



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

Nathália De Oliveira

**Liderança Feminina: perspectivas e desafios de mulheres em
cargos de chefia**

Brasília – DF

2022

NATHÁLIA DE OLIVEIRA

LIDERANÇA FEMININA: Perspectivas e desafios de mulheres em cargos de Chefia

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2022

NATHÁLIA DE OLIVEIRA

LIDERANÇA FEMININA: Perspectivas e desafios de mulheres em cargos de Chefia

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília.

Nathália De Oliveira

Prof. Leonardo S. Conke
Orientador

Dra. Débora Dorneles Barém,
Professora-Examinadora

Dra. Barbara Novaes Medeiros
Professora-Examinadora

Brasília, 21 de setembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus que possibilitou que meus objetivos fossem alcançados durante todos os meus anos de estudos. Aos meus Pais, Irmãos e Amigos que me incentivaram, me apoiaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho e aos Professores da UnB, principalmente ao meu Orientador Leonardo Conke por todos os conselhos e

pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

RESUMO

O objetivo neste trabalho foi descrever a percepção de mulheres em posições de chefia e liderança sobre os desafios enfrentados para chegar e ao ocupar esses cargos. A Liderança feminina foi importante pois as mulheres conseguiram garantir os seus direitos e se incluírem na sociedade mesmo ainda passando por alguns jargões, barreiras e dificuldades que ainda precisam ser enfrentadas. Foi realizado um levantamento, por meio de questionário online com 96 mulheres que ocupam posições em cargos de Chefia/Liderança. Os resultados indicaram que, em termos de comportamento na liderança, as mulheres se consideram mais orientadas para pessoas do que para tarefas. As principais dificuldades apontadas foram conciliar a sua vida profissional e sua vida pessoal; As oportunidades e promoções de carreiras ainda são mais destinadas aos homens, essa falta de oportunidade também está relacionada ao machismo na sociedade; Às vezes as mulheres se questionam sobre serem capazes de assumir um cargo de liderança e esse problema está relacionado ao conceito “Teto De Vidro”; Ou seja elas consideram razoavelmente preparadas para assumir o cargo de liderança por conta da estagnação; Falta de promoções de trabalho e principalmente dificuldades enfrentadas ao longo de suas carreiras.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Mulheres Líderes. Chefia feminina. Desigualdade de gênero no trabalho.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Orientação de liderança percebida	24
Gráfico 2 - Questionamento sobre ser capaz de assumir o cargo	25
Gráfico 3 - Preparação percebida para assumir o cargo de liderança	26
Gráfico 4 – A quem você deve a sua ascensão profissional	26
Gráfico 5 - A relação com os funcionários após assumir um cargo de liderança	28
Gráfico 6 - Quantidade de liderados que aceitaram a mulher em cargo de chefia	29

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Perguntas do questionário e respectivas fontes	20
Tabela 1 - Traços esperados de uma líder	23
Tabela 2 - Percepção sobre a relação trabalho e vida pessoal	27
Tabela 3 - Dificuldades enfrentadas até chegar ao cargo de liderança	29
Tabela 4 - Problemas enfrentados no exercício do cargo	30
Tabela 5 - Dificuldades enfrentadas no exercício do cargo	31
Tabela 6 - Desigualdades de gênero percebidas em práticas de RH	32
Tabela 7 - Alternativas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	LIDERANÇA	13
2.2	LIDERANÇA FEMININA	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1	TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA	19
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	19
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA	20
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	23
4.1	TIPOS DE LÍDERES	23
4.2	PREPARAÇÃO PARA O CARGO DE LIDERANÇA	24
4.3	DESAFIOS NO EXERCÍCIO DO CARGO	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Em tempos antigos, as mulheres eram vistas como donas de casa pois a sociedade não aceitava que elas fossem para o mercado de trabalho e seus sustentos eram garantidos através do casamento. Após buscarem uma posição na sociedade, elas começaram a ganhar espaço através da emancipação econômica e social, assim começaram a ser recrutadas para trabalharem em indústrias têxtil. Porém, mesmo com essa pequena evolução, ainda havia uma desigualdade muito grande entre salários e seus horários de trabalho quando se comparado aos homens (SOBRAL; RIBEIRO, 2018). Foi a partir da Revolução Industrial que as mulheres começaram ter mais oportunidade de trabalho em fábricas e passaram a ter um salário regular pelo seu desempenho e trabalho realizado (MAGALHÃES, 2019).

A Primeira Guerra Mundial trouxe uma grande mudança para as Mulheres; Em 1914 as mesmas criaram as “forças de trabalhos” para conseguirem se inserir ao mercado de trabalho. Em 1929 o mercado passou por uma grande depressão que atingiu o capitalismo internacional, diante as situações de vulnerabilidade, o próprio Estado começou a empregar mulheres e crianças com algumas atribuições restritas de empregos (WEBB, 2010). A partir de 1934 as mulheres passaram a ter direito ao voto, em seguida conseguiram legalmente ter acesso ao mercado de trabalho e ao meio político e começaram a ser mais bem vista na sociedade (OLIVEIRA; MENEZES; SANT’ANNA, 2012 apud MILTERSTEINER et al., 2020).

Após a 2ª Guerra Mundial, houve uma grande ampliação no nível global de emprego, as mulheres começaram a ganhar mais participações no mercado de trabalho, principalmente as que já eram casadas (HOBSBAWN, 2002). Ainda nessa época, elas começaram a exercer funções em cargos superiores como enfermeira, professoras, empregadas de escritório, entre outros cargos que antes eram vistos apenas para ocupações dos homens (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

As mudanças nas práticas da gestão brasileiras não são consistentes com a rapidez exigida, necessidade e competitividade dos novos meios no mercado e na sociedade. As empresas/consumidores e a globalização econômica estão mudando drasticamente as estruturas dos negócios; Entretanto no século 21, as mulheres estão possuindo vários papéis e funções, mas ainda são poucas que já conseguiram assumir cargos de liderança no campo organizacional (KANAN, 2010).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o estudo mostra que ainda há desigualdade entre sexo, raça/cor e idades no mercado de trabalho. A pandemia da COVID-19 afetou ainda mais esse processo em 2020. Contudo em 2019 as mulheres ainda estavam em desvantagens quando se comparado aos homens, sendo assim a taxa de ocupação no trabalho era representado por 46,2% para as mulheres e os homens representam 64,8% de ocupações, no mesmo ano houve uma redução para 39,7% em cargos representados por mulheres (COSTA; BARBOSA; HECKSER, 2021).

Ao longo dos anos mulheres lutaram por seus direitos de igualdade para conseguir obter a sua própria renda e ser bem vistas pela sociedade, elas começaram a ocupar cargos que antes eram vistos apenas para os homens. (PROBST, 2015)

De acordo com o Gipson et al. (2017), em 2011 os homens eram representados pela maioria dos cargos de lideranças em arenas corporativas e políticas. As mulheres eram vistas mais nos cargos de supervisão e gerência. Quando falamos de representações políticas, as mulheres estão sub-representadas em cargos eletivos de votações ocupando apenas 104 assentos dos 535 ao todo, então ainda há desigualdade de gênero.

No Brasil, é de conhecimento amplo e generalizado que as mulheres são a maioria na população, nos estudos e nos empregos, mas não em cargos de liderança. O processo de liderança feminina vem trazendo muitas transformações no mercado de trabalho e na sociedade, visto que atualmente podemos considerar como uma alternativa de inclusão social que traz novas perspectivas ao longo do tempo.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres vêm ganhando espaço no mercado de trabalho, porém ainda enfrentam algumas dificuldades quando se trata de igualdade, exercício de direitos e equalização de oportunidades no mercado de trabalho. Em participação na força de trabalho, elas ocupam apenas 54,5% enquanto os homens ocupam 73,7% (IBGE, 2021). De acordo com o IBGE (2021), as mulheres estudam e trabalham mais, porém ainda tem uma grande diferença salarial quando é comparada aos homens, ou seja, elas ainda ganham menos. Em média, as mulheres recebem 77,7% do valor auferido quando se comparado aos homens. As mulheres trabalham três horas por

semana a mais do que os homens, ainda possuem os seus afazeres de casa e algumas cuidam de seus filhos. Elas possuem mais horas de trabalhos e ganham menos remunerações quando se comparado aos homens que representa 73,7% participação na força de trabalho de acordo com os dados do (IBGE, 2021). Podemos analisar que com o tempo as mulheres vêm ganhado espaço na sociedade, apesar de ainda não ser equitativo em todos os campos.

Em 2019 as mulheres ocupavam cerca de 25% de cargos de liderança; logo em 2021 tiveram um aumento para 39% e, em 2022, houve uma queda para 38% dos cargos de liderança no Brasil. Atualmente as mulheres ocupam 35% dos postos de presidente-executivo (CEO), são representadas por 47% em cargos de liderança financeiros e 6% das empresas não mantêm mulheres em cargos de lideranças (LAPORTA, 2019).

A presença das mulheres em cargos de lideranças no país teve uma queda, elas ocupam apenas 37,4% em cargos gerenciais em 2022. Em 2019, as mulheres ocupavam 39,1% nos postos de trabalho, enquanto os homens ocupavam 60,9% desses cargos. As mulheres ganham menos que os homens pois os cargos de alto nível gerencial exigem mais responsabilidade, enquanto as mulheres possuem mais responsabilidade extras pois se dedicam o dobro do tempo que os homens em tarefas do lar, podemos analisar uma grande diferença em salários, pois as mulheres recebiam apenas 77,7% do rendimento dos homens em 2019. Contudo as mulheres possuem mais representatividade em relação escolar e nas universidades, dados de 2019 mostra que 19,4% das mulheres possuíam ensino superior enquanto os homens eram representados por apenas 15,1%. As mesmas possuem poucas representações políticas, logo a participação delas neste meio era de 10,5%, em dezembro de 2017, para 14,8%, em setembro de 2020. O Brasil é considerado o menor em questões de representações políticas, onde está na 142^a posição de um ranking com dados para 190 países, em 2020 elas eram representadas apenas por 16% dos vereadores eleitos eram mulheres (FATIA, 2021).

A situação das mulheres no meio de trabalho e na sociedade passou por algumas melhoras, mas ainda assim enfrentam dificuldades; Considerando esse fato, o presente estudo tem como objetivo **descrever a percepção de mulheres em posições de chefia e liderança sobre os desafios enfrentados para chegar e ao ocupar esses cargos.**

Historicamente o processo de liderança era aceito somente por homens, porém alguns espaços e acontecimentos mudaram essa realidade, as mulheres vem ganhando espaços em cargos de lideranças e destaque pela crescentes participações nas organizações e no mercado de trabalho atuando como líderes nas organizações; Iremos apresentar quais foram os principais impactos do trabalho feminino, onde o processo de liderar surge dentro das estruturas e barreiras culturais de uma organização enfrentados no processo de realização desta posição.

Um dos benefícios de ter mulheres na liderança é promover a diversidade em todos os níveis da empresa e também ter mais igualdade em relação à sociedade como um todo. É uma forma de agregar diferentes perspectivas e habilidades à gestão para que ela se torne mais complementar. A sua atuação em empresas nas mais diversas funções e cargos que contribuem efetivamente para maximizar e esclarecer as ações executivas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança está relacionada à capacidade de influenciar o comportamento dos outros (ROCHA, 2021). Ela se tornou um elemento crucial para compreendermos o quanto esse processo é importante para a sociedade e também para o comportamento social das pessoas (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

As teorias de liderança são divididas em várias vertentes. As principais estão relacionadas a liderança baseada nos traços pessoais, no comportamento, ou na aceitação do grupo. De acordo com Robbins e Judge (2020), a teoria dos traços indica que um líder é uma pessoa que possui uma combinação de qualidades e características pessoais, isto é, traços sociais, físicos e intelectuais. Os autores relatam que as pesquisas demonstraram que os traços mais encontrados em líderes foram a extroversão, a disciplina, a flexibilidade e a inteligência emocional. Os líderes possuem competências técnicas, sociais e conceituais, pelas quais desenvolvem planos estratégicos e uma visão do futuro. Os líderes precisam ter algumas habilidades que são essenciais nas soluções de problemas dentro das organizações, sendo elas, possuir competências sociais, conhecimentos cognitivos e mais complexos (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

No entendimento da liderança pela teoria dos traços, um dos modelos utilizados é o do Big Five, que descreve a personalidade humana por meio de cinco traços distintos. Esses traços são a Abertura à Experiência que está representado quando a pessoa é mais criativa, curiosa, imaginativa, entre outros; a Conscienciosidade quando possui mais autodisciplina, possui foco nos objetivos; a Extroversão quando as pessoas são mais animadas, sociáveis e dispostas a se comunicar com novas pessoas; a Amabilidade quando é menos contestador, mais conformado e é mais amado pela equipe e; a Estabilidade emocional onde mostra importantes relações entre elas e o desempenho no trabalho, menos pensamentos e

emoções negativas. Logo o modelo BiG Five trata-se de uma metodologia para avaliar personalidade e características. (ROBBINS, 2020).

Na abordagem de comportamento, o processo de liderança está relacionado às atitudes de uma pessoa que assuma uma posição formal para que assim consiga se tornar um bom líder, ou seja, esse processo não se resume apenas em uma pessoa e sim em atitudes dentro da organização (BENDASSOLLI, MAGALHÃES E MALVEZZI, 2020). As teorias comportamentais indicam que os comportamentos específicos que diferenciam os líderes e não líderes, ou seja, a forma de como os líderes atuam. Os líderes orientados para tarefas precisam de ordem, eles são preocupados com aspectos técnicos, práticos e sua realização no trabalho. Os seus trabalhos são baseados em métricas, ou seja eles estão preocupados com tarefas e metas a serem cumpridas e também em enfatizar as relações interpessoais que tendem a gerar mais produtividade. Procuram ter mais satisfação em seu ambiente de trabalho e nem sempre estão ligados diretamente às metas que precisam ser cumpridas mas querem ter o domínio sobre tudo o que é feito (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Outra linha comum nas teorias comportamentais é a liderança situacional que consiste nas mudanças de ocasiões e fatos, onde os próprios líderes são estimulados a tomar decisões nas organizações juntamente com seus colaboradores delegando funções e também influenciando as suas decisões (ROCHA, 2021). Nesse grupo, não existem traços de lideranças melhores que os outros, logo o melhor líder é quem tem um alinhamento bom entre as suas habilidades e as necessidades da situação. Ele alinha os seus traços a situações desejadas e aos seus liderados e os líderes e os liderados e suas relações estão diretamente ligadas a confiança existente entre as partes (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Alguns líderes podem ter essas características principais e ainda fracassarem, apesar de as teorias dos traços e comportamentais serem importantes, elas não garantem que um líder terá sucesso (ROBBINS; JUDGE, 2020). Entre 1970 e 1980 começou-se a analisar que a liderança estava mais ligada aos seguidores do que nas ações objetivas do líder (LORD; BINNING; RUSH; THOMAS, 1978).

Sob o mesmo ponto de vista Bakan (1966) diz que o comportamento de líderes está ligado à luta de poder e controle sobre os seus liderados, entretanto são

peessoas que ocupam lugares em destaque através de um grupo de pessoas. Podemos assim analisar que um líder não é necessariamente a pessoa que é designada para um cargo formal ou um pequeno grupo de pessoas que tem objetivos de liderança que seja focado no topo da pirâmide organizacional e sim é qualquer pessoa que possa mobilizar os outros através do processo de influência (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2020), a liderança era vista como um instrumento de gestão por habilidades onde lideravam as forças subjetivas de seus colaboradores e também na realidade as políticas que os afetavam. Conforme Taurano e Cavazotte (2016), a liderança é um processo no qual os líderes influenciam seus seguidores para que consigam alcançar determinados objetivos. Segundo Magalhães (2019), a liderança está relacionada às características contextuais através de uma atividade grupal no qual utiliza-se a persuasão. Os líderes devem induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação sobre os liderados através de suas influências e oposições à dominância; A Liderança influencia e determina os objetivos no qual são conduzidos ao grupo. Esse processo é dinâmico e sensível pois é analisado através de fatores culturais quando associado entre seus líderes e seus seguidores (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

Graen e Uhl-Bien (1995) afirmam que os líderes possuem um bom relacionamento de trabalho com seus seguidores através da confiança, respeito e no alto envolvimento, o que permite que o líder esteja mais próximo de seus seguidores. Os líderes buscam criar um relacionamento com seus subordinados para que assim consigam orientar em tarefas, gerar produtividade e ter metas atingidas (TAURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Para ter uma liderança, os líderes precisam estar bem empenhados e desenvolver uma boa relação com os seus liderados para que assim sejam capazes de exercer suas influências, logo realizam atividades grupais para atingir os objetivos e metas determinados. Enquanto os líderes e seguidores compartilham suas ideias, há uma liderança e cria-se um relacionamento para que cheguem a mudanças reais (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

Para Robbins e Judge (2020), a confiança, domínio e competências são fatores essenciais para os líderes chegarem ao sucesso, eles precisam criar laços e envolver seus liderados para ter melhor desempenho e envolvimento do grupo no trabalho. A confiança está relacionada a um estado psicológico e ao traço pessoal de amabilidade, através de suas expectativas e suas atitudes, esse processo se molda com confiança e credibilidade. É necessário observar: a integridade que está relacionada à honestidade e sinceridade; a benevolência onde mostra uma pessoa mais confiante e se importa com os interesses de seu grupo e; a capacidade de conhecimentos e habilidades das pessoas. Os líderes transformacionais apoiam as ideias de seus liderados pois estão abertas as opiniões que são interessantes para o bem de todos.

2.2 LIDERANÇA FEMININA

A liderança feminina está em crescente evolução, mesmo por barreiras, obstáculos e desafios à ascensão feminina que são necessários ultrapassar para que as mulheres consigam ser fortemente representadas através das posições hierárquicas (SOBRAL; RIBEIRO, 2018). Elas buscam por posições que tenham mais responsabilidade, liderança e sua independência financeira. Esse processo requer aprovação de sua competência profissional. (Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'anna e Moura, 2020).

O processo de liderança entre homens e mulheres é diferente quando comparado aos interesses particulares profissionais. As mulheres passam por mais preconceitos e possuem menos oportunidades de desenvolvimento que os homens, logo essa é uma grande dificuldade para o seu lado profissional (GIPSON et al., 2017).

De acordo com Gipson et al., (2017), as mulheres em cargos de liderança são sub-representadas em setores de serviços como educação, saúde, governo e hospitalidade e com mais frequência em cargos menores que possuem menos responsabilidade. Elas são propensas a ser contratadas em circunstâncias organizacionais em crises até mesmo econômicas do que em relação ao seu sucesso profissional. Criar programas de desenvolvimento de líderes poderia ajudar

as mulheres a chegar em cargos mais elevados, visto que incentivariam em seus desenvolvimentos, ter compreensão teórica de gêneros, estereótipos e preconceitos. As mulheres líderes passaram por várias transformações políticas, sociais, econômicas e comportamentais em busca pelos seus direitos (MILTERSTEINER et al., 2020).

Algumas características são importantes para as líderes, como a harmonia, generosidade, capacidade de comunicação, liderar de forma cooperativa e participativa, facilidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e na racionalidade. As mulheres tendem a ter um estilo de liderança mais democrático, pois encorajam seus liderados a participação ativa e podem compartilhar do poder e informações, processo que possibilita o crescimento entre o líder e seus liderados (TELLIS, 1997).

Segundo Rocha (2022), as líderes femininas trazem impactos positivos em suas equipes de trabalho, elas têm mais sinceridade e consideração quando associadas ao bem-estar dos colaboradores. O processo de boa liderança também se relaciona aos desafios enfrentados e à disponibilidade de apoios sociais para os seus liderados, elas sempre procuram ser bem vistas na sociedade.

De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), as mulheres líderes possuem características como os atributos de determinação, dedicação e comunicação. Em cargos de lideranças são vistas como as que priorizam o trabalho ao invés da família, esse processo não permite que as mulheres consigam se destacar de forma igual, uma vez que há posições sociais e culturais que ainda devem ter prioridades através de seus cargos e as responsabilidades familiares (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2017).

As mulheres com mais autoridade lidam com várias coisas ao mesmo tempo para que consigam chegar aos altos cargos de liderança, visto que esse fato é comum e está associado ao efeito teto de vidro (LIMA, 2011). Elas sofrem com discriminação e preconceitos relacionados a liderança feminina, pois ainda são vistas como sensíveis (MUNDIM; WECHSLER; PRIMI, 2013).

De acordo com Loschi (2019); O conceito “teto de vidro” é uma metáfora que está relacionada a uma barreira invisível que as mulheres enfrentam ao tentar progredir para um cargo de liderança; ou seja, as mulheres possuem esse bloqueio

por achar que não são capazes de chegar a um cargo de líder. Essas barreiras são consideradas de vidro porque elas não são visíveis e esse processo dificulta que as mulheres ocupem posições de liderança, principalmente aos mais altos níveis na hierarquia organizacional. Este conceito está relacionado a problemas como preconceitos, maternidade, desigualdade, entre outros.

As líderes possuem falta de confiança por algumas características que foram atribuídas pelos homens e esse processo traz grandes influências do modo que as mulheres se percebem e são percebidas pelas organizações (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Elas ainda são vistas como menor probabilidade de liderança quando se comparado aos homens, pois eles possuem vantagens de serem menos responsáveis fora do trabalho. Esse é um ponto fundamental para barreiras no mercado de trabalho, pois afetam as mulheres e sua carga pessoal, logo precisam ser melhores que os homens para conseguir as mesmas chances e promoções. (GIPSON et al., 2017).

Estudos mostram que as mulheres podem ter suas carreiras interrompidas através de responsabilidades pessoais, esse processo gera uma escassez quando se comparado ao gênero na seleção de líderes, pois os homens conseguem conquistar mais cargos de liderança do que as mulheres quando relacionamos a educação e experiências de trabalho. (GIPSON et al., 2017)

As mulheres possuem mais experiência por estudarem mais, porém possuem mais conhecimento técnico para exercer cargos superiores, ou seja, cargos de direção e de gerências (MILTERSTEINER et al., 2020).

Segundo Gipson et al., (2017), quando se trata de processos de liderança, os homens possuem mais vantagens por terem mais oportunidades de desenvolvimento. As mulheres possuem menos vantagens pois elas enfrentam desafios e obrigações domésticas que são significativas para conquistar um alto cargo de liderança. Todo o processo de desenvolvimento dos líderes varia de acordo com seu gênero e estilo de liderança. Quando as mulheres conseguem chegar a cargos superiores, elas ainda enfrentam várias dificuldades como o preconceito, sejam pelo fato dos homens serem liderados por mulheres ou até mesmo pelo processo de gestação que algumas mulheres enfrentam ao longo de sua vida.

Segundo Gipson et al., (2017), ainda há uma grande diferença de liderança quando se trata de gêneros, pois ainda há estereótipos e discriminações. As mulheres possuem muito menos oportunidades de desenvolvimento e limitações quando se comparado à falta de atenção ao papel que raça e etnia; O efeito teto de vidro mostra bastante essa relação, pois descreve que as mulheres se consideram razoavelmente preparadas para assumir o cargo de liderança por conta da estagnação, falta de promoções de trabalho e principalmente dificuldades enfrentadas ao longo de suas carreiras (LIMA, 2011).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão abordados todos os aspectos metodológicos da pesquisa com base em seu objetivo em **descrever a percepção de mulheres em posições de chefia e liderança sobre os desafios enfrentados para chegar e ao ocupar esses cargos.**

3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

A abordagem utilizada na pesquisa foi o levantamento que, de acordo com Gil (2008) é caracterizado por descrever dados comportamentais de um grupo. Esse método permite agrupar algumas respostas de grupos/pessoas para que assim se chegue a uma conclusão. Através de suas experiências, as pessoas trazem respostas e se comunicam através de seus comportamentos, crenças e opiniões. As respostas que são coletadas por levantamentos podem ser colocadas em tabelas/gráficos para que assim fique mais fácil a visualização dos resultados e se possa fazer análises e obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008).

O presente estudo utilizou o método de levantamento pois o interesse era descobrir as percepções das mulheres em cargos de liderança, e o questionamento e direto dessas mulheres seria mais viável pelo método de levantamento. O levantamento também permitiu um contato maior com o grupo pesquisado, ao analisar a amostra, conseguimos identificar parte das opiniões e do comportamento da população de estudo, no caso as mulheres que ocupam cargos de liderança ou chefia. Os cargos de chefia são muito próximos em relação às posições de lideranças e por isso aquele grupo foi escolhido para ser estudado.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população de interesse foram as mulheres que ocupam cargos de chefia ou liderança no Brasil. Ao final do período de coleta de dados, a pesquisa havia um total de 105 pessoas, sendo 96 mulheres (91%) e 9 homens (9%). Como o interesse era apenas na opinião das mulheres, as respostas daqueles que se identificaram

como homens foram excluídas, resultando em uma amostra de 96 respondentes. Dentre as respondentes, a idade mínima é de 19 anos, a idade média é de 36 anos e a idade máxima é de 58 anos. Dentre os cargos ocupados, os mais destacados foram de gerentes, coordenadoras e supervisoras. Em relação a quantas pessoas têm sob sua coordenação, os dados mais representados quanto para o sexo masculino tanto para o feminino, está na faixa de 1-5 liderados.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA

O instrumento de pesquisa foi baseado em um questionário. Para obter as respostas dos participantes foi desenvolvido um questionário por meio online, contendo 13 questões divididas em 6 seções (Quadro 1). De acordo com Richardson (2012), o questionário descreve todas as características a serem analisadas para assim se medir determinadas variáveis de um indivíduo ou grupo. É um instrumento de coleta de dados que investiga as características daquele determinado assunto e pode incluir perguntas unidimensionais, logo o questionário mede as variáveis individuais das pessoas.

Quadro 1 - Perguntas do questionário e respectivas fontes

PERGUNTA	FONTE
1. Quais dos traços de personalidade você acredita que mais auxiliam no exercício da liderança?	Robbins e Judge (2020)
2. Em geral, como você percebe o seu comportamento no cargo que ocupa? a. Orientação para tarefas b. Orientação para pessoas	Robbins e Judge (2020)
3. A que você deve a sua ascensão profissional? a. Ao meu esforço b. À sorte c. À cultura da empresa que incentiva as mulheres em cargos de chefia d. À confiança de uma pessoa específica dentro da empresa, que acreditou em mim	Filomeno (2022)
4. Qual a maior dificuldade que você enfrentou para chegar ao cargo de liderança? a. Falta de oportunidade ou demora de oportunidade b. Preconceito e/ou machismo c. Falta de preparação da minha parte d. Falta de tempo para assumir a liderança (ou impossibilidade de conciliar vida pessoal e trabalho)	Elaborado pela autora
5. Após assumir o cargo de liderança, como ficou a sua relação entre vida e	Rocha (2021)

trabalho?	
6. Como a sua relação com os outros funcionários mudou quando você começou a trabalhar em um cargo superior?	Elaborado pela autora
7. Quais as principais dificuldades que você enfrenta no exercício do seu cargo de chefia? a. Desigualdade salarial com quem ocupa cargos similares b. Falta de opções de treinamento e aperfeiçoamento c. Estagnação ou falta de promoções de trabalho d. Dificuldade para conciliar maternidade e carreira e. Estreitamento de laços sociais (ex: amigos) com colegas de trabalho f. Falta de colaboração e trabalho em equipe	Elaborado pela autora
8. Após assumir seu papel de líder ou cargo de chefia, você já sofreu alguns desses problemas? a. Não cumprimento de uma ordem b. Sabotagem c. Preconceito por ser mulher d. Desrespeito ou agressão verbal e. Agressão psicológica f. Agressão física g. Assédio moral h. Importunação sexual i. Assédio sexual j. Ameaças diversas	Elaborado pela autora
9. Você se questiona ou chegou a duvidar que conseguiria exercer seu papel de líder ou ocupar seu cargo atual?	Elaborado pela autora
10. Atualmente, o quanto você se sente preparada para cumprir as funções do seu cargo?	Elaborado pela autora
11. Como você percebe a aceitação dos liderados em relação a você ocupando cargo de liderança?	Araújo, Castro e Freitas (2021)
12. No seu setor de atuação profissional, em qual (ou quais) das situações abaixo você percebe algum tipo de desigualdade de gênero? a. Salário b. Benefícios (viagens, folgas, participação em congressos etc.) c. Oportunidades de promoção de carreira d. Tratamento/Comunicação e. Oportunidades de treinamento f. Avaliação de desempenho	Magalhães (2019)
13. Quais das alternativas você considera mais adequadas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança ou chefia? a. Programas de cotas para mulheres em cargos de liderança b. Políticas efetivas de equidade de gênero c. Políticas para facilitar a conciliação entre trabalho e carreira d. Programas de treinamento e aperfeiçoamento específicos para mulheres e. Aumento do número geral de funcionárias mulheres f. Diminuição do machismo e do preconceito com as mulheres na sociedade como um todo	Utimara, Fava e Issa (2019)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online divulgado em redes como *WhatsApp*, *LinkedIn*, *Instagram* e grupos do *Facebook*. O questionário foi aplicado no mês de julho de 2022. Onde foi enviado para a rede de contatos da pesquisadora, que engloba empresas, associações, ONGs e outras instituições, sempre buscando a obtenção de uma maior quantidade de respondentes com o perfil adequado para a pesquisa. A amostragem da pesquisa foi intencional, com busca ativa por mulheres que sabidamente tinham cargos de liderança. Apesar disso, as respostas foram por adesão, técnica em que os respondentes participam espontaneamente. A análise de dados foi realizada com estatísticas descritivas.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 TIPOS DE LÍDERES

A primeira pergunta realizada era sobre alguns traços que uma líder deveria ter, na opinião das entrevistadas. Os resultados estão apresentados na Tabela 1, que mostra que os principais traços escolhidos foram a organização (responsabilidade) com 80% e a persistência com 43%, que fazem parte da dimensão conscienciosidade.

Tabela 1 - Traços esperados de uma líder

DIMENSÃO DO <i>BIG FIVE</i>	TRAÇO	RESPOSTA
Extroversão. Refere-se ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos	Extroversão	15%
	Sociabilidade	34%
Amabilidade. Refere-se propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros	Amabilidade	9%
	Confiabilidade	29%
Conscienciosidade. Medida de confiabilidade, que indica o quanto a pessoa consegue manter seus compromissos	Organização (responsabilidade)	80%
	Persistência	43%
Estabilidade Emocional. Refere-se à capacidade de uma pessoa para lidar com o estresse	Autoconfiança	56%
	Calma	22%
Abertura para experiências. Refere-se aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades	Curiosidade	12%
	Audácia	16%

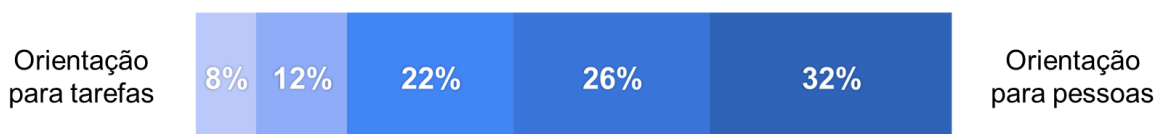
Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

De acordo com Robbins (2020), os principais traços estão ligados a abertura a experiências, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo através do modelo *Big Five* que está relacionado as dimensões de personalidade, onde mostra que a extroversão é o traço mais importante que um líder eficaz pode ter. Os principais resultados que tivemos na Tabela 1 estão relacionados a Conscienciosidade e Autoconfiança e Calma. A Conscienciosidade está ligada ao processo da autoeficácia dos líderes, onde mostra aos seus liderados que estão no caminho certo, logo possui uma relação muito forte e consistente com a eficácia da liderança. Apenas um líder que mostre ser confiável que conseguirá encorajar seus

liderados ao alcance de metas transformacionais. A Autoconfiança mostra que as líderes precisam confiar em seu papel para que assim consigam trazer mais confiança em seus liderados e juntamente com a calma está relacionado a capacidade de liderar com o estresse. A Autoconfiança está em maior grau pois elas mostraram que as mulheres são capazes de trazer uma boa liderança dentro das organizações e se sentirem mais confiáveis no papel que estão exercendo. Os traços de extroversão estão ligados ao processo de saber lidar com pessoas. As mulheres se preocupam mais em serem confiáveis, responsáveis, manter seus compromissos e dar conta do seu trabalho (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Foi questionado as participantes como é o comportamento no cargo que ocupa em uma escala de 1 a 5, onde 1 representava Orientação para tarefas e 5 Orientação para pessoas. Dentre as respondentes, observa-se 32% percebem-se como completamente orientadas para pessoas (Gráfico 1). Pode-se observar também que 60% das respondentes tendem a ser mais orientadas por pessoas, 22% são neutras e somente 20% mais orientadas para tarefas. As mulheres são mais orientadas para pessoas do que para tarefas, isso quer dizer que de acordo com Robbins e Judge (2020), o líder evidencia a sua relação interpessoal através de seu interesse pessoal pelas necessidades do funcionário juntamente com a aceitação das diferenças pessoais entre os membros. A orientação de liderança percebida para as pessoas mostra que o líder evidencia a sua relação interpessoal através de seu interesse pessoal pelas necessidades do funcionário juntamente com a aceitação das diferenças pessoais entre os membros (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Gráfico 1 - Orientação de liderança percebida

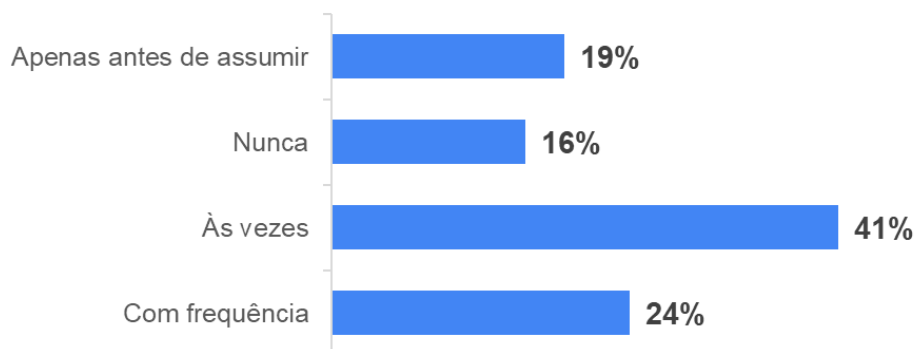


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

4.2 PREPARAÇÃO PARA O CARGO DE LIDERANÇA

Foi perguntado às respondentes sobre elas sentirem-se capazes de assumir o cargo (Gráfico 2). Pode-se analisar que 41% das mulheres às vezes se questionam sobre serem capazes de assumir um cargo de liderança, e apenas para situações e tarefas específicas do cargo. As mulheres se sentem capazes, mas ainda há dúvidas. Comparando com a Tabela 1, em relação aos traços de um líder, 56% das mulheres mostram que para chegar em um cargo de liderança precisa de autoconfiança para conseguir ter uma boa carreira profissional. Apenas 16% das mulheres nunca se questionaram ou duvidaram em exercer o seu papel de líder. Na liderança, as mulheres passam por desafios por não serem reconhecidas por outras pessoas (FERIGATO; CONCEIÇÃO, 2020).

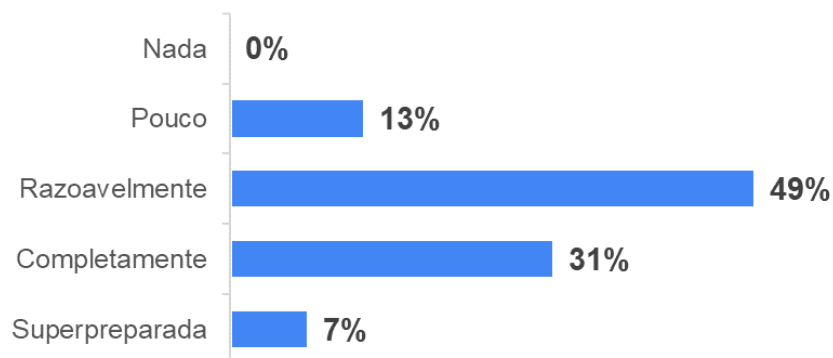
Gráfico 2 - Questionamento sobre ser capaz de assumir o cargo



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A maioria das mulheres se consideram razoavelmente preparadas para assumir o cargo de liderança, então é normal que elas tenham dúvida às vezes por se sentirem preparadas ou não (Gráfico 3). Poucas das mulheres não se sentem preparadas. As mulheres ainda percebem que sempre possuem desafios no cargo e formas de aprendizado. As principais dificuldades encontradas no processo de transição são assumir plenamente as novas funções; obter reconhecimento pelo seu papel de líder; e mudanças nas relações entre as pessoas que já a conheciam dentro da empresa, logo também possuem resistência dentro das empresas por não serem levadas a sério quando estão em cargos superiores (BRANDÃO; SANTOS; PERES, 2020).

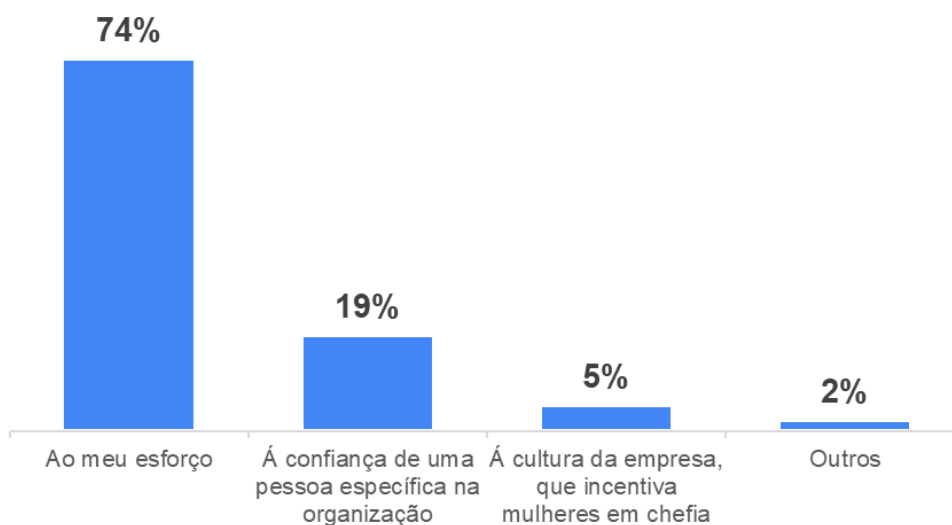
Gráfico 3 - Preparação percebida para assumir o cargo de liderança



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

De acordo com a ascensão profissional feminina, 74% das respondentes afirmam que a sua ascensão profissional está ligada ao seu esforço pessoal, apenas 19% relacionadas a empresas e pessoas acreditarem em si. Em Antiguidade e Sorte temos um percentual muito baixo (Gráfico 4). para conciliar toda a sua carreira, pois passam por um processo mais difícil que os homens para chegar em cargos de lideranças.

Gráfico 4 – A quem você deve a sua ascensão profissional



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

4.3 DESAFIOS NO EXERCÍCIO DO CARGO

Perguntou-se às respondentes como ficou a sua relação entre a vida e trabalho ao assumir um cargo de liderança. Os resultados mostraram que 58% afirmaram que, após assumirem cargos de liderança, ficou mais difícil conciliar a vida e o trabalho (Tabela 2). Os resultados estão de acordo com o que sugere Kanan (2010) pois quando as mulheres assumem cargos de liderança, as tarefas das mulheres acabam sendo incrementadas e isso pode ter ajudado a desequilibrar a relação trabalho-vida pessoal por terem que lidar com muita coisa ao mesmo tempo. Através dos dados apresentados, podemos concluir que a maior dificuldade enfrentada pelas mulheres está representada em conciliar vida pessoal e trabalho. As mulheres passam por vários problemas e dificuldades na vida familiar e profissional ao longo do caminho até se tornarem líderes e conseguirem conciliar todos os processos (ROCHA, 2021).

Tabela 2 - Percepção sobre a relação trabalho e vida pessoal

Relação vida e trabalho	Até 30 anos	Acima de 30 anos	Total da amostra
Ficou mais difícil	69%	50%	58%
Ficou mais fácil	4%	16%	10%
Não mudou	27%	35%	32%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Observa-se que dentre as respondentes, 69% das mulheres com até 30 anos afirmaram que a relação entre a vida e o trabalho ficou mais difícil e 50% das mulheres acima de 30 anos afirmaram passar por essa dificuldade de conciliar a vida e o trabalho. Podemos observar que essa relação entre vida e trabalho ficou mais fácil quando se comparada às mulheres acima de 30 anos. Presume-se que as mulheres que possuem acima de 30 anos possuem uma vida familiar mais estável, já aprenderam a lidar melhor com o tempo, pois são mulheres mais maduras.

Após assumir um cargo de liderança, as mulheres falaram que a relação com os funcionários ficou parecida, então não houve muitas mudanças de relações com os outros colaboradores da empresa (Gráfico 5). Para ter uma liderança, os

líderes precisam estar bem empenhadas e desenvolver uma boa relação com os seus liderados para que assim sejam capazes de exercer suas influências (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020). É interessante criar bons laços com seus liderados e outros colaboradores dentro da empresa para que consigam caminhar juntos em todos os processos. De acordo com Magalhães (2019), as Mulheres precisam abdicar do seu tempo dedicado à família, processo que atrapalha a inserção no mercado de trabalho. Ainda há uma resiliência na cultura patriarcal, na qual as mulheres deixam a maternidade de lado para conseguir construir uma carreira profissional e todo esse processo conseqüentemente pode prejudicar a taxa de natalidade no país. A maternidade gera desafios profissionais, sendo assim as mulheres não possuem as mesmas oportunidades que um homem (MAGALHÃES, 2019).

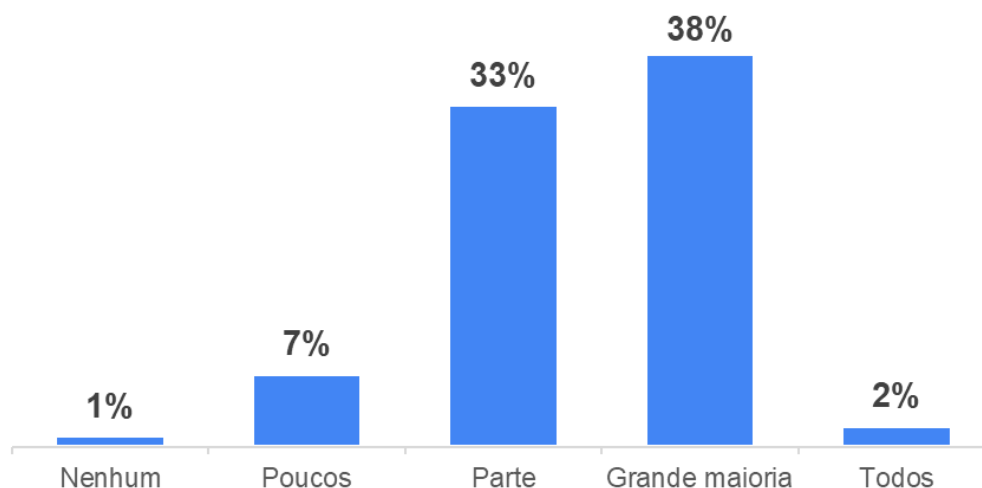
Gráfico 5 - A relação com os funcionários após assumir um cargo de liderança



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Em relação à percepção sobre a aceitação dos liderados através do cargo de liderança que ocupa, podemos analisar que as respondentes acreditam possuir a aceitação da maior parte dos funcionários. Os resultados estão no Gráfico 6. Houve uma porcentagem muito baixa em relação a parte dos liderados, poucos liderados e nenhum liderado. Podemos analisar que as mulheres estão sendo cada vez mais aceitas na sociedade e em cargos de líder/chefias. Segundo Rocha (2021), as líderes femininas trazem impactos positivos em suas equipes de trabalho; quando associadas ao bem-estar dos colaboradores, elas têm sinceridade e consideração. O processo de boa liderança também se relaciona aos desafios enfrentados e à disponibilidade de apoios sociais para os seus liderados, elas sempre procuram ser bem vistas na sociedade.

Gráfico 6 - Quantidade de liderados que aceitaram a mulher em cargo de chefia



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Foi questionado às participantes quais foram as principais dificuldades enfrentadas até chegarem ao cargo de liderança (Tabela 3). Podemos analisar que as mulheres passam por várias barreiras e dificuldades para chegar em um cargo de chefia/liderança. A falta de oportunidade para ocupar o cargo foi o principal item apontado por 55% das respondentes. A falta de oportunidade pode se dar por vários fatores pois de acordo com Magalhães (2019), as Mulheres precisam abdicar do seu tempo dedicado à família, esse processo atrapalha a inserção no mercado de trabalho. Ainda há uma resiliência na cultura patriarcal. As mulheres se sentem preparadas para exercer cargos de liderança, mas essas dificuldades atrapalham todo o processo.

Tabela 3 - Dificuldades enfrentadas até chegar ao cargo de liderança

DIFICULDADES ENFRENTADAS	VALOR
Falta de oportunidade ou demora de oportunidade	55%
Preconceito e/ou machismo	20%
Falta de preparação da minha parte	18%
Falta de tempo para assumir a liderança (ou impossibilidade de conciliar vida pessoal e trabalho)	16%
Outras	6%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Em relação ao preconceito e/ou machismo, apenas 20% das respondentes afirmaram passar por esse problema. As empresas poderiam adotar medidas de programas de desenvolvimento dentro das empresas que visam incentivar os desenvolvimentos das mulheres, compreensão teórica de gêneros, estereótipos, preconceitos e criar processos de inovação para inclusão social para as mulheres líderes. Dá-se a entender que algum preconceito ocorre mais na hora de oferecer oportunidades do que no machismo genérico pelo fato de serem mulheres.

Perguntou-se às respondentes quais foram os principais problemas enfrentados no exercício do cargo. Conforme a Tabela 4, podemos observar que a coluna “nunca” está representada entre os maiores resultados em todas as questões, ou seja, os problemas quase nunca ocorrem, exceto quando se trata sobre o “Não cumprimento de uma ordem”. Os números de frequentemente e sempre também são baixos. Em ocasionalmente, os principais resultados aparecem em preconceito por ser mulher com 30%. Segundo Gipson et al., (2017), ainda há uma grande diferença de liderança quando se trata de gêneros, logo ainda há estereótipos e discriminações.

Em relação a “Sabotagem” com o “Não cumprimento de uma ordem” podemos analisar que representa uma alta porcentagem em “nunca e raramente” (Tabela 4), ao comparar o grau de aceitação dos liderados em relação ao cargo de liderança da questão 11 do questionário, podemos analisar que 38% diz que percebe Grande aceitação da maioria dos liderados. Em relação a desrespeito ou agressão verbal, podemos analisar que na amostra, 47% das respondentes colocam que nunca passaram por essa situação e 31% das mesmas mostram que raramente já enfrentaram esses problemas. Deve-se destacar que o fato de a maioria dos problemas listados nunca ocorrerem é algo bastante positivo.

Tabela 4 - Problemas enfrentados no exercício do cargo

PROBLEMAS ENFRENTADOS	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Não cumprimento de uma ordem	32%	33%	26%	8%	1%

Sabotagem	41%	25%	28%	5%	1%
Preconceito por ser mulher	34%	22%	30%	10%	4%
Desrespeito ou agressão verbal	47%	31%	18%	2%	2%
Agressão psicológica	44%	25%	20%	7%	3%
Agressão física	94%	2%	3%	0%	0%
Assédio moral	56%	26%	14%	3%	1%
Importunação sexual	68%	15%	11%	6%	0%
Assédio sexual	77%	9%	12%	2%	0%
Ameaças diversas	66%	15%	13%	2%	4%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

As questões abordadas na Tabela 5 estão relacionadas às práticas de Recursos Humanos. Podemos analisar que as dificuldades enfrentadas no exercício do cargo estão relacionadas a “Falta de colaboração e trabalho em equipe” dentro das empresas com 45%. Seria interessante trazer um diálogo com a equipe para entender quais fatores contribuíram para esse comportamento de não trabalhar em equipe. Outro fator importante é a “desigualdade salarial com quem ocupa cargos similares”. De fato, o IBGE mostra que ainda existe um fator de desigualdade salarial e 37% das respondentes identificaram que esse é um problema através das dificuldades encontradas para um cargo de líder.

Tabela 5 - Dificuldades enfrentadas no exercício do cargo

DIFICULDADES ENFRENTADAS NO EXERCÍCIO DO CARGO	VALOR
Falta de colaboração e trabalho em equipe	45%
Desigualdade salarial com quem ocupa cargos similares	37%
Estagnação ou falta de promoções de trabalho	37%
Falta de opções de treinamento e aperfeiçoamento	33%
Estreitamento de laços sociais (ex: amizade) com colegas de trabalho	27%
Dificuldade para conciliar maternidade e carreira	19%
Outras	6%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A estagnação ou falta de promoções de trabalho está representada em 37% das respondentes, de fato ao comparar com a falta de oportunidade para chegar ao

cargo de liderança (tabela 3), mostra que há falta de oportunidade para chegar a um cargo de chefia e também possuem dificuldades para serem promovidas, ou seja, a falta de oportunidade é uma questão relevante para as mulheres antes e após assumir um cargo de liderança. Ressalta-se que os cargos de liderança no mercado de trabalho atual que são representados por mulheres vêm sendo conquistados e aumentando ao longo dos anos, porém algumas dificuldades ainda persistem sendo elas por ocuparem um cargo de liderança: desigualdade salarial, gêneros, idades, por serem mães e passar por processo de maternidade, entre outros (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). A falta de oportunidade é uma questão relevante antes e depois de assumir um cargo de liderança pois também encontram dificuldades para serem promovidas. Outra dificuldade enfrentada está relacionada à maternidade; De acordo com Magalhães (2019), a maternidade gera desafios profissionais como conciliar casa e trabalho, sendo assim as mulheres não possuem as mesmas oportunidades que um homem. A licença de maternidade ainda não é bem vista em relação aos seus chefes e colaboradores, pois exigem complicações quanto à distribuição de trabalho (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017). De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres estão relacionadas à maternidade, ambição profissional, críticas à aparência e o desrespeito da equipe frente a figura de liderança feminina, entre outros.

Tabela 6 - Desigualdades de gênero percebidas em práticas de RH

DESIGUALDADES DE GÊNERO PERCEBIDAS	VALOR
Tratamento/Comunicação	50%
Oportunidades de promoção de carreira	44%
Salário	42%
Avaliação de desempenho	21%
Oportunidades de treinamento	17%
Benefícios (viagens, folgas, participação em congressos etc.)	16%
Outros	8%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Foram perguntadas as mulheres sobre a desigualdade de gênero em relação às oportunidades de promoção de carreira; 44% das mulheres acreditam que os homens possuem mais benefícios através de oportunidades. De acordo com a tabela 3, podemos analisar que 55% das mulheres colocam que possuem falta de oportunidade ou demora de oportunidade de carreira dentre as dificuldades enfrentadas. As mulheres passam por mais preconceitos e possuem menos oportunidades de desenvolvimento que os homens, logo essa é uma grande dificuldade para o seu lado profissional (GIPSON et al., 2017).

Tabela 7 - Alternativas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança

ALTERNATIVAS PARA AUMENTAR O NÚMERO DE MULHERES LÍDERES	VALOR
Diminuição do machismo e do preconceito com as mulheres na sociedade como um todo	58%
Políticas efetivas de equidade de gênero	43%
Políticas para facilitar a conciliação entre trabalho e carreira	41%
Aumento do número geral de funcionárias mulheres	29%
Programas de treinamento e aperfeiçoamento específicos para mulheres	28%
Programas de cotas para mulheres em cargos de liderança	22%
Outras	2%

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme a Tabela 7, podemos observar que 58% das respondentes acreditam que através da diminuição do machismo elas podem ter mais oportunidades. De fato, o IBGE mostra que tem desigualdade salarial. Em 2019, as mulheres receberam em média 77,7% auferido pelos homens (IBGE 2021) e 37% das nossas respondentes identificaram essa desigualdade como uma das dificuldades encontradas. As mulheres percebem que o tratamento e a comunicação com os homens são diferentes, pois através dos Problemas enfrentados no exercício do cargo (tabela 4), vemos que, 47% das respondentes colocam que nunca passaram por desrespeito ou agressão verbal essa situação, logo 31% das mesmas mostram que raramente já enfrentaram esses problemas. Entretanto, as mulheres precisam ser melhores que os homens para conseguir as mesmas chances e promoções, logo os homens possuem vantagens de serem menos responsáveis fora

do trabalho, o que afeta as mulheres e sua carga pessoal, logo as mesmas possuem falta de confiança e capacidade para assumir novos desafios em sua vida pois possuem falta de confiança em ações afirmativas (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018)

O machismo pode ser um problema por elas não terem oportunidades, pois 58% das mulheres ainda acreditam ter muito machismo dentro das organizações. Por isso, seria importante fazer políticas dentro das empresas. Através das políticas efetivas de equidade de gênero, podemos analisar que elas não querem políticas de cotas, acreditam que não precisam de treinamento. Em relação ao trabalho e vida pessoal, 1, 58% das mulheres afirmaram que ficou mais difícil conciliar a vida e o trabalho após assumir um cargo de liderança. Algumas políticas podem facilitar a relação entre vida e trabalho como políticas de RH para que as mesmas acreditem e consigam ver que é possível conciliar todos os processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de liderança feminina vem trazendo várias mudanças na sociedade, através dele que as mulheres conseguiram garantir os seus direitos e se incluírem na sociedade de forma participativa em meios de trabalhos empresariais e em altos cargos de liderança que antes eram vistos somente para os homens. Atualmente temos uma sociedade totalmente diferente do passado: antigamente as mulheres não podiam se inserir no mercado de trabalho pois eram vistas como donas de casa, atualmente as mulheres estão inseridas na sociedade e no mercado de trabalho. Esse processo de liderança feminina ainda passa por alguns jargões, barreiras e dificuldades que ainda precisam ser enfrentadas. Um dos problemas relacionados à liderança feminina está ligada ao machismo. Com a diminuição do machismo, as líderes podem conseguir mais oportunidades de trabalho em sua carreira profissional.

Suas principais dificuldades ainda estão relacionadas em conciliar vida pessoal, trabalho e maternidade, promoções de carreira, machismo, entre outros. Uma alternativa para tornar a liderança feminina um processo mais efetivo é combater o machismo na sociedade, ou seja, investir em estratégias para evitar que isso aconteça é fundamental para atender aos padrões de gênero da sua organização e também criar Políticas para facilitar a conciliação entre trabalho e carreira profissional já que essa é uma questão importante para as mulheres líderes.

Atualmente, as mulheres ocupam uma posição importante na sociedade como cargos em indústria, gerentes, Empreendedores individuais, sócias em grandes empresas, entre outras. Elas começaram a assumir responsabilidades que antes eram assumidas somente pelos homens, como o desafio de liderar uma equipe, ajudar a atingir metas e até motivá-las assim a querer seguir o mesmo caminho. As mulheres ainda enfrentam problemas de gênero, ocupam os mesmos cargos que os homens, mas ainda recebem salários mais baixos. As mulheres eram submetidas e vistas como vulneráveis aos homens. Atualmente, elas já conquistaram seu espaço no mercado de trabalho e conseguiram seus direitos em

sociedade. A evolução das mulheres no mercado de trabalho está relacionada à luta e sua conquista. De acordo com Kanan (2010), São poucas as diferenças entre liderados de homens e mulheres, logo mulheres possuem mais tomadas de decisões e são mais colaborativas que os homens, são mais criativas e se saem melhor quando os homens são liderados por mulheres, são mais confiantes e possuem a necessidade de constatar eliminações de processos discriminatórios quando relacionados a gêneros em práticas de lideranças em contextos organizacionais.

As mulheres e os homens possuem posturas diferentes dentro da organização, logo o homem é visto sendo melhor em inovações e manipulação de materiais, logo as mulheres já apresentam a ser destaques em promover a união e a cooperação. Entretanto um não é superior ao outro (FLEURY, 2013)

A conquista das mulheres permitiu avanços em condição jurídica e social das mulheres na sociedade. Desde então, as mulheres ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho, mas ainda precisam conciliar trabalho e família, e várias tarefas do dia a dia.

Os resultados mostraram que as mulheres são mais orientadas para pessoas do que para tarefas, isso quer dizer que de acordo com Robbins (2020), o líder evidencia a sua relação interpessoal através de seu interesse pessoal pelas necessidades do funcionário juntamente com a aceitação das diferenças pessoais entre os membros. A maioria das mulheres ainda se considera razoavelmente preparada para assumir o cargo de liderança, então é normal que elas tenham dúvida às vezes por se sentirem preparadas ou não para assumir um cargo de liderança. Os principais traços apontados para se ter uma liderança efetiva estão relacionados à organização, autoconfiança e persistência, que as tornam mais flexíveis e também conseguem ter fácil comunicação com a equipe.

Ainda há uma diferença muito grande quando se trata de salário quando se comparado aos homens. As mulheres ainda passam por barreiras ao conseguir conciliar sua vida pessoal com a sua carreira profissional. Uma forma de mudar isso seria criar políticas mais eficazes para que as mulheres conseguissem conciliar todos os processos em sua vida como também às empresas gerar protocolos de

gestão de tempo as mesmas. Todos esses processos unificados ajudariam as mulheres nesses processos de carreira profissional com vida pessoal.

Criar programas como liderança e gestão feminina poderiam ajudar as mulheres a acreditarem mais que podem chegar a níveis hierárquicos grandes, construindo assim habilidades e competências necessárias. Poderia ser inserido dentro das empresas para permitir que elas tenham uma visão sobre a teoria desses conceitos e aplicá-las em seu dia a dia. As mulheres possuem características diferentes, mas todas podem se tornar uma mulher líder de grandes empresas com estudos, profissionalismos e especializações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Clever; CASTRO, Nilmara; FREITAS, Taísa. **Mulheres que Inspiram**: entrevista sobre liderança feminina. Entrevista sobre Liderança Feminina. 2021. Disponível em: <https://enw.com.br/mulheres-que-inspiram-entrevista-sobre-lideranca-feminina/>. Acesso em: 02 jul. 2022.

BAKAN, David. **The duality of human existence**: isolation and communion in western man. Boston: Beacon Press, 1966. Disponível em: <https://www.worldcat.org/pt/title/duality-of-human-existence-isolation-and-communion-in-western-man/oclc/988158561>. Acesso em: 08 set. 2022.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. [S. l.: s. n.], 2020. cap. 11, p. 1-37.

BRANDÃO, Catarina do Vale; SANTOS, Fábio; PERES, Sara. Processo de transição para uma posição de liderança: um estudo com mulheres. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 1-15, 26 mar. 2020. Escola Bahiana de Medicina e Saude Publica. <http://dx.doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v9i1.2559>. Acesso em: 25 fev. 2022.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza; PEREIRA, Mariana Rosendo. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, [S.L.], n. 36, p. 09, 2 out. 2017. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738>. Acesso em: 08 set. 2022.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 22, n. 57, p. 1-11, 13 abr. 2021. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>. Acesso em: 08 set. 2022.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 1-11, 2021.

COSTA, Joana Simões; BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda; HECKSHER, Marcos Dantas. Desigualdades no mercado de trabalho e pandemia da Covid-19. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2021. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10786/1/td_2684.pdf. Acesso em: 08 set. 2022.

FASSINI, Raquel; BRAGAGNOLO, Leticia Mattiuz; SANTOS, Ana Clarissa. Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações. **Desenvolve: Revista de Gestão da Unilasalle**, Rio Grande do Sul, v. 10, n. 2, p. 1-14, 2021.

Fatia de mulheres em cargos de liderança cai no Brasil, e elas ainda ganham 77,7% do salário dos homens. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2021/03/fatia-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cai-no-brasil-e-elas-ainda-ganham-777-do-salario-dos-homens.html>. Acesso em: 04 jul. 2022.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. Liderança Feminina nas Organizações. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar** v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES. **Recima21: REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**, [S. L.], v. 1, n. 2, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31/72>. Acesso em: 08 set. 2022.

FILOMENO, Leonardo. **Síndrome do Imposto: como detectar e superar sua auto-sabotagem.** como detectar e superar sua auto-sabotagem. 2022. Disponível em: <https://manualdohomemmoderno.com.br/desenvolvimento/sindrome-do-impostor-como-detectar-e-superar-sua-auto-sabotagem>. Acesso em: 02 jul. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. **Agora É Com Elas: LIDERANÇA FEMININA**, [S. L.], v. 1, n. 12, p. 1-4, 22 abr. 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26322>. Acesso em: 25 mar. 2022.

FRITZ, Claudia; VAN KNIPPENBERG, Daan. Gender and leadership aspiration: the impact of work-life initiatives. **Human Resource Management**, [S.L.], v. 57, n. 4, p. 855-868, 20 nov. 2017. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21875>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21875>. Acesso em: 08 set. 2022.

GIPSON, Asha N.; PFAFF, Danielle L.; MENDELSON, David B.; CATENACCI, Lauren T.; BURKE, W. Warner. Women and Leadership. **The Journal Of Applied Behavioral Science**, [S.L.], v. 53, n. 1, p. 32-65, 17 jan. 2017. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886316687247>.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years.

The Leadership Quarterly, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 219-247, jun. 1995. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900365#!>. Acesso em: 08 set. 2022.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos Extremos: o breve século XX; 1914-1991**. 2ª. Edição, São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Acesso em: 25 fev. 2022.

IBGE: estudo mostra desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Estudo mostra desigualdade de gênero no mercado de trabalho. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/agencia-brasil/2021/03/04/estudo-revela-tamanh-o-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho.htm>. Acesso em: 02 jun. 2022..

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2ª ed. [Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica n.38]. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Organizações & Sociedade**: O&S, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr. 2010.

LAPORTA, Taís. **Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LIMA, Lucas Loureiro de Barros. **A Masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança**. 2011. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fgv, [S.L.], 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8633>. Acesso em: 25 mar. 2022.

LIPPE, Tanja van Der; VAN BREECHOTEN, Leonie; VAN HEK, Margriet. Organizational Work–Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplaces. **Work And Occupations**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 111-148, 9 ago. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888418791652>. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0730888418791652>. Acesso em: 08 set. 2022.

LOSCHI, Marília. **ODS 5: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.** 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17064-ods-5-alcancar-a-igualdade-de-genero-e-empoderar-todas-as-mulheres-e-meninas>. Acesso em: 01 ago. 2022.

LORD, Robert G.; BINNING, John F.; RUSH, Michael C.; THOMAS, Jay C.. The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. **Organizational Behavior And Human Performance**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 27-39, fev. 1978. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90036-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(78)90036-3). Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>. Acesso em: 08 set. 2022.

MAGALHÃES, Ana da Costa. **Liderança Feminina: percepções e práticas em contexto empresarial.** 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Logotipo do Comerciante Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30412>. Acesso em: 25 fev. 2022

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 406-423, jun. 2020. FapUNIFESP.

MUNDIM, Maria Célia Bruno; WECHSLER, Solange Muglia; PRIMI, Tatiana Nakano. Liderança Feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 2, n. 4, p. 55-65, ago. 2013. Acesso em: 25 mar. 2022

MULHERES OCUPAM SÓ 37,4% DOS CARGOS GERENCIAIS DO BRASIL; MÉDIA MUNDIAL É PIOR. [S. L.]: Três Editorial Ltda, 08 mar. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/mulheres-ocupam-so-374-dos-cargos-gerenciais-do-brasil-media-mundial-e-pior/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

PERET, Eduardo. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem.** 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 02 jun. 2022.

PINHEIRO, Luana Simões; LIMA JUNIOR, Antonio Teixeira; OLIVEIRA, Natália de. **Estudo detalha avanços femininos no mercado de trabalho.** 2016. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2734
9. Acesso em: 03 jun. 2022.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 10 set. 2022.

ROCHA, Livia Barbosa. **O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO BEM-ESTAR DAS EQUIPAS DE TRABALHO**. 2021. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos Humanos, Itp - Instituto Politécnico de Tomar, Portugal, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39246>. Acesso em: 25 fev. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. [S. L.]: Pearson Universidades, 2020. 856 p.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012. SOBRAL, S.; RIBEIRO, C. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 1 jan. 2018.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 2018.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 434-457, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). Acesso em: 25 mar. 2022.

TELLIS, Winston. Introduction to Case Study. **The Qualitative Report**, [S.L.], p. 1-15, 1 jul. 1997. Nova Southeastern University. <http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2024>. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4/>. Acesso em: 08 set. 2022.

THORNTON, Grant. **Mulheres estão em 38% dos cargos de liderança no Brasil, mostra pesquisa**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-estao-em-38percent-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 04 jun. 2022.

UTIMARA, Carolina; FAVA, Gihana; ISSA, Maíla. **Entrevista: conheça de perto as dificuldades enfrentadas nas carreiras de lideranças femininas**. Conheça de Perto as Dificuldades Enfrentadas nas Carreiras de Lideranças Femininas. 2019. Disponível em: <https://www.ieepeducacao.com.br/entrevista-liderancas-femininas/>. Acesso em: 02 jul. 2022

WEBB, Joyce G. **The Evolution of Women's Roles within the University and the Workplace**. 2010. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ913097.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.