

Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho

Women in Leadership Positions and its Challenges in the Labor Market

Priscila Cembranel

Sociedade Educacional de Santa Catarina (UNISOCIESC)
email: priscila_cembranel@yahoo.com.br

Leonardo Floriano

Sociedade Educacional de Santa Catarina (UNISOCIESC)
email: leo00floriano@gmail.com

Jessica Cardoso

Sociedade Educacional de Santa Catarina (UNISOCIESC)
email: jeescardoso@gmail.com

■ RESUMO

O presente artigo versa sobre mulheres em cargo de liderança. O objetivo do estudo compreende a identificação dos obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres. A metodologia desenvolve-se por meio de abordagem qualitativa, pesquisa de campo e utilização de técnica de questionário estruturado semi-aberto. Foram selecionadas 11 mulheres que atuavam como líderes em 8 organizações privadas do norte catarinense. Os dados coletados foram analisados com técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que essas mulheres seguem a linha da grande maioria das brasileiras em cargos de liderança e apresentam insatisfação com seus salários. As entrevistadas também reconheceram as dificuldades de gerir equipes, liderar e conciliar a maternidade com o trabalho. A conclusão da pesquisa demonstrou que, “por baixo dos panos” o machismo ainda é percebido como desafio quando o assunto é maternidade, distinção salarial, barreiras a ambição profissional, julgamentos à aparência e o desrespeito da equipe frente a figura de liderança feminina. E, isso impõe desafios a serem compreendidos tanto pela gestão quanto pela literatura.

Palavras-Chave: Liderança; Machismo; Mulheres; Ambição.

■ ABSTRACT

This article deals with women in leadership positions. The objective of the study comprises the identification of the objectives and the main challenges that arise throughout the career of women. The methodology was developed through a qualitative approach, field research and the use of a semi-open structured questionnaire technique. Eleven women who served as leaders in 8 private institutions in northern Santa Catarina were selected. The collected data were formed with content analysis technique. The results showed that these women follow the line of the great majority of Brazilian women in leadership positions and present dissatisfaction with their salaries. The interviewees also recognized the difficulties of managing teams, leading and reconciling motherhood with work. The conclusion of the research demonstrated that, “under the table”, chauvinism is still perceived as a challenge when it comes to maternity, salary distinction, barriers to professional ambition, judgments about the appearance and the team’s disrespect towards the female leadership figure. And, this imposes challenges to be understood by both management and literature.

Key-words: Leadership; Chauvinism; Women; Ambition.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que ainda hoje as mulheres são minoria dentro dos cargos de liderança nas empresas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) no Brasil, em 2016, a população acima de 25 anos com ensino superior completo era composta por 23,5% mulheres e 20,7% homens, no entanto o salário médio das mulheres é, em média, 43% menor do que o salário dos homens. Do mesmo modo, o levantamento realizado pelo PNUD (2019) demonstra uma diferença de renda de 41,5% menor em relação aos homens.

Os cargos de gestão ocupados pelas mulheres perfaz um total de 39,1%. Um valor baixo se comparado aos 60,9% dos cargos de liderança ocupados pelos homens. Sabe-se ainda, que nos cursos de pós graduação há mais mulheres mestres (53,2% do total) do que homens com mestrado (46,8% do total). No entanto, mesmo com melhores condições educacionais, de saúde e longevidade, as mulheres ainda estão em desvantagem quando o assunto é renda (QUEIROZ, GONÇALVES e KRUGER, 2017).

Outro aspecto a ser pontuado é o tempo gasto pelas mulheres com afazeres doméstico. De acordo com o IBGE (2018), as mulheres utilizam 18,1 horas semanais para tais atividades, quase o dobro da quantidade de horas semanais gastas pelos homens (10,5h) nas mesmas atividades. Essa carga extra de trabalho tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional.

Sabe-se que os homens são vistos como líderes naturais pela sociedade. Já as mulheres são constantemente testadas, inclusive por sua equipe de trabalho, além de possuírem mais conflitos entre vida pessoa e profissional e sofrerem maior preconceito velado na empresa. Fatores esses que atrapalham a ascensão na carreira e melhores rendimentos financeiros. Essas profissionais também sofrem com a segregação pós-maternidade que leva muitas mulheres a desistirem de suas carreiras ou diminuírem a ambição diante das possibilidades de crescimento (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; OLIVEIRA, LUCAS e CASADO,

2017; ZHANG e PAN, 2012; FERREIRA, BASTOS e D'ANGELO, 2018).

Participar do mercado de trabalho na condição de mulher significa estar a mercê das pressões estéticas. Se consideradas bonitas, foram promovidas por esse motivo. Se consideradas feias ou masculinas devem buscar por aprovação trabalhando o dobro que os homens para conseguir uma posição equivalente. Sem mencionar o fato de que o mercado reclama que elas não demonstram ambição e, ao mesmo tempo, deseja-se que as mulheres tenham comportamentos comedidos e humildes (LIMA *et al.*, 2013; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; MUNIZ e VENEROSO, 2019).

Devido as dificuldades evidenciadas, o estudo teve o objetivo de compreender e identificar os obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres.

O trabalho está dividido em introdução, aspectos metodológicos, análise e discussão de resultados e considerações finais. Na introdução é desenvolvido um panorama abordando as mulheres no mercado de trabalho e suas dificuldades. Os aspectos metodológicos abordam o percurso do estudo e de que forma foram analisados os dados. O referencial teórico foi desenvolvido junto da análise e discussão dos resultados e está dividido em maternidade, desigualdade salarial, ambição, aparência e resistência por parte da equipe e apresenta os resultados em confronto com as teorias sobre os assuntos abordados. Por fim, as considerações finais abordam o atingimento dos objetivos, implicações teóricas e práticas e sugestões de pesquisas futuras.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e desenvolveu-se por meio de pesquisa de campo. A técnica compreendeu a aplicação de questionário estruturado semi-aberto junto a 11 mulheres em cargos de liderança de 8 empresas do norte catarinense para obter um entendimento dos desafios enfrentados ao longo de suas carreiras. Salienta-se que a técnica inicial para coleta de dados era a entrevista. No entanto, devido ao isolamento social imposto pela pandemia, a entrevista foi adaptada para a aplicação do questionário online.

A seleção da amostra foi feita por acessibilidade, sendo selecionadas, exclusivamente, profissionais do sexo feminino que exercessem ou tivessem exercido algum cargo de liderança em sua trajetória ocupacional.

O questionário contou com 16 perguntas, sendo 13 destas abertas e 3 fechadas. As perguntas relacionavam-se com maternidade, carreira, tempo na empresa, trajetória profissional, família, vida pessoal e profes-

sional. O instrumento de pesquisa foi organizado por meio de questionário online e o *link* foi enviado para as entrevistadas caso estas concordassem em participar do estudo.

As 11 participantes receberam os seguintes nomes: Jaqueline, Carla, Caroline, Adriana, Édina, Nayara, Lurdes, Ana, Andreia, Cassiane e Graziela, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Grau de Instrução	Filhos	Tempo até atingir posição atual	Setor de atuação	Cargo atual
Jaqueline	36	Pós-graduada	1	7 anos	Comércio	Analista Financeira
Carla	29	Pós-graduada	1	5 anos	Indústria	Coordenadora Financeira
Caroline	31	Pós-graduada	Não	6 anos	Serviços	Customer Success
Adriana	46	Pós-graduada	3	25 anos	Indústria	Diretora
Édina	38	Pós-graduada	1	2 anos	Indústria	Coordenação Comercial e Marketing
Nayara	21	Graduação	Não	3 anos	Serviços	Gestora Administrativa
Lurdes	52	Técnica	2	10 anos	Indústria	Diretora
Ana	27	Pós-graduada	Não	2 anos	Serviços	Gerente
Andreia	36	Pós-graduada	2	10 anos	Indústria	Diretora Administrativa
Cassiane	33	Pós-graduada	1	1 ano	Indústria	Coordenadora
Graziela	36	Pós-graduada	Não	10 anos	Indústria	Supervisora de Vendas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não foi realizada uma categorização prévia dos dados, assim a partir do material coletado por meio dos questionários, a interpretação foi feita posterior a coleta e foi direcionada em 5 temas principais: Maternidade, desigualdade salarial, ambição, aparência e resistência por parte da equipe. 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, seus desafios e possibilidades frente ao mercado de trabalho.

3 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA E OS DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO

São intensas as mudanças no papel de homens e mulheres na sociedade. No entanto, o mercado de trabalho ainda se define por padrões masculinos e poucas empresas oferecem condições compatíveis para que as mulheres consigam desempenhar suas funções com equidade de gênero. Nesse sentido, as mulheres se veem na necessidade de ajustarem suas próprias vidas aos padrões masculinos ou ainda, aceitem posições com menor prestígio nas empresas (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011).

Historicamente, homens produzem e mulheres reproduzem. Essa divisão sexual do trabalho ainda

restringe muitas mulheres às atividades domésticas. Após mudanças ocorridas pela inserção no mercado de trabalho e pela conquista de liberdade profissional e pessoal, as mulheres passaram a ocupar posições nas empresas que antes eram tipicamente masculinas, com destaque especial para os cargos de liderança. (ROSO e GASS, 2018).

Um dos dilemas centrais da vida de uma mulher que assume cargo de liderança é a decisão frente a maternidade, já que a carreira profissional acontece simultaneamente ao período fértil, tendo em vista os aspectos biológicos. Nesse contexto, muitas mulheres decidem priorizar a carreira profissional e/ou escolher a maternidade tardia. Já outras, ao terem filhos, se dividem entre múltiplas funções e papéis (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015).

Outro aspecto sensível é a distinção salarial. No Brasil, as mulheres ganham menos do que os homens, ainda que exista legislação para evitar esse tipo de prática nas empresas. Salienta-se também que, mesmo que elas sejam mais capacitadas que os homens, a progressão de carreira é mais lenta se comparada a dos homens (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

O acesso a posições de prestígio apresenta diversas barreiras invisíveis. Esse fenômeno é conhecido na literatura como “teto de vidro” e afeta, em especial, mulheres que tem alta qualificação e desejam ocupar espaços de liderança tradicionalmente masculinos. Trata-se do trabalho invisível e doméstico que gera uma dupla jornada e também da difícil tarefa de conciliar vida profissional e familiar em virtude das cobranças impostas às mulheres (PRONI e PRONI, 2018).

Cargos em organizações privadas requerem a construção de uma imagem, por vezes, idealizada. Esta costuma ser sinônimo de personalidade forte, autônoma e confiante. Pois isso, ter uma aparência “adequada”, em consonância com a profissão, facilita a aceitação social e constrói do imaginário do outro, uma noção dos objetivos e motivações de determinada pessoa (MOURA, 2015).

Além de construir uma imagem impecável e apresentar um comportamento exemplar no trabalho, mulheres também enfrentam dificuldades aos gerenciarem homens. Em especial, os mais velhos estranham a presença de gestoras e tendem a ser mais insubordinados e não respeitam as ordens de

superiores que sejam mulheres. Nesse sentido as líderes precisam lidar com mais pressão no ambiente de trabalho, preconceito e assédio, algo que não aconteceria se fossem homens na liderança (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os cargos ocupados pelas entrevistadas são: Analista financeira, Coordenadora Financeira, *Customer Success*, Diretora, Coordenadora Comercial e de Marketing, Gestora Administrativa, Diretora, Gerente e Diretora Administrativa, Coordenadora de Equipe e Supervisora de Vendas e todos envolvem aspectos de liderança e gestão de equipes. As idades das entrevistadas variaram entre 21 e 52 anos (Tabela 1).

Em relação aos aspectos iniciais, além de preencherem o perfil sociodemográfico, as entrevistadas foram questionadas se existem vantagens de ter alguém na empresa que pudesse indicá-las para começarem a trilhar suas carreiras. Apenas quatro destas não tem familiares trabalhando na empresa e por isso não acreditam que ter alguém as tenha beneficiado de alguma forma. O restante das entrevistadas respondeu apenas “sim” quando questionadas sobre terem familiares na empresa e terem recebido indicação destes para entrar na empresa que trabalham.

4.1 MATERNIDADE

Ser substituída dentro da empresa, por conta da licença maternidade cria uma barreira única à mulher que, jamais fará parte da realidade do homem. Assim, não é estranho que as mulheres decidam não corresponder as expectativas que a sociedade e família tenham sobre elas para terem filhos. (ALBERTUNI e STENGEL, 2016).

As mulheres são entendidas como profissionais e cuidadoras do lar. Essa sobrecarga de intelectual e de trabalho aumenta com a maternidade e com a imagem de mulher perfeita vendida pela sociedade e pela mídia. Ainda que encorajada desde criança a fazer parte do mercado de trabalho, ainda são muitos os preconceitos e as dificuldades das mulheres em, pois a maioria estão conscientes do período crítico

que é a maternidade para a carreira (CAVALCANTI e BAÍA, 2017; NASCIMENTO e VILLAS BÔAS, 2016).

As mulheres têm consciência do impacto da maternidade em suas carreiras profissionais. A maioria apresenta sentimentos de vulnerabilidade antes de sair e ao retornar da licença-maternidade. Também existem estudos que demonstram que a cada hora gasta com cuidado dos filhos ou tarefas domésticas, há afastamento dos papéis profissionais e políticos (KRAUSE, 2017; RODRIGUES e SAPUCAIA, 2016).

As mulheres entrevistadas foram questionadas sobre como a escolha de ter ou não filhos influenciou a carreira profissional. A maioria delas afirmou que terá ou já tem filhos. Três destas não enxergam relação entre carreira e maternidade e acreditam que um aspecto não atrapalha o outro. Apenas quatro disseram que não pretendem vivenciar a maternidade, como pode ser observado nos seguintes trechos:

“É uma decisão pessoal não querer ter filhos, não está ligada diretamente a carreira profissional.” (Caroline)

“Tenho 3 filhos, foi preciso administrar o tempo.” (Adriana)

“Não planejo isso no momento e não sei realmente como seria conciliar vida profissional e a maternidade, mas mulheres são incríveis e não seria a única. Sei que daria um jeito.” (Nayara)

“Não tenho filhos, mas não é fácil conciliar, certamente!” (Graziela)

Ao contrário das entrevistadas nesta pesquisa, segundo a MGAPress (2019), três em cada sete mulheres sente medo de perder seu emprego se engravidar e, 22% delas não conseguem voltar ao mercado após a chegada dos filhos. O estudo demonstrou também que, uma pesquisa realizada por blogs maternos com 10 mil mulheres brasileiras no ano de 2018, constatou-se que 56% destas enxergam dificuldade no sucesso profissional se tiverem filhos. E 23% delas alteraram os planos de ter filhos por motivos profissionais. Em especial, as que estavam na faixa entre 35 e 39 anos.

A presença de filhos, especialmente na primeira infância, está relacionada a uma menor participação no mercado de trabalho para as mulheres e maior participação para os homens. Enquanto para os homens com filhos em idade pré-escolar a taxa de participação é de 95%, para as mulheres na mesma

situação este indicador corresponde a 65%. (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019)

4.2 Desigualdade salarial

Homens ainda tem salários mais altos que mulheres, mesmo havendo uma queda nessa desigualdade entre os anos de 2012 e 2018, hoje as trabalhadoras brasileiras recebem em média 22% a 88% a menos que homens no país. (IBGE, 2018; PNUD, 2019; MUNIZ e VENEROSO, 2019). As entrevistadas são um exemplo das pesquisas, já que todas têm bom nível de instrução e altos cargos dentro das empresas, mas não concordam com seus salários, como pode ser visualizado nos recortes abaixo:

“Mais ou menos, poderia ser mais alto devido aos cursos que tenho é grau de instrução.” (Jaqueline)

“Não. Porque não condiz com minha formação, experiência e funções exercidas.” (Caroline)

“Não, pois está abaixo do que é adequado ao cargo exercido.” (Édina)

Pesquisas realizadas no setor privado mostram que mulheres tem nível de escolarização maior do que o dos homens, porém, mesmo estudando mais, os homens ainda têm os salários mais altos que o delas. A situação é ainda pior no caso de mulheres não brancas (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; QUEIROZ, GONÇALVES e KRUGER, 2017; FIUZA-MOURA, 2015).

Em média mulheres do Sul do Brasil estudam 11,58 anos e tem um salário mensal de R\$ 1.864,12, enquanto isso, homens, da mesma região, estudando 10,85 anos possuem um salário mensal de R\$ 2.438,47. A discriminação sexual e salarial para mulheres no mercado de trabalho do Sul do país também é maior se comparada com a do Nordeste (GOMES e SOUZA, 2019).

4.3 AMBIÇÃO PROFISSIONAL

As chances que um homem têm em receber uma promoção são maiores. Para que uma mulher tenha as mesmas oportunidades, ela precisa ser melhor do que seu concorrente do gênero masculino para compensar as cargas de responsabilidades pessoais.

Se ela não fizer, dificilmente será considerada para assumir uma posição de liderança, já que o homem tem a vantagem de ter menos responsabilidades fora do trabalho. E, ainda que os homens se envolvam mais nas atividades familiares e domésticas, a participação ainda é considerada incipiente (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; CHARRAZ, 2017).

Homens e mulheres experimentam posições de liderança de forma diferente. A carreira dos homens tendem a ser linear, enquanto a das mulheres é caracterizada por interrupções e saídas. Muitas vezes, isso acontece por elas não costumam demonstrar suas ambições explicitamente (EZZEEDEN e RITCHEY, 2009). Existe também uma correlação entre salário e variáveis não quantitativas de esfera comportamental, tais como: perseverança, autonomia, inteligência emocional, influência social, capacidade de trabalhar em equipe. Tais características são entendidas como requisitos para quem aspira ocupar cargos de liderança (MUNIZ e VENEROSO, 2019).

As entrevistadas se mostraram ambiciosas até chegar em seus cargos atuais, 81,8% delas falam que sim, tinham a ambição de estar onde estão, enquanto 18,2%, não tinha ambição. Ao serem questionadas se estão ou não satisfeitas com suas posições, 2 das entrevistadas dizem que não estão satisfeitas. Uma destas ocupa o cargo de “*Customer Success*”¹ e demorou 6 anos para atingir o cargo atual. Já outra, que atua como Coordenadora Comercial e de Marketing, demorou 2 anos para atingir sua posição e não tinha a ambição de alcançar determinada posição. Esta, afirma que as coisas aconteceram sem planejamento.

Em relação ao futuro, todas possuem alguma expectativa, como se pode observar nos trechos a seguir:

“Crescer dentro da empresa atual, alcançando o cargo máximo da minha área em no máximo 10 anos.” (Cassiane)

“Quero ser gerente comercial e no futuro trabalhar sendo consultora comercial para pequenas empresas!” (Graziela)

“Ter minha agência de marketing digital.” (Nayara)

Muitas mulheres ainda têm medo de dizer que querem determinadas posições, por medo de falhar. Quando não existe representatividade no junto aos

cargos que se almeja é mais difícil uma pessoa se imaginar assumindo tal posição. Talvez, por isso, poucas mulheres permitem-se assumir o que querem, isto é, um cargo mais alto do que têm no momento. Por outro lado, percebe-se que a ambição das mulheres é mediada pela necessidade de conciliar carreira e família e por isso, muitas abandonam suas carreiras corporativas e direcionam esforços para a abertura de um negócio próprio (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; FERREIRA, BASTOS e D’ANGELO, 2018).

4.4 Aparência

Colegas, geralmente, fazem associação de promoções no trabalho aos atributos físicos das mulheres e aos casos amorosos com os chefes. Isso acaba desmerecendo a atuação dessas profissionais. Outra dificuldade encontrada pelas mulheres no mercado de trabalho diz respeito à sexualidade e ao medo de seu uso indevido no ambiente organizacional. Há um preconceito contra as mulheres que chegam a cargos superiores, quer por supostamente, tendo se beneficiado de sua sexualidade, ou se adotou um comportamento masculino (LIMA et. al., 2013; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018)

Na pesquisa, 7 das entrevistadas disseram acreditar que sua aparência de alguma forma já influenciou na carreira, como se pode observar nas falas:

“Sim. Estar com roupa, cabelo e maquiagem adequados ajuda” (Ana)

“Talvez sim. Sempre cuidei para estar alinhada” (Jaqueline)

“Não devia, mas isso é levado em conta. Cuidar com a roupa que usa é sempre bom. Especialmente se trabalhar com homens. Tem que cuidar ainda mais” (Graziela).

As mulheres se preocupam com sua aparência pois sabem que ao fazer uma entrevista de emprego, elas são julgadas pela roupa, maquiagem e acessórios que usam. Segundo estudo desenvolvido por ROCHA-COUTINHO (2004), estar bem apresentada é mais importante nas situações profissionais do que nas pessoais.

¹ *Customer Success* ou Sucesso do Cliente, refere-se ao profissional responsável por garantir que as interações entre a sua empresa e o seu cliente gerem os resultados desejados por ele.

A aparência feminina é construída pela mídia e pela sociedade. Atrair a atenção e o olhar das pessoas nas empresas pode ser um problema. No entanto, para muitos esse é um benefício, quase uma vantagem competitiva na busca pelo espaço no mercado de trabalho. Nesse sentido, ao passo que muitas mulheres beneficiam-se de sua feminilidade, muitas têm a necessidade de masculinizar sua aparência para conviver nas empresas (NASCIMENTO e SILVA, 2014; FERREIRA, BASTOS e D'ANGELO, 2018).

4.5 Resistência da equipe frente a liderança feminina

As mulheres apresentam traços como empatia e bondade, enquanto os homens manifestam confiança, agressividade e autonomia (EAGLY e CARLI, 2007). Falar de si e reafirmar seu *status* e sua competência não é um comportamento esperado das mulheres, isso causa estranheza. Já, os homens podem exultar suas realizações; a modéstia nesse sentido, é esperada até de mulheres muito bem-sucedidas (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Quando questionadas sobre dificuldades da equipe ao receber ordens de uma mulher, 5 das entrevistadas responderam que existe resistência, em especial no começo, como pode ser observado nas falas:

“Não mais, no início sim, mas faltava um pouco de posicionamento da minha parte também quando entendi isso, mudei e as coisas começaram a fluir melhor” (Édina)

“Em alguns momentos sim. Lidamos diariamente com pessoas e expectativas diferentes. [...] Não basta você ser mulher e fazer igual, quando se é mulher precisamos fazer mais do que os demais e “provar” que somos merecedoras, tarefa difícil no início, até te respeitarem e darem créditos a você!” (Graziela)

“Machismo foi e é um grande obstáculo. Inúmeras vezes houveram piadinhas e comentários machistas, assim como, o poder da fala muitas vezes foi interrompido” (Caroline)

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), mulheres líderes receberam como atributos principais aspectos como: determinação, dedicação e comunicação. Já os homens líderes: ambição, força e autoconfiança como suas principais características. No entanto, no que concerne a gestão, as mulheres demonstram uma tratativa melhor junto às suas equipes, a partilha de

informações e a liberdade de execução de atividades e processos. Estes são traços que mantêm a equipe unida e motivada e que fornecem diferencial em a longo prazo, tendo em vista que no começo, as equipes não dão muita credibilidade ao trabalho da gestora quando não a conhecem (SALVAGNI e CANABARRO, 2015).

As mulheres começaram a participar do mercado de trabalho devido às necessidades econômicas nos anos 50 e não por terem obtido algum tipo de reconhecimento individual. Por esse motivo, a dificuldade de chefiar das mulheres é uma realidade. Há constantes questionamentos, testes e preconceitos. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, visto que não é algo comum e as pessoas são resistentes a esse tipo de relacionamento (MAUME, 2016; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Mesmo liderando equipes do mesmo modo, os comportamentos esperados de uma líder mulher é diferente do que é esperado de um homem. Quando colocados em situações conflituosas, por exemplo, os homens é “intempestivo” e empenhado, já a mulher é entendida como descontrolada emocionalmente (LIMA et. al., 2013) Assim, em setores que são predominantemente masculinos sugere-se que as mulheres sejam integradas, inicialmente como membros da equipe, para só depois assumam a liderança, se for o caso (MERUANE e CHAU, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação das mulheres em cargos de liderança retrata a vida delas na sociedade. A carreira das mulheres possui inúmeras barreiras, especialmente as culturais, que dificulta o crescimento e o reconhecimento profissional. As mulheres que investem tempo em suas carreiras enfrentam duplas ou triplas jornadas para conquistarem espaços que os homens nem se esforçam para ocuparem (CERIBELI, INÁCIO e COLARES, 2016).

A mulher que busca ser líder, tem salários mais baixos e menos possibilidades de receber promoções se comparadas aos homens que almejam, ou, realizam as mesmas funções. A pesquisa demonstrou que as mulheres entrevistadas tem um alto nível de instrução,

porém devido ao seu gênero enfrentam dificuldades ao ocuparem cargos de liderança.

Essas profissionais são julgadas pela aparência e por demonstrar ou não ambição de crescer profissionalmente. E, mesmo tendo formação e capacidade, são questionadas quando agem de forma mais contundente, enfrentando diversas dificuldades para conquistar a confiança de suas equipes de trabalho.

As que decidem abraçar a maternidade em busca de realização pessoal enfrentam as dificuldades de rotinas duplas ou triplas cansativas que se somam com os afazeres da casa. Afazeres esses que a maioria delas realizam mesmo trabalhando o dia todo (SOUSA e GUEDES, 2016).

Enquanto as mulheres comprarem o discurso social e cultural de “mulher maravilha”, será difícil estabelecer qualquer senso de igualdade entre gêneros. Foi naturalizado pela mídia e pela sociedade o discurso da mulher como grande profissional, excelente dona de casa e mãe dedicada. Porém, essa conta não fecha. Não se todas as atribuições, que deveriam ser divididas com mais pessoas, recaírem sobre os ombros de uma só.

Em relação as mulheres em cargos de liderança, nem todas percebem o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só ocorre com outras pessoas e não entendem certas ações maliciosas como preconceito. Pelas respostas obtidas, grande parte das entrevistadas não percebem a mulher como parte de um grupo de minorias na sociedade. Assim, os principais obstáculos e desafios são: a conscientização frente ao machismo e suas consequências, tais como: salários desiguais, possibilidades de ascensão menores na carreira e baixo reconhecimento dos colegas de trabalho para com as capacidades de liderança nas equipes, por exemplo. Também pode-se salientar os desafios da maternidade e da dupla jornada para conciliar vida pessoal e profissional, e as questões relacionadas com a aparência, algo cobrado das mulheres na sociedade e que têm sido questionado pelas próprias mulheres e por estudiosos.

Esta pesquisa possui implicações teóricas e práticas. As teóricas incidem no sentido de apresentar a perspectiva de mulheres em posição de liderança frente a temas que incidem diretamente em suas carreiras e são importantes para organizações, liderança,

estudos de gênero e gestão empresarial. Assim, foram apresentados desafios importantes impostos a carreira das mulheres. Tais como: maternidade, desigualdade salarial, obstáculos a ambição profissional, críticas a aparência e o desrespeito da equipe frente a figura de liderança feminina. Com esse trabalho, oferecemos reflexões sobre mulheres em posição de liderança e as consequências de suas escolhas e posicionamentos pessoais para suas carreiras. As práticas recaem no sentido de oferecer uma melhor compreensão sobre os desafios que devem ser avaliados pelas mulheres na gestão da própria carreira e vida pessoal, além de servir como base para as empresas construírem ambientes mais diversos e menos estruturalmente machistas.

Por fim, este artigo contribuiu apenas com uma visão inicial da situação das mulheres em posição de liderança e abre espaço para novos estudos a fim de entender como é a relação profissional e pessoal dessas mulheres que atuam como líderes. Pode-se ainda, envolver os homens e seus discursos sobre lideranças femininas discutindo as condições que fazem as mulheres desistirem de suas carreiras, investigar junto as empresas os motivos pelos quais promoveram homens e mulheres e discutir os impactos da maternidade e sobrecarga de trabalho do lar na vida profissional.

■ REFERÊNCIAS

- ALBERTUNI, P. S.; STENGEL, M. Maternidade e novos modos de vida para a mulher contemporânea. *Psicologia em Revista*, 22(3), 709-728, 2016. <https://dx.doi.org/DOI-10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P709>
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

- CAVALCANTI, N. C. S. B.; BAÍA, D. C. P. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In Anais, 11 Seminário Internacional Fazendo Gênero, Florianópolis, 2017. Disponível em: http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499457316_ARQUIVO_Sermaenomundodotrabalho.pdf. Acesso em: 20 dez. 2019.
- CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V. Uma análise das práticas de gestão de pessoas nas organizações sob a ótica da diversidade de gênero. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11 (3), p. 97-115, 2016.
- CHARRAZ, A. S. P. Conciliação entre o trabalho e a família: identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Escola de Ciências Sociais - Universidade de Évora, 2017. Disponível em https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20913/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20vers%C3%A3o%20SAC_Ana%20Charraz.pdf. Acesso em: 15 maio 2018.
- EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. <https://dx.doi.org/10.1037/e664062007-001>
- EZZEDEEN, S. AND RITCHEY, K. Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 388-411, 2009. <https://doi.org/10.1108/17542410910980388>
- FERREIRA, G. F.; BASTOS, S. A. P.; D'ANGELO, M. J. A look at women's transition from formal labor to self-employment based on endogenous stimuli. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(2), eRAMG180086. Epub April 16, 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180086>
- FIUZA-MOURA, F. K. Diferenciais de salário na indústria brasileira por sexo, cor e intensidade tecnológica. Dissertação (Mestrado em Economia Regional) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.
- GOMES, M. R.; SOUZA, S. C. I. Assimetrias salariais de gênero e a abordagem regional no Brasil: Uma análise segundo a admissão no emprego e setores de atividade. *Revista de Economia Contemporânea*, 22(3), e182234. Epub January 14, 2018. <https://doi.org/10.1590/198055272234>
- GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 36, e0090. Epub November 04, 2019. <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0090>
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf Acesso em: 17 dez. 2019.
- KRAUSE, L. I. Mulher, trabalho e maternidade: demandas no retorno da licença-maternidade. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde da Mulher, Criança e Adolescente) Universidade Católica de Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Saúde e Comportamento, Pelotas, 2017. Disponível em: <http://tede.ucpel.edu.br:8080/jspui/handle/tede/635>. Acesso em: 22 ago. 2019.
- LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>
- MAUME, D. J. Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. *Social Currents*, v. 3, n. 1, p. 43-63, 2016. <https://doi.org/10.1177/2329496515620647>

- MERUANE, P. I. S.; CHAU, C. F. C. Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *Innovar*, 26(61), 119-130, 2016. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57170>
- MGAPress. A maternidade e o Mercado de Trabalho no Brasil 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/mgapress/a-maternidade-e-o-mercado-de-trabalho-no-brasil/> Acesso em: 18 dez. 2019.
- MOURA, N. V. Gestoras em nome próprio: para uma sociologia da gestão do corpo. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto, Universidade do Porto, Portugal, 2015.
- MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. *Dados*, 62(1), e20180252. Epub April 18, 2019. <https://doi.org/10.1590/001152582019169>
- NASCIMENTO, C. M.; SILVA, L. C. A. Sujeito mulher: a imagem da beleza. *Revista Subjetividades*, 14(2), 343-357, 2014. Recuperado em 22 de abril de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692014000200016&lng=pt&tlng=pt.
- NASCIMENTO, G. A. F.; VILLAS BÔAS, R. Proteção da mulher: direito individual e social à igualdade de condições no mercado de trabalho e ao direito à maternidade. *Conpendi Law Review*, 1(6), p. 156-172, 2015. http://dx.doi.org/10.26668/2448-3931_conpedilawreview/2015.v1i6.3459
- OLIVEIRA, É. C.; LUCAS, A. C.; CASADO, T. Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar. *Revista de Gestão*, Volume 24, Issue 4, p. 293-303, 2017.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Human Development Report 2019: Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century*. Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf> Acesso em: 17 dez. 2019.
- PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), e41780, 2018. Epub February 08, 2018. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>
- PUCCINI, B. C.; ARON, M. L.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. *Revista Psicologia Política*, 15(34), p.587-597, 2015.
- QUEIROZ, J. V.; GONÇALVES, L. A.; KRÜGER, G. N. Análise do grau de escolaridade das mulheres no Brasil. In *Anais Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos)*, Florianópolis, 2017.
- ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79, 2011. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 02 de novembro de 2020
- ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia*, 12(1), 02-17, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2004000100002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 22 de abril de 2020.
- RODRIGUES, C.; SAPUCAIA, M. Proteção à maternidade: uma reflexão sobre apaziguamento e sedimentação das desigualdades entre homens e mulheres. *Revista da ABET, Curitiba*, v. 15, n. 1, p. 22-32, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/31257/16335>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ROSO, A. R.; GASS, R. L. Novos tempos, novos lugares: reflexões sobre a maternidade em grupos de empoderamento de mulheres. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 24(2), p.442-461, 2018.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. R. S. Mulheres líderes: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v.6, n. 2, p 88-110, 2015. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123-139, 2016 <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>

ZHANG, Q. F.; PAN, Z. Entrada das mulheres no trabalho por conta própria na China urbana: o papel da família na criação de padrões de mobilidade de gênero. *Desenvolvimento Mundial*, 40 (6), 1201-1212, 2012.