

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**KETLYNN DOPIATE GONÇALVES**

**LIDERANÇA E GÊNERO: OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE  
TRABALHO**

**CURITIBA**

**2023**

**KETLYNN DOPIATE GONÇALVES**

**LIDERANÇA E GÊNERO: OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE  
TRABALHO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Bárbara Galleli Dias

**CURITIBA**

**2023**

## Liderança e gênero: os desafios das mulheres no mercado de trabalho

**KETLYNN DOPIATE GONÇALVES**

### RESUMO

A desigualdade de gênero e atuação feminina nos cargos de liderança podem ter sido limitados ao contexto histórico da sociedade. Nesta circunstância, este artigo tem como objetivo entender os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar os cargos de gestão. Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com cinco mulheres a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado seguido pela análise dos dados com uso da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados apresentam que a dificuldade em atingir ascensão profissional ainda existe, mas que as mulheres se sentem mais capazes e preparadas para conquistar os mais diversos cargos de alta gestão nas organizações.

**Palavras-chave:** Mulheres, Carreira, Liderança, Cultura.

### ABSTRACT

The gender inequality and female performance in leadership positions may have been limited to historical context of society. In this circumstance, this article aims to understand the challenges faced by women to reach management positions. For this, qualitative research was carried out with five women from a semi-structured interview script followed by data analysis using the content analysis technique. The main results show that the difficulty in achieving professional advancement still exist, but the women are increasingly demonstrating feel more capable and prepared to conquer the most diverse positions of senior management in organizations.

**Keywords:** Women. Career. Leadership. Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

No início do século XIX as mulheres brasileiras, em sua maioria, viviam imersas numa rígida indigência cultural e não podiam aprender a ler e escrever, direito que era reservado ao sexo masculino. Foi só em 1827 que a legislação

autorizou a abertura de escolas públicas femininas (DUARTE, 2003). Com as transformações no cenário socioeconômico, revoluções culturais e a força do movimento feminista no século XX, novas configurações sociais foram surgindo levando a questionar e fragilizar a dicotomia de que o homem é provedor e mulher é cuidadora (SOUSA; GUEDES, 2016).

As mulheres passaram a assumir os negócios de família e posição dos homens no mercado de trabalho quando a primeira e segunda guerras mundiais existiram, pois os homens iam para a frente de batalha e com o término delas, se perdia a vida de muitos homens ou impossibilitava-os de voltar ao trabalho (PROBST; RAMOS, 2003).

Embora as mulheres estejam conquistando espaços públicos, o que se percebe é que as obrigações tidas como do sexo feminino foram mantidas, resultando no acúmulo de trabalho e responsabilidades pois além das tarefas públicas foram mantidas as atividades domésticas (MADERS; ANGELIN, 2015). Apesar das barreiras enfrentadas as mulheres conquistam cada vez mais presença em diversos setores e segmentos, mesmo que ainda não seja possível dizer que há igualdade de gênero especialmente em cargos de liderança e gestão. O último levantamento (2019) realizado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou que o índice de ocupação dos homens é de 54,7% e das mulheres ficou 45,3% e com relação à renda mensal analisada o rendimento de mulheres é de 79,5% em relação ao rendimento dos homens no ano de 2018, entretanto no que se refere aos cargos de liderança a diferença é maior ainda, onde as mulheres ocupam 37,4% dos cargos, recebendo 77,7% do salários dos homens.

Uma pesquisa realizada por McKinsey & Company (2018) apresenta que as vantagens da diversidade e inclusão nas empresas são cada vez mais claras, sendo uma alavanca essencial para o crescimento e alta performance. Esta pesquisa também constatou que as equipes executivas que possuem mais mulheres em cargo de liderança apresentam maior lucratividade (MCKINSEY & COMPANY, 2018).

Neste contexto, esta pesquisa busca compreender sob a perspectiva de profissionais do gênero feminino os desafios enfrentados durante a carreira para o atingimento de cargos de liderança e gestão. Além disso há o objetivo de identificar

se na percepção dessas mulheres o contexto sócio-histórico da população possui relação e impactam as dificuldades encontradas.

Este trabalho busca contribuir com as discussões acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho historicamente constituído pelo gênero masculino, favorecendo também a quebra de paradigmas sobre mulheres nos cargos de gestão e liderança, trazendo uma reflexão para que haja a busca pela igualdade.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GÊNERO FEMININO E SUA CONSTRUÇÃO SOCIAL**

As relações de gênero são estabelecidas pela persistência de determinadas crenças em relação ao significado do que é ser homem e mulher naturalizando certas características, ou seja, ao longo dos anos a sociedade determinou quais são as funções de cada um na sociedade (CYRINO, 2012). Para Macedo (2003) a valorização do masculino leva a sociedade a produzir desigualdades entre poder, autoridade e prestígio, confirmando que as relações de gênero são construídas constantemente ao longo da história e no dia a dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens (MACEDO, 2003).

A construção social de gênero relaciona-se ao surgimento das teorias feministas que buscaram romper com a ideia de subalternidade das mulheres em relação aos homens. Por volta das décadas de 1960 e 1970, manifestaram-se as primeiras projeções do que seria o movimento feminista, nesse primeiro momento, na “igualdade de direitos civis, políticos e educativos” (GOMES; TEIXEIRA; PIAU, 2016).

O crescimento da participação das mulheres nas diversas esferas da sociedade, assim como o movimento feminista, passou por um momento de ruptura em 1964, início da segunda onda, quando se instaura o Regime de Ditadura Militar no Brasil (LUCAS, 2015). Há alguns marcos importantes neste período um deles é a mudança no Código Civil de 1968, no qual permite à mulher casada trabalhar sem o prévio consentimento do marido, e se inicia uma série de transformações em relação ao trabalho feminino (PRIORE, 2013) e a criação da lei do divórcio em 1977 que foi fundamental para o início da emancipação da mulher (GITAHY; MATOS, 2008).

Para Roque e Bertolin (2021) antes da Constituição de 1988 a mulher era tratada com discriminação pelo direito brasileiro uma vez que até 2002 durante a vigência do Código Civil de 1916 o homem era o chefe da família gozando de poder sobre os filhos e a mulher só teria poder na falta do marido (ROQUE; BERTOLIN, 2021)

## 2.2 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Mesmo que a participação feminina no mercado de trabalho tenha crescido desde 1970 entende-se que “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). É importante também acentuar que o gênero mulher está relacionado à uma construção social e não deve ser confundido com o conceito referente ao físico e biológico do masculino e feminino (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Nesse sentido, conceber que há diferenças físicas e biológicas entre homens e mulheres é prudente para que se compreenda que, embora essas distinções sejam nítidas, são insuficientes para explicar as consequências sociais que elas desencadeiam (BACELAR et al. 2021).

O estudo realizado por Teixeira (2009) indicava que a divisão do trabalho entre homens e mulheres estabeleceu-se assim com a justificativa de que as mulheres não detinham o conhecimento técnico para supervisionar os serviços no período da industrialização (TEIXEIRA, 2009). Logo, mesmo se as trabalhadoras estão interessadas em assumir mais responsabilidades, as mudanças efetivas e práticas nas organizações ainda são pouco frequentes pelo viés da divisão hierárquica do trabalho. E por isso, no século XXI, tornou-se crescente o número de estudos sobre gênero que apontam as desigualdades entre os comportamentos masculinos e femininos do indivíduo no ambiente de trabalho, em que as mulheres ainda enfrentam a barreira da desigualdade de gênero dificultando suas ascensões à cargos de liderança (VERSIANI; NETO; TANURE, 2014).

De acordo com as Estatísticas de Gênero do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística realizado em 2018 a proporção de homens e mulheres na faixa etária de 6 a 14 anos é praticamente universalizada. Na faixa etária de 15 a 17 anos a diferença entre homens e mulheres é de apenas 0,3%, mas na faixa etária de

18 a 24 anos o percentual de mulheres no ensino superior é de 2,5 pontos percentuais a mais do que os homens, que pode ser influenciada pela taxa de frequência da população no ensino médio onde a proporção masculina é de 63,2% e feminina 73,5%. E numa pesquisa realizada pelo Censo da Educação Superior publicado pela INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira em 2020 os dados indicam que as mulheres possuem uma taxa de conclusão melhor que a dos homens 43%, contra 35% e que apesar de serem incluídas tardiamente no mercado de trabalho, as mulheres brasileiras são 64,95% das pessoas com formação superior concluída no período de 2009 a 2019.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022), as mulheres ocupam 32% dos cargos de liderança a nível mundial, e no Brasil este índice é de 38%, com aumento de 13% em relação à 2019, onde o índice era de 25%. Embora tenha acontecido o aumento das mulheres na força de trabalho em posições de liderança, ainda é necessário a busca pela igualdade visto que a maioria da população feminina é brasileira (IBGE; 2022).

### 2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES PARA ALCANÇAR POSIÇÕES DE LIDERANÇA

O preconceito é uma das principais barreiras que as mulheres enfrentam nas organizações, ao mesmo tempo em que são tachadas como “sexo frágil”. Em consequência a este estereótipo machista, as mulheres estão sempre em avaliação por parte dos profissionais do gênero oposto, como se estes aguardassem deslizes, fragilidades ou até provas de incompetência por parte das mulheres (SANTOS; NGANGA, 2022)

Para Ceribeli e Silva (2017) se antes o desafio era ingressar no mercado de trabalho, atualmente as mulheres têm que superar barreiras diversas para ascenderem profissionalmente e para darem continuidade a suas carreiras depois de se tornarem mães. E muitas mulheres adiam a opção pela maternidade em função do medo de perderem seus cargos, enquanto outras ficam sobrecarregadas, tentando conciliar demandas familiares e profissionais, sendo que algumas inclusive abandonam a carreira (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017). Além dessas questões, as mulheres têm dificuldade em legitimar sua liderança, quando chegam aos altos cargos, e isso ocorre também devido ao machismo presente nas

organizações. (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017). Para Sousa e Guedes (2016, p. 125):

O ingresso das mulheres no mundo econômico não equilibra as funções atribuídas aos sexos, ao contrário, reforça as desvantagens vividas pelas mulheres que atualmente compartilham com os homens, de forma equânime ou não, a provisão financeira da família juntamente com a responsabilidade da esfera reprodutiva. A saída do lar e as conquistas cada vez mais visíveis no âmbito público representaram uma revolução incompleta, uma vez que as mulheres ainda assumem praticamente sozinhas as atividades do espaço privado, o que perpetua uma desigual e desfavorável divisão sexual do trabalho para elas (SOUSA E GUEDES, 2016, p.125).

Uma pesquisa realizada pela Ipsos (2020) também aponta que apenas 01 em cada 04 pessoas (25%) acreditam que homens e mulheres são tratados de forma igualitária no mercado de trabalho e que no Brasil 66% dos ouvidos creem que ações já tomadas não são o suficiente.

Para Rodrigues e Silva (2015) as mulheres precisam provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para continuar em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje, na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos.

Com a consolidação da participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro, ela se vê obrigada a lidar com o paradoxo entre o trabalho externo e o doméstico (BRUSCHINI, 1994). A mulher que ainda carrega o peso da tradição de ser mãe e esposa, ter dupla jornada de trabalho e a dificuldade de compartilhar as atividades domésticas com o homem que muitas vezes se encontra indisponível, geram uma sobrecarga para a mulher (TANURE et al., 2014). Portanto, conciliar essas diversas demandas com um bom desempenho no trabalho e uma busca constante de reafirmação do seu espaço nas organizações no Brasil se torna algo não apenas exaustivo, mas impactante para a saúde mental da mulher (BRUSCHINI, 1994).



### 3 METODOLOGIA

Foi desenvolvida para este estudo uma pesquisa de caráter qualitativo com objetivo de compreender os desafios enfrentados pelas mulheres que atualmente ocupam cargos de gestão ou liderança, por meio de uma entrevista de roteiro semiestruturado com técnica de análise de conteúdo. Na visão de Fraser e Godim (2004), a entrevista realizada de forma individual é indicada quando se pretende conhecer os significados e a visão de determinada pessoa sobre um determinado fenômeno de forma mais profunda (FRASER; GODIM, 2004).

O roteiro foi construído para estimular a fala das entrevistadas visando analisar a percepção das mulheres em relação aos seus desafios enfrentados no desenvolvimento de carreira. Desta forma, o roteiro (vide apêndice A) contava com nove perguntas relacionadas a experiências de carreira vivenciadas por estas mulheres deixando margem para que pudessem relatar suas percepções ocorridas nesta trajetória. Estas perguntas foram elaboradas com base nos estudos de Valadares et. Al (2022) e de Hartmann (2022).

Para escolha da amostragem, foi utilizado o método de amostragem por conveniência, que segundo a visão de Levy e Lemeshow (1980) é frequentemente utilizado para geração de ideias em pesquisas e exploratórias ou qualitativas, onde o pesquisador segundo Gil (1999) seleciona elementos que tem acesso admitindo que estes podem representar um universo (GIL, 1999).

O critério de escolha das entrevistadas foi o cargo ocupacional desempenhado por estas mulheres no período da entrevista, exercendo cargos de liderança e/ou gestão. Dados demográficos como idade, endereço, escolaridade não foram objetos para esta pesquisa. Participaram desta entrevista um total de cinco mulheres, as características de cada participante estão descritas no Quadro 1.

Quadro1. Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Cargo Ocupado	Tempo de Experiência
Entrevistada 1	Planejadora Técnica	17 anos
Entrevistada 2	Business Partner de RH	Mais de 06 anos

Entrevistada 3	Supervisora Técnica	07 anos
Entrevistada 4	Chefe de Engenharia de Produto	Mais de 09 anos
Entrevistada 5	Líder de Time	15 anos

As entrevistas foram realizadas em uma plataforma online de videoconferência entre os meses de fevereiro e março de 2023, com duração aproximada de 30 minutos cada. A gravação da entrevista foi autorizada pelas mulheres e através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide Apêndice B) assinado.

Para analisar as informações obtidas, utilizou-se a análise de conteúdo que permitiu obter informações que demonstraram as percepções e experiências da mulher no mercado de trabalho. A análise de conteúdo visa identificar e compreender o que o entrevistado relata a respeito de determinado assunto (VERGARA, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Considerando o objetivo deste trabalho, que busca compreender sob a perspectiva de profissionais do gênero feminino os desafios enfrentados durante a carreira para o atingimento de cargos de liderança e gestão, e identificar se na percepção dessas mulheres o contexto sócio-histórico da população possui relação e se impactam nas dificuldades encontradas, esta seção busca responder tal objetivo a partir da análise de conteúdo dos dados desta pesquisa, ou seja, das entrevistas realizadas.

Em relação ao contexto sócio-histórico do gênero feminino, foi questionado às entrevistadas a respeito das barreiras percebidas durante a trajetória profissional. As respostas revelaram que a desigualdade e preconceitos com relação a promoção de mulheres ainda estão presentes no ambiente organizacional conforme trechos descritos abaixo, onde tais evidências condizem com a literatura, pois segundo Biderman, Guimarães (2004) e Crenshaw (2020) no sistema de estratificação de gênero, a desigualdade de gênero é imposta às profissões e, assim, os empregos majoritariamente femininos são desvalorizados, uma vez que o trabalho das

mulheres é visto pela sociedade como de menor valor (BIDERMAN; GUIMARAES, 2004; CRENSHAW, 2020)

“[...] Na época que passei, tinham apenas mais 03 mulheres como líderes, (...) eu acho que eram 50 homens” (Entrevistada 1)

“[...] Estávamos discutindo a carreira da pessoa e ele fala “ah mas agora ela vai ser mãe”, (...) ou, quando vai dar salário e as vezes fala “ah mas esse cara acabou de se separar tem que pagar pensão”, ou, tem vaga aberta e a gente vê gestores falando “ah mas ela vai sair de licença maternidade”, tem algumas coisas que eu já presenciei” (Entrevistada 2)

A desigualdade de gênero ainda é uma realidade no mercado de trabalho e que apesar dos avanços significativos ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a igualdade entre homens e mulheres e embora as mulheres estejam cada vez mais presentes em diversos setores profissionais, as entrevistadas revelaram ter ou já ter tido dificuldade de expressar opiniões ou demonstrar conhecimento sobre determinado assunto em reuniões ou processos de trabalho apenas por serem mulheres conforme demonstrado nas falas abaixo.

“[...]Eu sentia dificuldade de ter abertura para fazer o que eu queria fazer, e as pessoas me reconhecerem (...) eu tive que me provar um pouco a mais para ter um reconhecimento” (Entrevistada 4)

“[...] Quando eu vim trabalhar nesta área eu estava substituindo um homem, gerente e bem mais velho que eu, para trabalhar num time super masculino, e eu, era mulher, jovem, e na época estava sendo promovida, então você tem que se provar, mostrar sua competência” (Entrevistada 2)

“[...] Todo mundo duvidava da minha competência técnica, porque eu falava e ele ia lá mentir para todo mundo (...) porque ele era o líder da área (...) para mim é um assédio moral gigantesco porque a pessoa está usando a função que ela tem para passar uma mentira para frente e prejudicar alguém” (Entrevistada 3)

Argumenta-se que a falta de atenção ou legitimidade que é atribuída às falas das mulheres ocorre pelo fato de que, por estarem em um ambiente masculinizado, há uma restrição de atuação feminina, em que não há espaço para a manifestação de ideias e posicionamentos (BACELAR et al.; 2021). Estas falas são fundamentos correlativos com Lima e Tanure (2009) onde a desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. Embora não existam mais obstáculos legais ao acesso das mulheres sendo que o cenário de dominação masculina ainda codifica os valores de todas as sociedades (LIMA; TANURE, 2009).

Mesmo quando as mulheres têm as mesmas habilidades e experiências a voz feminina possui pouca relevância pois conforme identificado nas entrevistas pressupõe-se que as mulheres possuem pouco conhecimento ou dominância do tema conforme trecho a seguir.

“[...] Você tem que comprovar algo, você tem que trazer dados e fatos concretos, ou se você tenta falar, você tem que repetir umas duas, três vezes para comprarem uma ideia ou colocarem tua opinião em pauta” (Entrevistada 5)

A luta pela igualdade é algo que remonta séculos, e mesmo que este processo esteja em curso, as entrevistadas trouxeram também vivências que incluem assédio moral, e até mesmo sexual envolvendo nomes de colegas de trabalho (LOBIANCO et al.; 2012). Esta realidade nos mostra o quanto é necessário um esforço contínuo para transformar atitudes culturais e sociais a fim de minimizar e extinguir a discriminação de gênero (ELIAS, 2017).

O preconceito ainda é um obstáculo para mulheres em cargo de liderança, em que muitas vezes é necessário provar a sua capacidade (FRANCISCO et al.; 2022), foi possível identificar através trechos citados abaixo que é preciso um esforço coletivo para promover a justiça de gênero no ambiente de trabalho.

“[...]Eu mostrei para eles que eu estava ali não porque eu era uma moça, porque eu já tinha uma experiência (...) eu fui eu mesma, e hoje (...) eles olham para mim e falam ‘nossa, não acredito que um dia eu critiquei ou eu julguei’(...) é uma vitória muito grande” (Entrevistada 5)

“[...] Eu sempre busquei mostrar que nós mulheres conseguimos exercer e ser iguais, ou que temos um diferencial (...) para trazer o time mais próximo, fazer coisas para motivar o time, que as vezes os homens não faziam (...) reconhecer ele (o colaborador) como profissional, envolver as pessoas com quem ele trabalha, outros líderes, nisso a gente tem um diferencial” (Entrevistada 1)

“[...] Juntou essa vontade de ajudar as pessoas, tanto profissionalmente quanto pessoalmente (...) com a minha vontade de estar no tema de liderança (...) que entrei num MBA (...)” (Entrevistada 3)

Segundo Cintra e Cosac (2008), a mulher está mudando, conquistando seu lugar e apostando nos valores femininos. Elas conseguiram seu espaço no mercado de trabalho, atingindo postos de lideranças nas grandes organizações que antes eram conquistados unicamente por homens(CINTRA; COSAC, 2008). Para Tonani (2011), o grande número de mulheres nos cargos de comando, atualmente, se explica pela forte pressão que elas exercem para ocupar seu espaço e pelo próprio

mercado de trabalho, que já enxerga a mulher com um estilo estratégico de exercer a liderança, pois elas estudam mais, se dedicam mais e, normalmente, estão mais bem preparadas em processos de seleção, sendo mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas (TONANI, 2011).

Com relação à dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional, diversos fatores ainda impactam nas decisões de carreira tomadas pelas entrevistadas, mas pôde-se analisar que a busca pelo equilíbrio e conciliação dos dois lados são constantes, e que ainda nenhuma delas teve a necessidade de desistir ou deixar de cuidar da sua carreira por este motivo, mas o autoquestionamento já existiu.

“[...] A maternidade exige muita energia da gente (...) para mim foi nessa fase após a maternidade que surgiram essas dúvidas, não mudei minha carreira, permaneci onde estou, mas a dúvida ainda permanece, se você vai dar conta, dependendo dos desafios sempre surgem dúvidas (...) Quando as coisas saem um pouco fora do controle, a gente sempre volta a se perguntar “não sei se vou conseguir, não sei se vou dar conta” porque é uma balança mesmo” (Entrevistada 4)

“[...] Eu sempre penso “eu tenho que estar bem” tanto na empresa quanto fora para que eu consiga dar conta, não vou dar conta de tudo, mas, para que eu consiga ser o mais equilibrada possível” (Entrevistada 1)

“[...] Depende muito da sua empresa, do seu chefe principalmente, mas eu acho que tem muito um viés feminino mesmo, de achar que não vai dar conta, ou de se cobrar, enfim, eu fui mãe recentemente (...) e é uma carga muito pesada, então você se cobra, você se critica, você se culpa, então as vezes que eu duvidei (...) era muito mais uma questão pessoal do que algo da empresa” (Entrevistada 2)

As mulheres muitas vezes têm a suposição de que precisam equilibrar a sua vida familiar com o trabalho, enquanto os homens são menos afetados por esta pressão, isso pode dificultar a aceitação em posições de liderança, ou geram os questionamentos frequentes, como citado acima.

Apesar de todas as batalhas enfrentadas, é importante frisar a importância da gestão no desenvolvimento da carreira feminina e na quebra das barreiras enfrentadas, os trechos das entrevistas descritos abaixo condizem com Fonseca (2013), que relata que existem várias teorias e definições sobre liderança, mas todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder; não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas, buscando os objetivos comuns que agradem tanto os líderes, quanto os liderados e as organizações (FONSECA, 2013).

“[...] Ele (o gestor) me ajudou muito(...) me lembrou o quão boa, o quanto eu conseguia fazer as coisas (...) ele me deu um empoderamento que eu não estava me dando (...) sempre que eu ia falar ele me dava esse empoderamento, fazia questão de mostrar que ela (a entrevistada) era a responsável pelo tema (...) ele ajudou muito nessa parte” (Entrevistada 3)

“[...] Sempre me respeitou, sempre tenho que agradecer, sempre me direcionou pelo caminho correto, foi uma pessoa que apoiou muito na minha carreira” (Entrevistada 5)

“[...] O gestor acima era muito favorável com essa questão de diversidade, então ele sempre buscou ter mulheres no time e fazer com que a gente também apresentasse temas, não só os homens, ele sempre tentou equilibrar isso” (Entrevistada 1)

Romper com todo o contexto histórico enraizado na cultura, tem se mostrado um desafio grande, embora diversos fatores aumentem a representatividade feminina nesse espaço ainda masculinizado de promoção a cargos superiores, a busca pela neutralização é contínua.

“[...] Acreditar principalmente no seu potencial, não se desvalorizar (...) pedir ajuda para as pessoas certas (...) criar uma rede própria que ela possa se sentir apoiada” (Entrevistada 4)

“[...] A gestão da suporte, o RH, mas é você que no final do dia decide por você mesma, é você que vai conviver com as consequências das suas escolhas” (Entrevistada 3)

“[...] Eu acho que a gente tem que manter nossa essência e mostrar que sim a gente é capaz de estar no mesmo lugar que eles” (Entrevistada 1)

“[...] Você tem que lembrar que você não está sozinha” (Entrevistada 3)

É importante que as empresas considerem políticas igualitárias para mulheres, incluindo a promoção de oportunidades iguais para avançar na carreira e em posições de liderança promovendo uma sociedade mais equitativa (SANTOS, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar os desafios enfrentados por mulheres para alcançar cargos de alta gestão e para isto foram realizadas entrevistas com cinco mulheres que incluíam questões relacionadas à trajetória profissional, desafios e vida pessoal.

Apesar de buscarem se qualificar e se preparar academicamente para assumir novos cargos, ainda existem muitos vieses culturais que conservam o

contexto histórico da sociedade de que liderar ainda é um papel do homem e suas habilidades, a permanência deste fato nas organizações ainda influencia na carreira feminina e até mesmo na vida pessoal, quando surge a dúvida na capacidade de administrar a vida profissional, lar e filhos.

Também foi possível identificar que hoje muitas mulheres ocupam cargos de liderança nas empresas, e que estas mudanças vêm ocorrendo ao longo do tempo, mas para atingir este nível, muitas mulheres passaram por discriminações, e ainda hoje buscam a igualdade com o público masculino, e para provar que são capazes de liderar, administrar conflitos, é necessário ter garra e lutar constantemente para conseguir conquistar o mercado de trabalho e quebrar os paradigmas.

É importante explicitar que a natureza deste trabalho traz a vivência de cinco mulheres que traduzem numa reflexão de como o processo histórico de mercado de trabalho que evoluiu e evolui transpassa a carreira feminina e como isto permeia as conquistas de ascensão profissional. Para isto, é fundamental que as empresas e a sociedade em geral, reconheçam o valor da diversidade de gênero e promovam a igualdade de oportunidades para todos os profissionais, pois isto pode contribuir com um futuro igualitário para todos.

Visto que esta pesquisa acadêmica possui certas limitações, as entrevistas com as cinco mulheres apresentam apenas um pequeno vislumbre das experiências de gênero enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Com a amostra não representativa e análise pontual dos fatos, não é possível generalizar os fatos.

Considerando os dados apresentados, é sugerido a pesquisas futuras a ampliação da amostragem da análise incluindo também outras profissões, segmentos, e tempo de experiência. Outra sugestão é analisar questões como etnia e classe social possuem relação com o tema abordado, a fim de comparar como a discriminação apresenta-se em diferentes realidades.

## REFERÊNCIAS

BACELAR, A. S.; CAMPOS, A. C.; SANTOS, L. T.; NASCIMENTO, T. B. P.; REZENDE, D. C. Gênero e construcionismo social: os desafios das mulheres na Tecnologia da Informação. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 2021.

BIDERMAN, Ciro; GUIMARÃES, Nadya Araujo. Na ante-sala da discriminação: o preço dos atributos de sexo e cor no Brasil (1989-1999). **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 177-200, 2004.

BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Revista Estudos Feministas**, v. 2, p. 179-199, 1994.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; MIRANDA, L. C. de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. DOI: 10.1590/S0080-21072010000100006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44494>. Acesso em: 25 out. 2022.

CERIBELI, H. B; SILVA, E. R. da. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 11(5), 116-139, 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion; DE SOUZA ROCHA, Guilherme Barcellos; PEREIRA, Mariana Rosendo. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, n. 36, p. 09-24, 2017.

CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Claudia Maria Daher. As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que Elas Dizem Sobre o Ambiente Onde Trabalham. **Fazendo Gênero**, v. 8, p. 1-7, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira: uma trajetória em busca de uma educação de qualidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 103, p. 265-270, 2022.

CYRINO, Rafaela. **Mulheres Executivas: a divisão do trabalho doméstico à luz dos estereótipos de gênero**. Fino Traço Editora, 2012.

DUARTE, C. L. **Feminismo e literatura no Brasil**. In: Estudos Avançados. São Paulo, v. 17, n. 49, dez, 2003, pp. 151-172.

ELIAS, Vanessa et al. **Fridas: uma proposta de grupo de estudos sobre gênero e diversidade no ambiente escolar**. 2017.



FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica**. Disponível em [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

FRANCISCO, Ingrid Andressa; RICCI, Luisa; RODRIGUES, Lilian Segnini. LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS: desafios e percepções. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 501-513, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999

GOMES, Almiralva Ferraz; TEIXEIRA, Simone Andrade; PIAU, Deise Danielle. Teorias feministas nas organizações: diálogos e intersecções. **Teorias administrativas contemporâneas: diálogos e convivência**. Edições UESB, HUCITEC, 2016.

GITAHY, Raquel Rosan Christino; MATOS, Maureen Lessa. A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DA MULHER. **Colloquium Humanarum**. ISSN: 1809-8207, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 74–90, 2008. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/223>. Acesso em: 25 out. 2022.

HARTMANN, Luíne Franciele Veit. **O retorno da licença maternidade: um estudo sobre os desafios de conciliar a maternidade com a carreira**. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 25 out. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Trabalho e Rendimento**. 2019. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Estudos\\_especiais/Mulheres\\_no\\_Mercado\\_de\\_Trabalho\\_2018.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Estudos_especiais/Mulheres_no_Mercado_de_Trabalho_2018.pdf) Acesso em: 29 nov. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Quantidade de homens e mulheres.** 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 19 nov. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Presença feminina permanece desigual no ambiente corporativo.** 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/presenca-feminina-permanece-desigual-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

IPSOS. **Dia Internacional das Mulheres: Igualdade de Gênero.** 2020. Disponível em: <https://www.ipsos.com/pt-br/dia-internacional-das-mulheres-igualdade-de-genero>. Acesso em 03 dez. 2022.

LEVY, Paul S.; LEMESHOW, Stanley. **Sampling for health professionals.** Belmont: Lifetime Learning Publications, 1980.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. II **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1-15, 2009.

LOBIANCO, Eduardo Rodrigues Cruvinel et al. Assédio Moral e Sexual nas Relações de Trabalho. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, v. 40, n. 1.2012, 2012.

LUCAS, Angela Christina. Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. 2015. **Tese** (Pós-Graduação) Administração, Universidade de São Paulo, 2015.

MACÊDO, Goiacira Nascimento Segurado et al. A construção da relação de gênero no discurso de homens e mulheres, dentro do contexto organizacional. **Tese de Doutorado.** 2003.

MADERS, A. M.; ANGELIN, R. **A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios.** In: Cadernos de Direito. Piracicaba, v. 10, n. 19, jul-dez 2010, pp. 91-115.

MCKINSEY & COMPANY. **A diversidade como alavanca de performance.** 18 jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and->

[organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR](#). Acesso em: 19 out. 2022.

PRIORE, M. D. **Histórias e Conversas de Mulher**. São Paulo: Editora Planeta, 2013.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Orientador: Ms. Paulo Ramos. 2003. **Tese** (Pós-graduação) - Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2003.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**, 2015.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. AS CARREIRAS DAS MULHERES NO BRASIL: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal Of Development**, v. 7, n. 3, 2021.

SANTOS, Larissa Cristina dos. **Atuação profissional da mulher: estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Oeste Catarinense**. 2021.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Renefara**, v. 14, n. 2, 2019.

SANTOS, S. X.; NGANGA, C. S. N. **Mulheres nos cargos de gestão do setor atacadista de Uberlândia – MG: uma análise sob a perspectiva do Glass Ceiling**. Sinergia, v. 26, n. 2, p. 71-85, 2022.

SOUSA, L. P. D., & GUEDES, D. R. (2016). **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. Estudos Avançados, 30(87), 123-139.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A., & MOTA-SANTOS, C. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, 16(39), 210-223. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p210>. Acesso em 14 dez. 2022.

TEIXEIRA, Cíntia Maria. **As mulheres no mundo do trabalho: ação das mulheres, no setor fabril, para a ocupação e democratização dos espaços público e privado**. Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]. 2009, v. 25, n. 2. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200012>>. Acesso em 25 Out 2022.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011.

VALADARES, SABRINA SILVA; NETO, ANTÔNIO MOREIRA DE CARVALHO; DINIZ, DANIELA MARTINS. Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho-família e discriminação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 167-186, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

VIEGAS, Ana Flávia Cannes Balestreri. A mulher bancária: doenças ocupacionais, profissão e família. **Conversas & Controvérsias**, v. 1, p. 4-18, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Qual o seu cargo hoje?
2. Quais foram os maiores desafios de carreira que você já enfrentou?  
  
Você percebe que o contexto histórico que o gênero feminino possui impacta ou já impactou na sua carreira?
3. Já presenciou situações de discriminação, preconceito ou alguma barreira por ser mulher?
4. Em algum momento, estas barreiras ou situações atrapalharam sua trajetória profissional?
5. Que tipo de iniciativas você vê como importantes por parte da gestão para quebrar estas barreiras?

6. Já considerou a possibilidade de sair de alguma empresa ou recusar algum cargo devido à dificuldade de conciliar o trabalho com questões pessoais/familiares?
7. O que é um ambiente favorável para mulheres liderarem? Você está ou já esteve inserida em ambientes desse tipo?
8. Qual conselho você daria para as mulheres que estão iniciando no mercado de trabalho?

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E AUTORIZADO**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO**

#### **Anexo G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Estudo 1**

Eu, Ketlynn Dopiate Gonçalves pós-graduanda em Gestão de Talentos e Comportamento Humano e meu orientador(a) Prof<sup>o</sup> Dr. Bárbara Galleli Dias, ambos pesquisadores da Universidade Federal do Paraná, convidamos você a participar da pesquisa para elaboração da Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Liderança e gênero: os desafios das mulheres no mercado de trabalho.

O trabalho tem como objetivo principal entender quais são os desafios enfrentados por mulheres para alcançar cargos de gestão ou liderança.

A pesquisa será realizada de forma online através da plataforma do Teams, ou em local a ser definido pelo participante, desde que garanta privacidade e não permita interrupções. A coleta dos dados desta etapa será realizada a partir da aplicação de entrevista semiestruturada.

O critério de inclusão para participação neste estudo é ter desempenhado cargo de liderança, supervisão e/ou gestão de pessoas. Ressaltamos que a sua participação no estudo é voluntária, não havendo obrigatoriedade de participar da pesquisa. Se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe seja devolvido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado, antes da publicação do trabalho.

O estudo será realizado dentro dos princípios éticos e de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, entretanto ressaltamos que sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário (por exemplo, roubo de documentos, computadores, *pen drive*). Caso isso venha a acontecer, as

consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas garantimos que qualquer informação a ser divulgada em relatório ou publicação, será feita de forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida a confidencialidade.

Não haverá consequência danosa por sua participação na pesquisa. Eventuais riscos aos quais você pode estar exposto(a) em decorrência da participação estão relacionados ao possível cansaço ao responder ao instrumento de coleta e à reflexão acerca da temática sobre a qual versa a pesquisa.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e a participação neste estudo não será remunerada. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente. Após o término da pós-graduação, o trabalho estará disponibilizado no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFPR.

Caso você tenha alguma dúvida ou não queira mais fazer parte do estudo, favor entrar em contato pelo e-mail xxxxxx@xxxxx.xx ou pelo telefone (xx)xxxxx-xxxx.

Ketlynn Dopiate Gonçalves  
Pós-graduanda

Prof<sup>o</sup> Dr. Bárbara Galleli Dias  
Orientador

Eu, \_\_\_\_\_, RG n. \_\_\_\_\_,

E-mail: \_\_\_\_\_ e tel: \_\_\_\_\_, declaro estar

ciente de que li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido sobre os procedimentos desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos ou benefícios tenho o direito de contatar a pesquisadora a qualquer momento visando esclarecimentos. Declaro que recebi assinei as páginas das duas cópias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma que ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa. Desse modo, livre e esclarecido, consinto em participar da pesquisa intitulada: “Liderança e gênero: os desafios das mulheres no mercado de trabalho” e autorizo que meus dados, exceto meu nome, nomes citados, telefones, RG e e-mail sejam utilizados na sua divulgação.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

