

## MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA CIDADE DO NOROESTE PAULISTA: AUTOPERCEPÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS

### WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN A CITY IN NORTHWEST PAULISTA: SELF-PERCEPTION OF EXPERIENCES AND CHALLENGES

Julia Ramos Pereira<sup>1</sup>, Rayane Borborema de Azevedo<sup>2</sup>, Murilo Martins Marcos<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Graduanda de Administração, Faculdade Futura, Votuporanga – SP, Brasil, [julia.pereira@soufutura.com.br](mailto:julia.pereira@soufutura.com.br); <sup>2</sup>Graduanda de Administração, Faculdade Futura, Votuporanga – SP, Brasil, [rayane.azevedo@soufutura.com.br](mailto:rayane.azevedo@soufutura.com.br); <sup>3</sup>Psicólogo e Docente, Faculdade Futura, Votuporanga – SP, Brasil, [murilo@professorfaculdefutura.com.br](mailto:murilo@professorfaculdefutura.com.br).

**RESUMO-** Sabe-se que grande parte do triunfo das organizações está associada as estratégias estabelecidas pelo líder. Ao explorar a representação feminina nas empresas, observa-se um número quase igual entre mulheres e homens, porém ao analisar os dados sob uma perspectiva transversal, denota-se que os homens ocupam a maioria dos cargos de liderança quando comparados as mulheres. Sabe-se que os homens são vistos como líderes intrínsecos pela sociedade. Já as mulheres são constantemente testadas, inclusive por sua equipe de trabalho, além de possuírem mais conflitos entre vida profissional e pessoal. Diante das dificuldades evidenciadas, o presente estudo teve como objetivo buscar identificar e compreender os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres que atuam no cargo de liderança. Esta pesquisa tem caráter qualitativo e desenvolveu-se por meio de pesquisa de campo. A técnica compreendeu a aplicação de um questionário estruturado, por meio de uma entrevista, junto a 02 mulheres que possuem experiência em cargos de liderança. Os dados obtidos através do questionário estruturado buscaram identificar inicialmente o perfil das gestoras e posteriormente as demais características essenciais para traçar uma análise das respostas. Por fim, este artigo contribuiu com uma visão inicial sobre a situação da mulher no mercado de trabalho quando esta encontra-se em posição de liderança, uma vez que observou-se que a liderança feminina ainda é um assunto que merece ser melhor estudado, visto que por questões culturais e sociais, as mulheres ainda são colocadas em papéis inferiores diante de um cenário ainda discriminatório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres. Liderança. Experiências. Desafios.

**ABSTRACT-** It is known that a large part of the triumph of organizations is associated with the strategies established by the leader. When exploring female representation in companies, an almost equal number of women and men is observed, however, when analyzing the data from a cross-sectional perspective, it is noted that men occupy the majority of leadership positions when compared to women. It is known that men are seen as intrinsic leaders by society. Women, on the other hand, are constantly tested, including by their work team, in addition to having more conflicts between professional and personal life. In view of the difficulties evidenced, the present study aimed to identify and understand the main challenges that arise throughout the career of women who work in leadership positions. This research has a qualitative character and was

developed through field research. The technique included the application of a structured questionnaire, through an interview, with 02 women who have experience in leadership positions. The data obtained through the structured questionnaire sought to identify, initially, the profile of the managers and, later, the other essential characteristics to outline an analysis of the answers. Finally, this article provided an initial view of the situation of women in the labor market when they are in a leadership position, since it was observed that female leadership is still a subject that deserves to be better studied, since for cultural and social reasons, Women are still placed in inferior roles in the face of a still discriminatory scenario.

**KEYWORDS:** Women. Leadership. Experiences. Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que grande parte do triunfo das organizações está associada as estratégias estabelecidas pelo líder. Por esta razão, as empresas têm se preocupado cada vez mais com essa figura dentro das organizações, pois os líderes devem ser os responsáveis por criar e proporcionar um ambiente organizacional apropriado que torne o trabalho das pessoas tão significativo como os lucros da empresa (NASCIMENTO, 2018).

De acordo com Oliveira (2021), ao explorar a representação feminina nas empresas, observa-se um número quase igual entre mulheres e homens, porém ao analisar os dados sob uma perspectiva transversal, denota-se que os homens ocupam a maioria dos cargos de liderança quando comparados as mulheres. Ainda segundo a mesma autora, no Brasil, as mulheres ocupam somente 25% dos cargos de liderança. Já em relação aos cargos do mais alto nível hierárquico dentro das empresas, apenas 15% das companhias possuem mulheres no topo.

Sabe-se que os homens são vistos como líderes intrínsecos pela sociedade. Já as mulheres são constantemente testadas, inclusive por sua equipe de trabalho, além de possuírem mais conflitos entre vida profissional e pessoal e sofrerem maior preconceito disfarçado na empresa. Fatores esses que atrapalham a ascensão na carreira e melhores rendimentos financeiros, pois mesmo com melhores condições educacionais, de saúde e longevidade, as mulheres ainda estão em desvantagem quando o assunto é renda (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2021).

Segundo o estudo “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil – 2ª edição”, lançado em 2021, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, em 2019, as mulheres dedicaram mais tempo gasto com afazeres domésticos, quase o dobro de tempo, quando em comparação com os homens sendo 21,4 horas contra 11,0 horas, sendo que essa carga extra de trabalho pode causar um impacto direto na carreira profissional da mulher (IBGE, 2021).

Outro dado alarmante é evidenciado pela pesquisa “Percepções sobre violência e assédio contra mulheres no trabalho”, realizada em 2020, pelo Instituto Patrícia Galvão. A pesquisa informa que 92% das mulheres já sofreram assédio no ambiente de trabalho, além de terem o seu trabalho excessivamente supervisionado. Para Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), atuar no mercado de trabalho na condição de mulher significa estar à mercê das pressões estéticas, pois se consideradas bonitas, foram promovidas por esse motivo, já se consideradas feias, terão que buscar por aprovação trabalhando o dobro que os homens para conseguir uma posição equivalente.

Diante das dificuldades evidenciadas, o presente estudo teve como objetivo buscar identificar e compreender os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres que atuam no cargo de liderança, além de avaliar como essas mulheres percebem a liderança no ambiente de trabalho. As profissionais entrevistadas residem no município de Votuporanga, mesmo município que residem as pesquisadoras. De acordo com o último censo (IBGE, 2022), Votuporanga possui uma população de 96.634 habitantes e está situada na região noroeste do estado de São Paulo.

A pesquisa é constituída, além desta introdução, em mais quatro etapas. Na segunda, desenvolve-se a fundamentação teórica, na qual encontram-se os principais conceitos, definições e características a respeito do tema. Na terceira, relata-se os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento desta pesquisa. Na quarta, exibe-se os resultados e as discussões, seguidos da quinta etapa, composta pela conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### **Inserção da mulher no mercado de trabalho: evolução, obstáculos e atual cenário**

No século XIX, o papel feminino na sociedade era de servir, cuidar da casa e dos filhos e o único provedor das necessidades do lar era o homem. Sendo assim, não cabia as mulheres o direito de trabalhar fora, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais. Foi somente em 1934 que a mulher pode ter direito ao voto e que passou a exercer direitos iguais perante a sociedade (SILVA, 2017).

As mulheres de classes mais altas não tinham muitas atividades fora do lar, porque eram ensinadas a realizar o papel de mãe, isto é, orientar os filhos e cuidar dos afazeres do lar. As demais, menos afortunadas (viúvas ou de classe baixa) faziam doces, arranjos de flores e bordados para vender. Outras davam aula de piano e solfejo e assim ajudavam no sustento e na educação dos seus filhos. (OLIVEIRA, PAIVA, BATISTA, 2022).

A introdução da mulher no mercado de trabalho começou na Revolução Industrial, motivada pela necessidade de sua ajuda nos serviços que estavam ligados ao rendimento financeiro da família. (CAITANO, 2019). O ingresso das mulheres no mercado de trabalho ocorreu de forma lenta e gradual e em profissões na qual não atrapalharia as atividades doméstica ou cuidados com a família. No começo, atribuiu-se profissões exclusivamente femininas, tais como: empregadas de escritório, enfermeiras ou professoras. Responsabilidades essas, definidas pela sociedade constituída essencialmente por um público masculino (CONCEIÇÃO et al., 2021).

Com a chegada dos anos 70, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo corporativo, onde historicamente era apenas masculino. Os movimentos feministas foram ampliados por todo o mundo e, com isso, surgiram questionamentos quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher (CAITANO, 2019).

Com o final das guerras e o retorno dos homens para sua casa, foi imputado que as mulheres voltassem seus cuidados para o lar e abandonassem suas carreiras, sendo que as profissionais que permanecessem em seus trabalhos não teriam direitos como salário, por exemplo. Diante disso, o movimento feminista se preocupou em dar

voz às mulheres em prol de seus direitos. Entre outros resultados, essa luta proporcionou mudanças na Lei de Direitos Civis dos Estados Unidos em 1964 (OLIVEIRA, PAIVA, BATISTA, 2022). No ano de 1983, surgem os primeiros conselhos estaduais da condição feminina nos Estados do São Paulo e Minas Gerais, para criar políticas públicas para as mulheres (SILVA, 2017).

A representatividade das mulheres no mercado de trabalho vem ganhando destaque e melhores espaços na sociedade, pois de acordo com os dados do IBGE (2020), houve-se um aumento dos cargos de liderança conquistados pelas mulheres. A mesma pesquisa aponta ainda que as mulheres estudam mais que os homens e são a maioria com ensino superior, porém a presença delas não é vista nos cargos mais elevados das empresas (LEITE et al., 2020).

Ainda há muita resistência à atuação da mulher no ambiente corporativo, especialmente em cargos de liderança, pois grande parte das empresas tradicionalistas seguem inflexíveis quanto à inserção da mulher em posições de poder. A liderança feminina ainda é vista como um tabu no mundo empresarial, pois, apesar das lutas e conquistas, as desigualdades de gênero persistem, pois, as mulheres ainda são minoria nas ocupações de maior status no âmbito organizacional (OLIVEIRA; PAIVA; BATISTA, 2022).

### **Direitos femininos: um caminho a ser percorrido**

A desigualdade de gênero em que a sociedade está hoje inserida é fruto de práticas históricas e culturais presentes desde a colonização do Brasil, onde ser mulher era resultado de dominação masculina e insubordinação. Apesar das mulheres terem alcançado o reconhecimento de direitos individuais fundamentais, de terem conseguido maior acesso ao trabalho e possuírem igual ou maior nível de escolaridade quando comparadas aos homens, estas continuam sendo tratadas de maneira desigual e discriminatória. (LAZZARIN e LAZZARIN, 2019).

Siqueira e Samparo (2017) relatam que a mulher sempre foi submetida ao homem perante a sociedade. Os autores discorrem sobre o fato da discriminação, a distinção e o preconceito ainda se fazerem presentes no cenário atual mesmo após as conquistas femininas advindas da luta constante e incessante das mulheres pela garantia e igualdade dos direitos das mulheres.

A Constituição Federal de 1988 consagrou em seu artigo 5º que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a todos o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. Assim, dispõe o texto que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, os quais devem ser respeitados e considerados em qualquer esfera pessoal, profissional ou social. Porém, apesar disso, a realidade social da mulher acaba sendo outra (CAITANO, 2019).

Para Lazzarin e Lazzarin (2019) a regulamentação brasileira, no que se refere ao ordenamento jurídico do trabalho feminino, tem demonstrado incorreções e isso se deve a baixa presença feminina em cenários políticos que defendam, por exemplo, os interesses da classe tal como uma remuneração justa e igualitária. Além disso, conciliar demandas familiares e profissionais fazem com que as oportunidades de trabalho por muitas vezes não signifiquem melhores condições de vida e isso se deve a precarização dos postos ocupados pelas mulheres, grande parte delas realizando trabalhos informais e que não agregam nenhuma segurança econômica.

Segundo o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, a taxa de desemprego das mulheres é quase 80% superior à dos homens. Dados do Ministério do Trabalho e Emprego também apontam as discrepâncias entre mulheres e homens quanto à

formalidade do trabalho: 21,4% das vagas formais são ocupadas por mulheres, frente a 28,1% dos homens. Destaca-se que essas diferenças aumentam ainda mais quando a raça ou a cor dos indivíduos é classificada, pois somente 48,4% das mulheres negras se encontram em trabalhos formais, frente a 63,2% das mulheres brancas. (LAZZARIN E LAZZARIN, 2019).

Portanto o conceito que se tem de igualdade, contudo, não é homogêneo. Ainda em tempos atuais, questões ligadas ao patriarcalismo e a discriminação se fazem presentes, uma vez que até hoje existe diferença salarial e ainda há uma divisão sexual laboral. Embora tenham sido criadas diversas leis de proteção ao trabalho da mulher, estipulando a licença-maternidade, a jornada de trabalho, a equidade salarial, o benefício previdenciário da aposentadoria, entre outras garantias protetivas, se faz de extrema importância a atuação do Estado, por meio do ativismo do Judiciário, para que novos avanços sejam conquistados (SIQUEIRA; SAMPARO, 2017).

### **O Líder nas Organizações e a Liderança Feminina**

Os estilos de liderança estudam os comportamentos característicos do líder, e a forma que o mesmo conduzirá a equipe. Esses estilos influenciam na abordagem e as atitudes do líder e seu comportamento para liderar. Sabe-se que a maior parte do sucesso das instituições está associada as estratégias implantadas pelo líder. Por isso, as organizações têm se preocupado cada dia mais com essa figura dentro das empresas, pois os líderes devem criar e possibilitar um ambiente organizacional apropriado que torne o trabalho das pessoas tão importante como os lucros da empresa. (NASCIMENTO, 2018).

As mulheres estão tomando cada vez mais espaço no mercado, mas permanecem enfrentando barreiras relacionadas não necessariamente a qualidade do seu ofício ou as competências, mas a aspectos socioculturais. Mesmo com todos os avanços, ainda há muita resistência em relação ao desempenho da mulher no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança, pois grande parte das instituições tradicionalistas seguem inflexíveis quanto à inserção da mulher em posições de poder e quando as mulheres conseguem cargos mais elevados, ainda há uma comparação com o público masculino, que se manifesta pela diferença na remuneração e por insinuações sobre suas reais competências (OLIVEIRA, PAIVA, BATISTA, 2022).

Existe uma construção social de que o estilo de liderança feminino apresente os seguintes atributos: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com grupos, capacidade de liderar de maneira participativa e cooperativa, menos autoritária, capacidade de negociação e resolução de problemas embasada na empatia. Já para o público masculino, os estereótipos fazem referência a características como competitividade, autoridade, autocontrole, resolução de problemas de forma metódica e analítica. Em outras palavras, as mulheres seriam mais inclusivas e interativas, enquanto os homens seriam vistos como líderes objetivos, orientados para as tarefas e controladores (LOPES, 2018).

Para Mendes e Silva (2021) as mulheres dão mais valor ao trabalho em equipe, tem raciocínio em longo prazo, são perseverantes, são mais dispostas a ouvir, buscam outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem mais abertura e flexibilidade para aprendizado. Isso faz com que a liderança feminina se torne um fator estratégico importante para os negócios e relacionamentos da empresa.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e desenvolveu-se por meio de pesquisa de campo. A técnica compreendeu a aplicação de um questionário estruturado, por meio de uma entrevista, junto a 02 (duas) mulheres que possuem experiência em cargos de liderança. O questionário contou com 15 perguntas e foi elaborado com base em variáveis relacionadas a temática do estudo, ou seja, analisar as experiências e os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória ocupacional enquanto líderes.

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2023, por meio de contato direto. Para segurança e sigilo, as entrevistadas assinaram um termo de consentimento e a entrevista foi gravada, a fim de facilitar a consulta das pesquisadoras.

Os dados dos questionários foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo que preconiza a categorização posterior dos dados coletados (BARDIN, 2011). Desta forma, foi possível avaliar o percurso das mulheres em cargos de liderança, bem como, os desafios frente ao mercado de trabalho.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item apresenta os resultados e discussões baseados na coleta de dados obtidos através do questionário estruturado, onde buscou-se identificar inicialmente o perfil das gestoras, e posteriormente as demais características essenciais para traçar uma análise das respostas. Pensando na facilidade e organização dos dados, os mesmos foram separados de acordo com os respectivos tópicos: perfil das entrevistadas, preconceito e discriminação, liderança feminina e desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho.

**Tabela 1:** Perfil das entrevistadas

	Entrevistada 1	Entrevistada 2
Idade	22 anos	36 anos
Estado civil	Casada	Casada
Filhos	Não	Sim (01)
Formação profissional	Administração	Farmácia
Carga horária	8 horas	8 horas

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

De acordo com os dados apresentados na tabela 1, as entrevistadas possuem 22 e 36 anos. Ambas são casadas, sendo que apenas uma delas, a entrevistada 2, tem um filho. Em relação a formação acadêmica, a entrevistada 1 é formada em Administração de Empresas e a entrevistada 2 é formada em Farmácia. Ambas possuem uma carga horária de 8 horas de trabalho.

#### **Preconceito e Discriminação**

A entrevistada 1 relatou sobre uma situação em que a mesma classifica como um episódio preconceituoso, sendo que a mesma ainda reforçou dizendo ser episódios que acontecem com bastante frequência. A mesma diz:

*“já sofri por cliente, não pela empresa que trabalho, muitas vezes por eu ser pequena e magra, eles questionam se eu realmente sou a gerente. Às vezes eles chegam e eu pergunto se posso ajudar e me respondem que querem falar com a gerente, porém eu sou a gerente, mas eles têm um olhar diferente para mim”.*

De acordo com Silva (2017), nota-se que a mulher tem uma exigência constante de ter que comprovar a sua competência profissional, além de ter que lidar, muitas vezes, com comentários irônicos ou duvidosos, não sendo dado a elas o merecido valor em relação a sua capacidade energética de agir e de se impor, tornando suas características físicas como recursos desqualificadores para o desempenho de sua liderança. Ainda como abordem Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), há toda uma pressão estética pela qual as mulheres precisam aprender a lidar diariamente.

Já a entrevistada 2 relatou que em seus doze anos como líder não sabe identificar se realmente já sofreu algum tipo de preconceito em seu ambiente de trabalho e responde:

*“Não foi bem uma discriminação foi um certo receio, uma resistência da parte dele de receber ordens de uma mulher”.*

De acordo com Vianna e Hryniewicz (2018), as mulheres não sofrem sempre um preconceito aberto, na maioria das vezes acreditam que isso só acontece com outras pessoas e não entendem algumas ações maldosas como preconceito. Ou seja, na maioria das vezes, as mulheres não percebem o preconceito a sua volta. Em concordância com Silva (2017), o machismo e o preconceito são as principais questões que prejudicam a condução do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que relatam ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

## **Liderança Feminina**

Dentre as perguntas que foram elaboradas, havia uma que visava compreender, sob o ponto de vista das entrevistadas, qual a compreensão delas em relação a liderança. A entrevistada 1 respondeu:

*“Ser líder hoje é você deixar os seus querer de lado e ter uma disciplina e foco naquilo que a empresa precisa e espera de você, também é saber guiar a sua equipe, porque se você não tiver uma equipe que anda em conjunto os resultados não acontecem”.*

A entrevistada 2 disse que:

*“como líder nós temos que cuidar de pessoas, desde a parte dos clientes, como também dos colaboradores, busco sempre ser muito próxima dos colaboradores para poder ajudar. Nós temos que ter um olhar humano, ter empatia pelas pessoas, é isso. Não adianta eu chegar em você e falar faz isso e aqui, eu tenho que te dar o exemplo. Não adianta eu cobrar alguma coisa sendo que eu mesma não faço isso”.*

Ao decorrer da entrevista, foi feito um outro questionamento a respeito sobre a quantidade de mulheres que também exercem um papel de liderança na mesma empresa a qual elas são gestoras. A entrevistada 1 respondeu: *“hoje comigo trabalham 3 líderes femininas”.* Enquanto que a entrevistada 2 relatou: *sim, conheço várias líderes excelentes, inclusive já trabalhei com várias em outro setor também”.*

Para Silva (2017), a mulher tem sido cada vez mais promovida a cargos versáteis e multifuncionais, onde é necessário competências como dinamismo e

elevado nível de capacitação. Mulheres são determinadas, munidas de autonomia, força de trabalho com capacidade de adaptação e planejamento de suas atividades. Observa-se características que distinguem o estilo de gestão feminina, como o executar simultaneamente várias demandas, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo. Além disso, tais dados corroboram com os achados de Mendes e Silva (2021) que dizem que a liderança feminina se tornou um fator estratégico importante para os negócios da empresa.

Também foi questionado para as entrevistadas se elas acreditavam existir uma diferenciação no tratamento por elas serem líderes mulheres. A entrevistada 1 relatou acreditar que sim, pois:

*“Se o meu superior for homem, mesmo eu sendo uma gerente, comigo ele é de uma forma, com outro gerente por ser homem parece que eles têm um pouco mais intimidade, parece que se entendem melhor”.*

Como o padrão de um líder historicamente está muito associada ao sexo masculino, muitas vezes eles são considerados líderes naturais. Tradicionalmente há muito mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

A entrevistada 2 frente a esse questionamento relata:

*“É raro mais já aconteceu comigo, quando vim para Votuporanga, quando vim pra cá já tinha algumas pessoas nessa loja e criaram uma expectativa que seriam promovidos para outro horário nessa nova loja que abriu. Eu vim de fora e sentei na janelinha, vim como responsável técnica pela farmácia e peguei o melhor horário e não tive essa de descer do turno noturno para o intermediário, quanto as pessoas que já estavam aqui criou uma expectativa. O farmacêutico que já estava aqui, teve uma certa dificuldade e tive que mostrar para ele que não era atoa que estava exercendo esse cargo”.*

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres encontram dificuldade para chefiar equipes masculinas, é um desafio lidar constantemente com testes, questionamentos e pouca ou nenhuma receptividade. A entrevistada 2 ainda completa: *“ser mulher no cargo de liderança é desafiador porque a mulher tem várias responsabilidades, não só no trabalho mais em casa também”.* Sobre isso, Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) complementam ao evidenciar que o tempo gasto com afazeres domésticos pelas mulheres é quase o dobro de horas semanais gastas pelos homens nas mesmas atividades, sendo que essa carga extra de trabalho pode ter impacto direto na trajetória da mulher como profissional.

## **Os desafios da Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**

Durante a entrevista, foi perguntado como elas avaliavam a introdução da mulher no mercado de trabalho, além dos principais desafios enfrentados por elas e o que precisaria melhorar. A respostas foram dadas da seguinte forma:

Entrevistada 1:

*“se formos ver pela questão pessoal o dia a dia de uma mulher é muito mais corrido do que a do homem. Se tornando mais exaustivo, pois a mulher tem casa, algumas tem filhos, acredito que muitas vezes isso atrapalhe, pois, a pessoa chega para fazer uma entrevista de emprego e é questionada se tem filho e com quem ficaria durante sua jornada de trabalho, caso por exemplo fique com a vó a empresa automaticamente, já se preocupa caso algum dia a vó não possa ficar como fara, querendo ou não a mulher tem mais obrigações do que o homem”.*

Entrevistada 2:



*“poderia melhorar a carga horária, acredito que folga mais flexíveis ajudaria muito, a nós mulheres ter uma qualidade de vida melhor no trabalho e pessoal também porque temos filhos, temos família então queremos aproveitar cada momento, vendo nossos filhos crescer”.*

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), a demanda familiar é a questão com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas carreiras. As mulheres continuam dedicando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidando dos filhos do que os homens.

No que se refere a maternidade, trata-se de um fator biológico que configura determinada dificuldade para as mulheres que se dedicam a posições de relevância e limitam a priorização da carreira e ascensão profissional, uma vez que a maternidade acarreta em restrições de horários e, acaba por acrescentar o custo laboral para as empresas (CAITANO, 2019).

Conforme Oliveira, Paiva e Batista (2021), as mulheres podem assumir posições de liderança e, ainda que experimentem dilemas no caminho, detém talentos nítidos, são detalhistas e permitem a elas uma ampla visão da organização, e os atributos femininos antes vistos como “impedimento” agora são competências positivas que atendem a evolução dos perfis de liderança demandados pelas organizações nas últimas décadas.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo buscar identificar e compreender as principais dificuldades que se apresentam ao longo da carreira das mulheres que atuam em cargos de liderança, além de avaliar como essas mulheres percebem a liderança em seu ambiente de trabalho. Este objetivo foi alcançado, pois as entrevistadas forneceram dados que permitiram uma melhor compreensão sobre os desafios enfrentados pelas mulheres na gestão da própria carreira e a situação das mesmas em posição de liderança frente a um mercado de trabalho ainda culturalmente machista.

Em relação as mulheres em cargos de liderança, nem todas percebem o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas não entendem certas atitudes maliciosas como discriminação, desta forma, a respectiva pesquisa salienta alguns obstáculos e desafios que ainda são enfrentados pelas mulheres, tais como: salários desiguais, baixo reconhecimento dos colegas de trabalho para com as capacidades de liderança, dupla jornada para conciliar vida pessoal e profissional e desafios perante a maternidade.

Por fim, este artigo contribuiu com uma visão inicial sobre a situação da mulher no mercado de trabalho quando esta encontra-se em posição de liderança, uma vez que observou-se que a liderança feminina ainda é um assunto que merece ser melhor estudado, visto que por questões culturais e sociais, as mulheres ainda são colocadas em papéis inferiores diante de um cenário ainda discriminatório. É necessário que as mulheres sejam preparadas para superar tais desafios, sendo que tal superação será possível a partir de suporte necessário e com políticas públicas que concedam as condições necessárias para o desenvolvimento das mesmas.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: [s.n.], 2011.

BATISTA, T. C. F.; PAIVA, T. D. S.; OLIVEIRA, J. L. Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher. **Journal of Technology & Information**, Santana de Paraiba, 15 março 2022. Disponível em: <<http://www.jtni.com.br/index.php/JTnl/article/view/13/24>>. Acesso em: 24 Outubro 2023.

CAITANO, D. S. F. RETRATOS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: CONQUISTAS E BARREIRAS. **Repositorio institucional**, Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2718/1/Franci%20nalda%20da%20Silva%20Caitano.pdf>>. Acesso em: 24 Outubro 2023.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Dialnet**, 2021. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086596>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

CONCEIÇÃO, A. J. S. et al. OS DESAFIOS DA MULHER BRASILEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: EM BUSCA DO PAPEL DA LIDERANÇA NO EMPREENDEDORISMO. **REVISTA CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES**, Julho 2021. Disponível em: <<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2380/1900>>. Acesso em: 12 Abril 2023.

GALVÃO, P. Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho. **Instituto Patrícia Galvão/Locomotiva: Dados & Fontes**. 2020. Disponível em: <<https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/percepcoes-sobre-a-violencia-e-o-assedio-contra-mulheres-no-trabalho-instituto-patricia-galvao-locomotiva-2020/>>. Acesso em: 01 de maio de 2023.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **SciELO 5 Brasil**, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdM8k8jCGRjCFxvqm/?format=html>>. Acesso em: 20 maio 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População do último censo**: Panorama, Pesquisas, História e Mapas. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/votuporanga/panorama>>. Acesso em: 04 abril de 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/li101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/li101784_informativo.pdf)>. Acesso em 25 março 2023.

LAZZARIN, S. K.; LAZZARIN, H. K. A (des) proteção ao trabalho da mulher: análise da normativa laboral brasileira. **Dialnet**, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7329347>>. Acesso em: 24 fevereiro 2023.

LEITE, Y. G. D. S. et al. Liderança Feminina – O papel da mulher na gestão organizacional. **Conbrepro**, Dezembro 2020. Disponível em:

<[https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020\\_171032\\_5f9c77349e5b6.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_171032_5f9c77349e5b6.pdf)>. Acesso em: 04 Maio 2023.

LOPES, A. B. M. Liderança Feminina: Uma revisão sobre barreiras e estratégias. **UFU**, Uberlândia, 2018. Disponível em:

<<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23323/3/Lideran%c3%a7aFemininaUma.pdf>>. Acesso em: 8 Outubro 2023.

MENDES, T. D. O.; SILVA, B. M. D. LIDERANÇA FEMININA: A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. **DSpace**, 2021. Disponível em:

<<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3658/1/LIDERAN%c3%87A%20FEMININA%20A%20EVOLU%c3%87%c3%83O%20DA%20MULHER%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 09 março 2023.

NASCIMENTO, M. A. D. GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. **Ideias e inovação - Lato Sensu**, Aracaju, 2018. Disponível em:

<<https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>>. Acesso em: 19 julho 2023.

OLIVEIRA, M. M. GESTÃO FEMININA: os desafios das mulheres no ambiente organizacional. **Athenas**, 2021. Disponível em:

<[http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/GESTAO\\_FEMININA\\_OS\\_DESAFIOS\\_DAS\\_MULHERES\\_NO\\_AMBIENTE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/GESTAO_FEMININA_OS_DESAFIOS_DAS_MULHERES_NO_AMBIENTE_ORGANIZACIONAL.pdf)>. Acesso em: 21 julho 2023.

SILVA, F. B. D. DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA. **Univates**, Lajeado, 2017. Disponível em:

<<https://univates.br/bdu/handle/10737/1962>>. Acesso em: 03 Abril 2023.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. OS DIREITOS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: da Discriminação de Gênero à Luta Pela Igualdade. **Revista direito em debate**, 2017. Disponível em:

<<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/7233>>. Acesso em: 24 Maio 2023.