidades). Portanto, com esse referencial as pessoas podem descobrir soluções e ter um amplo conhecimento do negócio, assim, as ideias processadas podem ajudar a organização a sobreviver e ter sucesso. O autor também mencionou a inteligência emocional, enfatizando as vantagens de qualidade da sensibilidade e flexibilidade ao ambiente e a capacidade de adaptação quando necessário.

2.2.1 Competências

Para Barbosa (2011) as competências que o mercado busca nos líderes são aproximá-los da equipe e motivá-los a se tornarem uma verdadeira equipe de forma complementar e equilibrada. Já Bomfim (2012) enfatizou que competência profissional é o conhecimento, a combinação do conhecimento, a experiência e o comportamento inseridos no contexto.

Contudo, Ferreira (1995, p. 353) afirma que “segundo o dicionário, competência vem do latim supervisor, que se refere à qualidade de uma pessoa que pode apreciar e resolver um assunto específico, e pode realizar algo, habilidade, talento e idoneidade”.

Bomfim (2012) acredita que competência é uma compreensão prática de uma situação, que se baseia no conhecimento adquirido e muda conforme a diversidade da situação. Neste contexto, refere-se a avaliar a situação real e a mobilizar conhecimentos e teorias nesta área. No entanto, os indivíduos precisam desse conhecimento prévio de mobilização e uso. Ele ressaltou que a capacidade não é abolir as qualificações, mas expandir seu significado.

Barbosa (2011) diz que o líder atual precisa de mais competências emocionais do que o corpo técnico, porque na verdade ele é um gerente de pessoas, não apenas um gerente de negócios.

Assim, para ser um bom líder Barbosa (2011) resalta que a pessoa precisa ter as seguintes competências: conhecimento, habilidades e atitude/CHA, cuja aceção de cada competência está no Quadro 2.

Bomfim (2012) acredita que competência é uma compreensão prática de uma situação, que se baseia no conhecimento adquirido e muda conforme a diversidade da situação. Neste contexto, refere-se a avaliar a situação real e a mobilizar conhecimentos e teorias nesta área. No entanto, os indivíduos precisam desse conhecimento prévio de mobilização e uso. Ele ressaltou que a capacidade não é abolir as qualificações, mas expandir seu significado.

Quadro 2 – Competências do CHA¹

	Competências	Acepção
C – Ciência do saber	Conhecimento	Conhecimento técnico, educação, cursos e profissões, etc.
H – Ciência do saber fazer	Habilidades	Ter experiência em conhecimentos técnicos e ter colocado os conhecimentos em prática.
A – Ciência do querer fazer	Atitude	Adote uma atitude compatível para alcançar eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades que foram ou serão adquiridos.

Fonte: Barbosa (2001, p. 6).

Bomfim (2012) também destacou que a competência de realizar bem o trabalho proposto, a que estamos empenhados em fazê-lo, é tomar a iniciativa e se responsabilizar diante das situações profissionais, é utilizar o conhecimento para apoiar e compartilhar o desafio de inteligência., ou seja, a divisão de responsabilidades.

¹ Para Barbosa (2011) CHA tem as seguintes definições C – Conhecimento, H – Habilidade e A – Atitudes.

2.2.1.1 Competências femininas

As mulheres, tem muitas competências, em especial no desenvolvimento do trabalho, podemos destacar como competências: a capacidade de gestão, organização, alto nível de motivação e autonomia.

Para Metz (2014) as competências femininas estão fortemente presentes no processo decisório, predominando a valorização do indivíduo, buscando satisfazer todos os envolvidos e descentralizando o poder e respeitando todas as diferenças.

Desta forma, a coragem e a determinação somada a características femininas como intuição e cooperação. Sendo que a mulher busca compartilhar todas essas competências com seu desejo de realização pessoal e profissional com a satisfação e a qualidade dos serviços prestados (METZ, 2014).

2.2.2 Habilidades

Para Antunes (2009), a habilidade não é inata, logo é um atributo que pode ser formado e adquirido em vida. Contudo, “de acordo com o dicionário, a palavra habilidade se refere às qualidades de uma pessoa proficiente, capaz, inteligente, hábil, capaz, demonstrando agilidade e talento” (FERREIRA, 1995, p. 821).

Para Antunes (2009), as habilidades são consideradas filhos especiais das próprias aptidões. Ele também destacou que habilidades podem ser aprimoradas por meio do treinamento e possuir habilidades não são a mesma coisa, porque existe uma diferença entre os dois.

Caitano (2019), algumas habilidades tornam único o estilo de gestão das mulheres, como o processamento múltiplo de informações, maior flexibilidade e capacidade de atender pessoas não apenas no campo profissional. Porém, as pessoas podem criar habilidades com o passar dos anos, praticando-as diariamente, já outros indivíduos nascem com determinadas habilidades, e com o passar dos anos aprimora ainda mais esse dom.

Para Chiavenato (2004), os gestores devem possuir três habilidades: técnicas, interpessoal e conceituais. Que contribuem para a visão geral da organização e auxiliam na administração, tomada de decisões, metas e uso de

recursos, o que vai de acordo com os pensamentos de Katz (1974), o qual mostra as competências e habilidades dos gestores em três categorias: técnicas, interpessoal e conceituais, ressaltando que, são de suma importância, e indispensáveis aos gestores, podendo variar de acordo com o nível de responsabilidade gerencial de cada um. Essas técnicas estão representadas na Figura 1.

Figura 1 – Habilidades Técnicas, interpessoais e conceituais:



Fonte: Katz (1974, p. 150)

Cada uma dessas habilidades, estão descritas a seguir:

2.2.2.1 Habilidades Femininas

Segundo Chiavenato (2004), os líderes possuem as qualificações e habilidades para explicar objetivos e tarefas, determinar prioridades, planejar e organizar as atividades da equipe, resolver facilmente problemas e conflitos e delegar responsabilidades a terceiros. Essas atribuições fazem com que quem as possui seja um bom líder.

Barbosa (2011) destacou que as mulheres não só precisam provar suas habilidades pessoais, mas também precisam provar constantemente que são mulheres capazes de exercer qualquer tipo de atividades e função. Assis (2009) completa essa visão dizendo que, na atualidade, não existe cargo que a mulher não possa ocupar, pois elas já provaram ser tão competentes quanto os homens.

Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram o espaço que estava preenchido pelos homens, nas corporações, com três características fundamentais:

poder de competição, habilidades de pensar analiticamente ou estrategicamente, e a positividade ou comportamento agressivo.

Cirolini e Noro (2008) destacam que a presença da mulher no mercado de trabalho atual é um fato indiscutível e irreversível: a ascensão das mulheres marcou o final do século passado, buscando posições antes desempenhadas somente por homens; hoje, as mulheres empreendem e inovam seus próprios negócios ou exercem cargos de chefia com elevado grau de poder em organizações maiores, comprovando competência e habilidade na execução de suas atividades.

Andrade e Balabuch (2013) escrevem que a mulher executiva é reconhecida por sua capacidade técnica e gerencial; porém, a mulher sempre vence seus obstáculos profissionais conciliando-o com sua trajetória familiar: casa, esposo e filhos. Nesse sentido, buscam a valorização e a igualdade dos direitos com os homens, no mercado de trabalho. As mulheres também se destacam no setor cooperativista, como integrantes de famílias de associados, recebendo informações que podem ser úteis no gerenciamento dos negócios familiares.

2.2.3 Habilidades Técnicas

Para Bitencourt (2002), as habilidades técnicas referem-se a atividades que representam conhecimentos específicos, geralmente relacionados a cargos de gestão.

Em Katz (1974), a habilidade técnica representa o conhecimento específico de um cargo geralmente relacionado à sua área funcional profissional, para então utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e outros meios necessários para realizar uma tarefa específica, de acordo com suas instruções direcionadas.

2.2.4 Habilidades Interpessoais

Segundo Bitencourt (2002), as competências interpessoais representam uma forma de lidar com as pessoas para saber tratá-las bem, mas é uma forma universal.

Katz (1974) enfatizou que essa capacidade apoia a cooperação com as pessoas, entende suas atitudes e motivações e se aplica à capacidade e ao arbítrio de uma liderança eficaz. As habilidades interpessoais representam as habilidades

que os gestores devem possuir no trato com pessoas, sendo considerada uma atividade contínua e natural, pois envolve sensibilidade não só no momento da tomada de decisão, mas também no cotidiano do trabalho. O comportamento de todos.

Segundo a pesquisa de Katz (1974), as habilidades interpessoais estão relacionadas ao saber lidar com as pessoas e manter relações grupais com as pessoas, bem como às capacidades de comunicação, coordenação, liderança e resolução de conflitos. Cooperar com e por meio das pessoas é sabedoria.

2.2.5 Habilidades Conceituais

Segundo Bitencourt (2002), habilidades conceituais são habilidades que podem ser percebidas, por exemplo, os gestores precisam ter uma visão geral da organização, ou seja, uma visão sistemática.

Para Katz (1974), as habilidades conceituais baseiam-se no entendimento da complexidade de toda a organização, não apenas nos objetivos e necessidades da equipe. Elas satisfazem a necessidade do gerente de uma visão mais ampla da situação geral. Habilidades conceituais podem resolver questões de longo prazo relacionadas aos interesses de longo prazo da organização.

2.3 Papel de Liderança das Mulheres nas Organizações

Para Siqueira (2002), diz que é muito importante o incentivo à contratação das mulheres, pois trata-se da flexibilidade e agilidade da principal força de trabalho. Então as mulheres têm sido cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais, que requerem uma educação proativa e de boa qualidade. Possui autonomia, ou seja, uma força de trabalho que pode se adaptar e se planeja para sua ocupação. Acrescenta-se também a importância do incentivo à contratação das mulheres, pois se trata da flexibilidade e agilidade da principal força de trabalho.

Segundo Sina (2005), mesmo que a mulher tenha talento para produzir outras criaturas internamente, ela quer e precisa ter muita clareza sobre sua identidade. Tendo essa clareza será capaz de realizar várias atividades e como também entender a opinião dos outros.

Sina (2005) também destacou que quando as mulheres optam por ocupar cargos de alta gerência na empresa, elas podem ir sem esforço de detalhe em detalhe, e fazê-lo quantas vezes forem necessárias. Ela costuma ver os detalhes, o que é muito mais complicado para os homens e tem mais preparo para ver a cena. Para as empresas, os detalhes são cruciais.

Segundo Caitano (2019) o modelo de liderança feminina visa promover união e cooperação, enquanto o modelo masculino só enxerga inovação, porém um modelo não é superior ao outro e a gestão tem características diferentes. Nesse sentido, tanto homens quanto mulheres podem se acomodar e se complementar.

Para Brito (2014), as mulheres prestam mais atenção ao trabalho em equipe, são mais persistentes e perseverantes, não obtêm resultados imediatos e possuem forte capacidade de raciocínio a longo prazo, são fáceis de viver nas dificuldades. Em tempos difíceis, eles estão mais dispostos a aceitar ideias e sugestões e grande flexibilidade de aprendizado, o que os torna um líder nato.

Cher (2012) enfatizou as características que constituem os estereótipos da liderança feminina:

- Harmonia → um acordo para chegar a um acordo sem conflito. Se um homem tem um “hemisfério esquerdo”, a mulher tem um “hemisfério direito”. Isso significa ser capaz de ver o todo por meio da intuição, do equilíbrio, do exercício da criatividade, do raciocínio e das habilidades de pensamento.
- Delicadeza → Mulheres são delicadas e frágeis, elas crescem para ser amigáveis e delicadas com os outros.
- Cooperação → auxiliar é cooperar para alcançar objetivos maiores. Isso decorre da personalidade das mulheres, pois as mesmas são criadas para “ajudar” em casa. Nas brincadeiras infantis (pular corda, casinha ou boneca), cada uma tem sua vez, e a menina sempre respeita as outras pessoas e colabora em todos os resultados, o que se reflete no perfil pessoal. Boas meninas são pessoas que “ajudam as mães” e estão sempre dispostas a cooperar.
- Colocar o grupo sempre em primeiro lugar→ com a sensibilidade intuitiva, o todo vem. as meninas eram incentivadas a serem amadas tanto quanto possível, o que mostra a responsabilidade do grupo em vez do indivíduo. Assim, o objetivo era tornar a mulher uma pessoa mais

popular e considera-las “egoístas”, e ainda, se mostrar a alegria de “vencer” na escola, receberia o rótulo de “exibição”, o que mostra a particularidade do individualismo.

–Mulheres grávidas → sempre será a mãe de todas as pessoas. A mãe que brinca de boneca e diz que é importante ser mãe desde criança. Em termos de habilidades e aptidões emocionais, cuidar de crianças pequenas é geralmente a primeira experiência profissional, e elas aprendem a assumir responsabilidades.

Sina (2005) fala que as mulheres buscam uma relação de trabalho mais harmoniosa e refletem isso em suas ações. Está pronto para ouvir e pensar, mas também quer ser ouvido e considerado, como também desejam um ambiente de trabalho mais equilibrado e harmonioso, onde haja mais espaço. Por isso, esperam realizar cada vez mais atividades e ampliar seus conhecimentos sem descuidar da própria saúde.

2.4 Os maiores desafios profissionais que as mulheres enfrentam

Segundo Marques (1999), o poder vai assustar homens e mulheres, mas para as mulheres, a maior ameaça é que aumentem seu medo natural, ou seja, 'contrárias à natureza'. Pois Marques diz que as mulheres não parecem ser verdadeiras caçadoras.

Para Silva (2020), o machismo e o preconceito são os principais motivos que dificultam o papel da mulher nas empresas. Outro grande problema é que alguns homens dizem que se sentem constrangidos quando são liderados por uma mulher.

Silva (2020) destacou que as mulheres são sensíveis e dóceis, mas também são muito determinadas e adotam essa postura quando a situação exige. Flexibilidade e capacidade de adaptação em momentos difíceis são as maiores características da imagem das líderes femininas.

Segundo Cavalli:

As mulheres devem provar todos os dias que são tão capazes e qualificadas como os homens para o desempenho das suas funções, podendo por vezes sucumbir a cargos considerados “masculinos” para se estabelecerem. Hoje, a luta por direitos iguais é errada para as mulheres. De fato, é preciso lutar pela igualdade de direitos civis e sociais e pelo equilíbrio dos valores

financeiros e morais das habilidades femininas no desenvolvimento da sociedade como um todo (CAVALLI, 2019, p. 4)

Porém, um grande desafio visto por Ferigato (2020) é uma tarefa árdua, ou seja, como administrar o tempo necessário para cada responsabilidade. Quando uma mulher conquistou sua posição no mercado e escondeu que a vida familiar é trabalho e leva muito tempo, ela escondeu que a vida familiar prejudicaria o desempenho profissional ou a vida profissional prejudicaria o desempenho familiar. Portanto, a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional são um desafio permanente.

Segundo Ramalho (2001, p. 27) uma das reclamações mais comuns das mulheres no trabalho é: “As pessoas não me levam a sério”. Embora isso possa ser correto, devemos perceber que normalmente não nos levamos a sério”.

A autora Sina (2005) ressalta que no Brasil as mulheres sonham em abrir o seu próprio negócio. No entanto, a situação difícil das pessoas de sucesso não é muito diferente da situação enfrentada pelos executivos, com ênfase especial no setor trabalho-família, que existe em qualquer caso.

No mercado de trabalho e na sociedade, a competição e a comparação com outras mulheres também são desafios. Muitos atributos são considerados, e esses atributos geram competição entre as mulheres. Destaques de Ramalho:

Os atributos usados para avaliar na comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, ou seja, aparência, corpo, cor da pele, idade, cabelo e feminilidade. Informações, incluindo treinamento, situação de trabalho, experiência e conhecimento profissional; condições sociais, aumento da classe social, a identidade do marido e o número de filhos; personalidade, cujo objetivo é a expressão, autoconfiança, postura e relaxamento e, finalmente, financeiro status, que inclui roupas e poder de compra (RAMALHO, 2001, p. 143).

Ramalho (2001) diz que muitas mulheres estão satisfeitas com um certo nível de competição e individualismo, elas apreciam essa estrutura e prosperam em um ambiente racional e analítico, porém ainda existe situações que pessoas próximas ou colegas de trabalho que não gostam desse estilo pessoal. Preferem enfatizar os valores de cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humanístico. Assim, muitas mulheres acreditam que devem ignorar os outros se quiserem ter sucesso em suas carreiras.

Desta forma, Marques (1999) complementa que para crescer em uma empresa seja ela pública ou privada não é preciso ter medo das outras pessoas, pois habilidade, talento e trabalho continuam sendo a chave do sucesso.

Segundo Barbosa (2011), muitas mulheres enfrentam enormes desafios devido à sua inteligência e capacidade de realizar diversas tarefas. Assim, acabam participando de muitas atividades ao mesmo tempo que procuram reconhecer o que estão fazendo, têm funções diferentes, que acabam por gerar muitas dificuldades e novidades durante o dia. Então Marques (1999) ressalta que Competição, conspiração, ciúme e hostilidade fazem parte da vida profissional ou de toda a vida.

3 METODOLOGIA

Na metodologia é realizada a descrição dos procedimentos necessários para cumprimento dos objetivos propostos e para responder ao problema que serviu de base para realização deste estudo. Para elaboração desta pesquisa, foi utilizado como base o estudo de Silva (2018), que se comparou a atuação de homens e mulheres em cargos de liderança em empresas de médio porte.

Para Michaliszyn e Tomasini (2012, p. 47) a metodologia é a parte da pesquisa que se ocupa dos métodos utilizados nas diferentes ciências, pois pode-se ser conceituada como “parte da ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre. Tais métodos caracterizam-se como corpo de regras e diligências estabelecidas para a realizar uma pesquisa”. Assim, entende-se que a metodologia é o caminho traçado, junto com a prática, que utiliza um conjunto de práticas para pesquisar e coletar dados de uma determinada fato e temática.

3.1 Tipo de Pesquisa

Neste projeto, o tipo de pesquisa é apresentado de acordo com a sua natureza, objetivos e procedimentos técnicos.

Ao elaborar a questão a ser estudada no um objetivo da pesquisa, é observada a sua categoria, época e local para verificar sua capacidade. Como a pesquisa de Gil pode ser entendida da seguinte forma:

A pesquisa pode ser definida como um procedimento razoável e sistemático projetado para fornecer respostas às perguntas feitas. Quando não há informações suficientes para responder à pergunta, ou quando as informações disponíveis estão em um estado de confusão que não pode ser suficientemente relacionado com a pergunta, é necessária uma pesquisa (GIL, 2010, p. 17).

3.1.1 Definição da pesquisa quanto a sua natureza

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Segundo a pesquisa de Gonçalves (2008), a pesquisa qualitativa permite a observação e percepção do histórico do problema, ou seja, para fins de análise geral, as informações extraídas são totalmente inter-relacionadas.

É conduzido de forma qualitativa, considerando entrevistas semiestruturadas, e conduzindo diálogos para responder a todas as questões prescritas e outras questões que surjam no processo. Dessa forma, é possível traçar um ponto de vista sobre o problema, conforme o autor mencionou.

3.1.2 Acepção da pesquisa referente aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa é cuidada de forma exploratória. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória dá uma compreensão mais profunda do problema. Portanto, a pesquisa exploratória é geralmente conduzida por meio de revisões de literatura, estudos de caso ou entrevistas com pessoas com experiência prática ou especialistas na área.

Por meio de métodos exploratórios, a pesquisa é realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A pesquisadora explorou o tema a partir da introdução teórica do autor junto ao tema, para que tivesse um entendimento mais profundo do problema que está sendo explorado.

3.1.3 Acepção da pesquisa quanto aos artifícios técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se por entrevistas do tipo qualitativa. Para Brito (2014), a pesquisa quantitativa pode ser denominada a utilização de questionários / entrevistas como ferramenta de pesquisa para obter dados ou informações sobre as características ou opiniões de uma determinada população, expressas em nome da população-alvo.

A entrevista foi verificada por um profissional da região, o especialista avaliou o problema com base nas necessidades da pesquisa e apresentou algumas sugestões e alterações de redação, as quais foram acatadas e implementadas. Depois de passar na verificação, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas pré-agendadas, na qual participaram duas mulheres em cargos de liderança. Por questões de segurança e sigilo, as entrevistadas assinaram o termo de consentimento.

3.2 Área de Realização do Estudo

O município de Potiretama está situado na serra do Pereiro no Estado do Ceará. Seus limites vão de Iracema até o vizinho estado do Rio Grande do Norte. Suas origens estão ligadas ao povoamento do município de Iracema. A atual cidade, não passava de uma mata virgem povoada por indígenas de origem desconhecida, até o presente momento.

Em 1918 apareceu o primeiro habitante, conhecido por Sebastião Feitosa, proprietário de uma simples casa de chão de barro; pouco mais apareceu André Campelo, onde o mesmo deu início a criação de gado bovino. E em toda área foram se erguendo casas de fazenda tendo-se em vista que a zona era propícia à criação de gado (IBGE, 2017).

A lavoura, principalmente o feijão, teve desde muitos anos grandes cultivos, daí porque os proprietários rurais desta área do Ceará, sempre foram homens de alguns recursos. Chamava-se então de Vila de Nazaré. Com o correr dos anos, o pequeno lugarejo foi progredindo, surgindo o marco natural da conquista, no povoamento dos sertões (IBGE, 2017).

Em 1922 foi construído uma capela em virtude da esposa de Sebastião Feitosa ter feito uma promessa, e esta recebeu o nome de Nossa Senhora do Perpétuo, onde as novenas ocorriam nos primeiros dias do mês de setembro (IBGE, 2017).

Por 68 anos, Potiretama esteve subordinado a Iracema, respectivamente até o ano de 1985, no mesmo ano começou o movimento para libertação, esse movimento era organizado e liderado por Valmir Diógenes e Sebastião Gomes de Menezes, Antônio Saraiva Guerra, Elias Sousa Freitas, Maria Nivia Campelo, Maria Rita Magalhães de Almeida e Iolanda Campelo Bessa (IBGE, 2017).

Em 15 de maio de 1987, Potiretama teve sua tão sonhada emancipação, regida pela lei estadual 11.317, e o território foi extinto pelo município de Iracema. A área total do município já chega a 493 quilômetros quadrados, e a distância do município capital (Fortaleza), é de 275 quilômetros. banhado em maior parte pelo Rio Figueiredo. A população total do município é de 6.129 habitantes, de acordo com a última estimativa do IBGE.

Em frente ao poder executivo permaneceram os seguintes senhores e senhoras:

- 1988 - 1992 - Valmir Diógenes Pinheiro;
- 1992 - 1996 - Maria Rita Magalhães de Almeida;
- 1996 - 2000 - Valmir Diógenes Pinheiro, (Maria Liosa da Silva, a vice-prefeita foi que assumiu, devido ao falecimento do prefeito em 10/12/1996);
- 2000 - 2004 - Maria Oneide Paiva Diógenes;
- 2004 - 2008 - Jaymirton Diógenes Cavalcante;
- 2008 - 2012 - Francisco Adelmo Nogueira de Aquino;
- 2012 - 2016 - Francisco Adelmo Nogueira de Aquino;
- 2016 - 2020 - José Eudes da Silva;
- 2021 - 2024 - Luan Dantas Félix.

3.3 Público-Alvo

Ressalta-se que, de acordo com a pesquisa de Gonçalves (2008), o público-alvo é a soma de elementos com características semelhantes, delimitando assim a gestão feminina e as questões de liderança.

Neste estudo foram realizadas entrevistas com mulheres em cargos de liderança na prefeitura municipal de Potiretama-CE. Hoje, a cidade de Potiretama conta com 02 mulheres chefiando as mais importantes secretarias do município, a saber Educação e Saúde.

3.4 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa, segundo Pinto (2014), são as pessoas que fornecerão os dados necessários para a realização da pesquisa. Às vezes, eles podem ser confundidos com "mundo e modelo" quando estão relacionados a pessoas.

Os participantes da pesquisa foram mulheres das secretarias selecionadas, que atuam nas áreas de liderança e gestão. Assim, a amostra é composta por 02 mulheres de atuação para a gestão do município de Potiretama-CE.

Com as informações obtidas informalmente pela prefeitura municipal, foi possível fazer um primeiro contato com as mesmas. A partir daí, foram selecionadas as duas mulheres, de acordo com o cargo das entrevistadas e liderados por elas.

3.5 Coleta dos Dados

Para Kotler (2007), o processo de coleta de dados se inicia no primeiro contato com os respondentes, quando os instrumentos são aplicados. Em seguida, os dados são coletados e então são processados, esse trabalho deve ser detalhado, delineado e ajuizado para que os dados obtidos tenham alta confiabilidade. Esta é uma etapa trabalhosa, porém, se bem executada, é facilmente realizada.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, aplicada a mulheres que ocupam cargos de liderança na gestão pública. Os questionamentos que foram abordados possibilitaram um maior conhecimento sobre as maiores dificuldades das mulheres em seus respectivos cargos. A ideia foi melhorar a imagem das entrevistadas, originar a finalidade administrativa das gestoras, identificar as maiores dificuldades no desempenho de funções e determinar como os gestores buscam solucionar essas dificuldades.

A coleta de dados também permitiu verificar a importância das mulheres na organização, seu estilo de liderança, sua experiência, as mudanças na equidade de gênero e as formas que utilizam para alcançar resultados positivos na administração.

O Quadro 3 relaciona as questões e suas respostas ao referencial teórico e aos objetivos propostos.

Quadro 3 – Atribuições das questões relacionadas ao referencial teórico e objetivos:

Objetivo geral:	Encontrar os maiores Desafios de carreira para mulheres na administração pública em cargos de Liderança;
Objetivos Específicos:	Melhorar a imagem do entrevistado
	Determinar a finalidade administrativa das entrevistadas;
	Avaliar qual a maior dificuldade enfrentada no desempenho das funções;
Referencial Teórico:	Competências Habilidades Chiavenato (2004), Barbosa (2011), Antunes (2009), Caitano (2019) e Katz (1974).
	Os maiores desafios profissionais das mulheres Frigato (2020), Barbosa (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Ramalho (2001).
Questões:	1 a 4 em basadas em Chiavenato (2004), Barbosa (2011), Antunes (2009), Caitano (2019) e Katz (197
	1 a 8 em basadas em Frigato (2020), Barbosa (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Ramalho (2001).

Fonte: elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

3.6 Análise dos Dados

Segundo Cher (2012), a análise dos dados coletados inclui expor e processá-los para tornar a aparência e o pensamento mais refinados, para que os leitores tenham mais clareza sobre o conteúdo específico e geral.

Nas entrevistas semiestruturadas, os dados são analisados para tornar os temas mais claros e chegar a resultados que se adequem aos objetivos, seja em cada entrevista ou em geral. Procuramos também analisar o perfil de cada mulher entrevistada, as principais dificuldades que encontraram em seus cargos de liderança e como responderam a esses desafios.

3.7 Obstáculos do Método

Para Ventura (2007), ao discutir as limitações, ela é derivada de uma abordagem de estudo de caso único. A vulnerabilidade possível desse tipo de pesquisa, em última instância, não será assumida como uma situação em que, em primeiro lugar, não possui tais características.

Neste estudo, as limitações estão relacionadas ao método qualitativo do estudo, pois não é possível realizar um levantamento estatístico dos efeitos desafios da carreira feminina na administração pública, como também a realidade pandêmica da atualidade mundial que limitou a pesquisa em público pequeno. A análise dos resultados fornecerá dados sobre mulheres que lidam com os maiores desafios enfrentados por disposições de liderança, suas percepções e como procuram resolver os problemas que enfrentam diariamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são exibidos os dados coletados por meio de entrevistas em duas secretarias diferentes entre fevereiro e abril de 2021. Cada encontro foi realizado de acordo com um roteiro semiestruturado, que foi previamente vinculado a cada entrevistada. As entrevistadas se mostraram à vontade em participar da pesquisa, todas com autorização formal.

Considerando a facilidade de utilização e organização dos dados e da sua análise, de cada entrevista fora extraído conteúdos importantes e organizados nos seguintes temas:

- perfil do entrevistado;
- setor administrativo;
- principais dificuldades encontradas; e
- como as entrevistadas encontram soluções para essas dificuldades.

A entrevista, juntamente com o questionário, foi aplicada em dias e locais diferentes, em cada secretaria analisada.

4.1 Perfil das entrevistadas

A análise dos dados do entrevistado permite obter informações pessoais, mas para melhor responder aos objetivos especificados no trabalho, está dividida em suas áreas de atuação.

4.1.1 Secretária de saúde

A secretária de saúde Karla Karine tem 36 anos e está em seu primeiro mandato, tendo atuado no mesmo município por 10 anos, na função de técnica em enfermagem, e por mais 2 anos como diretora do hospital municipal da cidade.

Desse modo o tempo de atuação na área da saúde corresponde a 12 anos, isso mostra que, além do conhecimento profissional, ela também possui uma vasta experiência no tocante a saúde dos munícipes. Isso provavelmente foi um fator avaliado para o ato de nomeação como secretária de saúde, pois acredita-se que tendo conhecimento na área terá as habilidades e competências necessárias para o cargo.

Assim, corrobora com o referencial teórico apresentado, em que as mulheres gostam de trabalhar em grupo e ocupar cargos com muita perseverança, às vezes permanecendo por muito tempo, não por acomodação, mas porque gostam de trabalhar nas respectivas áreas que atuam a bastante tempo. Tendo capacidade de trabalhar em equipe, delegue tarefas e ajude a atingir objetivos dos seus governantes.

Pensamento confirmado, também, por Cunha (2014) quando afirma que a vantagem das mulheres em cargos de liderança reside no fato de que elas já possuem os atributos básicos da boa liderança, como facilidade de atribuição de tarefas, autorização e realização de múltiplas atividades ao mesmo tempo para engajar no trabalho de liderança. Equipe, autodisciplina, organização, carisma, influência, capacidade de comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociar e resolver problemas.

A secretaria Karla Karine é graduada em licenciatura de História, pós-graduada em saúde pública da família e do idoso, sendo técnica em enfermagem, e está no 8º período da graduação de enfermagem.

No que se refere à formação, o perfil da primeira secretaria deixa claro que ela busca muito conhecimento e aprendizagem, se atualizando constantemente por meio dos cursos e dos saberes profissionais para se tornar ainda melhor na profissão e na sociedade.

4.1.2 Secretária de educação

A secretária de educação Maria Rociana tem 39 anos e está em seu primeiro mandato, tendo atuado no mesmo município por 21 anos, na função de professora e coordenadora de educação infantil e fundamental I e II passando por todos os colégios da cidade.

Desse modo, o tempo de atuação corresponde a 21 anos na área da educação, isso mostra que além do conhecimento profissional, ela também possui uma vasta experiência. Em decorrência do exposto, pode-se identificar a confiança que o gestor do poder executivo municipal tem no profissionalismo de Maria Rociana no cargo onde atua, assim, o que a estimula ainda mais a uma melhor atuação como gestora.

A secretária Maria Rociana é graduada em letras pela Universidade Vale do Acaraú, com especialização em gestão e coordenação escolar pela Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro, e atualmente, cursa Mestrado em Ciências da Educação-FACEM.

4.1.3 Semelhança de Perfil

No que se refere à formação, o perfil da segunda secretária é baseado no da primeira, que deixa claro a segunda também busca muito conhecimento, aprendizagem até os dias de hoje, atualizando-se constantemente fazendo novos cursos e incrementando os saberes profissionais para se tornar ainda melhor na profissão e na sociedade.

Atualmente, é necessário compreender a imagem do líder, pois ela passará a liderar uma equipe, sendo impulsionadora, mentora e incentivadora dos colaboradores daquele determinado local de trabalho. Dessa forma, o primeiro objetivo traz um conceito de que é necessário ter características que possam aprimorar as capacidades da equipe, como a inteligência, para reconhecer os talentos das pessoas e utilizá-la para atingir as metas.

4.2 Escopo administrativo das Entrevistadas

A amplitude administrativa das entrevistadas foi dividida para análise, e assim, tornou-se possível inferir a amplitude do controle ou comando de liderança e o número de funcionários que são liderados por cada uma.

4.2.1 Escopo administrativo da secretaria de saúde

Quanto ao âmbito administrativo, Karla Karine descreve os cargos ocupados pelos membros, onde o número de membros da atual equipe tem a dominância das mulheres.

Karla Karine, no cargo de secretária de saúde, lidera um total de 146 funcionários, sendo 60 do sexo masculino e 86 do sexo feminino, com diferentes cargos na área da saúde. Deixando claro a eficiência e responsabilidade de cada

funcionário, mas com destaque para a maior parte dos cargos serem ocupados por mulheres.

4.2.2 Escopo administrativo da secretaria de educação

No âmbito administrativo, Maria Rociana é uma gestora que lidera uma equipe de 380 funcionários, sendo as mulheres as principais integrantes.

Para Maria Rociana todos os funcionários que ela lidera têm a mesma importância, desde os serviços gerais aos diretores de cada colégio da cidade, mas ela frisa o zelo e o cuidado que é destaque na maioria das mulheres. Não que os homens não sejam da mesma forma, mas as mulheres como professoras, coordenadoras e como todas as outras tem mais zelo, mais capricho nas suas funções.

Ambas as participantes são muito competentes em suas posições de liderança e são proficientes em seu trabalho, estilo de fala e comportamento dentro do seu local de trabalho. Todas desempenham suas próprias funções, mas também amam seu trabalho, o que definitivamente é diferente no trato com os membros da equipe, pois é notório que todas as partes têm respeito e compreensão para com sua equipe.

4.3 Detalhamento das questões e respostas

Este item tem o objetivo de apresentar as respostas das entrevistadas, com ênfase nas dificuldades enfrentadas diariamente por cada uma em suas funções. Para facilitar o entendimento, as respostas serão apresentadas separadamente. A seguir detalhou-se as ponderações apresentadas pelas secretárias para cada questionamento.

Quadro 4: Conhecendo os cargos

Questão 1) Qual o seu cargo na administração pública de Potiretama/Ce?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Karla Karine	Secretária de Saúde
Maria Rociana	Secretária de Educação

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

Para Chiavenato (2004) e Oliveira (2006) é importante manter sempre os cargos hierárquicos em uma instituição, seja ela particular ou pública, essas funções são delegadas a pessoas de extrema confiabilidade e capacidade de liderança, para que possam dar seguimento a todos os objetivos da instituição, assim, conduzindo a equipe para o êxito nas suas respectivas funções.

Assim, os cargos das respectivas secretárias são responsáveis pela gestão das políticas municipais nas suas áreas. São elas que coordenam e implementam os processos que favorecem tanto o trabalho da equipe quanto de forma clara para consolidar os planos de governo e cumprir os planos estratégicos estabelecidos pelos seus gestores hierárquicos. Conforme se verifica na questão 2, apresentada no quadro 5.

Quadro 5: Atribuições

Questão 2) Quais as suas principais atribuições?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>“destaca que uma das suas principais atribuições é a responsabilidade para definir e avaliar a política municipal de saúde de acordo com os planos de governo, planos municipais de saúde e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).”</i>
Secretária de Educação	<i>Suas principais atribuições são administrar, avaliar e controlar o Sistema de Ensino Municipal promovendo sua expansão qualitativa e atualização permanente; dispor sobre normas complementares para o aperfeiçoamento permanente do Sistema Municipal de Ensino; Definir as diretrizes para a elaboração do Plano Municipal de Ensino; articular-se com Órgãos dos Governos Federal e Estadual, assim como aqueles de âmbito Municipal para o desenvolvimento de políticas e para a elaboração de legislação educacional, em regime de parceria; implantar e implementar políticas públicas que assegurem o aperfeiçoamento do ensino e da aprendizagem de alunos, professores e servidores; Estudar, pesquisar e avaliar os recursos financeiros para o custeio e investimento no sistema educacional, assegurando sua plena utilização e eficiente operacionalidade; Pesquisar, planejar e promover o aperfeiçoamento e a atualização permanentes das características e qualificações do magistério e da população estudantil, atuando de maneira compatível com os problemas identificados; Assegurar aos alunos, no âmbito do sistema educacional do Município, as condições necessárias de acesso, permanência e sucesso escolar; Assumir o controle financeiro dos recursos orçamentários previstos na rede, bem como à gestão de pessoas e recursos materiais existentes, em consonância com as diretrizes e regulamentos emanados do Chefe do Poder Executivo; implantar política de qualificação profissional, quando necessário, na área educativa e cultural.</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

A partir dos relatos das participantes pode-se fazer ligação ao referencial teórico no tocante às atribuições que cada gestora possui, em que os autores: Ferigato (2020), Sina (2005), Gonçalves (2008) e Siqueira (2002) enfatizam a importância da mulher na organização e seu valor agregado nas suas atribuições, sendo destinada a fazer muitas funções, podendo exercer várias ao mesmo tempo, possuindo poder de decisão, negociação e facilidade nos relacionamentos e comunicação tanto com os funcionários quanto com o público a ser atendido. Na questão 3, conhecemos os desafios de cada secretária.

Quadro 6: Os desafios na profissão

Questão 3) Quais seus maiores desafios profissionais no cargo que você atua?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>Tem muitas questões desafiadoras, mas os recursos humanos é o seu maior desafio, pois lidar com sistemas e pessoas é algo que requer muita atenção e paciência</i>
Secretária de Educação	<i>Os desafios dos dirigentes municipais de educação aumentam ao mesmo tempo que as mudanças na educação invadem o mundo todo. Acredito que atualmente os principais são: Aulas remotas; Ensino Híbrido; Retorno das aulas presenciais; Garantia de conectividade para as famílias; Formação de professores adequado; mudar as práticas de ensino para o protagonismo do aluno; melhorias na infraestrutura das salas de aula; participação dos pais na rotina escolar.</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

Ao unir tudo o que se diz semelhante às respostas e de acordo com Katz (1974) e Oliveira (2006), ter dedicação e equilíbrio, agir com paciência, ser pé no chão, organizado, resolver uma coisa de cada vez, resolver situações com autocontrole, separar razão e emoção, pensar igual, respeitar moralmente, pois todas essas características estão envolvidas do modo como tudo será resolvido e os funcionários são adicionados a cada cargo.

Enfim, de nada vale se os profissionais têm características de líderes, se não sabem tomar decisões, se não sabem agir sob pressão e usar a racionalidade quando necessárias. Podem surgir dificuldades, mas depende de o líder manter o autocontrole e escolher a melhor opção para solucionar o problema. Na questão 4, compreendeu-se o diferencial da mulher na administração pública.

Quadro 7: O diferencial da mulher

Questão 4) O que você acredita ser o diferencial da mulher na administração pública?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>“A quem acredita na sua capacidade, de conquistar o seu próprio espaço superando os desafios a todo momento. Implicando que todas as pessoas têm a capacidade, basta ter a vontade de vencer e nunca desistir.”</i>
Secretária de Educação	<i>“Acredita que a mulher é mais adaptável às constantes mudanças, são obrigadas a administrar em um ambiente mais flexível nas negociações e/ou gestão pública. Também promover a união e cooperação e isso hoje é um diferencial na administração.”</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

De acordo com esses relatos e atrelados ao embasamento teórico de envolver os maiores desafios profissionais enfrentados pelas mulheres, tem-se os seguintes autores: Ferigato (2020), Barbosa (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Ramalho (2001) que destacam a importância da mulher nas organizações e suas diferenças em muitas funções, podendo exercer múltiplas funções ao mesmo tempo, possuindo poder de decisão, habilidade de negociação e facilidade de relacionamento interpessoal e de comunicação, agregando muito valor na organização.

Esses autores também destacaram que as mulheres na organização são um fator de sucesso e disseram que, atualmente, é vital ter mulheres em cargos de liderança. Então, conclui-se que as mulheres são tão importantes quanto os homens na administração pública nos dias de hoje. Assim, a questão 5, aborda a interpretação das secretárias sobre liderança, cujas respostas estão no quadro 8.

Quadro 8: Liderança

Questão 5) O que você entende por Liderança?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>“O líder deve acompanhar e ajudar a equipe a cumprir as tarefas antes do prazo para que possam alcançar seus objetivos em conjunto e, principalmente, estimular a equipe a trabalhar com entusiasmo”.</i>
Secretária de Educação	<i>O líder é um título de exemplo, é poder contar com uma equipe que confia em mim e que eu também possa confiar para trocar experiências todos os dias. Porque essa troca de experiências pode evitar muitos erros, como é de suma importância o diálogo, pois assim posso dizer o que espero da equipe e eles diga-me o que esperarão de mim.</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

Buscando conectar a base teórica deste trabalho e mostrar que, na prática, essas mulheres pensam da mesma forma que os autores, as ponderações para indagação 5 estão conectadas ao pensamento dos autores Bebchuk (2009), Fischer (2001), Kets de Vries (1997) e Neira (2009), referindo-se as percepções das participantes aos termos de liderança e gestão feminina.

Portanto, pode-se concluir que o líder tem a capacidade de influenciar e levar as pessoas a segui-lo, como mencionaram as participantes, sendo que os autores também acreditam que as habilidades que as mulheres possuem são adequadas à imagem que o líder e os gestores representam. Desta forma, a questão 6, apresentada no quadro 9, reflete sobre estratégias e forma de liderança.

Quadro 9: Estratégias e forma de liderança

Questão 6) Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>“O meu estilo de liderança e estratégias que utilizo é o planejamento, motivação, interagindo, dialogando e fazendo a conquista de cada um, o desenvolvimento é aquele que há o envolvimento participativo da equipe de gestão.”</i>
Secretária de Educação	<i>Com tantos desafios, trabalho sempre incluindo os membros da minha equipe nas tomadas de decisões, fazendo com que participem ativamente da construção de soluções e resultados. Para tanto, solicito ideias suas e feedbacks, sempre dando espaço para que proponha novas maneiras de articular ações e conquistar metas e resultados planejados. Desta forma, minha teoria de liderança é gestão democrática.</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

As reflexões apresentadas pelas participantes, para a questão 6, conecta as habilidades e a base teórica das mulheres como líderes na organização e também traz alguns aspectos da liderança. Os autores de Chiavenato (2004), Barbosa (2011), Antunes (2009), Caitano (2019) e Katz (1974) acreditam que as mulheres que atuam nessas áreas mostram as características de líderes, competências e habilidades.

Ao analisar o conteúdo de suas respostas, percebe-se que isso vai ao encontro da teoria, pois relatam possuir habilidades técnicas, humanísticas e conceituais, destacam também suas próprias competências e, por fim, complementam expressando seu estilo de liderança.

Esse fator torna-se importante quando os empregos lidam com os maiores desafios profissionais enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Portanto, quanto mais importantes são essas posições, mais funções e responsabilidades têm e maiores são os desafios diários.

Hoje é importante saber conciliar família e trabalho. Em conversa com as entrevistadas foi questionado se elas sabiam conciliar e como fazê-lo, cujas respostas estão descritas no quadro 10.

Quadro 10: Família/trabalho

Questão 7) Como você faz a conciliação da família e do trabalho?	
ENTREVISTADAS	RESPOSTA
Secretária de Saúde	<i>“É fácil conciliar a família e o trabalho, pois não tenho filhos, moro apenas com o meu marido o qual entende perfeitamente que as vezes tem que ir trabalho para casa, mas, com paciência ele espera que eu o faça para que assim possamos ter o nosso tempo de lazer, seja em casa ou viajando, ou até mesmo para visitar os nossos familiares”</i>
Secretária de Educação	<i>“É muito apegada à família e aos seus dois filhos, por isso separo bem o trabalho e a família. O trabalho é feito em ambiente de trabalho. O que é lazer, residência, família, fica para casa. Atividades do trabalho que levo para casa (tenho quase nada), eu sempre faço na primeira hora da manhã, que é um tempo curto, e depois tenho o resto do dia para aproveitar minha família, fins de semana e feriados são sempre um planejamento familiar onde a gente pode se divertir tranquilamente. Eu e a minha família prezamos muito essa união”.</i>

Fonte: quadro elaborado pela autora de acordo com a pesquisa (2021)

Nesse sentido, está averiguação se faz necessária, pois as entrevistadas trabalham em dupla jornada de tempo para conviver com a família e trabalhar, assim, tentam ao máximo não misturar trabalho com família.

As duas participantes demonstraram capacidade de lidar com essa questão e relataram que buscam priorizar as coisas no ambiente de trabalho ao invés de levar para casa, demonstrando assim a organização e o controle de suas funções. Portanto, são mães, filhas e esposas, mas também se tornam excelentes gestoras nos quesitos trabalho, capazes de exercer as atividades profissionais sem serem afetadas pela confusão pessoal.

A questão 7 visa analisar as bases teóricas da luta em torno da evolução dos direitos das mulheres: luta *versus* conquistas e mulheres no mercado de

trabalho: um breve histórico: Siqueira (2002), Bebchuk (2009), Andrade e Balabuch (2013), Ramalho (2001), Brito (2014) e Cavalli (2019).

Esses autores mencionaram o quanto as mulheres cresceram na sociedade e no trabalho, e até mesmo na igualdade de direitos em relação aos dos homens e o quanto se empenharam por isso. Ainda são integrantes da história que foi perpetuada no Brasil e no mundo, tudo o que as mulheres vivenciam hoje é para sua valorização e poder de participar mais fortemente da tomada de decisões sociais.

Hoje, além de ter todos os direitos, a mulher ainda consegue conciliar trabalho e família. Dentre as participantes, todas destacam que conseguiram conciliar o trabalho e família, e ainda mantem o equilíbrio nos dois aspectos. Afinal, a mulher desempenha um papel importante na sociedade, além de mãe e esposa, é também uma excelente profissional, sabendo tomar cuidado com os dois aspectos (família e trabalho).

4.4 Impressões gerais sobre as participantes e análises realizadas

Todas as gestoras se prontificaram voluntariamente e de imediato para responderem ao questionário e a entrevista. Onde se classifica notoriamente o seu comprometimento com o desempenho de suas funções e, ao mesmo tempo demonstram certa preocupação, por não poderem fazer ainda melhor. Todas elogiam seu cargo e seu ambiente de trabalho, e que atendem ou têm sugestões e ideias para melhorar cada vez mais. Além disso, participam assiduamente, desde ajudando a secretaria a se desenvolver, como colocam seus conhecimentos em prática, sem parar de buscar aprendizado em cursos. Com isso, buscam incentivar a equipe e colaboradores que desejam se aprimorar pessoal e profissionalmente.

As duas entrevistadas já ocuparam por muito tempo cargos nas respectivas áreas onde estão a administrar. Portanto, o grau de confiabilidade armazenado nelas pode ser claramente notado. Ao dividir as duas secretarias, pode-se analisar as características de cada uma, mas deixando em evidencia que cada característica é diferente, seja a forma de liderança, a forma de observar as coisas ou a forma como executa a própria função.

De acordo com a entrevista, destaca-se que todas têm pelo menos um diploma ou estão em vias de se formar. Esse conhecimento facilita muito a gestão,

assim proporciona maior transparência, mais informações, além de melhor comunicação e relacionamento com os membros da equipe.

As respondentes apresentam semelhanças no seu modo de liderar, valorizando o bem do funcionário e do seu ambiente de trabalho para que todos ganhem, e também criam lideranças da qual os liderados podem participar, expressando opiniões e sugerindo mudanças. Eles também são considerados exemplos influenciados não apenas por palavras, e isso é muito importante na administração pública, pois todos buscam o mesmo objetivo. Porém, possuem outras características que foram analisadas, pois além do estilo de liderança que seguem, o perfil tem grande influência na forma de como atuam perante os seus gestores e liderados.

Ao observar as respostas, as participantes demonstram qualidades de liderança e abertura para inovar e mudar, conferindo-lhes o perfil desejado para a gestão de equipes, o que os faz trabalhar com satisfação com quem lideram. Demonstram domínio de suas funções e sabem buscar ajuda quando necessário, estando sempre em dia com os cursos e especializações. Dessa forma, eles ajudam os membros da equipe e da administração a ter sucesso à medida que prosperam como pessoas e também como profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se afirmou na introdução deste trabalho, o objetivo maior desta pesquisa foi identificar quais os maiores desafios profissionais na atuação das mulheres nas diferentes áreas da administração pública do município de Potiretama/Ce e mostrar como elas procuram sanar esses desafios, diante das respostas apresentadas pela participantes pode-se ressaltar que este foi alcançado.

Já como objetivos específicos apresentou-se relacionar a presença das mulheres nas diferentes esferas da Administração Pública de Potiretama/Ce, no decorrer de toda a pesquisa acompanhou-se que mulheres ocupam cargos importantes nas instituições públicas nos dias atuais. Hoje, muitas mulheres são líderes dos setores, administradoras públicas, ou nomeadas a cargos de confiança, portanto, assumem as mesmas responsabilidades que os homens, assumindo funções que geram desafios de liderança de equipe, ajudam a atingir metas e continuam a motivá-los a seguir o mesmo caminho.

Ao classificar as áreas da Administração Pública de Potiretama/Ce onde as mulheres atuam como administradoras, observou-se que existem mulheres trabalhando em diferentes áreas da administração pública de Potiretama, secretaria de Finanças, secretaria de Assistência Social, secretaria de Comunicação. Porém, as secretárias que se disponibilizaram a responder foram a secretária de Saúde e a secretária de Educação.

Diante dos posicionamentos das participantes destacou-se que existem muitas questões desafiadoras, tais como os recursos humanos, lidar com os sistemas, as mudanças na educação, aulas remotas, ensino híbrido; retorno das aulas presenciais, garantia de conectividade para as famílias, formação de professores adequado, mudar as práticas de ensino para o protagonismo do aluno, melhorias na infraestrutura das salas de aula, participação dos pais na rotina escolar, pode-se destacar que o objetivo foi alcançado.

No ambiente atual e com tanta inovação, as mulheres continuam a lutar contra as diferenças de gênero, ocupam os mesmos cargos e posições que os homens e as vezes essas mulheres ainda são desvalorizadas. Elas são frequentemente vistas como o “sexo mais fraco”. Por outro lado, como visto nas entrevistas, essas mulheres não se reconhecem como frágeis e não têm medo de liderar ou tomar decisões; elas têm razão e emoções equilibradas, elas ajudam os

funcionários, mas enfatizam que sabem até onde podem ir, sabem diferenciar o que é tarefa do líder e dos liderados. Nas secretarias entrevistadas foi observado que não há preconceito quanto ao fato de as mulheres ocuparem cargos de gestoras/líderes e, nas duas secretarias, essas mulheres dominam os cargos gerenciais.

Outro aspecto apresentado pela pesquisa é que as mulheres possuem muitas características evidentes na imagem das lideranças, o que as torna mais flexíveis e fáceis de se comunicar com a equipe. Portanto, em tese, é óbvio que as mulheres têm uma forma de lidar com as negociações, têm um relacionamento interpessoal fácil e uma boa capacidade de comunicação, e tudo isso hoje é um diferencial na administração pública.

Portanto, constatou-se que as duas são secretárias, uma de saúde e outra de educação, após serem analisadas foi identificado que ambas possuem conhecimento e experiência suficientes para o desempenho de suas funções, as quais buscam sempre fazer o melhor na sua função como gestora e ajudar os funcionários, ajudando a atingir metas e motivando-os a sempre seguir em frente.

Em seus dados pessoais, evidenciam características que indicam por que deveriam ocupar uma posição importante: ambas se autodenominam perfeccionistas, meticolosas, persistentes, humildes, exigentes, participativas, de fácil convivência, democráticas, flexíveis, organizadas e capazes de decidir e um alto grau de liberdade para com os funcionários, elas geralmente interagem com a equipe para ajudar a definir problemas e soluções e apresentar ideias. São líderes profissionalmente éticas e transparentes. Gostam de delegar responsabilidades como também buscam entender a equipe e para isso usam seus talentos e visão de líder.

Compreendem-se que o estudo, possibilita grandes desafios e muitos aprendizados. Apesar das limitações que o período pandêmico causou, limitando a pesquisa a apenas a duas participantes, pode-se destacar que é relevante conhecer a história de cada participantes, como também entender seus posicionamentos e como eles foram conduzidos no desenvolvimento da pesquisa. O presente trabalho contribui para o entendimento da área estudada, pois ela amplia e cria novos conhecimentos, como também o engajamento feminino na sociedade. Assim, todo o estudo aliou-se teoria e prática assimilando as experiências das participantes, refletindo esses com os fundamentos teóricos apresentados.

Portanto, a pesquisa trouxe resultados que comprovam que os desafios das carreiras das mulheres ser superados e revertidos de formas positivas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **Novas maneiras de ensinar, novas formas de aprender**. Artmed Editora, 2009.
- ASSIS, Rosiane Hernandes. **A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em cademia.edu/35789684/A_Inserção_da_Mulher_no_Mercado_de_Trabalho_Rosia_Hernandes_de_Assis_ISE_CERES_Instituto_superior_de_Educação_Ceres_orientadora_MSC_Renata_Cristina_Gonçalves_de_Souza_Zanusso. Acesso em: 18 abr. 2014.
- BARBOSA, Felipe. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: Estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju-Sergipe. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2011.
- BEBCHUK, Lucian; COHEN, Alma; FERRELL, Allen. O que importa na governança corporativa. **The Review of Financial Studies**, v. 22, n. 2, pág. 783-827, 2009.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional-a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.
- BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.
- BORBA, Marina Borges. **O empoderamento e a ascensão profissional de mulheres executivas**. 2016.
- BRITO, Waltherlan Gadelha de. **A política de iniciação científica na UNILAB**. 2014.
- CAITANO, Francinalda Da Silva. **Retratos da liderança feminina no setor público: conquistas e barreiras**. 2019.
- CAVALLI, Franciele. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. 2019.
- CHER, Rogerio. **Todo novo começo surge de um antigo começo: transições de vida e carreira**. Editora Évora, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Cultura organizacional**. 2004.
- CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. **A participação da mulher na gestão das cooperativas**: um estudo realizado na Cotrisel. *DisciplinarumScientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.
- CUNHA, Ana Cristina Cassani. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. *Femaleleadership: characteristicsandimportancetowoman'sidentity*. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade AntonioMeneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.

DE ANDRADE, Gisleine Cunha; BALABUCH, Pauline. **Empreendedorismo feminino: dificuldades enfrentadas por elas na organização**. 2013.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário básico da língua portuguesa. **São Paulo: Folha de São Paulo/Editora Nova Fronteira**, 1995.

FISCHER, Izaura; MARQUES, Fernanda. 113-Gênero e exclusão social. **Textos para Discussão-TPD**, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. In: **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2010. p. 184-184.

GONÇALVES, Daniel Infante Ferreira. Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 70-88, 2008.

KATZ, R. Habilidades de um administrador eficaz. **Harvard Business Review**, v. 52, p. 90-102, 1974.

KETS DE VRIES, Manfred FR. **Líderes: As causas e curas**. 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

LOPES, Bruno Pardo; JUNIOR, Sergio Antonio Garcia. LIDERANÇA E A SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 11, n. 11, 2015.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional**. Editora Vozes Limitada, 2018.

MARQUES, Vera. **O chefe usa batom**. Qualitymark Editora Ltda, 1999.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: R. Divulg. Cient.*, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/USURIO~2/AppData/Local/Temp/667-Texto%20do%20artigo-3496-1-10-20150630.pdf> Acesso em 23 mar 2021.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: Orientações e Normas para Elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? *Anais do I EGEPE*, p. 164-176, out./2000.

NEIRA, Adarlette. A liderança feminina e sua relação com a melhoria da qualidade. 2009.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza et al. **Mulheres na liderança, relações de gênero e empoderamento**.: o caso do Saco do Rio Preto em Minas Gerais. 2006.
PINTO, Mario Couto Soares. **Referências Teóricas em Análise Organizacional**: um Estudo das Nacionalidades dos Autores Referenciados na Literatura Brasileira. 2014. p. 124-136.

RAMALHO, Maria Irene. Os Estudos sobre as Mulheres e o Saber: Onde se Conclui que o Poético é Feminista. **ex aequo**, n. 5, p. 107-122, 2001.

SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

SILVA, Gabriela Mara Fagundes; KONDO, LawanaAnly; DUTRA, Julio Afonso Alves. UM PANORAMA DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS RELACIONADO AOS CARGOS GERENCIAIS. **REVISTA FAFIBE ON-LINE**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 2020.

SINA, Amalia. Mulheres e trabalho: reconciliando os desafios dos diferentes papéis na sociedade. Saraiva, 2005.

SIQUEIRA, Maria Juracy Toneli. Sobre o trabalho das mulheres: contribuições segundo uma analítica de gênero. **Rev. psicol. org. trab**, p. 11-30, 2002.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

APÊNDICE

A ATUAÇÃO DA MULHER NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE POTIRETAMA	
Nome:	
Formação:	Idade:
Tempo de atuação:	Area que atua:
Questionário:	
Qual o seu cargo na administração pública de Potiretama?	
Quais as suas principais atribuições?	
Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais no cargo que você atua?	
O que você acredita ser o diferencial da mulher na administração pública?	
O que você entende por Liderança?	
Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	
Como você faz a conciliação da família e do trabalho?	

Termo de Consentimento da Entrevista

Graduação em Administração Pública

Termo de consentimento dos entrevistados (as) e esclarecimento da pesquisa.

Prezado (a)

Venho através deste solicitar a sua autorização para utilizar os dados coletados através desta entrevista. Os mesmos serão utilizados para elaboração da minha dissertação que realizo na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), com o número do código SIAF :158565, sediada na Avenida da Abolição, 3 Centro Redenção-CE Brasil - CEP: 62.790-000, Autarquia Federal de Regime Especial com CNPJ:12.397.930/0001-00.

A sua participação nesta pesquisa tem como objetivo fornecer respostas aos questionamentos que serão realizados sobre a atuação da mulher nas diferentes áreas da administração pública de Potiretama/CE.

A identidade do (a) participante não será de nenhum modo divulgada, esse documento servirá apenas para identificação do pesquisador.

_____ de _____ do ano de _____.

Participante

Participante

**Limoeiro do Norte/CE
2021**