



**MULHERES À FRENTE: A INFLUÊNCIA DA DESIGUALDADE DE
GÊNERO NA LIDERANÇA FEMININA**

**WOMEN AHEAD: THE INFLUENCE OF GENDER INEQUALITY ON FE-
MALE LEADERSHIP**

ADRIELLY JORGE SARTE

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Email: adrielly.sarte@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5355-9616>

EVELYN DE SOUZA LIMA

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

E-mail: limaevelyn30@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1385-3494>

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

E-mail: marciacova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7477-5421>

RESUMO

O presente estudo busca compreender até que ponto as consequências da desigualdade de gênero afetam o acesso das mulheres a cargos de liderança dentro das empresas brasileiras, identificar os principais elementos ligados à desigualdade de gênero no mercado de trabalho, descrever o perfil das mulheres ocupantes de cargos de liderança e verificar como as organizações estão se posicionando diante da desigualdade enfrentada pelas mulheres dentro desses espaços. Foi realizada uma pesquisa qualitativa básica, tendo a pesquisa de campo como método de investigação. A coleta de dados foi realizada através de um questionário enviado pelas mídias sociais, tendo a resposta de 10 mulheres que ocupavam cargos de liderança. Foi possível identificar as barreiras encontradas e enfrentadas pela classe feminina desde a sua entrada no mercado de trabalho, tal como: o viés tradicional de gênero, o machismo, o preconceito, a jornada dupla, a maternidade, a desigualdade salarial e a vida familiar.

Palavras-Chave: gênero; trabalho; liderança; desigualdade; relações de trabalho.

ABSTRACT

The present study seeks to understand to what extent do the consequences of gender inequality affect women's access to leadership positions within Brazilian companies. Also, it aims to identify the main elements linked to gender inequality in the labor market, to describe the profile of women occupying leadership positions, and to verify how organizations are positioning themselves against the inequality faced by women within Brazilian companies. We carried out basic qualitative research, having field research as an investigation method. Data was collected through a questionnaire sent by social media, with the response of 10 women who held leadership positions. It was possible to identify the barriers faced by the female class since their entry into the labor market, being: the traditional gender bias, misogyny, prejudice, double shifts, motherhood, wage inequality, and family life.

Keywords: gender; work; leadership; inequality; labor relations.

1 Introdução

Durante muito tempo, as mulheres tiveram seu papel social limitado. Segundo Capelle *et al.* (2006), grande parte do século passado foi marcada pela ideia de que a mulher era a responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico. Com o passar dos anos, através de muita luta e insistência, as mulheres garantiram alguns direitos na sociedade e seguem lutando pela igualdade de gênero. Ademais, o mundo está em constante mudança e para se manter no mercado as organizações também precisam acompanhar as evoluções que acontecem ao seu redor, adaptando-se de acordo com o que o público espera delas.

Apesar de estar longe de um cenário ideal, ainda com discrepância salarial e preconceito masculino presente, por exemplo, algumas figuras femininas se destacam através de suas características na forma de liderar. Parte da discrepância salarial que existe no mercado de trabalho é ocasionada pelas diferenças de qualificações entre os membros, mas outra parte é puramente fruto da discriminação (BAPTISTA, 2000). De acordo com dados do IBGE (2021), em 2019 as mulheres ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais e recebiam apenas 77,7% do rendimento dos homens. Percebe-se, assim, a discriminação salarial enfrentada por algumas mulheres que conseguem chegar a cargos tão altos que antes eram ocupados predominantemente por homens.

Ao chegar em cargos altos dentro de uma empresa, em alguns casos, as mulheres continuam enfrentando dificuldades para o bom desenvolvimento do seu trabalho. Segundo Temóteo (2013), o preconceito masculino dificulta o poder do sexo feminino dentro das organizações. Outro problema é o constrangimento que alguns homens sentem ao serem liderados por uma mulher. Essas adversidades são difíceis de serem previstas, cabendo à figura feminina na liderança contornar a situação da melhor forma possível. Apesar de todo o espaço conquistado pela mulher no ambiente empresarial, ainda existem muitos desafios (OLIVEIRA, 2003).

Diante das dificuldades encontradas pela liderança feminina, a finalidade deste estudo é reunir dados e informações com o propósito de dimensionar até que ponto as consequências da desigualdade de gênero afetam o acesso das mulheres a cargos de liderança dentro das empresas brasileiras.

2 Referencial Teórico

O tema liderança é um assunto abrangente, sendo possível encontrar diversos conceitos e definições para ele. Por unanimidade, as afirmações trazem que liderar é envolver e influenciar pessoas a desenvolver os objetivos traçados, além de ser capaz de atingir e despertar desejos e ideias de um líder (NASCIMENTO, 2018, p.58).

Em relação à liderança feminina, a discussão é mais recente: só agora que as mulheres começaram a ser reconhecidas como líderes eficazes (MANDELLI, 2015, p.24). Segundo Nascimento (2018), a liderança feminina ganha maior relevância por possuir características diferenciadas: impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros, preocupações comunitárias, dentre outras que antes eram consideradas fraquezas e viraram vantagens no mundo corporativo atual. Em cargos de liderança, as figuras femininas tendem a ser mais interativas, adotando o estilo de liderança participativo, aumentando também as chances de compartilhar informações e poder, estimulam um ambiente colaborativo e apresentam acentuadas habilidades de relacionamento (GOMAN, 2014).

Segundo Frankel (2007) todas as mulheres são líderes por natureza. A autora acredita que as características específicas da mulher são o fator diferencial que as empresas buscam atualmente quando se trata de liderança. Com isso, percebe-se um crescente aumento da liderança feminina no mercado de trabalho, no qual Miltersteiner *et al.* (2020) abordam que um dos motivos está relacionado à expansão do trabalho atual no mundo. O autor argumenta também que as mudanças culturais são outro fator para esse aumento e por fim, o mais notório, o aumento do nível de escolaridade feminino.

No que se refere ao mercado de trabalho, é possível perceber que o gênero feminino vai em busca de ocupações estratégicas devido aos avanços do seu nível de escolaridade, formação técnica e de um contínuo esforço organizacional no desenvolvimento da liderança. Hoje as mulheres têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9).

Há um consenso geral de que as mulheres enfrentam mais barreiras para se tornarem líderes do que os homens, especialmente para as funções que são

predominantemente masculinas (MANDELLI, 2015, p.42). É notório que o mercado de trabalho segue o viés tradicional de gênero, em que tarefas relacionadas à comandar, chefiar e liderar são culturalmente associadas aos homens e suas habilidades (SILVA *et al.*, 2017). Entretanto, as qualidades ideais necessárias para uma boa liderança não são necessariamente exclusiva ao gênero masculino, trata-se da junção de contundência, autoconfiança, objetividade no cumprimento de tarefas, interesse pelas pessoas, sensibilidade e afinidades (GOMAN, 2014).

Lima, Silva e Bezerra (2020) afirmam que devido à grande subjetividade, os processos seletivos de ascensão dentro de uma organização podem carregar doses de preconceito que acabam prejudicando a chegada de mulheres a cargos de liderança. Mesmo que, teoricamente, as mulheres estejam mais bem preparadas que os homens, elas precisam provar sua capacidade com mais perseverança e demonstrar suas competências para poder conseguir uma posição, diferentemente do gênero masculino (MANDELLI, 2015)

Para Hryniewicz e Vianna (2018) são notórias as dificuldades que mulheres encontram ao liderar; elas enfrentam questionamento constante, teste e preconceito. As autoras afirmam o quão difícil é liderar homens, sobretudo os mais velhos, que por não estarem acostumados com esse relacionamento, podem não ser receptivos ou respeitosos. Araújo, Heber e Batista (2020) destacam os comportamentos machistas de homens, cuja intenção é serem vistos como mais eficientes do que o sexo oposto. Desta maneira, eles tentam não perder o espaço quando o comando é feminino.

Ademais, as mulheres que estão em posição gerencial têm outros desafios que são advindos de atividades do espaço privado, pois, paralelamente à vida corporativa, elas são mães, esposas e donas de casa (MIRANDA *et al.*, 2013). De acordo com o levantamento de 2016, feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres dedicam cerca de 73% a mais de horas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (por semana) do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas). Esses dados corroboram com Verzola (2013, p.787), que afirma que a divisão sexual do trabalho atribui às mulheres a maior parte dos cuidados da família e do lar. Sendo assim, as múltiplas jornadas de trabalho pelas quais as mulheres são sobrecarregadas ainda permanecem invisíveis e naturalizadas (LIMA 2013, p.892).

A maternidade, por exemplo, mostra-se um fator limitante para a mulher, a partir do momento que o afastamento temporário do mercado de trabalho por este motivo pode afetar negativamente a sua ascensão profissional (EVERTSSON *et al.*, 2016, *apud* CERIBELI, 2017, p.119). O mercado de trabalho penaliza a maternidade quando deveria facilitar o reingresso da mulher que interrompeu sua carreira em prol de cuidar integralmente de seus filhos recém nascidos (ARUN *et al.*, 2004, *apud*, CERIBELI, 2017, p. 119).

Assim, é possível afirmar com clareza que a desigualdade de gênero é encontrada de forma considerável no mercado de trabalho. As mulheres têm acesso a uma menor quantidade de empregos e baixas remunerações, ficando em posição de desvantagem se comparada aos homens (JACOME; VILLELA, 2012).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, já foram feitos avanços em relação à desigualdade salarial, entretanto, acredita-se que ainda serão necessários mais de 70 anos até que as disparidades salariais de gênero sejam completamente eliminadas (OIT, 2016, p. 89). Os resultados obtidos através de pesquisas feitas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) corroboram essa expectativa.

Ademais, como dado mais recente encontrado nas pesquisas do IBGE, é possível atestar que em 2019 as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens. Diante desses dados percebe-se que, mesmo que lentamente, existe uma melhora no cenário de desigualdade salarial. O grande desafio para as mulheres dessa geração, é tentar reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e mulheres (PROBST, 2003, p.7).

Baseado nos autores Russel, Rush e Herd (1988), a autora Silveira (2017) apresenta seis barreiras à gestão feminina para se inserir e se manter no ambiente de trabalho: preocupações familiares e sociais, barreiras organizacionais, educação ou experiências limitadas, preocupações femininas, e resistência à subordinação. Tais barreiras são sutis, quase invisíveis, mas fortes o suficientes para impossibilitar a ascensão da mulher a cargos mais altos (STEIL, 1997).

Steil (1997) explica que o conceito ficou conhecido como teto de vidro e afeta as mulheres somente por conta do seu gênero, e não por conta da capacidade de ocupar cargos no topo da hierarquia. Assim como o vidro, este fenômeno é implícito,

transparente e resistente, impedindo que mulheres e membros que compõem as minorias na sociedade ascendam a cargos de maior hierarquia dentro das organizações

Estas barreiras que se somam ao preconceito social vivenciado pelas mulheres ao longo dos anos em suas atividades laborais dificultam sua ascensão profissional, ainda que estas estejam capacitadas profissionalmente para execução de cargos de alta complexidade (CERQUEIRA, 2019, p. 44). Entretanto, segundo Lima (2013), as barreiras são encontradas ao longo de toda a trajetória profissional, não se restringindo apenas ao topo.

Neste trabalho, buscamos compreender até que ponto as consequências da desigualdade de gênero afetam o acesso das mulheres a cargos de liderança dentro das empresas brasileiras. Para isso, foram realizadas entrevistas com mulheres que ocupassem posições de liderança, através das quais buscamos mapear sua experiência corporativa por um viés de gênero.

3 Procedimentos Metodológicos

Pela perspectiva da abordagem do problema, a presente pesquisa foi construída através do método qualitativo. Essa abordagem pressupõe que existe um elo inseparável, que não pode ser mensurado, entre a objetividade e a subjetividade do entrevistado, sendo dispensável técnicas estatísticas (GIL, 2006). O objetivo é conhecer a realidade a partir da perspectiva dos entrevistados, sem utilizar métodos estatísticos para a análise (ZANELLA, 2013).

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do critério de classificação utilizado por Vergara (1988), que fragmenta pesquisas em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva. A pesquisa é classificada desta forma pois tem como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos (GIL, 2006), sendo feito um levantamento das características e opiniões das entrevistadas.

Quanto aos meios, o trabalho foi classificado como pesquisa de campo, bibliográfica e telematizada. A pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica realizada no local onde o fenômeno que está sendo estudado ocorreu (VERGARA, 1998). A pesquisa bibliográfica tem como base material já elaborado,

principalmente livros e artigos científicos. A vantagem desse tipo de pesquisa é o fato de o investigador ter acesso a uma abrangência de fenômenos muito mais amplo do que a que obteria pesquisando diretamente (GIL, 2006). E para ser possível realizar as entrevistas com as mulheres em cargos de liderança a pesquisa foi telematizada, pois obtém informações através do uso de computador e de telecomunicações (VERGARA, 1998), especificamente através de um formulário no *Google Forms*.

A coleta de dados foi feita através de entrevista telematizada, via formulário no *Google Forms*. Os canais utilizados para divulgar o formulário foram redes sociais (*Linkedin, Facebook, Instagram e WhatsApp*) e nas divulgações havia uma descrição do público alvo da pesquisa. Ademais, antes da realização da entrevista foi necessário que as entrevistadas dessem o aceite no termo de consentimento livre e esclarecido antes de acessar de fato a página do formulário que contém as perguntas. O formulário ficou disponível do dia 03 de agosto de 2022 até o dia 07 de agosto de 2022, quando foi fechado.

A condução da entrevista foi classificada como parcialmente estruturada, que é quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso (GIL, 2006). Os sujeitos da pesquisa são mulheres com faixa etária entre 18 até 65 anos, independente da renda que possuem, que estejam ocupando cargos de liderança, sejam elas chefes, líderes, gerentes, supervisoras ou coordenadoras.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A análise dos dados foi estruturada a partir da definição de análise de conteúdo de Marconi e Lakatos (2003), sendo as respostas de cada entrevistada analisadas individualmente. Desta forma, é possível entrar em maiores detalhes sobre os dados. Ainda de acordo com o que foi exposto pelas autoras, as respostas foram analisadas com base nas três etapas que elas destacam: interpretação, explicação e especificação.

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com mulheres ocupantes de cargos de liderança, podendo ser chefe, líder, gerente, supervisora e coordenadora. Ao analisar suas respostas, é possível perceber algumas semelhanças entre elas. Traçando o perfil das respondentes, três delas são solteiras, sete são casadas e a

maioria dessas tem filhos. Todas as entrevistadas possuem nível superior completo, uma delas possui diploma de especialização em MBA. Além disso, quatro das entrevistadas estão cursando mestrado e dentre elas, uma possui pós-graduação *latu sensu*. Conforme Miltersteiner *et al.* (2020) acredita, o maior grau de escolaridade dessas entrevistadas foi um diferencial para que elas chegassem aos cargos de liderança em que elas estão. Os dados colhidos através das entrevistas foram analisados de acordo com a análise de conteúdo e ao todo foram construídas nove categorias de análise: 1) Características como Líder; 2) Maiores desafios como Líder; 3) Líder por natureza; 4) Capacidade do trabalho feminino; 5) Conflitos, Competitividade, desvalorização e machismo; 6) Barreiras e fatores que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança; 7) Análise de desigualdade de gênero; 8) Flexibilidade de jornada de trabalho; 9) Ações para melhorar atividades de liderança. Mesmo não considerando essas características como inatas, mas sim características socialmente construídas atribuídas à mulher, estas podem ser vistas pelas empresas como uma forma de se obter vantagem competitiva (CANABARRO; SALVAGNI, 2015, p.91).

Para materialização da análise, foram confeccionadas nove tabelas, uma para cada categoria com as respectivas vivências relacionadas a elas, seguidas das análises textuais.

Quadro 1: Vivências relacionadas à Categoria 1 (Características como Líder) e à Categoria 2 (Maiores desafios como Líder).

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>"Sou empática, tranquila, penso rápido, sou solícita, sou didática." (Entrevistada 1).</p> <p>"Gosto de potencializar os talentos da minha equipe, e de ouvir o que cada um tem para somar. Acho importante que mesmo que em seu cenário micro, todos tenham visão do todo, só que somos como time e de onde queremos chegar." (Entrevistada 2).</p> <p>"Sou uma líder flexível, gosto de estar próxima dos meus liderados, me preocupo com o bem estar deles, sou delicada quando preciso chamar atenção deles ou quando preciso pedir algo." (Entrevistada 6).</p>	<p>CATEGORIA 1</p> <p>Características como Líder</p>
<p>"Gerenciar pessoas. Lidar com o estresse. Lidar com as expectativas dos outros. Ter firmeza psicológica." (Entrevistada 1).</p> <p>"Tenho dificuldade em cobrar resultados." (Entrevistada 9).</p> <p>"As pessoas só elogiam a liderança feminina quando a mulher está fazendo o que eles acham que ela deveria fazer, se ela discorda de algo, aí já está atrapalhando e não serve mais." (Entrevistada 8).</p>	<p>CATEGORIA 2</p> <p>Maiores desafios como Líder</p>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Na primeira categoria de análise, quando perguntadas sobre suas características como líder, de forma geral as respondentes relataram liderar de forma empática, solícita, didática, orientada para resultados, de forma comunicativa, atributos esses que encontrados com facilidade em líderes mulheres de acordo com Nascimento (2018), uma vez que as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe.

É importante que a equipe visualize a empresa como um todo e que contribua com o seu talento. Para isso, a entrevistada 2 acredita que a oportunidade de participação é importante para potencializar os talentos da equipe. As ideias dessa líder confirmam o que Goman (2014) aborda, que as mulheres tendem a adotar o estilo de liderança participativo. Além disso, liderar sendo flexível e estando mais próxima dos liderados traz como resultado um ambiente agradável e estimulante, mostra que a líder se preocupa com o bem estar dos seus liderados.

Referente aos maiores desafios enfrentados por elas, as respondentes destacam em sua maioria dificuldade para cobrar resultados e dificuldade de manter a firmeza nos momentos necessários, principalmente quando são confrontadas, pelo fato de serem mulheres e por ocupar o cargo de liderança. Adversidades esperadas para líderes que adotaram o estilo de liderança participativo. Para Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres sofrem questionamentos constantes lidam com a dificuldade que é liderar homens, segundo o relato da entrevistada 8, não é bem visto quando uma líder mulher se nega a realizar a decisão da figura masculina e mantém sua opinião. É como se a liderança feminina só fosse bem vista enquanto não estiver discordando de ninguém, caso discorde e atrapalhe, já não serve mais.

Quadro 2: Vivências relacionadas à Categoria 3 (Líder por natureza) e à Categoria 4 (Capacidade do trabalho feminino)

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>"Sim, a liderança feminina tende a ser uma liderança mais empática e acolhedora. Mas isto não quer dizer que homens também não tenham essas características. Porém, não acho que nem homens e nem mulheres são líderes por natureza, alguns têm uma facilidade maior de liderar, mas acredito que liderança é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoado, tanto para mulher quanto para o homem." (Entrevistada 6).</p> <p>"Sim, acredito que mulheres são líderes melhores, pelo menos de acordo com minha experiência pessoal. Mulheres têm características pessoais que promovem a cooperação. Também acredito que mulheres são líderes por natureza." (Entrevistada 1).</p>	<p>CATEGORIA 3</p> <p>Líder por natureza</p>
<p>".. ninguém aguenta uma mulher decidida e que não muda de ideia quando confrontada (principalmente por um homem) só porque este gritou mais alto." (Entrevistada 8).</p> <p>"A todo o momento minha capacidade é posta em dúvida, acredito que pela área de atuação isso seja muito mais forte já que a construção civil tem participação feminina extremamente reduzida. A todo o momento preciso justificar minhas decisões para meus subordinados e sou questionada muito mais do que meus colegas homens." (Entrevistada 1).</p> <p>"..lidando com colegas homens mais velhos, sinto que não sou levada a sério enquanto profissional. Devo sempre me atentar a modos específicos de me vestir e me portar para tentar transmitir seriedade." (Entrevistada 9).</p>	<p>CATEGORIA 4</p> <p>Capacidade do trabalho feminino</p>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Assim como Nascimento (2018), as entrevistadas acreditam que a liderança feminina possui características diferenciadas que promovem cooperação e têm maior relacionamento com o time, tendendo a ser uma liderança mais empática e acolhedora. Quando perguntadas se as mulheres são líderes por natureza, sete das entrevistadas concordaram que sim, as mulheres são líderes por natureza, da mesma forma que Frankel (2007) acredita, as outras não.

Análogo as idéias de Canabarro e Salvagni (2015), que dizem que as características femininas não são inatas, são socialmente construídas atribuídas à mulher, a respondente de número 8 acredita que as mulheres são condicionadas e educadas pela família, desde meninas a serem mais responsáveis exercendo atividades como, por exemplo: cuidar da casa e de crianças, diferentemente do homem, desta maneira tem a liderança desenvolvida, aprendida.

Quando questionadas se elas sentem que sua capacidade é colocada em dúvida pelo fato de ser mulher, as opiniões se dividem: metade das

entrevistadas acreditam que não, enquanto a outra metade acredita que sim. A entrevistada 8 relata que se em algum momento ela discorda do que está sendo colocada, ela tem sua capacidade colocada em dúvida, os homens falam mais alto e fazem sua vontade prevalecer, assunto abordado por Araújo, Heber e Batista (2020), quando o homem cria um ambiente de disputa, tentando invalidar o papel de liderança exercido pela mulher. A entrevistada 9 relata que sente que não é levada a sério enquanto profissional, principalmente quando lida com colegas homens mais velhos, inclusive se atenta a modos específicos de se vestir e de se portar a fim de transmitir seriedade.

A entrevistada 1 relata que sempre tem sua capacidade colocada em dúvida, sendo necessário inclusive justificar suas decisões para seus subordinados, além do fato de ser muito mais questionada que os colegas homens, de acordo com Mandelli (2015) as mulheres necessitam provar sua capacidade com mais perseverança e demonstrar suas competências para poder conseguir uma posição, diferentemente do gênero masculino e neste caso vemos que mesmo após conseguir essa posição é preciso continuar nesse ciclo, reafirmando a sua competência. A respondente destaca que acredita que essas incidências são tão altas, pois o ramo em que ela trabalha tem a participação feminina extremamente reduzida.

Quadro 3: Vivências relacionadas à Categoria 5 (Conflitos, Competitividade, desvalorização e machismo) e à Categoria 6 (Análise de desigualdade de gênero)

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
"O mundo é construído por e para homens. Então no jogo do mercado de trabalho as mulheres já entram na competição perdendo toda a construção social existente. Então, sim, o machismo é muito presente embora possa ser mais sutil. Isso faz com que mulheres geniais não se sintam seguras para assumir desafios ainda maiores já que o julgamento é muito diferenciado para nós." (Entrevistada 1).	CATEGORIA 5 Conflitos, Competitividade, desvalorização e machismo
"Não necessariamente, mas temos aqui muitas mulheres na liderança." (Entrevistada 4). "Acredito que esta análise na empresa ainda esteja iniciando. Não existe preocupação da atual gestão ou das anteriores para diminuir essa disparidade." (Entrevistada 8). "Ainda não, mas uma questão que gostaria muito de implementar futuramente." (Entrevistada 6)	CATEGORIA 6 Análise de desigualdade de gênero

Fonte: Elaboração própria (2022)

Questionadas se elas já passaram por casos de conflitos, competitividade entre gêneros, desvalorização do trabalho feminino ou machismo, três das entrevistadas afirmam que não, que desde que assumiram postos de liderança não passaram por casos do tipo. De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), por não sofrerem preconceito aberto, muitas vezes as mulheres não percebem o preconceito à sua volta e não entende certas ações como preconceito.

Em contrapartida, sete das entrevistadas se subdividem entre as que já passaram por casos de machismo, desvalorização do seu trabalho e competitividade e entre aquelas que não passaram por casos nas empresas onde trabalham, mas acreditam que acontece muito no mercado de trabalho por conversar com mulheres de outras organizações que sofreram com essas situações ou por estudar sobre o assunto, tema também abordado por Rodrigues e Silva (2015) que dizem que o fato das mulheres assumirem cargos que antigamente eram feitos e ocupado por homens ainda pode gerar conflito e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas.

Com a finalidade de saber o que as empresas têm feito atualmente diante desse cenário, foi perguntado às entrevistadas se onde elas trabalham existe uma análise sobre desigualdade de gênero. Oito das entrevistadas responderam não e duas responderam que sim. Entretanto, dentro do grupo das que responderam não, uma entrevistada destacou que na companhia onde trabalha tem muitas mulheres na liderança e outra entrevistada relatou que a maioria dos cargos administrativos são ocupados por mulheres. E quando indagadas se existe preocupação por parte da liderança da empresa em diminuir a disparidade existente, em sua maioria a resposta também foi negativa, apenas uma respondente que é coordenadora administrativa na empresa de sua família sinalizou a vontade de implementar futuramente, ou seja, se preocupa com a questão.

Quadro 4: Vivências relacionadas à Categoria 7 (Barreiras e fatores que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança)

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>"Concordo! Uma coisa que pesa muito como uma barreira para a mulher são as questões salariais e de maternidade. A mulher possui uma dupla jornada de trabalho, o que faz com que seu trabalho já seja mais árduo, pois são responsabilidades familiares além do trabalho. E, em alguns momentos, isso é visto como um impeditivo pros gerentes de oferecer cargos maiores para mulheres." (Entrevistada 6).</p> <p>"Considerando isoladamente o âmbito do trabalho as mulheres já saem em desvantagem já que a maior parte das empresas empregadoras do mundo pertence a homens e não se pode negar o viés que homens gostam, contratam e se identificam mais com outros homens de maneira sempre vão preferir contratar homens independentes da capacidade para exercer o cargo." (Entrevistada 1).</p> <p>"O machismo estrutural opera no mercado de trabalho, muitas vezes limitando ou desvalorizando a atuação de profissional de mulheres em cargos de chefia. Da mesma forma, está presente em diversas situações familiares, exigindo um esforço maior de mulheres para alcançar as mesmas posições que homens em suas carreiras." (Entrevistada 9).</p> <p>"O fato de a profissional mulher precisar se afastar do trabalho em razão da maternidade, por exemplo, pode ser uma barreira ao acesso ao cargo de liderança." (Entrevistada 4).</p> <p>"Uma coisa que pesa muito como uma barreira para a mulher são as questões salariais e de maternidade. A mulher possui uma dupla jornada de trabalho, o que faz com que seu trabalho já seja mais árduo, pois são responsabilidades familiares além do trabalho. E, em alguns momentos, isso é visto como um impeditivo pros gerentes de oferecer cargos maiores para mulheres." (Entrevistada 6).</p> <p>"A dificuldade pode estar na jornada dupla que muitas têm que enfrentar." (Entrevistada 5).</p>	<p>CATEGORIA 7</p> <p>Barreiras e fatores que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança</p>

Fonte: Elaboração própria (2022)

As entrevistadas em sua totalidade concordam que as mulheres enfrentam mais barreiras para se tornarem líderes do que os homens.

Como barreiras e fatores que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança, de acordo com a pesquisa, foram destacados o viés tradicional de gênero, o machismo, o preconceito, a jornada dupla de trabalho enfrentada pelas mulheres, a dificuldade de conciliar vida familiar com vida profissional, a maternidade e questões salariais.

Da mesma forma que os autores Silva, Carvalho e Silva (2017) abordam sobre o mercado de trabalho seguir o viés tradicional de gênero, a entrevistada 1 aponta esse viés tradicional de gênero como uma barreira, ela aborda que as mulheres estão em grande desvantagem pois a maior parte das empresas empregadoras pertencem a homens e que estes se identificam

com e preferem contratar homens, independente da capacidade, para exercer os cargos. A entrevistada 9 aponta o machismo que acaba limitando ou desvalorizando a atuação da profissional, desta maneira sendo mais uma barreira enfrentada pelas mulheres e de acordo com Araújo, Heber e Batista (2020) os homens utilizam de comportamentos machistas na tentativa de não perder o espaço e com o objetivo de parecer mais eficiente.

As entrevistadas de número 4 e 6 relatam como barreira à cargos de liderança a maternidade, o fato da profissional mulher precisar se ausentar por um período para se dedicar a esse momento da vida pessoal não é visto de maneira positiva, dependendo da empresa e isso pode afetar negativamente em relação à carreira. De acordo com Arun, Arun, Borooah (2004) o mercado de trabalho penaliza a mulher por ter pausado sua carreira.

A entrevistada 6 também aponta questões salariais como sendo uma barreira. A mulher que busca ser líder recebe salários mais baixos em comparação com seus pares e recebem menos promoções, algo que pode ser muito desanimador e desencorajador para muitas, por estarem exercendo a mesma função e, muitas das vezes, até melhor que o colega homem (Hryniewicz; Vianna, 2018).

As entrevistadas de número 5 e 6 relatam a jornada dupla de trabalho que torna o trabalho delas mais árduo pois ter que se dividir para dar conta da vida profissional, cuidar da casa e cuidar dos filhos, é uma tarefa difícil, e assim como foi abordado por Lima (2013), a mulher passa a assumir múltiplas jornadas de trabalho que ficam invisíveis e naturalizadas, entretanto, quando em um momento decisivo de carreira profissional para ser promovida, esse fato torna-se uma barreira.

Quadro 5: Vivências relacionadas à Categoria 8 (Flexibilidade de jornada de trabalho) e à Categoria 9 (Ações para melhorar atividades de liderança).

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>"Horário flexível para gestores" (Entrevistada 7).</p> <p>"Recentemente iniciamos um modelo híbrido de trabalho, com 2 dias presenciais e 3 de teletrabalho, o que é mais flexível sim, e facilita bastante lidar com todas as demandas." (Entrevistada 8).</p> <p>"Sim, eu lido com algumas questões de RH e faço questão de facilitar situações de horário para as mães que trabalham aqui. Seja em momentos de enfermidade, ou alguma homenagem no dia das mães, por exemplo." (Entrevistada 6).</p>	<p>CATEGORIA 8</p> <p>Flexibilidade de jornada de trabalho</p>
<p>"Realizar cursos <i>in company</i> sobre o assunto, para homens e mulheres se conscientizarem da situação e modificarem o pensamento, atitudes e visões." (Entrevistada 8).</p> <p>"Fornecer uma melhor infraestrutura no ambiente de trabalho." (Entrevistada 10).</p>	<p>CATEGORIA 9</p> <p>Ações para melhorar atividades de liderança</p>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Em relação à flexibilidade de jornada de trabalho a fim de facilitar o equilíbrio entre família e carreira, apenas uma respondente disse que na empresa em que trabalha não tem. Entretanto, a entrevistada 7 aponta que têm horário flexível para gestores, o que leva a entender que para as demais posições de liderança não se tem o mesmo direito, em contraste com o relato da entrevistada 6 que diz facilitar situações de horários para as mães que trabalham na companhia.

Além disso, com a aderência no modelo híbrido de trabalho ou o modelo de teletrabalho, nota-se que fica mais fácil de equilibrar a relação familiar e carreira, além de ficar mais fácil de atender todas as demandas, assim como relata a respondente de número 8.

Segundo Verzola (2013, p.787) a divisão sexual do trabalho atribui às mulheres a maior parte dos cuidados da família e do lar, então, a flexibilidade da jornada de trabalho torna-se de suma importância para que as mulheres consigam dar conta dessa jornada dupla.

Como sugestão das entrevistadas sobre o que as empresa poderiam fazer para melhorar suas atividades de liderança, destacam-se: Contratar mais pessoas qualificadas e contratar mais mulheres, ofertar mais treinamentos, cursos e treinamentos periódicos, fornecer uma melhor

infraestrutura no ambiente de trabalho, oferecer oportunidades e ouvir mais as opiniões femininas e realizar cursos in company sobre liderança feminina, tanto para homens quanto para mulheres se conscientizarem da situação e modificarem o pensamento, atitudes e visões.

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi analisar até que ponto as consequências da desigualdade de gênero afetam o acesso das mulheres a cargos de liderança dentro das empresas brasileiras. Para alcançar o objetivo central e os intermediários, o referencial foi subdividido em Liderança, Liderança Feminina, Desigualdade de gênero nas relações de trabalho e Equidade de gênero na liderança.

Através das entrevistas foi possível identificar os principais elementos ligados à desigualdade de gênero no mercado de trabalho, de acordo com a amostra entrevistada, são eles: viés tradicional de gênero, machismo, preconceito, jornada dupla, maternidade, desigualdade salarial e vida familiar. Todos esses fatores prejudicam as mulheres e favorecem os homens, foi identificado que essas são as barreiras encontradas e enfrentadas pela classe feminina desde a sua entrada no mercado de trabalho.

A partir das entrevistas foi possível perceber que o perfil das mulheres ocupantes de cargos de liderança nas empresas em sua maioria são de mulheres graduadas e com mestrado em andamento, em sua maioria são casadas e possuem filhos. Entretanto, conseguem lidar da melhor forma possível e conciliar vida familiar com vida profissional e adotam um estilo de liderança participativo, além de possuírem como características marcantes liderar com empatia, de forma didática, sendo solícita, orientada para resultados, de forma comunicativa, dentre outros.

80% das empresas envolvidas indiretamente nesta pesquisa não realizam uma análise sobre desigualdade de gênero ou se preocupam em diminuir a disparidade existente, apenas 20% das empresas estão

preocupadas com essa questão, ou seja, a maioria das organizações não estão se posicionando diante da desigualdade enfrentada pelas mulheres dentro das empresas brasileiras, no que diz respeito à questão da liderança.

Diante de tantas informações e relatos, é alarmante perceber que o potencial feminino ainda é diminuído por muitos pares, cargos e empresas. Infelizmente, a questão de gênero afeta consideravelmente o rumo que a vida profissional de uma mulher tomará, entretanto, neste trabalho, não foi possível estabelecer até que ponto as consequências da desigualdade de gênero afetam o acesso das mulheres a cargos de liderança dentro das empresas brasileiras, pois isso parece variar de empresa para empresa. Isso ficou evidente na entrevista, quando uma respondente afirma que acredita que ela é desacreditada enquanto profissional de forma muito recorrente pelo fato de ser do ramo da construção civil, onde a participação masculina é predominante. O que vai alterar o nível de dificuldade do acesso da mulher aos cargos de liderança, se vai ter mais barreiras ou não a serem enfrentadas pelas mulheres, vai depender da empresa, do ramo que ela atua e dos profissionais que a compõem.

Como sugestão de pesquisas futuras, poderia ser abordado sob uma perspectiva diretiva a importância das empresas se posicionarem diante da desigualdade de gênero enfrentada, a abordagem de temas que envolvam ações que as empresas podem estar implementando para poder minimizar a curto prazo e diminuir a longo prazo toda essa desigualdade vivenciada. Além disso, poderia ser feito um novo estudo sobre a influência da desigualdade de gênero na liderança feminina abordando diferentes ramos de negócio, pois as percepções podem ser diferentes dependendo das origens das atividades.

Referências

- Araújo, I.M.S.; Heber, F.; Batista, K. (2020). Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 73-98.
- Arun, S.V.; Arun, T.G.; Borooah, V.K. (2004). The effect of career breaks on the working lives of women. *Feminist Economics*. *apud* Ceribeli, H.B.; Silva, E.R. (2017). Interrupção Voluntária da Carreira em Prol da Maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), p. 116-139.
- Baptista, D.B.D.A. (2000). Diferenciais de Rendimentos e discriminação por Sexo no Mercado de Trabalho Brasileiro na Década de 90. In *XII encontro nacional da associação brasileira de estudos populacionais (ABEP)*, Caxambu, Minas Gerais. Anais eletrônicos. Caxambu, Minas Gerais: ABEP.
- Canabarro, J.R.D.S.; Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2) 88-110.
- Capelle, M.C.A.; Brito, M.J.B.; Melo, M.C.O.L.; Vasconcelos, K.A. (2006). A Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In *Anais ENANPAD*, 30, Salvador.
- Cerqueira, C.A. (2020). A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior. *Revista eletrônica do mestrado profissional em administração*, 12(222).
- Evertsson, M.; Grunow, D.; Aisenbrey, S. (2017). Work interruptions and young women's career prospects in Germany, Sweden and the US. *apud* Ceribeli, H.B.; Silva, E.R. (2017). Interrupção Voluntária da Carreira em Prol da Maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), p. 116-139.
- Frankel, L.P. (2007). *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo. Gente.
- Gil, A.C. (2006). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo, Atlas.
- Goman, C.K. (2014). *A linguagem corporal dos líderes: como essa linguagem silenciosa pode ajudar – ou prejudicar – o seu modo de liderar*. Tradução de Denise Jardim Duarte. – Petrópolis, RJ, Vozes.
- Hryniewicz, L.G.C.V.; M.A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAP.BR*, 16(3), 331-344.
- IBGE– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três

anos. Estatísticas Sociais. Agência IBGE notícias, São Paulo. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30173-mulheres-com-criancas-ate-tres-anos-de-idade-em-casa-tem-menor-nivel-de-ocupacao>. Acesso em: 13 de julho de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.(2018).Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.Rio de Janeiro. (Tipo de material: folheto; n.38, ISBN: 9788524044489, p.5). Disponível em:https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 26 de julho de 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021).Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro. (Tipo de material: folheto; n. 38 2. Ed., ISBN: 9786587201511, p.4). Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>. Acesso em: 26 de julho de 2022.

Jacome, M.L.; Villela, S. (org.). (2012). *Orçamentos sensíveis a gênero: conceitos e experiências*. ONU MULHERES, Brasília, Livro 01, 332p.

Lima, B.S. (2013). O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Revista Estudos Feministas*, 21(3), p.883-903.

Lima, C.A.P.C.; Silva, B.C.O.; Bezerra, J.C.V. (2020). Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), p. 7-21.

Lodi, J.B. (1999). *Fusões e aquisições: o cenário brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus.

Mandelli, L. (2015). *Liderança nua e crua: Decifrando o lado masculino e feminino de liderar*. Editora: Editora Vozes1º ed. 186p.

Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5º ed. São Paulo: Atlas.

Milstersteiner, R.K.; Oliveira, F.B.; Hryniewicz, L.G.C.; Sant'anna, A.S.; Moura, L.C. (2020).Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), p. 406-423.

Miranda, A.R.A.; Fonseca, F.P.; Cappelle, M.C.A.; Mafra, F.L.N.; Moreira, L.B. (2013).O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. *Revista Pretexto*, 14(1), p. 106-123.

Nascimento, M.A. (2018).Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação - Lato Sensu*, 4(2), p. 57, 2018.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. (2016). *Mulheres no trabalho tendências*. Genebra.

Oliveira, Z.L.C. (2003). Trabalho e gênero: A construção da diferença. *Mulher e Trabalho*, 3, 111-117.

Probst, E.R. A *Evolução da mulher no mercado de trabalho*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/109561-A-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 17 Julho. 2022.

Rodrigues, S.C.; Silva, G.R. (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. *Revista digital de Administração Faciplac*, 1.

Russel, J.E.A.; Rush, M.C.; Herd, A.M. (1988). An exploration of women's expectations of effective male and female leadership. *Sex Roles*, 18 (5/6): 279-287.

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

Silveira, J.C. (2017). *Forte como... uma mulher: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho*. Trabalho de Curso. Universidade Federal do Pampa.

Steil, A.V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP Management Journal*, 32(3), p. 62-69.

Temóteo, A. (2013). *Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas*. Correio Braziliense.

Vergara, S.C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2º ed.

Verzola, D.V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), p. 765-790.

Zanella, L.C.H. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. UFSC, 2º ed.