



**UFOP**

Universidade Federal  
de Ouro Preto



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**OS OBSTÁCULOS EM SER LÍDER: UM ESTUDO SOBRE AS MULHERES EM  
CARGOS DE LIDERANÇA**

**GRAZIELLE JULIA ANUNCIÇÃO DOMINGUES**

Mariana- MG  
2023

**GRAZIELLE JULIA ANUNCIÇÃO DOMINGUES**

**OS OBSTÁCULOS EM SER LÍDER: UM ESTUDO SOBRE AS MULHERES EM  
CARGOS DE LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Carolina Saraiva.

Mariana- MG  
2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

D671o Domingues, Grazielle Julia Anunciacao.

Os obstáculos em ser líder [manuscrito]: um estudo sobre as mulheres em cargos de liderança. / Grazielle Julia Anunciacao Domingues. - 2023.  
47 f.: il.: gráf..

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Liderança em mulheres. 2. Mercado de trabalho. 3. Mulheres. I. Saraiva, Carolina Machado. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**GRAZIELLE JULIA ANUNCIÇÃO DOMINGUES**  
**OS DILEMAS EM SER LÍDER: UM ESTUDO SOBRE AS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 31 de agosto de 2023.

### Membros da banca

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto  
Profa. Dra. Fernanda Maria Felícia Macedo Boava - Universidade Federal de Ouro Preto  
Profa. Dra. Jane Kelly Dantas Barbosa - Universidade Federal de Itajubá (Unifei)

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 08/09/2023



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Machado Saraiva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/08/2023, às 18:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0583508** e o código CRC **09020315**.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, Pedro Evaldo e Maria Antônia, pelo apoio incondicional, amor e confiança ao longo de toda a minha jornada acadêmica.

Também desejo estender meus agradecimentos aos meus irmãos, que sempre foram fonte de inspiração e suporte durante este processo. Seus conselhos e encorajamentos foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Não posso deixar de mencionar meu namorado Edgar e familiares, que estiveram ao meu lado, oferecendo palavras de incentivo e compreensão nos momentos mais desafiadores.

Agradeço também aos meus professores e orientadores, cuja orientação e expertise foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Suas contribuições foram inestimáveis e moldaram significativamente o resultado final.

O Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto é digno de reconhecimento pela excelência no oferecimento do curso e na qualidade do ensino proporcionados.

Por fim, dedico este trabalho a todos os que, de alguma forma, foram parte integrante desta jornada, contribuindo para o meu crescimento e aprendizado ao longo deste percurso acadêmico.

## RESUMO

Ao estudar sobre as mulheres no mercado de trabalho, nota-se que desde sua inserção nesse ambiente, elas atuam nas mais diversas áreas das organizações, todavia, é imprescindível aprofundar a análise das mulheres em posições de liderança, visto que o avanço das mulheres em busca de reconhecimento no ambiente organizacional continua a enfrentar discussões e obstáculos. O presente estudo busca compreender quais são os obstáculos enfrentados por mulheres ao ocuparem cargos de liderança, levando em consideração a cultura de estereótipos masculinos nesses cargos. Esta pesquisa possui aspectos qualitativos e quantitativos, e para a elaboração da análise de dados, foi realizada a aplicação de um questionário, onde foi possível visualizar os pontos de vista de mulheres que ocupam cargos de lideranças. A análise evidenciou que os desafios que influenciam diretamente a vida profissional das mulheres em cargos de liderança incluem a maternidade, a conciliação entre as atividades profissionais e domésticas, o assédio, a diferença salarial entre gêneros, o sexismo e o machismo. Dessa forma, este estudo desempenha um papel de conscientização, destacando a contínua necessidade de empreender esforços pela conquista da igualdade de gênero no ambiente profissional.

**Palavras-chave:** Mulheres; Cargos de liderança; Obstáculos; Mercado de trabalho.

## **ABSTRACT**

Studying women in the workplace, it is observed that since their entry into this environment, they operate in various areas of organizations. However, it is crucial to delve into the analysis of women in leadership positions, as the progress of women seeking recognition in the organizational setting continues to face discussions and obstacles. This study aims to comprehend the obstacles faced by women when occupying leadership roles, taking into account the culture of male stereotypes in these positions. This research encompasses both qualitative and quantitative aspects, and for the data analysis, a questionnaire was administered, allowing for the perspectives of women in leadership positions to be visualized. The analysis revealed that the challenges directly influencing women's professional lives in leadership roles include motherhood, balancing professional and domestic activities, harassment, gender wage gap, sexism, and misogyny. Thus, this study plays a role in raising awareness, emphasizing the ongoing need to make efforts towards achieving gender equality in the professional environment.

**Keywords:** Women; Leadership Positions; Obstacles; Job Market.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1 OBJETIVOS .....	10
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos .....	10
2. JUSTIFICATIVA .....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
3.1 Mulheres + Trabalho.....	13
3.2 Obstáculos encontrados por mulheres em cargos de liderança.....	16
3.2.1 Obstáculos “pessoais” (Sociais!).....	17
3.2.2 Obstáculos “organizacionais” (Econômicos!).....	17
4. METODOLOGIA .....	19
4.1 Delineamento .....	19
4.2 Processo de Coleta de Dados .....	20
4.3 Processo de Análise de Dados .....	21
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
APÊNDICE A.....	48



## 1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, as mulheres ocupam uma porcentagem relevante nos ambientes organizacionais, diferente do contexto em que viviam no século XIX, em que o papel da mulher se limitava às atividades domésticas e à criação dos filhos, sendo o homem o provedor do sustento da família e garantido espaço no mercado de trabalho, de acordo com Ferreira (2020).

A mesma autora relata que a participação dos homens nas tarefas domésticas é classificada como “ajuda”, o que deixa claro que as responsabilidades da casa e dos filhos são percebidas como das mulheres. De acordo com Melo e Tomé (2018), as relações socioeconômicas foram transformadas radicalmente com intuito de pôr fim nas relações desiguais. Isso se justifica através das lutas femininas por espaço dentro das organizações, tendo em vista a igualdade entre homens e mulheres, pois é perceptível que há uma concessão maior de oportunidades para o gênero masculino, principalmente, na ocupação dos cargos de liderança, conforme Ramal (2019).

Ramal (2019) ainda explica a necessidade de compreender que a luta por igualdade não é uma competição entre homens e mulheres, pois as mulheres têm encontrado muitos aliados neste longo processo emancipatório.

O Relatório *Global Gender Gap Report* (2021), do Fórum Econômico Mundial, destaca a influência cultural na carreira das mulheres, com o Brasil na 93ª posição do índice de diferença de gênero. Questões sociais são barreiras significativas para as mulheres, tanto no avanço em cargos de liderança como no acesso ao mercado de trabalho. O relatório também aponta a sobrecarga das responsabilidades domésticas e de cuidado familiar como desafios principais, especialmente, em culturas que veem essas tarefas não remuneradas como inerentes ao papel feminino.

Sá et al. (2023), afirmam que, considerando a formação da cultura brasileira, é possível dizer que a fonte da diferenciação de salários começou com a inserção da mulher no mercado de trabalho, sendo sua fonte de renda considerada como complementar à do homem, ao qual caberia o papel de sustentar a família. Ferreira (2020) afirma que apesar de as mulheres estarem, no mundo do trabalho, em crescente evolução, ainda são vítimas da desigualdade, fato esse que se confirma com o levantamento de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023), em que as mulheres ganham 20% menos que os homens e, comparando trabalhadores com a mesma escolaridade, distribuição etária e categoria ocupacional, a diferença salarial entre os sexos permanece grande.

Segundo dados do IBGE, em termos de gênero e cargos gerenciais, as mulheres ocupam

34,9% dos cargos de liderança e os homens 65,1%. Estes dados indicam que, no Brasil, nos últimos anos, a inserção das mulheres no mercado de trabalho aumentou. Porém, as mesmas ainda são minoria quando se trata de cargos de liderança (IBGE, 2023).

Ferreira (2020) destaca que as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios culturais que contribuem para esse cenário de desigualdade, como a disseminação do machismo e do sexismo, dessa forma, as mulheres se deparam com estereótipos desencorajadores enraizados na sociedade.

Este cenário pode auxiliar na compreensão do seguinte problema de pesquisa: Quais são os obstáculos enfrentados por mulheres em posições de liderança? Por isso, este estudo tem como objetivo principal analisar os desafios que as mulheres enfrentam ao assumir cargos de liderança nas estruturas culturais das organizações. A pesquisa seguirá uma abordagem qualitativa descritiva e quantitativa para compreender a realidade vivenciada pelas mulheres em cargos de liderança.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente estudo é analisar os obstáculos e obstáculos profissionais que as mulheres encontram ao ocuparem cargos de lideranças.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar na literatura os obstáculos encontrados por mulheres, ao ocuparem cargos de liderança;
- Identificar, na realidade empírica, os obstáculos enfrentados por mulheres líderes;
- Comparar os obstáculos previstos na teoria com os encontrados na prática, a fim de compreender a realidade vivenciada por mulheres em cargos de liderança.

## **2. JUSTIFICATIVA**

As mulheres ocupam quanto a cargos gerenciais 34,9% e os homens 65,1%, de acordo com o IBGE (2023), sendo assim, é perceptível a falta de igualdade entre ambos, de modo que os homens tendem a ser privilegiados quanto à ocupação em cargos de liderança.

Ferreira (2020) afirma que as mulheres são vítimas da desigualdade e estão em busca

de equidade, desejando alcançar melhores oportunidades, melhores cargos, salários e ainda mais respeito social e profissional. Ao longo dos anos, elas vêm conquistando espaços, tanto nas organizações, quanto na sociedade.

Existem numerosas pesquisas que exploram o papel da mulher no mercado de trabalho e a sua participação, principalmente, nas organizações, sendo que muitas abordam temas como: jornada de trabalho e conciliação de papéis. No entanto, este estudo se mostrou importante ao ter por objetivo identificar os desafios e obstáculos enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança, realizando uma comparação com outras investigações sobre o mesmo assunto.

Acredita-se que, em termos teóricos, o estudo pode agregar conhecimento, através dos resultados da análise de dados, que serão obtidos por meio da pesquisa qualitativa e quantitativa. Com esta, almeja-se constatar que os desafios das mulheres em cargos de lideranças podem ser superados e resgatados como fatores positivos a favor da organização. Além disso, esta pesquisa poderá ser utilizada por acadêmicos, como fonte, para os trabalhos que abordam esse conteúdo.

O desenvolvimento deste estudo mostra-se relevante também por permitir colocar em prática a teoria e os conhecimentos adquiridos nas aulas do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A autora Ferreira (2020) destaca que as mulheres brasileiras foram proibidas de aprender a ler, escrever, estudar e trabalhar fora de casa, durante alguns séculos. Somente no século XIX foram autorizadas a entrar na escola e somente em 1879 ganharam autorização para estudarem nas instituições de ensino superior, porém havia grande discriminação por parte da sociedade, com as que seguiam por este caminho.

Naquela época, as mulheres eram privadas de quase todos os direitos concedidos aos homens. Seu papel estava restringido à submissão, conforme estabelecido no código penal de 1916, que refletia os princípios do direito liberal, caracterizado pelo individualismo, patrimonialismo e positivismo:

- Art. 242 - A mulher não pode, sem o consentimento do marido:
- I. Praticar atos que este não poderia sem o consentimento da mulher.
  - II. Alienar, ou gravar de ônus real, os imóveis do seu domínio particular, qualquer que seja o regime dos bens.
  - III. Alienar os seus direitos reais sobre imóveis de outrem.
  - IV. Aceitar ou repudiar herança ou legado.

- V. Aceitar tutela, curatela ou outro múnus público.
- VI. Litigar em juízo civil ou comercial, a não ser nos casos indicados nos arts. 248 e 251.
- VII. Exercer profissão.
- VIII. Contrair obrigações que possam importar em alheação de bens do casal.
- IX. Aceitar mandato. (CÓDIGO PENAL, 1916)

A partir do século XXI, quando o Código Civil de 1916 foi revogado e o Código Civil de 2002 entrou em vigor, as mulheres puderam desfrutar totalmente da capacidade civil e ter maior autonomia, afinal, foi possível praticar todos os atos civis sem supervisão ou permissão de seus maridos.

De acordo com Sá et al. (2023), a entrada das mulheres no mercado de trabalho durante o período industrial foi resultado de inúmeras lutas e reivindicações por seus direitos. Foi apenas nas décadas de 1970 e 1980 que as mulheres alcançaram uma maior participação no trabalho externo, conquistando espaço no ambiente laboral. No entanto, apesar desse avanço, a discriminação de gênero persistiu.

Os autores também afirmam que, mesmo com mulheres de todas as classes sociais ocupando posições no mercado de trabalho, elas ainda enfrentavam desafios significativos. Além de desempenharem suas funções profissionais, eram frequentemente sobrecarregadas com as atividades domésticas e os cuidados familiares, o que caracterizava uma dupla jornada de trabalho. Essa realidade resultava em salários menores em comparação aos homens e, infelizmente, a visão de inferioridade intelectual e física em relação aos homens ainda persistia.

Conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), referentes à participação das mulheres no mercado de trabalho em 2021, a taxa de participação das mulheres era de 52,5%, enquanto a dos homens era de 72,5%. Quanto à taxa de desocupação, em 2021, as mulheres apresentaram uma taxa de 15,5%, enquanto a dos homens era de 11,2%.

Adicionalmente, os números do IBGE coletados em maio de 2023 revelam que, no ano de 2021, no que diz respeito à distribuição por gênero em cargos gerenciais, as mulheres detinham meramente 34,9% das posições, ao passo que os homens compreendiam 65,1% dessas posições.

A afirmação de Ramal (2019), sobre as mulheres no mundo do trabalho, mostra precisamente essa dominação da figura masculina:

Historicamente, a mulher procurou assemelhar-se aos homens no mundo do trabalho. Parece-me natural, porque ela precisava provar que era tão competente e capaz como qualquer varão.

Agia desse modo para ganhar prestígio e respeito. Em muitos casos, tem sido uma estratégia de sobrevivência. Em um universo laboral muito impregnado da cultura masculina, muitas mulheres procuram ser firmes, duras e até mesmo rudes, copiando os homens ou o modo como acreditam que os homens agem. (RAMAL, 2019, p. 73.).

Ramal (2019) ressalta, ao longo de seu livro, que muitas mulheres bem-sucedidas afirmam que, para conseguirem as mesmas promoções que os homens, tiveram que mostrar o dobro de competência, trabalhar dez vezes mais e esperar mais para que suas virtudes fossem notadas e recompensadas. A autora afirma ainda que as mulheres são discriminadas, desvalorizadas e muitas vezes assediadas sexualmente. Desse modo, a autora afirma que o mundo do trabalho é moldado por homens e para homens.

Somente na década de 1980, começaram a realizar estudos sobre as mulheres em cargos de liderança, isso se dá pelo fato de que, antes disso, liderança era associada somente ao sexo masculino (SHAMIR; EILAM-SHAMIR, 2018).

Ramal (2019) fala que muitas pesquisas analisaram o estilo de liderança feminina, destacando que as mulheres, particularmente, possuem atributos positivos que agregam quanto à ocupação desses cargos gerenciais, como a capacidade de lidar com a diversidade, capacidade de exercitar a empatia, facilidade de comunicação tanto com níveis hierárquicos superiores como inferiores, capacidade de estabelecer relacionamentos, capacidade de compartilhar informações, capacidade de ouvir e a capacidade de tomar decisões abrangendo um escopo mais amplo de variáveis.

A autora citada acima afirma ainda que a liderança feminina é menos ligada à posição e à hierarquia. Como tal, tende a ser menos autoritária e controladora, e mais baseada no debate aberto, na busca de consenso e no exercício da democracia.

Existem obstáculos e obstáculos variados que as mulheres enfrentam, quando estão inseridas no mercado de trabalho. Quando as mesmas são líderes, encontram dificuldades mais abrangentes que fazem com que, para elas, seja mais árduo estar na ocupação de um cargo gerencial do que para os homens.

### **3.1 Mulheres + Trabalho**

De acordo com um artigo publicado na Harvard Business Review, intitulado “*Research: How Bias Against Women Persists in Female-Dominated Workplaces*” de Diehl, Stephenson e Dzubinski, (2022), novas pesquisas examinam o preconceito de gênero em quatro indústrias

com mais trabalhadoras do que trabalhadores nas áreas do direito, ensino superior, organizações sem fins lucrativos baseadas na fé e saúde. Os resultados mostram que ter um número equilibrado ou até maior de mulheres em uma organização não está, por si só, mudando as experiências de preconceito das mulheres. Isso sugere que simplesmente adicionar mulheres a um local de trabalho não muda as estruturas e sistemas organizacionais que beneficiam mais os homens do que as mulheres.

Sousa e Cardoso (2020) mostram que, nos Estados Unidos, a influência positiva das mulheres na política é bem conhecida. Afirmam que a congressista democrata Eleanor Holmes Norton, frequentemente, publica em seu blog estudos que demonstram uma correlação direta entre o número de mulheres na legislatura e a aprovação de leis que beneficiam mulheres, crianças e a família.

Em um ambiente parlamentar excessivamente masculino, esse debate levará tempo para evoluir. Esse obstáculo não se deve necessariamente à resistência deliberada do homem. Isso acontece porque, na prática, eles sabem muito pouco sobre a realidade da família, os desejos e necessidades das mães, crianças e jovens (SOUSA; CARDOSO, 2020).

A autora Clinton (2017, p. ), em seu livro "*What Happened*", declara que "devemos continuar a lutar pela igualdade de gênero no local de trabalho e garantir que todas as mulheres possam ter sucesso em suas carreiras". Essa obra tenta ver, através dos olhos de uma candidata democrata, o que aconteceu nas eleições americanas de 2016 e o que a levou à derrota no Colégio Eleitoral, apesar de ter vencido o voto popular por mais de 2,8 milhões de votos (2,09% sobre Trump). Obviamente, esta é uma narrativa pessoalmente tendenciosa e deve ser lida sob essa luz, com isso, pode-se observar que as mulheres ainda enfrentam barreiras e desafios no ambiente de trabalho, incluindo a falta de oportunidades de promoção e salários desiguais em relação aos homens.

Brown, Lane e Sturgeon (2017), em seu artigo "*The Declining Labor Market Prospects of Less-Educated Men*", publicado na *American Economic Review*, discutem o cenário educacional e de gênero no mercado de trabalho, afirmando que as mulheres têm se destacado na escolaridade e conseguiram transpor barreiras de gênero em várias carreiras dominadas tradicionalmente por homens. Apesar desses avanços, eles apontam que a desigualdade salarial entre os gêneros persiste e que as mulheres ainda enfrentam obstáculos na promoção e progressão de carreira, especialmente em cargos de gestão (BROWN; LANE; STURGEON, 2017).

Essas observações são reforçadas por Maia, diretora-executiva da Oxfam Brasil, em seu

artigo "*Mulheres no mercado de trabalho: por que precisamos falar sobre isso?*", publicado no site Nexa Jornal. Além das disparidades salariais, Maia destaca que as mulheres confrontam desafios adicionais em suas carreiras, muitas vezes sendo direcionadas para empregos com menor qualificação e salários reduzidos após a maternidade, como resultado de uma sociedade que ainda atribui principalmente às mães a responsabilidade pelo cuidado dos filhos, enquanto a contribuição dos pais é vista como secundária (MAIA, 2019).

Esses dois estudos apontam para a persistência das barreiras de gênero no mercado de trabalho, tanto em termos de desigualdade salarial quanto de oportunidades de avanço profissional, destacando a importância contínua de abordar essas questões.

O livro "*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*" de Sheryl Sandberg, traduzido por Agavino (2013), é uma obra que aborda a situação das mulheres no mercado de trabalho e os desafios enfrentados para alcançar a igualdade de gênero. Sandberg (2013) traz a seguinte consideração:

O teto de vidro persiste na manutenção de um desequilíbrio entre homens e mulheres em cargos de liderança e em altos salários. Precisamos continuar a trabalhar para quebrar o teto de vidro para que todas as mulheres possam alcançar todo o seu potencial. (SANDBERG, 2013, p. 120)

O livro da autora internacional também traz à tona algumas observações relevantes sobre os desafios enfrentados por mulheres no ambiente de trabalho. Essas observações abrangem uma série de pontos fundamentais. Primeiramente, as mulheres deparam-se com obstáculos profissionais significativos, desde a falta de representatividade em posições de liderança, até disparidades salariais quando comparadas aos homens. Além disso, enfrentam penalizações por dedicarem tempo à família, o que restringe suas oportunidades de avanço. A falta de confiança em suas próprias capacidades também atua como um fator limitador em suas trajetórias de carreira (SANDBERG, 2013).

A maternidade emerge como um ponto de tensão adicional, enquanto a dedicação dos pais ao trabalho é frequentemente percebida de forma mais positiva. Ademais, barreiras culturais e sociais, como os estereótipos de gênero, exercem influência sobre suas jornadas profissionais. A rigidez do ambiente de trabalho, com a ausência de horários flexíveis e licenças parentais, complica a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. É notório que muitas vezes as mulheres precisam trabalhar com intensidade superior à dos homens para obterem reconhecimento e promoção (SANDBERG, 2013).

Portanto, por meio dessas reflexões, Sandberg (2013) apresenta uma análise profunda

dos obstáculos enfrentados pelas mulheres no âmbito profissional, destacando questões cruciais que merecem tanto reflexão quanto ação. Essas afirmações apontam para a persistência de desigualdades de gênero no mercado de trabalho, mesmo diante de avanços significativos nas últimas décadas. Ainda há muito a ser feito para garantir a igualdade de oportunidades para homens e mulheres no ambiente profissional.

### **3.2 Obstáculos encontrados por mulheres em cargos de liderança**

Ressaltando os variados obstáculos encontrados no que diz respeito às mulheres ao ocuparem cargos de lideranças, a McKinsey & Company (2019) realizou estudos em que analisou as barreiras associadas ao acesso das mulheres aos cargos de liderança. Duas barreiras principais foram identificadas: a síndrome da dupla carga (*double burden syndrome*), em que as mulheres conciliam o trabalho com os afazeres domésticos; e o modelo “a qualquer hora, em qualquer lugar” (modelo “*anytime, anywhere*”), que envolve disponibilidade geográfica e mobilidade.

A autora Monteiro (2021) assegura que a Síndrome da Dupla Carga (*Jornada Dupla*) foi identificada como um dos principais fatores que impedem as mulheres de assumir cargos de liderança, com as mulheres dando mais peso, por motivos culturais, não há educação para dividir tarefas domésticas. Ferreira (2020) garante que as mulheres dedicam mais tempo que os homens aos afazeres domésticos, sendo a participação do homem, frequentemente, classificada como 'ajuda'.

Em relação ao modelo "a qualquer hora, em qualquer lugar", ela criticou a barreira porque as mulheres, devido ao papel de mãe, são vistas como menos disponíveis quando comparadas aos homens para os mesmos cargos. Então, a maternidade é um dilema que, segundo pesquisa realizada pelo International Consortium for Executive Development Research (ICEDR) e publicada na revista *Harvard Business Review*, em 2020, 54% das mulheres na faixa dos 30 anos que deixam um emprego alegam que precisam de mais tempo para a família, muitas mulheres desistem da carreira quando engravidam.

Outro dilema encontrado é que as mulheres têm tendência a se sentir fracas quando são assediadas por medo de serem prejudicadas quanto ao cargo, evitando fazer uma denúncia oficial. Isso se agrava quando se trata de mulheres negras, pois elas enfrentam uma dupla discriminação, de gênero e de raça, e os resultados se fazem sentir em números.

Sena (2023) identifica práticas prejudiciais às mulheres no ambiente organizacional: *Manterrupting*, *Mansplaining*, *Bropriating* e *Gaslighting*. *Manterrupting* refere-se a interromper



mulheres em suas falas, com pesquisas mostrando maior interrupção no caso delas. Mansplaining é quando homens explicam o óbvio de forma condescendente, subestimando a capacidade das mulheres. Bropropriating envolve homens tomando crédito por ideias femininas. Por fim, gaslighting se refere ao abuso psicológico que faz mulheres duvidarem de sua percepção.

Todas essas práticas se tornam obstáculos, enfrentados pelas mulheres, tanto na vida pessoal quanto no âmbito profissional. Para que as mulheres alcancem seus objetivos organizacionais, elas têm que saber lidar e contornar esses obstáculos.

### **3.2.1 Obstáculos “pessoais” (Sociais!)**

Cardoso (2017) afirma, em seu artigo "A maternidade como armadilha para as mulheres: desigualdades de gênero na divisão do trabalho doméstico",:

A maternidade traz consigo uma série de desafios, e dentre eles se encontra a divisão desigual do trabalho doméstico entre homens e mulheres. Ainda que cada vez mais mulheres estejam presentes no mercado de trabalho, elas continuam sendo as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e pelos cuidados com os filhos, o que pode afetar negativamente suas carreiras e suas vidas pessoais. (CARDOSO, 2017: p 131).

A autora Silva (2019), no artigo "A vida dupla das mulheres: trabalho e família", declara:

As mulheres que conciliam trabalho e família enfrentam uma sobrecarga de tarefas que pode levar à exaustão e ao estresse. Ainda que a divisão do trabalho doméstico tenha melhorado um pouco nas últimas décadas, as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas tarefas de cuidado com os filhos e pela gestão da casa, o que pode limitar suas possibilidades de ascensão profissional e de realização pessoal. (SILVA, 2019: p 221).

Essas afirmações apontam para a importância de se discutir as desigualdades de gênero no contexto familiar e doméstico, que podem afetar negativamente a vida das mulheres e limitar suas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Os textos de Cardoso e Silva mostram a persistente desigualdade de gênero na divisão do trabalho doméstico e seus impactos nas mulheres que buscam equilibrar trabalho e família.

### **3.2.2 Obstáculos “organizacionais” (Econômicos!)**

Segundo o relatório “Global Gender Gap Report 2021”, do Fórum Econômico Mundial,

a desigualdade de gênero persiste em todo o mundo, com as mulheres ainda enfrentando disparidades significativas em relação aos homens em áreas como salários, participação política e acesso à educação e à saúde. As desigualdades de gênero afetam, especialmente, as mulheres em cargos de liderança e nas carreiras de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

Sá et al. (2023) exploraram as manifestações da violência organizacional contra mulheres no mercado de trabalho nacional. O estudo mostra que 9,6% dos tweets coletados para análise mencionaram ter experimentado algum tipo de sexismo no ambiente de trabalho. Esse sexismo estava associado à desvalorização e ao desrespeito em relação às mulheres, seja considerando a visão delas como menos competentes em comparação com os homens, conforme evidenciado na seção anterior, ou devido ao contexto da divisão sexual do trabalho.

Todos os tweets classificados no estudo como manifestações de sexismo estavam relacionados à desvalorização e ao desrespeito direcionados às mulheres no mercado de trabalho. Essas manifestações apresentavam traços de preconceito baseado na arcaica ideia de divisão sexual do trabalho, que, por si só, mina a competência feminina e reforça estereótipos que estabelecem “lugares específicos para mulheres e homens” no ambiente profissional.

Além disso, o assédio sexual no ambiente de trabalho é uma realidade enfrentada por muitas mulheres em todo o mundo. Segundo o relatório “Global Survey on Sexual Harassment at Work”, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mais de um terço das mulheres em todo o mundo já sofreram assédio sexual no trabalho. O assédio sexual pode afetar negativamente a saúde física e mental das mulheres, bem como suas carreiras.

As mulheres negras enfrentam desafios adicionais no mercado de trabalho devido ao preconceito racial e de gênero que enfrentam. Consoante o relatório “Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil”, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2020), as mulheres negras têm menos acesso à educação e aos empregos formais do que as mulheres brancas e enfrentam disparidades significativas em relação a salários e oportunidades de ascensão profissional.

O estudo publicado em 2020, escrito por Berdahl e Cooper, intitulado “*Who Speaks? Gender and Power in Workplace Meetings*” (Quem Fala? Gênero e Poder em Reuniões de Trabalho, em tradução livre), descobriu que as mulheres são interrompidas com mais frequência do que os homens em reuniões de trabalho. Os resultados mostraram que, em média, as mulheres foram interrompidas mais vezes do que os homens, e que as mulheres com níveis mais baixos de poder na empresa foram interrompidas com mais frequência do que aquelas com mais poder.

Uma pesquisa de 2021, de Winking et al., analisou a ocorrência de mansplaining em discussões políticas nas redes sociais. Os resultados mostraram que mulheres são mais propensas a serem alvo de mansplaining do que homens. Além disso, o estudo constatou que mulheres que ocupam posições de poder ou falam sobre temas considerados “masculinos” são mais propensas a serem alvo de mansplaining do que aquelas que não ocupam posições de poder ou falam sobre temas considerados "femininos". O estudo destaca a importância de reconhecer e combater o mansplaining para promover um ambiente de trabalho mais igualitário.

O artigo "*Stop Calling Women Nags - and Start Recognizing Their Emotional Labor*" de Hartley (2017), publicado na revista "Harvard Business Review", declara que, o "bropropriating" é um comportamento que ocorre quando um homem assume o crédito por uma ideia ou contribuição que foi apresentada por uma mulher. Esse comportamento é uma forma de discriminação de gênero e pode limitar as oportunidades de carreira das mulheres, além de afetar negativamente sua autoconfiança e motivação no trabalho. O artigo defende a importância de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e valorizar as contribuições de todos os membros da equipe.

Esse mesmo artigo destaca como as mulheres são frequentemente responsáveis pelo gerenciamento emocional e logístico do trabalho e da casa, mas muitas vezes não recebem o devido crédito por essas contribuições. O artigo menciona o "bropropriating" como um exemplo de como os homens muitas vezes assumem o crédito pelas ideias e contribuições das mulheres, e defende a importância de reconhecer e valorizar o trabalho das mulheres no local de trabalho e em casa.

Esses temas são essenciais para compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança nas organizações e são fundamentais para promover uma reflexão sobre a necessidade de construir ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários. Ao reconhecer essas questões, podemos buscar soluções e medidas para enfrentar a desigualdade de gênero e promover a valorização do potencial e da competência das mulheres em posições de liderança.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento**

Esse estudo fundamenta-se na pesquisa qualitativa descritiva e também quantitativa, através dos dados numéricos obtidos com a amostra de 53 mulheres que responderam ao questionário, objetivando a avaliação de alternativas ou solução de problemas baseadas nos

obstáculos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança.

Este artigo foi desenvolvido com apoio de pesquisa bibliográfica, tendo como foco as questões sobre liderança feminina, a representação da mulher no mercado de trabalho, além de ser baseado em pesquisas desenvolvidas e publicadas por eminentes pesquisadores reconhecidos pela comunidade científica, que abordam essa temática sobre obstáculos e obstáculos enfrentados pelas mulheres ao ocuparem cargos gerenciais.

#### **4.2 Processo de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi através da Pesquisa bibliográfica sobre os obstáculos das mulheres em cargos de liderança, após foram realizadas entrevistas, aplicada através de um questionário, onde o mesmo possui perguntas abertas e fechadas, para mulheres em cargos de liderança, a fim entender as dificuldades que elas enfrentam. Esse método de coleta permite que os respondentes discutam tópicos e perguntas com base na teoria e avancem com novas notas geradas por suas respostas. Portanto, foram convidadas a participar de forma anônima e voluntária, mulheres que estão inseridas no mercado de trabalho e atuam em cargos de liderança, ao todo essa pesquisa obteve 53 respostas.

Durante os meses de junho e julho de 2023, foram coletados os dados para a realização da pesquisa, além disso, um pré-teste foi realizado anteriormente, com o propósito de avaliar a adequação das perguntas formuladas e a abordagem utilizada na pesquisa. Duas mulheres inseridas no mercado de trabalho foram selecionadas para participar desse pré-teste. Tanto a fase de coleta de dados quanto o pré-teste exerceram papéis de destaque no delineamento e execução do estudo em consideração.

Inicialmente, no questionário abordou-se tópicos como a autodeclaração de cor, idade e posição ocupacional. A partir dessa fase introdutória, avançou-se para a próxima etapa do questionário, que se concentrou em questões abertas específicas, relacionadas aos obstáculos identificados na literatura. O objetivo era compreender a perspectiva única de cada entrevistada. Posteriormente, foram empregadas questões fechadas em uma escala linear. Para a seleção, optou-se por focar no gênero feminino e em profissionais que estejam atuando no mercado formal, desempenhando funções de liderança.

A partir dos dados coletados, foram analisados os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, buscando se guiar pela diversidade, com o objetivo de encontrar os diferentes setores da empresa onde as entrevistadas atuam, como podendo ser comercial, industrial ou saúde.

O questionário foi enviado para as voluntárias através da internet, usando o Google Forms. Todas as pessoas que responderam marcaram o "sim" para concordar com as regras, o que permitiu seguir com as informações que forneceram. Após a coleta das respostas do questionário, foi alcançada a etapa final do estudo, que consistiu na análise dos dados. É importante saber que, mesmo sendo uma pesquisa sobre assuntos sociais, foram utilizados números para organizar as respostas. Assim, foi possível criar gráficos que mostram claramente as informações. Esses gráficos ajudam a entender melhor as mulheres líderes, mostrando como suas respostas se relacionam com suas vidas sociais.

#### **4.3 Processo de Análise de Dados**

A análise de dados neste estudo usou a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1979), que consiste em etapas de pré-análise, codificação e interpretação. Na pré-análise, o material é organizado com objetivos e suposições. A codificação e classificação são feitas na exploração, considerando critérios semânticos. A interpretação envolve a explicação dos resultados baseada em remetente, receptor, mensagem e canal.

Para auxiliar nessa análise, a ferramenta de inteligência artificial GPT da OpenAI foi empregada. A integração do GPT contribuiu para a qualidade e profundidade das análises de conteúdo, isso enriqueceu as análises, permitindo uma compreensão mais profunda dos dados e *insights* mais detalhados, das questões abertas.

Dessa maneira, para obter resultados coerentes e verídicos, foi crucial seguir o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1979) no processo de análise de dados.

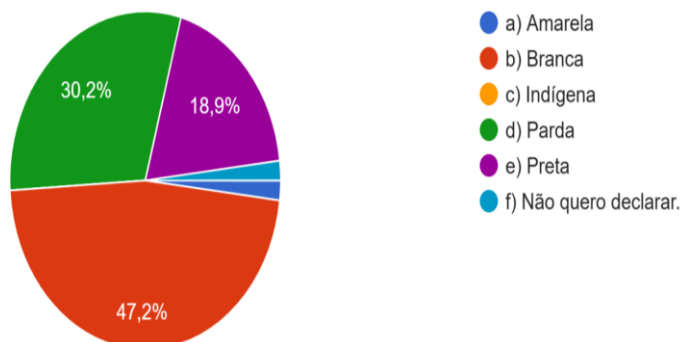
### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir da aplicação do questionário, foi possível alcançar dados significativos, totalizando 53 respostas. Na análise das informações coletadas, conforme o GRAF.1, destaca-se a diversidade sócio-racial das participantes: 47,2% auto declararam-se brancas e 30,2% como pardas, observa-se que 18,9% das respondentes se autodeclararam pretas, evidenciando ampla variedade de identidades raciais no estudo. As respostas de mulheres amarelas e das que preferiram não declarar a identificação racial representaram 1,9%.

Esses resultados proporcionam uma visão completa e sensível da composição étnico-racial das participantes. A coleta e análise desses dados enriquecem a compreensão das diversas identidades raciais na amostra, estimulando reflexão e debate sobre representatividade e diversidade dentro das organizações.

Gráfico 1 - Cor autodeclarada

Cor autodeclarada:  
53 respostas

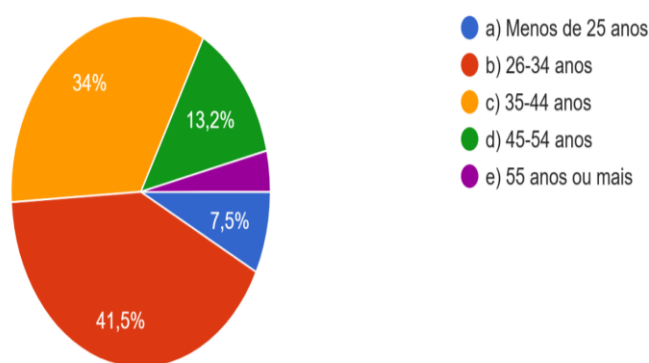


Fonte: Dados Primários (2023)

Observando a faixa etária das participantes que responderam ao questionário, de acordo com o GRAF.2, 41,5% das mulheres têm entre 26 e 34 anos e 34% das respondentes estão na faixa de 35 a 44 anos, bem como, 13,2% possuem idades entre 45 e 54 anos. A participação ativa das jovens na pesquisa é evidenciada pelo percentual de 7,5% de mulheres com menos de 25 anos. Por outro lado, uma minoria de 3,8% das respondentes tem 55 anos ou mais, ressaltando a diversidade etária presente nas respostas.

Gráfico 2 - Idade

Idade:  
53 respostas

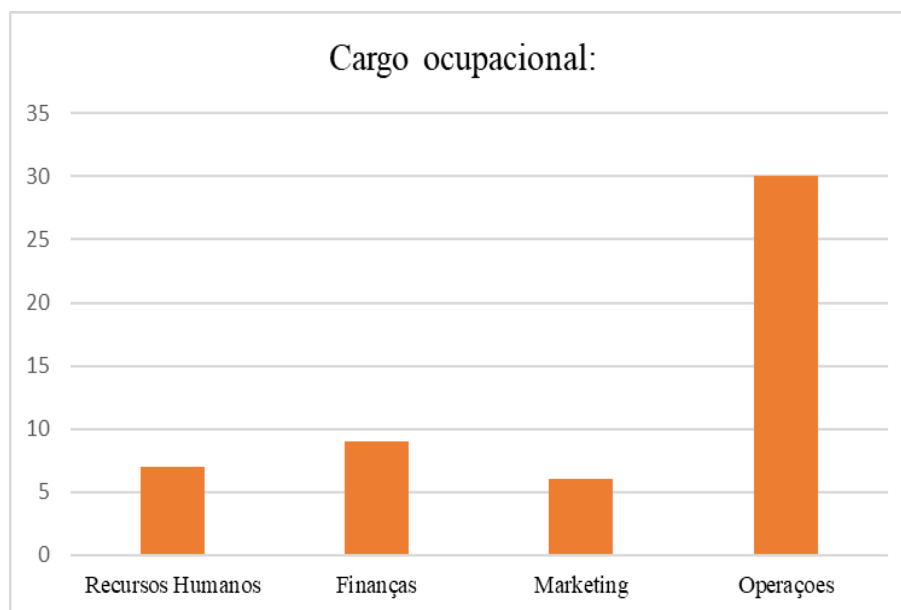


Fonte: Dados Primários (2023)

No contexto das posições ocupadas por mulheres em cargos de liderança, como apresentado no GRAF.3, há ampla diversidade de ocupações. As respostas do questionário foram analisadas e os cargos foram categorizados em áreas como Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Operações. A área de Operações se destaca, indicando o papel crucial das mulheres

na supervisão e melhoria dos processos. Finanças também aparece de forma proeminente, refletindo a participação ativa das mulheres. Recursos Humanos se sobressai, enfatizando o papel das mulheres na formação de ambientes de trabalho propícios para crescimento e colaboração. Por fim, o Marketing surge como um campo onde as mulheres estão ativamente engajadas.

Gráfico 3 - Cargo Ocupacional

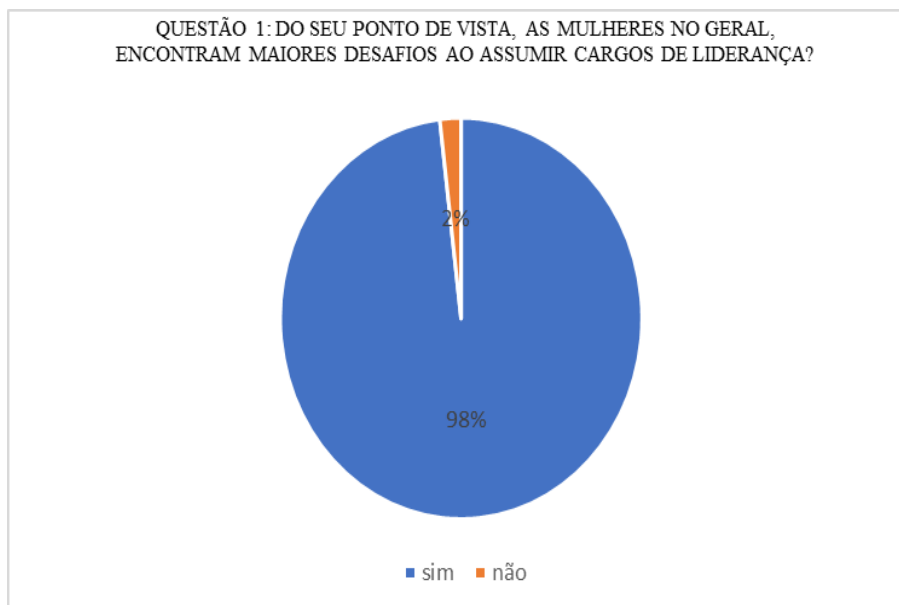


Fonte: Dados Primários (2023)

A segunda parte do questionário consistiu em cinco perguntas abertas que exploraram a perspectiva individual de cada mulher em relação aos desafios pessoais e profissionais que enfrentam. A maioria das participantes forneceu respostas concisas, muitas vezes expressas através de "sim" ou "não". Essas respostas foram então sintetizadas em gráficos, que refletem as posições favoráveis ou contrárias, com base nas 53 respostas obtidas. Contudo, algumas participantes se aprofundaram significativamente ao responder às questões.

Analisando as respostas fornecidas à questão 1: “Do seu ponto de vista, as mulheres no geral, encontram maiores desafios ao assumir cargos de liderança?”, a representação gráfica, GRAF.4, evidencia que 98% das mulheres estão em concordância com a indagação, enquanto apenas 2% delas discordam.

Gráfico 4 - Questão 1



Fonte: Dados Primários (2023)

As respostas fornecidas pelas participantes ressaltam de maneira marcante a ausência de igualdade de oportunidades enfrentada por mulheres no ambiente de trabalho, especialmente em cargos de liderança. Essas respostas proporcionam uma visão perspicaz e realista sobre os desafios que as mulheres ainda enfrentam em suas carreiras devido ao preconceito de gênero profundamente enraizado em nossa sociedade.

A Resposta 07 indica que nem todas as empresas adotam uma abordagem igualitária, embora a menção de uma exceção não diminua a prevalência generalizada de preconceitos. A observação aqui é que, mesmo havendo exemplos positivos, eles não abarcam a totalidade da realidade das mulheres no ambiente de trabalho, onde muitas ainda encontram desigualdades significativas. Na Resposta 12, é destacado que as mulheres se deparam com obstáculos cotidianos que não são experimentados por homens, como o retorno ao trabalho após a maternidade. Essa observação revela uma nítida disparidade de gênero que impacta nas oportunidades das mulheres

A Resposta 15 realça a dificuldade que as mulheres enfrentam ao estabelecerem sua autoridade em posições de liderança, especialmente diante de colegas homens ou clientes que possuem preconceitos arraigados em relação ao papel feminino no ambiente de trabalho. Essa complexidade em fazer-se ouvir aponta para uma discrepância no poder e a constante subavaliação das capacidades das mulheres

A Resposta 28 evidencia o preconceito enraizado que acredita na menor aptidão das mulheres para liderança em comparação aos homens, baseando-se em estereótipos de gênero prejudiciais. Isso perpetua ideias preconceituosas e limita as oportunidades femininas. A

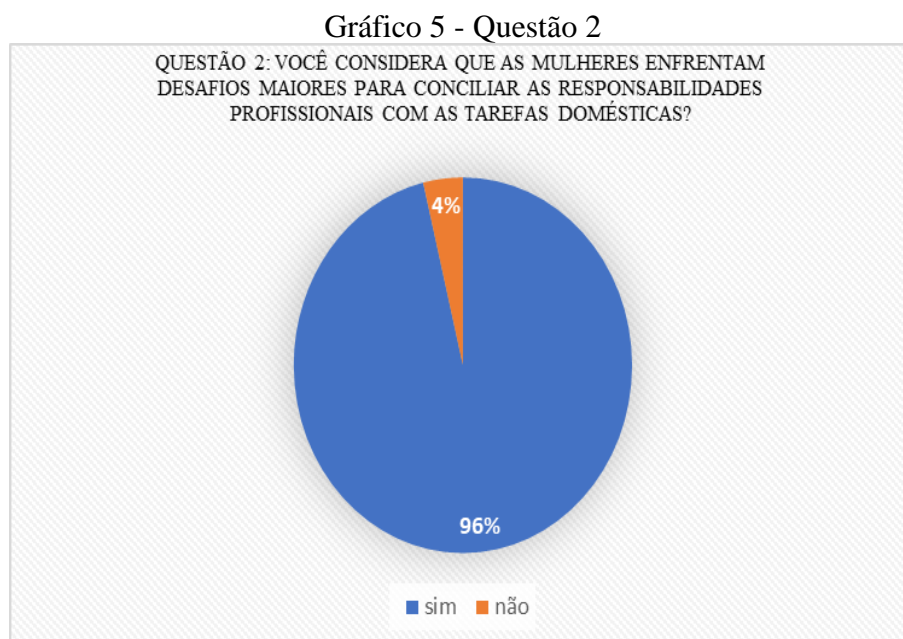


Resposta 20 destaca também o preconceito relacionado à força masculina e à crença de funções mais adequadas para homens, ilustrando como os estereótipos de gênero afetam decisões sobre cargos.

Nas Respostas 33 e 36, é enfatizada a constante necessidade das mulheres de afirmar sua presença e conquistar respeito no ambiente de trabalho. Isso sugere um cenário onde as mulheres frequentemente são colocadas na defensiva, ao invés de serem valorizadas por suas competências e experiências. A abordagem é que a expectativa constante de autoafirmação prejudica a igualdade de oportunidades.

Nesse sentido, as respostas espelham uma realidade em que as oportunidades não são equitativas para as mulheres, e os desafios que elas enfrentam estão arraigados em estereótipos de gênero e preconceitos. Essas observações perspicazes são fundamentais para aprofundar a compreensão das desigualdades de gênero no contexto profissional e impulsionar transformações significativas em direção a um ambiente mais inclusivo e justo.

O GRAF.5 apresenta os dados das respostas da pergunta 2 do questionário, que aborda os desafios das mulheres ao equilibrar compromissos profissionais e responsabilidades domésticas. É possível destacar as seguintes observações e tendências: 96% das mulheres afirmaram estar de acordo, enquanto 4% expressaram discordância, e algumas deram o seu ponto de vista de forma mais aprofundada.



Fonte: Dados Primários (2023)

Ao analisar as respostas do questionário é visível que essas respostas fornecem uma visão sincera sobre a realidade enfrentada por muitas mulheres, e que elas também apontam

para uma problemática social e de gênero que merece uma crítica aprofundada.

A Resposta 02 ressalta o cansaço que acompanha a jornada dupla de trabalho e a responsabilidade das tarefas domésticas que recai sobre as mulheres. A Resposta 09 revela que até mesmo os homens, em sua maioria, perpetuam a ideia de que os afazeres domésticos são exclusivamente incumbência das mulheres, forçando-as a se reinventar para enfrentar essas expectativas limitadoras.

A Resposta 12 aborda como desde a infância as mulheres são cobradas a desempenhar tarefas domésticas, e essa pressão persiste à medida que entram no ambiente profissional, criando um ciclo de sobrecarga. A Resposta 20 reforça essa sobrecarga ao mencionar que a escassez de tempo para conciliar trabalho e casa afeta a maioria das mulheres, ressaltando um desequilíbrio preocupante.

A Resposta 28 enfatiza o fato de que as mulheres, mesmo no mercado de trabalho, muitas vezes carregam o peso de cuidar dos filhos e da casa, frequentemente sem o apoio igualitário de um parceiro participativo. A Resposta 29 e a Resposta 46 corroboram essa visão ao mencionar que as responsabilidades, frequentemente, recaem sobre as mulheres.

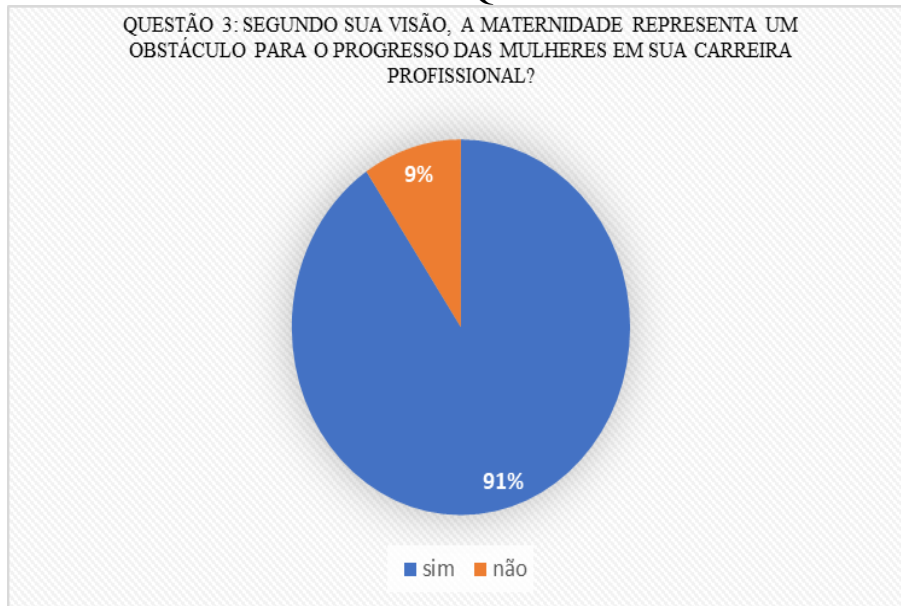
A Resposta 35 aponta para a estrutura patriarcal da sociedade como um fator subjacente para a distribuição desigual de responsabilidades domésticas. A Resposta 36 ilustra a complexidade adicional enfrentada por mães solteiras, onde a necessidade de conciliar trabalho, casa e cuidados com os filhos é particularmente desafiadora.

A Resposta 42 e a Resposta 50 reconhecem a demanda cansativa e o papel mais amplo que as mulheres costumam assumir nas tarefas domésticas. No entanto, a Resposta 50 também expressa uma perspectiva de mudança, indicando uma evolução no pensamento que ainda estigmatiza as mulheres em papéis domésticos tradicionais.

As respostas acima, destacam que as mulheres enfrentam desafios ao equilibrar trabalho e tarefas domésticas. Temas comuns incluem sobrecarga, papéis de gênero tradicionais, pressão no mercado de trabalho e necessidade de mudança de mentalidade. A afirmação de Silva reforça essa visão, evidenciando a complexidade da dupla jornada feminina e seu impacto nas carreiras e vidas pessoais. No artigo "A vida dupla das mulheres: trabalho e família" (Silva, 2019), a autora explora como a conciliação resulta em sobrecarga, exaustão e estresse.

Quanto ao GRAF.6, referente à questão 3: "De acordo com sua perspectiva, a maternidade apresenta desafios para o progresso das mulheres em suas carreiras?", verifica-se que 91% das participantes responderam de maneira afirmativa, enquanto 9% manifestaram uma visão contrária sobre o assunto.

Gráfico 6 - Questão 3



Fonte: Dados Primários (2023)

As respostas indicam que a maternidade é frequentemente vista como um desafio para o avanço das mulheres em suas carreiras. A licença maternidade, as responsabilidades parentais desiguais e os preconceitos são citados como fatores contribuintes. Algumas respostas ressaltaram a importância de políticas de apoio e mudanças culturais para superar esses obstáculos.

A Resposta 02 aponta para um preconceito que sugere que as mulheres que são mães ficam "paradas no tempo", o que reflete a visão equivocada de que a maternidade interrompe a progressão profissional. A Resposta 12 e a Resposta 28 ressaltam que as mulheres muitas vezes precisam explicar suas situações de maternidade durante entrevistas de emprego, um requisito que não é comumente solicitado aos homens.

A Resposta 24 e a Resposta 41 mencionam as dificuldades enfrentadas pelas mães solteiras, indicando que a ausência de uma rede de apoio pode se tornar um obstáculo. A Resposta 33 e a Resposta 35 ressaltam que a percepção de que as mulheres com filhos serão menos disponíveis para o trabalho é prejudicial, o que muitas vezes resulta em preconceito de contratação.

A Resposta 29 e a Resposta 42 abordam a questão da licença maternidade, que, embora seja um direito importante para as mulheres, pode resultar na percepção de que elas ficam temporariamente fora do mercado de trabalho. A Resposta 51 destaca como essa licença pode ser um obstáculo real ao retornar ao trabalho após um período de ausência.

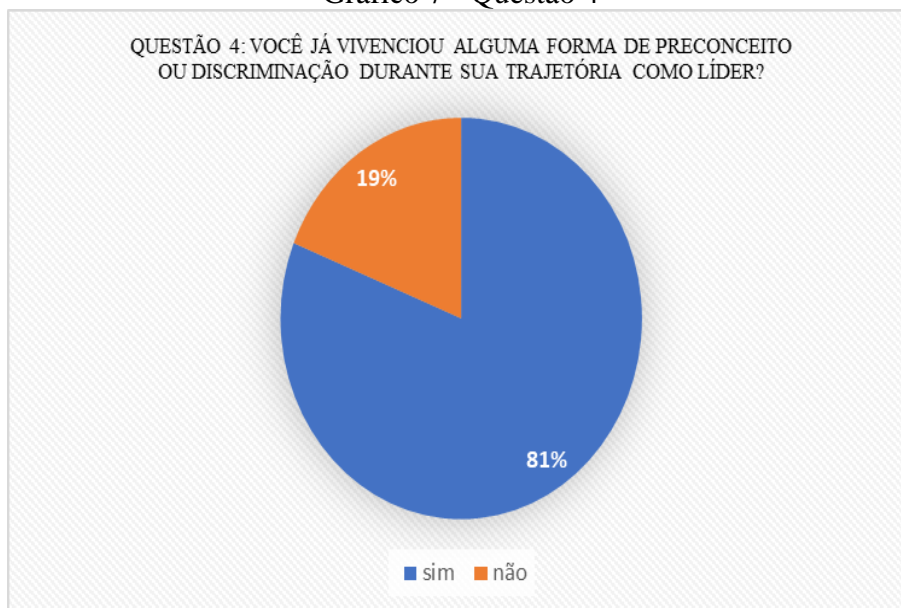
No entanto, a Resposta 20 e a Resposta 31 sugerem que o apoio psicológico e uma rede de apoio podem ajudar a enfrentar esses desafios, ressaltando a importância de políticas e medidas que considerem a maternidade como um aspecto normal da vida das mulheres.

A Resposta 36 aborda a questão de maneira crítica, atribuindo o dilema não à maternidade em si, mas ao machismo que subjaz à percepção de que as mulheres são menos capazes de lidar com suas responsabilidades profissionais e familiares. Esta resposta aponta para a raiz do problema, que está relacionada a crenças antiquadas sobre o papel das mulheres na sociedade e no local de trabalho.

Concordando com essas perspectivas, Cardoso (2017) discute a maternidade como um conjunto de desafios. Ela destaca a desigual divisão do trabalho doméstico entre gêneros, mesmo com mais mulheres no mercado de trabalho. A persistente responsabilidade pelas tarefas domésticas e cuidados com os filhos pode afetar negativamente carreiras e vidas pessoais. A crítica central recai sobre a sociedade e as instituições que perpetuam essa desvantagem, em vez de reconhecer a maternidade como uma parte natural da vida das mulheres, merecedora de apoio e equidade no ambiente de trabalho.

A questão 4 reflete a seguinte pergunta: “Você já vivenciou alguma forma de preconceito ou discriminação durante sua trajetória como líder?”. Os resultados obtidos, através do GRAF.7, efetivamente revelam que 81% das mulheres afirmaram ter vivenciado tal situação, enquanto 19% negaram tal experiência.

Gráfico 7 - Questão 4



Fonte: Dados Primários (2023)

A análise das respostas das mulheres em cargos de liderança revela uma série de desafios enfrentados por elas no ambiente profissional, que estão profundamente enraizados em preconceitos de gênero. Essas respostas destacam a importância de apoiar e empoderar essas mulheres, enquanto também evidenciam as críticas necessárias ao comportamento preconceituoso de alguns homens.

A Resposta 12 identifica a presença de homens machistas que têm dificuldade em respeitar mulheres como líderes. Essa observação ressalta a necessidade de combater o preconceito de gênero e promover uma cultura de igualdade nas organizações. A crítica aqui recai sobre a perpetuação de atitudes preconceituosas que minam a autoridade e a capacidade das mulheres em posições de liderança.

A Resposta 14 destaca uma abordagem resiliente, mostrando que as mulheres enfrentam desafios mantendo sua identidade de gênero. Isso aponta para a capacidade das mulheres de lidar com adversidades sem ceder a estereótipos, evidenciando a crítica de que não devem ser pressionadas a conformar-se para serem líderes aceitas. Por outro lado, a Resposta 15 relata o desafio de ser subestimada devido à idade e gênero, destacando a importância de contestar percepções prejudiciais e valorizar mulheres, independentemente da idade. A crítica aqui se dirige ao tratamento discriminatório baseado em estereótipos superficiais.

A Resposta 28 aponta para uma mudança na percepção hierárquica quando uma mulher substitui um supervisor homem. Isso destaca a falta de respeito pela autoridade feminina e a necessidade de combater a discriminação de gênero nas dinâmicas de liderança. A crítica é direcionada ao desrespeito à liderança feminina por parte da equipe.

A Resposta 33 narra situações de desafio em que a liderança feminina é desconsiderada e interrompida. Isso aponta para a persistência de comportamentos machistas que limitam a participação e influência das mulheres. A crítica aqui é direcionada ao desrespeito flagrante e à subestimação das contribuições das líderes femininas.

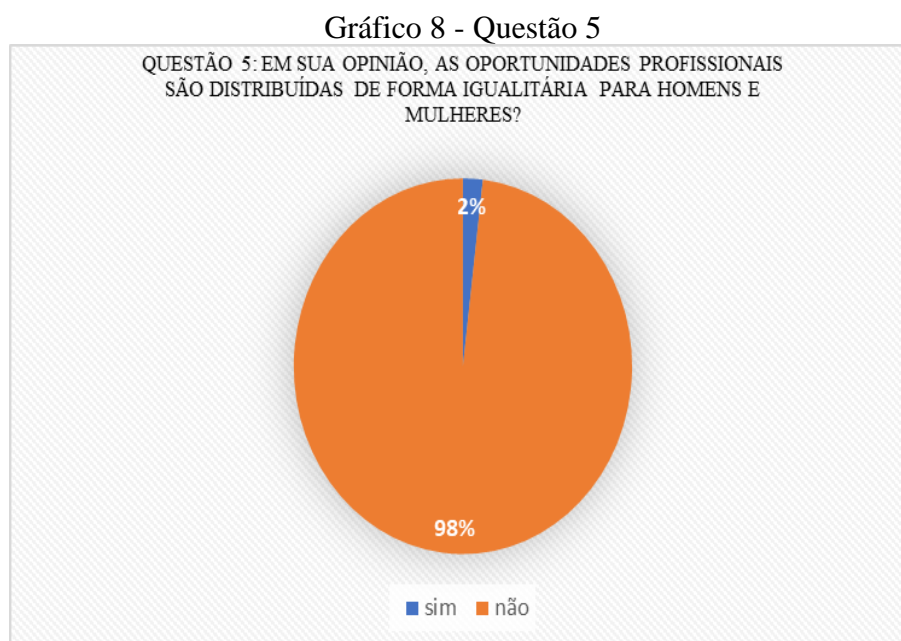
A Resposta 36 descreve uma situação em que uma mulher é ignorada e desvalorizada em suas capacidades. Isso ilustra a necessidade de reconhecer e valorizar as competências das mulheres em posições de liderança, mesmo quando elas são minoria em um determinado ambiente. A crítica é dirigida à marginalização e à subutilização das habilidades das mulheres.

As Respostas 38 e 40 reconhecem os desafios, mas também destacam a capacidade de lidar com essas situações. Isso reflete a resiliência das mulheres em face da adversidade, mas também enfatiza a necessidade de criar um ambiente de trabalho onde essas situações não sejam toleradas.

A Resposta 44 menciona a crença de que mulheres são mais propensas a enfrentar tais situações. Isso destaca a necessidade de uma mudança cultural e estrutural que aborde as desigualdades de gênero no local de trabalho.

Em geral, as respostas refletem a prevalência do preconceito e da discriminação enfrentados por mulheres em posições de liderança. Homens que não respeitam liderança feminina, questionamentos sobre a capacidade das mulheres, desafios em impor autoridade, desvalorização das contribuições femininas e a combinação de discriminação de gênero com outros fatores, como etnia, são alguns dos temas recorrentes nas respostas. Embora algumas respondentes mencionam estratégias para lidar com essas situações, fica claro que esses desafios ainda persistem nas trajetórias profissionais das mulheres líderes.

O GRAF.8, relativo à pergunta 5, enfatiza o seguinte questionamento: De acordo com sua perspectiva, a distribuição das oportunidades profissionais é igualitária entre homens e mulheres? Nota-se que 98% das mulheres acreditam que a distribuição não é igualitária, enquanto 2% têm a opinião contrária.



Fonte: Dados Primários (2023)

As respostas adquiridas por meio do questionário revelam uma percepção geral de que as oportunidades no mercado de trabalho não são igualitárias entre homens e mulheres, especialmente em cargos de liderança. Essas observações incisivas refletem a persistência de desigualdades de gênero que afetam as carreiras das mulheres de várias maneiras.

Na Resposta 12, é enfatizado que os homens são favorecidos em diversos aspectos, enquanto as mulheres enfrentam obstáculos cotidianos. Isso aponta para a existência de um

sistema que privilegia os homens e coloca as mulheres em uma posição de desvantagem. O questionamento central é direcionado ao fato de que as desigualdades de gênero perduram e prejudicam a trajetória profissional das mulheres.

A Resposta 14 menciona uma possível melhoria no cenário após a pandemia de COVID-19, associando essa mudança positiva a um maior foco em questões de ESG (Environmental, Social and Governance, em português, Ambiental, Social e Governança). No entanto, a avaliação subjacente é que, mesmo com esses avanços, ainda existem questões prementes relacionadas à igualdade de oportunidades que precisam ser abordadas.

A Resposta 15 ressalta a percepção de que, embora a igualdade de oportunidades possa ser uma realidade em sua própria empresa, em outros contextos a situação não é a mesma. Isso indica uma disparidade de experiências entre diferentes organizações e reforça o apontamento de que a igualdade ainda não é uma norma generalizada.

A Resposta 24 aponta para anúncios de vagas que especificam preferência por contratação de homens, mesmo para funções que não são voltadas para atividades braçais. Essa observação destaca a persistência de estereótipos de gênero arraigados que limitam as oportunidades das mulheres em diversas áreas profissionais. O enfoque é que a preferência por contratar homens em detrimento de mulheres perpetua a desigualdade.

A Resposta 28 ressalta que a visão patriarcal ainda prevalece nas empresas, com a percepção de que os homens são mais capazes de liderar. Essa perspectiva antiquada reforça o estereótipo de que a liderança é uma característica inerente ao gênero masculino, prejudicando as oportunidades das mulheres. O questionamento é que essa mentalidade prejudica a progressão das mulheres em cargos de liderança.

Na Resposta 29, é mencionado que, apesar dos avanços conquistados na busca por igualdade, ainda não se atingiu uma situação verdadeiramente igualitária. Isso destaca a lacuna entre a conscientização e a efetiva implementação de igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. A observação subjacente é que a igualdade ainda é um objetivo distante.

A Resposta 33 aponta para o privilégio que os homens muitas vezes desfrutam em comparação com as mulheres. Essa observação sugere que a desigualdade é sistêmica e pode favorecer os homens em detrimento das mulheres. O questionamento central é que essa disparidade impacta negativamente as chances das mulheres em suas carreiras.

A Resposta 36 apresenta uma análise minuciosa sobre a falta de preparo das empresas para a inclusão de mulheres em cargos de liderança. Além disso, os exemplos de comentários desrespeitosos e estigmatizantes evidenciam uma cultura de trabalho tóxica e discriminatória.

A ponderação é direcionada à falta de apoio efetivo para as mulheres líderes e ao ambiente hostil em que muitas vezes trabalham.

A Resposta 49 ressalta a continuação da luta pela igualdade, indicando que mesmo diante de progressos, ainda há muito a ser feito para alcançar um ambiente profissional verdadeiramente equitativo. O questionamento é que a desigualdade de gênero persiste e exige uma ação contínua para ser superada.

As respostas abordam perspectivas variadas sobre a igualdade de gênero no trabalho, com algumas vendas avanços, mas reconhecendo desafios persistentes. Elas indicam que a igualdade de oportunidades profissionais entre gêneros ainda não é plena, destacando tratamento diferenciado e estereótipos. Essas visões refletem o artigo da o "*Global Gender Gap Report 2021*" do Fórum Econômico Mundial, que ressalta a persistência da desigualdade, especialmente em salários, política e cargos gerenciais.

Após as perguntas abertas, um conjunto de dezesseis afirmações foi apresentado no questionário, avaliado numa escala de 1 a 5.

O GRAF.9 apresenta os dados da primeira afirmação sobre a predominância masculina em cargos de liderança. Os resultados mostram que 45,1% concordaram plenamente (pontuação 5), 28,8% concordaram (pontuação 4), 19,2% foram neutras (pontuação 3), 1,9% discordaram (pontuação 2) e 1,9% discordaram plenamente (pontuação 1). Essa variedade de respostas reflete percepções diversas das mulheres participantes em relação à presença predominante de homens em posições de liderança.

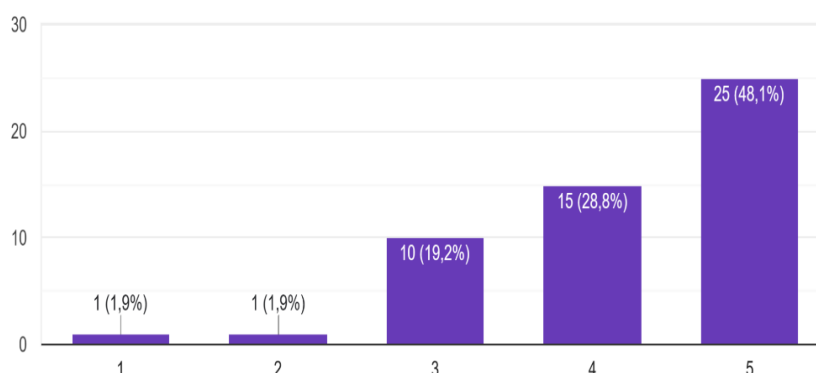
Conforme os dados do IBGE (2023), apenas 34,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres em 2021, em comparação com 65,1% por homens. A variedade de respostas enriquece a compreensão das percepções femininas sobre o equilíbrio de responsabilidades, refletindo nuances individuais e coletivas.

Gráfico 9 - Afirmativa 1



1- Eu acredito que os cargos de liderança são predominantemente masculinos.

52 respostas



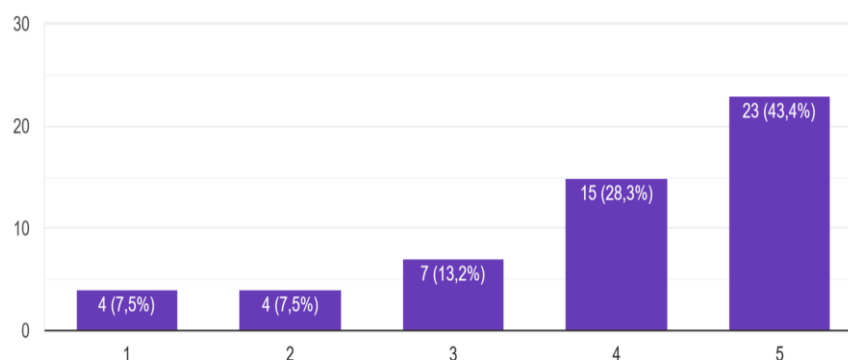
Fonte: Dados Primários (2023)

A segunda afirmação abordou a complexidade que as mulheres enfrentam ao equilibrar obrigações profissionais com demandas familiares e pessoais, como evidenciado no GRAF.10. Um total de 43,4% concordaram plenamente, ressaltando a significativa percepção desse desafio. Adicionalmente, 28,3% concordaram substancialmente (pontuação 4), enquanto 13,2% adotaram uma posição neutra (pontuação 3). Houve também discordância, com 7,5% discordando (pontuação 2) e igual percentual discordando completamente (pontuação 1).

Gráfico 10 - Afirmativa 2

2- Eu enfrento dificuldades ao conciliar minhas responsabilidades profissionais com as demandas familiares e pessoais.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

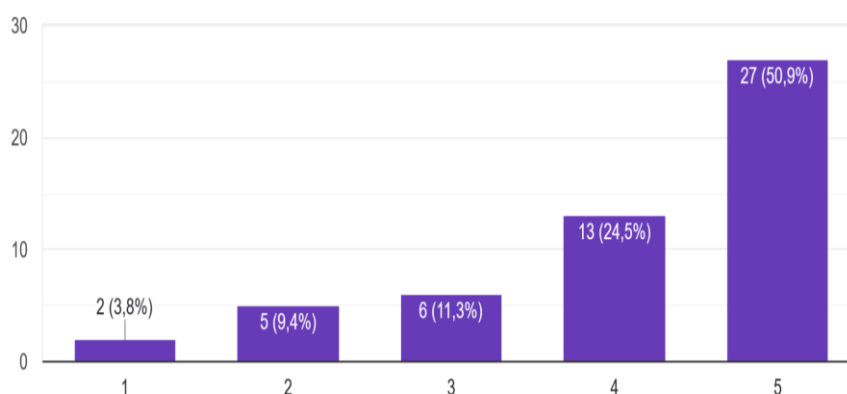
A terceira afirmação investiga a percepção das participantes sobre estereótipos e preconceitos de gênero no cotidiano. O GRAF.11, mostra que um total de 50,9% concordaram plenamente, denotando forte reconhecimento desses elementos. Além disso, 24,5%

concordaram consideravelmente (pontuação 4), e 11,3% mantiveram neutralidade (pontuação 3). Tanto discordância (9,4%) quanto discordância total (3,8%) foram expressas, evidenciando diversas perspectivas e a ausência de estereótipos. Monteiro (2021) destacou a Síndrome da Dupla Carga como barreira à liderança feminina devido à desigual divisão de tarefas domésticas. As respostas variadas ampliam a compreensão dos estereótipos de gênero, enriquecendo a perspectiva nessa questão.

Gráfico 11- Afirmativa 3

3- Eu acredito que os estereótipos e preconceitos de gênero estão presentes no meu cotidiano.

53 respostas



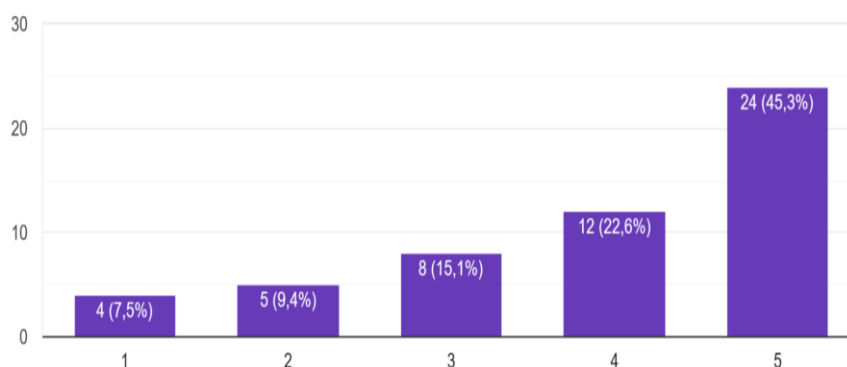
Fonte: Dados Primários (2023)

O GRAF. 12, exibe os dados da quarta afirmação sobre as dificuldades das mulheres em serem ouvidas e reconhecidas. Um total de 45,3% concordaram plenamente, enfatizando a conscientização das barreiras enfrentadas. Adicionalmente, 22,6% concordaram de forma significativa e 15,1% mantêm uma posição neutra. Por outro lado, 9,4% discordaram e 7,5% discordaram plenamente. Essa diversidade de respostas revela percepções sobre os desafios de reconhecimento e audição. Isso reflete dados do IBGE (2023) sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho em 2020. A análise enriquece a compreensão das experiências das respondentes nessa questão crucial de gênero.

Gráfico 12 - Afirmativa 4

4- Em alguns momentos eu passo por dificuldades em ser ouvida e valorizada.

53 respostas



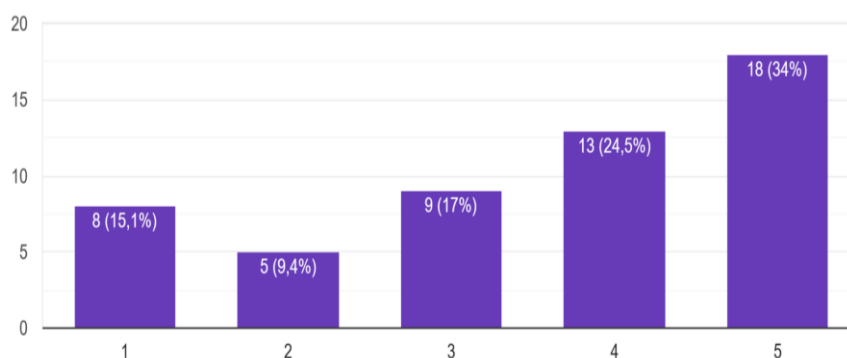
Fonte: Dados Primários (2023)

A quinta afirmação aborda a pressão das mulheres para se conformarem aos padrões de beleza sociais, diferente dos homens. De acordo com o GRAF.13, 34% concordam integralmente, conscientes das expectativas que afetam a autoimagem. Além disso, 24,5% concordam, ressoando com uma parte da amostra. 17% são neutras, mostrando equilíbrio diante desse fenômeno. Divergências aparecem: 9,4% discordam, expressando visão distinta sobre essa pressão. 15,1% discordam completamente, rejeitando a conformidade com esses padrões.

Gráfico 13 - Afirmativa 5

5- Eu sinto pressão para me encaixar em padrões de beleza impostos pela sociedade.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

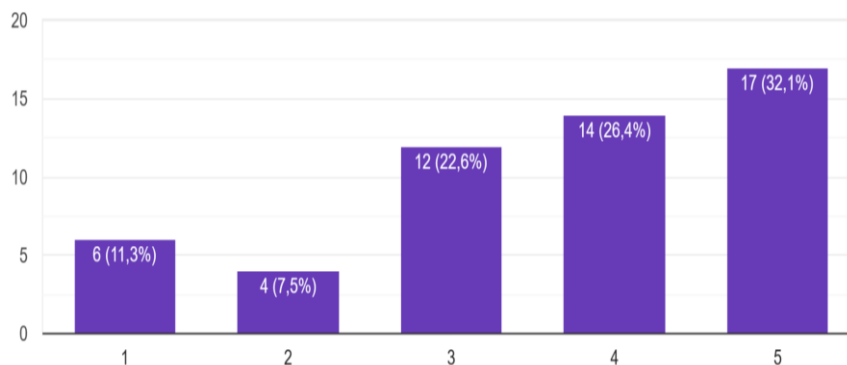
No GRAF.14, a sexta afirmação trata das preocupações com a aparência física que podem afetar a autoestima dos líderes. 32,1% concordam plenamente, cientes dos possíveis impactos emocionais. Além disso, 26,4% concordam, refletindo a ressonância com a declaração. 22,6% têm uma posição neutra, mostrando equilíbrio.

Importante ressaltar os pontos de vista divergentes: 7,5% discordam, sugerindo perspectiva diferente sobre o impacto das preocupações com a aparência. 11,3% discordam plenamente da afirmação.

Gráfico 14 - Afirmativa 6

6- Tenho preocupações com minha aparência física que causam distrações, afetando minha autoestima como líder.

53 respostas



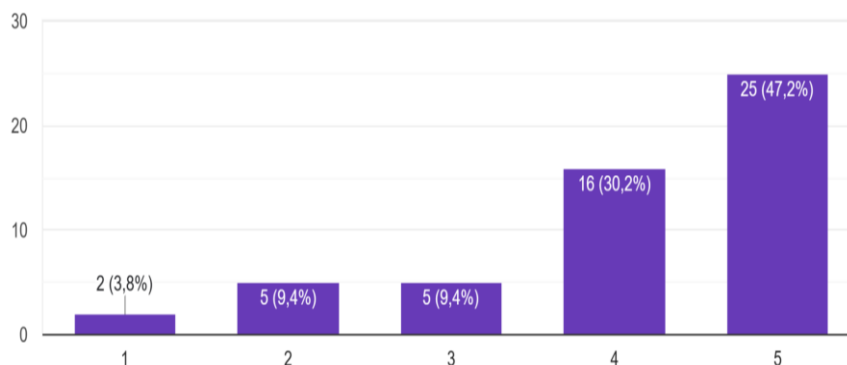
Fonte: Dados Primários (2023)

O GRAF.15 mostra que a sétima declaração trata das responsabilidades domésticas após o trabalho, onde 47,2% percebem uma sobrecarga significativa (pontuação 5), enquanto 30,2% reconhecem de forma substancial (pontuação 4). 9,4% têm entendimento moderado (pontuação 3) e 9,4% reconhecem com menor intensidade (pontuações 2 e 3). Uma minoria de 3,8% vê as tarefas domésticas como fonte leve de sobrecarga (pontuação 1).

Gráfico 15 - Afirmativa 7

7- Eu possuo tarefas domésticas que me sobrecarregam, após a jornada de trabalho.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

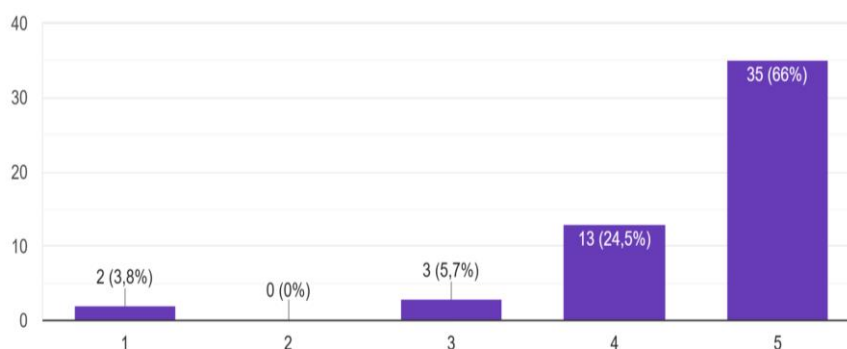
No GRAF.16, apresentado sobre a oitava declaração, que aborda os desafios das mulheres na conciliação de maternidade e carreira, observa-se que 66% concordam plenamente,

enquanto 24,5% concordam. Uma parcela de 5,7% mantém uma posição neutra. É notável que nenhum dos respondentes discordou, mas 3,8% discordaram plenamente.

Gráfico 16- Afirmativa 8

8- Eu considero que as mulheres enfrentam desafios extras na conciliação da maternidade com suas posições profissionais.

53 respostas



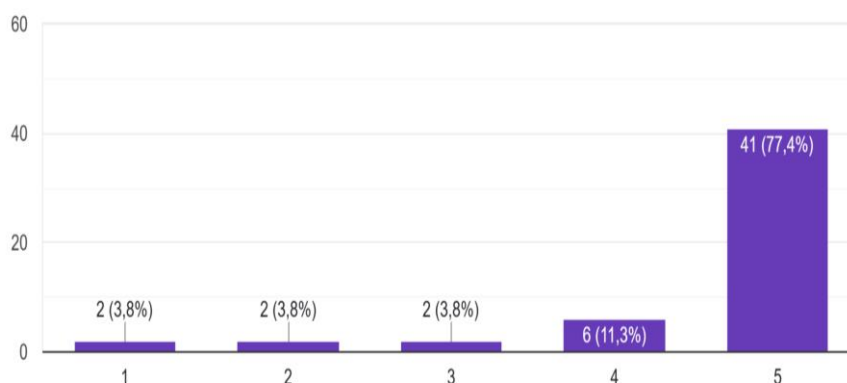
Fonte: Dados Primários (2023)

O GRAF.17, da nona declaração sobre vulnerabilidade ao assédio sexual mostra que 77,4% concordam plenamente, 11,3% concordam, 3,8% têm posição neutra e outros 3,8% discordam. Essas respostas revelam uma forte conscientização das mulheres sobre a possível conexão entre gênero e vulnerabilidade ao assédio sexual, enriquecendo o entendimento sobre essa questão sensível.

Gráfico 17 - Afirmativa 9

9- Considero que o fato de eu ser uma mulher me deixa mais vulnerável para sofrer assédio sexual.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

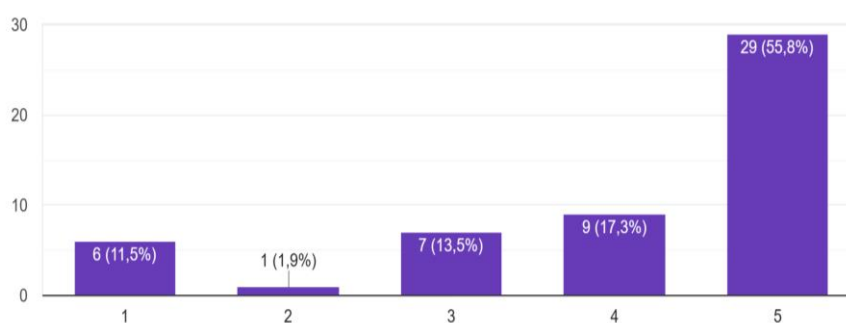
A décima declaração trata das interrupções de mulheres por homens ao expressar ideias

no ambiente organizacional. O GRAF.18 evidencia que a maioria expressiva, 55,8%, concorda plenamente, enquanto 17,3% concordam e 13,5% têm posição neutra. Um pequeno percentual, 1,9%, discorda e 11,5% discordam plenamente. Esse cenário ressalta o que Senna (2023) declara, que Maninterrupting é a ligação das palavras man (homem) e interrupting (interrompendo). Refere-se ao comportamento masculino de interromper mulheres no meio de suas falas. Pesquisas mostram que as mulheres são muito mais interrompidas do que os homens.

Gráfico 18 - Afirmativa 10

10- Eu já fui interrompida ao falar, por homens, no momento em que eu estava expondo uma ideia, dentro do ambiente organizacional.

52 respostas



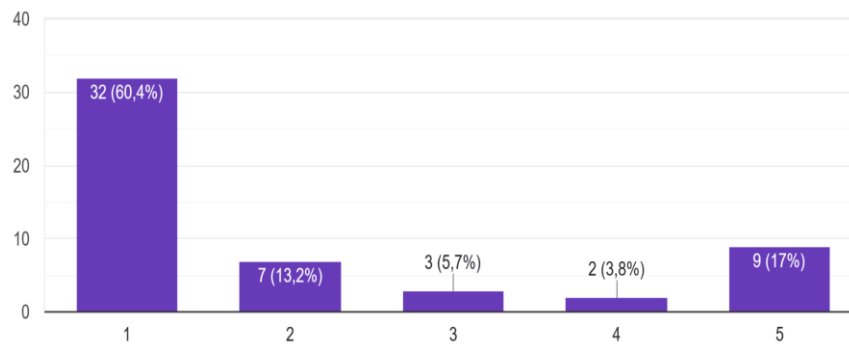
Fonte: Dados Primários (2023)

Na décima primeira declaração do questionário, o preconceito baseado na cor da pele é abordado. O GRAF.19, revela que cerca de 17% das participantes concordam plenamente, 3,8% concordam e 5,7% têm uma posição neutra. Por outro lado, 13,2% discordam e a maioria expressiva (60,4%) discorda plenamente. Essa tendência de discordância está em grande parte ligada à maioria das respondentes serem mulheres brancas. Isso se reforça com os dados do IBGE, onde as mulheres negras enfrentam desafios extras no mercado de trabalho devido ao preconceito racial e de gênero, conforme o relatório do IBGE 2020 sobre "Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil".

Gráfico 19 - Afirmativa 11

11- Eu já vivenciei algum preconceito devido a minha cor:

53 respostas



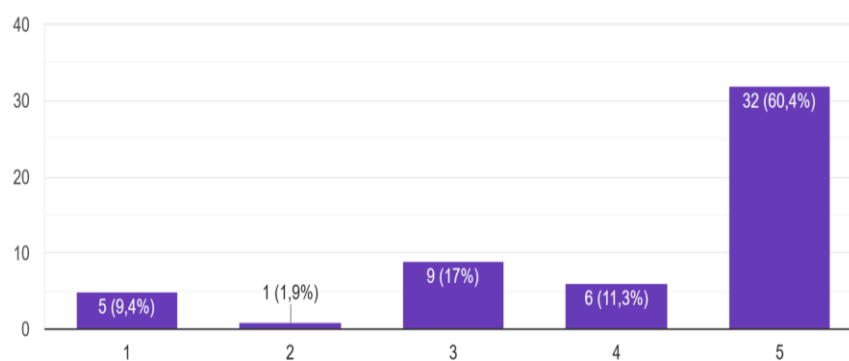
Fonte: Dados Primários (2023)

No GRAF.20, a décima segunda declaração aborda a experiência comum de mulheres enfrentarem dúvidas e explicações desnecessárias de homens sobre suas habilidades. As respostas revelam uma variedade de perspectivas, destacando a complexidade dessa dinâmica de gênero. Cerca de 60,4% concordaram plenamente com a situação, demonstrando consciência da desafiadora realidade enfrentada. Além disso, 11,3% concordaram de forma significativa. Notavelmente, 17% adotaram uma posição neutra, enquanto 1,9% discordaram e 9,4% discordaram fortemente, evidenciando percepções divergentes sobre as situações de subestimação vivenciadas por mulheres. O termo "mansplaining" é usado para descrever situações em que homens explicam de maneira condescendente o óbvio para mulheres, visando diminuir sua inteligência e capacidade de entendimento.

Gráfico 20 - Afirmativa 12

12- Eu já passei por situações em que homens duvidaram da minha capacidade, explicando algo que fosse óbvio.

53 respostas



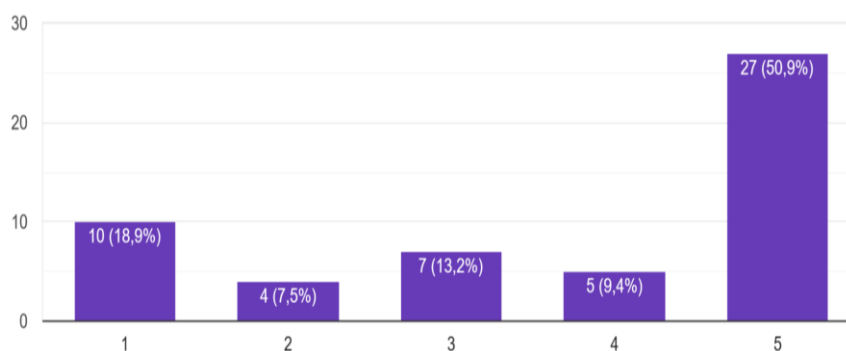
Fonte: Dados Primários (2023)

A décima terceira declaração aborda a apropriação injusta de ideias por homens, refletindo a complexidade das dinâmicas de reconhecimento profissional. O GRAF.21, exibe que cerca de 50,9% das participantes concordaram plenamente, evidenciando conscientização sobre o desequilíbrio de reconhecimento que ocorre quando suas contribuições são atribuídas erroneamente a homens. 9,4% discordaram, demonstrando percepções divergentes. 13,2% adotaram uma posição neutra, 7,5% discordaram e 18,9% discordaram fortemente, expressando uma postura firme contra essa apropriação indevida. Essa situação está relacionada ao termo "bropropriating", que descreve a apropriação das ideias de mulheres por homens, evidenciando a complexidade das percepções em relação à liderança e gênero.

Gráfico 21 - Afirmativa 13

13- Eu já tive ideias que foram apropriadas por homens, onde os mesmos levaram os créditos.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

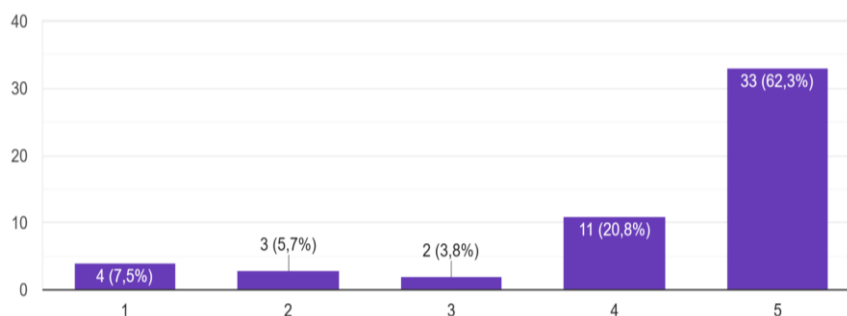
O GRAF.22, exibe a décima quarta declaração, que explora a necessidade de equilibrar a abordagem de liderança para evitar rótulos negativos. Cerca de 62,3% das mulheres concordaram plenamente, reconhecendo a pressão enfrentada pelos líderes para evitar serem rotuladas de "agressivas" ou "autoritárias". Além disso, 20,8% manifestaram uma concordância considerável. A neutralidade foi adotada por 3,8%, enquanto 5,7% discordaram e 7,5% discordaram fortemente.

Gráfico 22 - Afirmativa 14



14- Preciso equilibrar cuidadosamente minha abordagem de liderança para evitar ser rotulada como "agressiva" ou "autoritária".

53 respostas



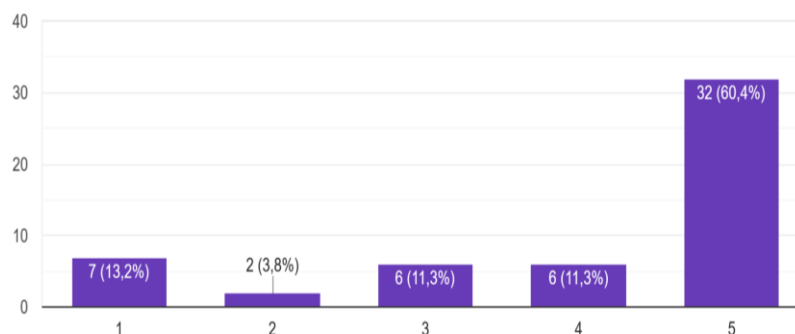
Fonte: Dados Primários (2023)

O GRAF. 23, apresenta a décima quinta declaração, que aborda a pressão adicional de evitar ser rotulada como "agressiva" ou "emotiva" ao liderar. Aproximadamente, 60% das mulheres concordaram plenamente, demonstrando consciência da pressão para desafiar estereótipos negativos. Além disso, 11,3% concordaram significativamente. Outros 11,3% adotaram uma posição neutra, refletindo uma visão equilibrada sobre essa pressão adicional. Por outro lado, 3,8% discordaram, indicando uma percepção distinta sobre a influência desses rótulos. Um grupo de 13,2% discordou fortemente, enfatizando a importância da liberdade de expressão na liderança.

Gráfico 23 - Afirmativa 15

15- Sinto uma pressão adicional para provar que não sou "agressiva" ou "emotiva" ao exercer minha liderança.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023)

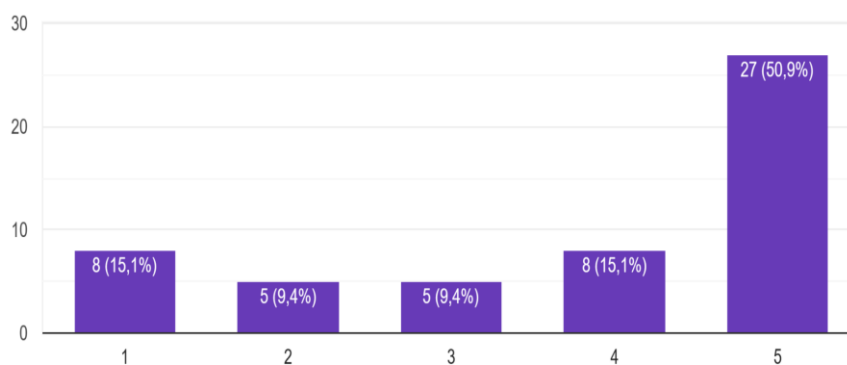
Por fim, o GRAF. 24, exhibe a última declaração, que trata da pressão para aderir aos estereótipos de liderança masculina. Sá et al. (2023), em seu estudo, indicou experiências de

sexismo no ambiente profissional, levantando preocupações sobre a presença desses estereótipos. Essa preocupação é refletida nas respostas coletadas, em que 50,9% concordaram plenamente com a afirmação, demonstrando a consciência da influência dos estereótipos de liderança masculina. Além disso, 15,1% manifestaram concordância significativa, 9,4% adotaram uma posição neutra e igual percentual discordou, evidenciando visões diversas sobre a conformidade com esses padrões. Por fim, 15,1% discordaram fortemente.

Gráfico 24 - Afirmativa 16

16- Sinto uma pressão para me adequar a estereótipos de liderança masculinos em meu cargo.

53 respostas



Fonte: Dados Primários (2023).

Por meio das respostas apresentadas pelas voluntárias participantes, emergiu a capacidade de discernir um panorama intrincado das variadas perspectivas e vivências experimentadas por mulheres que ocupam posições de liderança. Este estudo evidenciou a complexidade inerente aos desafios e oportunidades que permeiam o universo das lideranças femininas, delineando um tecido social e organizacional rico em nuances e particularidades. Ademais, a análise das narrativas das voluntárias proporcionou um aprofundamento no entendimento das dinâmicas inter-relacionais e dos determinantes contextuais que influenciam a trajetória dessas mulheres em seus respectivos cargos de liderança.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto abordado, é importante destacar que as mulheres enfrentam uma série de desafios significativos ao assumir posições de liderança. Esses desafios abrangem tanto aspectos pessoais/sociais quanto organizacionais/econômicos, criando um cenário complexo que influencia a trajetória dessas mulheres.

Em primeiro plano, emergem obstáculos “Pessoais” (Sociais!) que muitas vezes se entrelaçam com as responsabilidades organizacionais. A maternidade, por exemplo, representa uma questão crucial que demanda uma gestão cuidadosa por parte das mulheres líderes. O fato de equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades parentais pode ser esmagadora, levando a um conflito interno que requer soluções adaptativas.

Além disso, a síndrome da dupla carga ressalta outra faceta dos obstáculos enfrentados pelas mulheres em posições de liderança. A demanda contínua de realizar tarefas domésticas, muitas vezes subestimada ou não reconhecida, pode resultar em exaustão e redução do tempo disponível para se dedicar plenamente às responsabilidades profissionais. A busca por um equilíbrio saudável entre essas esferas torna-se uma tarefa desafiadora.

No âmbito dos obstáculos “organizacionais” (econômicos!) é inegável a persistência do assédio sexual, machismo e sexismo, que continuam a criar obstáculos significativos para as mulheres no mercado de trabalho. A noção equivocada de que as mulheres são menos competentes ou menos aptas a ocupar posições de liderança persiste, manifestando-se de maneiras sutis e explícitas. O "mansplaining", que envolve a explicação condescendente por parte dos homens em relação a assuntos nos quais as mulheres são especialistas, e o "maninterrupting", caracterizado pela interrupção frequente e desvalorização das contribuições femininas, são exemplos claros dessa dinâmica prejudicial.

Além disso, o "gaslighting", que visa minar a confiança e a percepção da realidade das mulheres, juntamente com o "bropropriating", onde ideias femininas são apropriadas por colegas masculinos, também contribuem para a criação de um ambiente de trabalho hostil e desestimulante. A desvalorização sistemática das mulheres no contexto laboral, seja por meio de remuneração desigual ou falta de oportunidades de crescimento, reflete uma estrutura profundamente enraizada que perpetua a desigualdade de gênero.

De modo geral, essa pesquisa revela como, ao longo do tempo, apesar das conquistas, as mulheres continuam enfrentando barreiras e desigualdades no ambiente de trabalho e na sociedade como na totalidade, o cenário enfrentado pelas mulheres em posições de liderança é

repleto de complexidades e desafios diversos. Os obstáculos sociais relacionados à maternidade e à síndrome de dupla carga, juntamente com os obstáculos organizacionais representados pelo machismo, sexismo e desvalorização, pintam um quadro que exige uma abordagem abrangente e progressiva.

Na avaliação desta pesquisa, é fundamental considerar suas limitações. Uma lacuna de representatividade em diversos contextos culturais pode afetar a generalização das conclusões, destacando a complexidade de reconhecer as interseções entre culturas e questões de gênero. Além disso, os estereótipos profundamente arraigados na sociedade também têm um impacto significativo. Esses estereótipos moldam não apenas a percepção das mulheres em cargos de liderança, mas também influenciam suas próprias expectativas e ações. Conscientizar-se desses estereótipos é insuficiente para eliminá-los, uma vez que estão enraizados nas estruturas sociais e cognitivas.

Além disso, é importante levar em conta as nuances das interações humanas e das dinâmicas sociais, que muitas vezes não podem ser capturadas por métricas objetivas. A complexidade das experiências individuais, influenciada por variáveis psicológicas, culturais e situacionais, pode dificultar a formulação de uma imagem completa dos desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança. Essa diversidade de perspectivas e interações enriquece os insights, mas também pode complicar a categorização e análise estruturada.

É importante reconhecer que toda pesquisa possui suas limitações e que a busca por abordagens mais abrangentes e aprofundadas é uma jornada contínua. Ampliar a pesquisa para incluir uma variedade maior de contextos culturais e adotar metodologias qualitativas e quantitativas complementares poderia atenuar algumas das limitações mencionadas. Ao enriquecer a análise com múltiplas perspectivas, é possível alcançar uma compreensão mais holística e precisa dos desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança, bem como das influências subjacentes que moldam esses desafios.

Considerando sugestões para estudos futuros, uma análise mais profunda das políticas organizacionais que promovem a igualdade de gênero e as estratégias para enfrentar as dinâmicas discriminatórias poderia fornecer uma percepção valiosa. Além disso, investigações sobre a influência das mulheres em cargos de liderança na mudança cultural das empresas e na promoção de ambientes inclusivos seriam igualmente pertinentes. A conscientização, a implementação de políticas equitativas e a promoção de um ambiente inclusivo são cruciais para um futuro onde as mulheres possam assumir cargos de liderança sem serem prejudicadas por esses obstáculos persistentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artigo 242. **Leis sobre direitos das mulheres.** Disponível em: [http://cidadania.uol.com.br/doc6/doc6\\_p10.jhtm#:~:texto](http://cidadania.uol.com.br/doc6/doc6_p10.jhtm#:~:texto). Acesso em: 26 de jan. 2023.

BERDAHL, Jennifer L.; COOPER, Marianne. **Who Speaks?** Gender and Power in Workplace Meetings. 2020.

BROWN, Clair; LANE, Julia; STURGEON, Timothy. **The Declining Labor Market Prospects of Less-Educated Men.** American Economic Review, v. 106, n. 5, p. 201-205, 2016.

CARDOSO, Ana Claudia Pereira. **A maternidade como armadilha para as mulheres:** desigualdades de gênero na divisão do trabalho doméstico. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 131-148, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2016000100131](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2016000100131). Acesso em: 03 mai. 2023.

CLINTON, Hillary. **What Happened.** Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

DIEHL, Amy; STEPHENSON, Amber L.; DZUBINSKI, Leanne M. **Research:** How Bias Against Women Persists in Female-Dominated Workplaces. Harvard Business Review, 02 mar. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/03/research-how-bias-against-women-persists-in-female-dominated-workplaces>. Acesso em: 24 jul. 2023.

FERREIRA, Lucelena. **Mulheres na liderança:** Estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações. São Paulo: Matrix Editora, 2020.

FURTARDO, Liliane. **Gap de gênero em cargos de liderança de empresas listadas na B3 reduz lentamente.** (2022). Disponível em: <https://www.coppead.ufrj.br/gap-de-genero-em-cargos-de-lideranca/>. Acesso em: 13 de dez. de 2022.

Global Gender Gap Report 2021 INSIGHT REPORT MARCH 2021.WEF\_GGGR\_2021.pdf.

Disponível em: [weforum.org](http://weforum.org). Acesso em 07 de mar. 2023.

HARTLEY, Gemma. **Stop Calling Women Nags - and Start Recognizing Their Emotional Labor.** Harvard Business Review, [S.l.], nov./dec. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/stop-calling-women-nags-and-start-recognizing-their-emotional-labor>. Acesso em: 15 de mai. 2023.

INSTITUTO ETHOS. **Profissionais negras demandam mais políticas afirmativas no mercado corporativo brasileiro.** Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/profissionais-negras-demandam-mais-politicas-afirmativas-no-mercado-corporativobrasileiro>. Acesso em 08 de mar. 2023.

MAIA, Katia. **Mulheres no mercado de trabalho: por que precisamos falar sobre isso?** Nexo Jornal, [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2019/Mulheres-no-mercado-de-trabalho-por-que-precisamos-falar-sobre-isso>. Acesso em: 15 de mai. 2023.

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MICHELSON, Joan. **Novas oportunidades para mulheres na liderança em 2023.** (2023). Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/01/novas-oportunidades-para-mulheres-na-lideranca-em-2023/>. Acesso em: 10 de Jan. 2023.

MONTEIRO; Alcides A. (2021) **As mulheres na economia social no centro da ação, longe da decisão.** Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

NORTON; **Eleanor Holmes SEE TAX PREPARATION INFORMATION.** Representative. Disponível em: <https://norton.house.gov/>. Acesso em 07 de mar.2023.

RAMAL, Ana. **Mulheres Líderes Empreendedoras.** Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9788550809182. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550809182/>. Acesso em: 07 dez. 2022.

SÁ, Stephany Mary Assis de; SARAIVA, Carolina Machado; BOAVA, Fernanda Maria Felício Macedo; CERIBELI, Harrison Bachion. **Manifestações da violência organizacional contra as mulheres no mercado de trabalho nacional.** (2023). Revista Brasileira de Administração Científica.

SANDBERG, Sheryl. **Lean In: Women, Work, and the Will to Lead.** Tradução de Rachel Agavino. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SENA; Cintia. **Você, sabe o que é Manterrupting, Mansplaining, Bropropriating, Gaslighting?** Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabe-o-que-%C3%A9-manterrupting-mansplaining-bropriating-c%C3%AAnia-sena>. Acesso em 08 de mar. 2023.

SHAMIR, B., & EILAM-SHAMIR, G. (2018). “**What’s your story?**” A life-stories approach to authentic leadership development. In Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (p. 51-76).

SILVA, Tânia Margarete Mezzomo da. **A vida dupla das mulheres: trabalho e família.** Revista do Serviço Público, v. 70, n. 2, p. 221-240, 2019.

SOUSA; Bruno Barbosa. CARDOSO, Ana Sofia. **Gestão de Marketing e o Sexismo na Comunicação: O papel da Liderança.** (2020). School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal.

WINKING, Jeffrey; HOPKINS, Allison L.; YEOMAN, Michelle; ARCAK, Cory. **M-AAA-nsplaining: Gender bias in questions asked at the American Anthropological Association’s Annual Meetings.** PLOS ONE, 18 jan. 2019.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO SOBRE OS OBSTÁCULOS ENFRENTADOS POR MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO:**

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico da Universidade Federal de Ouro Preto, e tem como objetivo entender os obstáculos que são enfrentados por mulheres que ocupam cargos de lideranças. Ao prosseguir com a resposta às perguntas do questionário, você estará concordando em participar do estudo. Sua participação é completamente voluntária e você tem o direito de se recusar a responder qualquer pergunta ou desistir do estudo a qualquer momento.

Asseguramos que todas as informações fornecidas serão tratadas com estrita confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. Agradecemos sua participação voluntária neste estudo.

Concordo com o presente termo.

**Sua participação é importante para compreendermos os desafios enfrentados pelas mulheres nessa posição.**

Cor autodeclarada:

- Amarela
- Branca
- Indígena
- Parda
- Preta
- Não quero declarar.

Idade:

- Menos de 25 anos
- 26-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55 anos ou mais

Cargo Ocupacional:

---

---



**É de nosso interesse conhecer mais sobre sua pessoa e, conseqüentemente, compreender melhor suas atividades profissionais, visando auxiliar-nos nessa pesquisa.**

1) Do seu ponto de vista, as mulheres no geral, encontram maiores desafios ao assumir cargos de liderança?

---

2) Você considera que as mulheres enfrentam desafios maiores para conciliar as responsabilidades profissionais com as tarefas domésticas?

---

3) Segundo sua visão, a maternidade representa um obstáculo para o progresso das mulheres em sua carreira profissional?

---

4) Você já vivenciou alguma forma de preconceito ou discriminação durante sua trajetória como líder?

---

5) Em sua opinião, as oportunidades profissionais são distribuídas de forma igualitária para homens e mulheres?

---

## **OBSTÁCULOS PESSOAIS E OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS**

Com base em extensa análise literária, é possível discernir preconceitos enfrentado pelas mulheres que assumem posições de liderança no contexto organizacional. Nesse sentido, almejamos obter a sua posição pessoal acerca de algumas proposições.

1- Eu acredito que os cargos de liderança são predominantes masculinos.

1   2   3   4   5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

2- Eu enfrento dificuldades ao conciliar minhas responsabilidades profissionais com as demandas familiares e pessoais.

1   2   3   4   5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

3- Eu acredito que os estereótipos e preconceitos de gênero estão presentes no meu cotidiano.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

4- Em alguns momentos eu passo por dificuldades em ser ouvida e valorizada.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

5- Eu sinto pressão para me encaixar em padrões de beleza impostos pela sociedade.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

6- Tenho preocupações com minha aparência física que causam distrações, afetando minha autoestima como líder.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

7- Eu possuo tarefas domésticas que me sobrecarregam, após a jornada de trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

8- Eu considero que as mulheres enfrentam desafios extras na conciliação da maternidade com suas posições profissionais.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

9- Considero que o fato de eu ser uma mulher me deixa mais vulnerável para sofrer assédio sexual.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

10- Eu já fui interrompida ao falar, por homens, no momento em que eu estava expondo uma ideia, dentro do ambiente organizacional.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

11- Eu já vivenciei algum preconceito devido a minha cor:

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

12- Eu já passei por situações em que homens duvidaram da minha capacidade, explicando algo que fosse óbvio.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

13- Eu já tive ideias que foram apropriadas por homens, onde os mesmos levaram os créditos.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

14- Preciso equilibrar cuidadosamente minha abordagem de liderança para evitar ser rotulada como "agressiva" ou "autoritária".

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

15- Sinto uma pressão adicional para provar que não sou "agressiva" ou "emotiva" ao exercer minha liderança.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente

16- Sinto uma pressão para me adequar a estereótipos de liderança masculinos em meu cargo.

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente

Concordo Plenamente