



**ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES QUE  
OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇAS NA REGIÃO DE PRESIDENTE  
PRUDENTE/SP**

**ANALYSIS OF THE CHALLENGES FACED BY WOMEN WHO HOLD  
LEADERSHIP POSITIONS IN THE REGION OF PRESIDENTE  
PRUDENTE/SP**

**ISIS DOS SANTOS**

Graduada em Administração – *Business School* Unoeste

**TAYNARA TAIS DOS SANTOS SOARES**

Graduada em Administração – *Business School* Unoeste

**GUSTAVO YUHO ENDO**

Doutorando em Engenharia de Produção e Mestre em Administração – Professor  
na *Business School* Unoeste

**JOSELENE LOPES ALVIM**

Mestra em Educação – Professora na *Business School* Unoeste

**MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO**

Doutor e Mestre em Administração – Pós-Doutorando em Administração Pública e  
Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação  
Getúlio Vargas (FGV EAESP) e *Fellow* pela *David Rockefeller Center for Latin American  
Studies, Harvard University*

**RESUMO**

Em uma sociedade em que a liderança masculina ainda ocupa a maioria dos cargos de destaque, é de fundamental importância compreender os obstáculos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Para atender a essa lacuna, a pesquisa tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de





lideranças na região de Presidente Prudente/SP. Para a identificação e coleta de dados, foi utilizado o método de entrevista semiestruturada, aplicada a seis mulheres que ocupam cargos de alto nível hierárquico, e sua análise se deu por meio da análise de conteúdo com suporte do *Software AtlasTI*. Os resultados demonstraram que os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança são: a dupla jornada, resistência à liderança, desigualdade salarial e especialização. Apesar disso, pode-se observar pontos positivos da liderança feminina exercida, ao não demonstrarem inferioridade quando comparado ao homem no âmbito profissional. Assim, a pesquisa realizada apresenta dados importantes que possibilitam a contribuição para o desenvolvimento de pesquisas da liderança feminina.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gestão da Diversidade; Liderança Feminina; Presidente Prudente/SP.

## ABSTRACT

In a society in which male leadership still occupies most of the top positions, it is vitally important to understand the obstacles faced by women in leadership positions. To address this gap, the research has the general objective of analyzing the challenges faced by women who occupy leadership positions in the region of Presidente Prudente / SP. To the identification and data collection, the semi-structured interview method was applied, with six women who occupy positions of high hierarchical level, and its analysis was done through content analysis supported by the AtlasTI Software. The results showed that the main challenges faced by women in leadership positions are: the double shift, resistance to leadership, wage inequality and specialization. Despite this, one can observe positive points of the female leadership exercised, by not showing inferiority when compared to men in the professional sphere. Thus, the research carried out presents important data that make it possible to contribute to the development of research on female leadership.

**Keywords:** People Management; Diversity Management; Women's Leadership; Presidente Prudente/SP.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Teixeira (1998), a liderança tem como processo influenciar as pessoas de modo que realizem o proposto, conectando todo o grupo para que sigam um mesmo objetivo. Segue com o propósito de impulsionar os colaboradores, estabelecendo um ambiente favorável para que seja possível chegar aos objetivos de maneira eficaz,





satisfazendo as necessidades como um todo, tanto da organização como de seus colaboradores.

A liderança está além da indução de seus subordinados. Um líder necessita colocar-se em posição igualitária de seus colaboradores que consiga unificar e acolher sua equipe, de modo a despertar admiração, respeito e confiança para com seus liderados, transcendendo essa relação, tornando-o verdadeiramente um bom líder que carrega consigo toda uma equipe, assim, compartilhando dos mesmos objetivos e anseios (VERGORA, 2012).

De acordo com Scherer (2017), a organização que possui a diversidade incorporada em sua rede de colaboradores, ou seja, constituída por pessoas do gênero feminino e masculino, obtém um ambiente mais propício e saudável. Quanto maior for a diversificação dos sexos nos cargos, incluindo as posições nos cargos de liderança, maior serão suas contribuições para a sinergia do todo, devido a diferentes concepções existentes.

Porém, de fato, não é bem assim que ocorre nas organizações, pois, como aponta Fontenele-Mourão (2006), as mulheres ainda são vistas com preconceito diante de muitos olhares, devido à imagem arcaica de que seriam destinadas a atividades mais simplórias, sem muita relevância, tanto na vida pessoal como em sua atuação profissional. Contudo, as mulheres vêm conquistando maiores feitos no decorrer dos anos, tornando-se cada vez mais independentes e buscando maiores espaços. No entanto, apesar dos avanços, o índice de mulheres em lugares de destaque ainda se faz inferior ao de homens nesse mesmo patamar.

Barbosa (2014) afirma que o aumento no mercado de trabalho da liderança feminina no Brasil existe, porém, ainda assim, há desigualdade em diversos aspectos, como no salário, nos cargos de patamares elevados e no papel perante a sociedade em comparação aos homens.

Do ponto de vista de Butler (2010), este afirma que as diferenças entre homens e mulheres não se limitam a questões biológicas, mas também nas atitudes que são





responsáveis. E conclui que, por esse fato, as mulheres sofrem preconceitos ao assumir um cargo de liderança, pela fragilidade social atribuída a ela.

Corroborando com o tema e a sugestão de estudo apontado por Silva (2019) e Silva, Paschoalotto e Endo (2020) identificaram a importância de explorar a temática sobre liderança feminina. Da mesma forma, essa pesquisa busca corroborar com Silva (2019), pois analisa a realidade das mulheres em cargos de liderança no interior do estado de São Paulo, foi instrumento de inspeção.

E, nessa esteira, a presente pesquisa busca analisar quais os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança na região de Presidente Prudente/SP. Para se alcançar tal desiderato, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar mulheres em cargos de liderança no Oeste Paulista, (ii) descrever as diferentes trajetórias que as mulheres tiveram em cargos de lideranças e (iii) apresentar os desafios enfrentados por elas em cargos de lideranças.

A presente pesquisa está organizada da seguinte forma: nesta primeira seção apresenta-se a contextualização do assunto juntamente com os objetivos proposto; na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção, é apresentada a metodologia; na quarta seção, são apresentados os resultados e suas discussões e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Constituição de 1934 descreve legalmente o poder de uma mulher para ter o direito ao voto. Oliveira, Menezes e Sant'anna (2012) deixam claro ser um grande avanço para o gênero feminino conquistar espaço maior na sociedade, em decorrência, as mulheres começaram a lutar cada vez mais pela própria dependência. Os autores Hirata e Kergoat (2007) declaram que a divisão sexual em ambientes, como o do trabalho, começou a obter lutas femininas para reconhecimento do papel que as mulheres podem transmitir como grandes profissionais.







Quando inicia uma comparação de dois gêneros no ambiente de trabalho, vem a predominância masculina, principalmente em cargos de liderança e isso, conseqüentemente, traz vantagens para o homem e minimiza as competências que as profissionais femininas carregam (MELO; THOMÉ, 2018). Sommer (2018) relata que a discriminação e os desafios enfrentados pelas mulheres influenciam em sua remuneração, de tal forma que, mesmo praticando as atividades semelhantes às dos homens, as mulheres possuem o salário inferior, esse fator resulta-se na necessidade do reconhecimento nas organizações.

A discriminação salarial inicia-se quando pessoas, recebem remuneração menor se comparadas aos outros trabalhadores que realizam as mesmas atividades, (LOUREIRO, 2003). A diferença salarial está presente em diversas ocupações no mercado de trabalho, como descreve os autores Leone e Teixeira (2013), os serviços administrativos, vendas, prestadores de serviços, entre outros, são alguns dos que apresentam desigualdades salariais. Nessa linha de atividades em que as mulheres possuem maior participação, ainda que apresentem grau de escolaridade superior, ocorre elevada diferença de remuneração.

Proni e Proni (2018) citam que, mesmo com a valorização da luta e da força de trabalho que as mulheres enfrentam, se faz insuficiente para o fim do ciclo da desigualdade presente no meio social. Daí a importância das estratégias que mulheres utilizam para ganharem mais espaços nas organizações. Segundo Leiras (2008), nas empresas, ainda não ocorreu a igualdade de gênero, justamente pelo fato de que as mulheres não possuem idênticas oportunidades que os homens, pois a figura feminina, perante a sociedade, tem que exercer somente atividades domésticas, ou seja, zelar pela família e casa.

De acordo com Halpern e Cheung (2009), quando observado, não tem justificativas que explicam essas atitudes quando pessoas cometem o preconceito pelas diferenças de gênero, como aparências, idade e determinados comportamentos. Segundo Saffioti (1979), é a sociedade que impõe barreiras e obstáculos nas realizações das mulheres. Com o desenvolvimento social, a mulher busca conciliar a vida pessoal





com a vida profissional e ter a independência no mercado de trabalho, através do rompimento dos preconceitos que ainda é presente. O que as deixa mais fortes e dedicadas, mostrando seu potencial, proporcionando grandes resultados para as empresas.

Os autores Emmanuel e Dzathor (2016) citam que as mulheres confrontam desafios para conseguir o patamar de liderança e ainda possuem a dificuldade em conciliar trabalho com a família, por esse fato, organizações têm minorias do sexo feminino. Nogueira (2006) cita a “família operária patriarcal”, nome referenciado ao modelo familiar tido no pós-Revolução Industrial, na qual houve a incorporação feminina no âmbito de trabalho de produção. Esse termo condiz com o fato de que mesmo atuando no mercado, a mulher manteve a função de dona de casa como principal atividade, tornando-se provedora complementar de seu lar.

Assim, como destaca Perez (2001), essa divisão se faz extremamente injusta, pois as mulheres arcam com as responsabilidades domésticas e familiares de maneira individual em sua grande maioria, como se apenas elas gozarem dos resultados dessas atividades. Pesquisa realizada pela Fundação Carlos Chagas, em 2007, exemplificou a disparidade da contribuição na realização dessas atividades, identificando que os homens gastam 10,6 horas por semana em média em sua realização, número bem inferior aos das mulheres, que resultou em 27,2 horas, comprovando que se dedicam muito mais que os homens.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho fez com que a atuação masculina no cenário doméstico tivesse sim um leve crescimento, depois de muito tempo, é claro, porém, apenas em alguns poucos casos. É o que afirmam Spindola e Santos (2003), sobre o desenvolvimento masculino perante essa participação, são poucos, contudo, os parceiros que identificam a sua obrigação em realizar as atividades familiares. E, para que esses casos isolados se tornem números mais relevantes, vai levar alguns anos, tendo como referência a desconstrução patriarcal em que se vive.

Perante essa realidade, de acordo com Carvalho (2010), em muitos casos, as mulheres acabam tendo que optar em escolher ao que se dedicar, família ou carreira,





tendo em vista que, no mercado de trabalho, em sua maioria, para obter reconhecimento equiparado aos dos homens, é necessário muito mais esforços e dedicação para alcançar grandes cargos e mesmo assim, corre o risco de ter sua capacidade e mérito questionados.

Bjerk (2008) descreve o fenômeno do “teto de vidro” como sendo o modo de manifestar a dificuldade de sobressair a um cargo de liderança, ou seja, em um processo de avaliação de habilidades das mulheres em determinada vaga, pois os homens recebem destaque maior, provocando obstáculos. No entender de Madalozzo (2011), tal expressão e a maneira com que as organizações executam promoções de acordo com um padrão, atingindo as mulheres de maneira negativa, diminuindo suas possibilidades de crescimento profissional, fazendo com que mesmo que conquistem cargos de liderança, permaneçam em minoria (LIMA et al., 2009).

O número de mulheres ocupando cargos de comando nas organizações vem progredindo de maneira lenta, tendo em vista que, quanto maior o nível hierárquico menor se faz a porcentagem de mulheres ocupando, tido esses por anos, como cargos destinados à figura masculina. Mesmo contendo esse baixo índice de mulheres ocupando grandes cargos, elas continuam qualificando-se ainda mais, para que sejam reconhecidas, mesmo sabendo que vossos esforços tendem a ser dobrados (ABREU; MEIRELLES, 2012).

Segundo Probst (2005), o cenário em que as mulheres são tidas como inferiores na performance em cargos de liderança, irá perder forças, pois elas possuem características que progressivamente serão indispensáveis para se ter êxito nas atividades exigidas pelo respectivo cargo, ou seja, saber lidar com as diversidades, utilizando de sua sensibilidade feminina para orquestrar com êxito seus liderados, de tal modo a formar equipe heterogênea, lidando todos de maneira sinérgica, cooperando para a alcance do objetivo da organização.

Tonani (2011) destaca os traços femininos de maneira positiva ao conduzir suas lideranças, pois possui a capacidade de ver seus liderados como parte real dos resultados. Morgam (2011) corrobora com esse ponto de vista e acrescenta que o olhar





para o coletivo, flexibilidade e intuição fazem parte das aptidões extremamente essenciais para ser um líder de maneira eficaz, assim como os homens, possuem características mais racionais, mais lógicas e independentes, que também são vistos como aptidões importantes para atuar em tal cargo (MORGAN, 2011).

Não é certo limitar esses traços exclusivamente pelo sexo que o indivíduo possui visto que, há aqueles que apresentam aspectos de ambos. Quando o líder possui esse atributo, sua atividade é classificada liderança andrógena, cuja gestão não se restringe a personificação padronizada, deixando evidente que, para ser um bom líder, independe de sexo e sim de suas competências e o jeito em que as utilizam (EAGLY; CARLI 2007).

Os autores Siqueira, Sales e Fischer (2016) evidenciam a importância que as organizações possuem na beneficência do cenário feminino em cargos elevados, caracterizando-se como dever social, bem como a necessidade de dar novos significados ao cenário em que a inclusão e equidade não se fazem presentes na prática. Identifica-se a responsabilidade das organizações na aplicação da igualdade referente aos homens e mulheres em todos os âmbitos profissionais, sendo analisados sem distinção de oportunidades e relevância.

Para Gomes (2017), as mulheres passam por um processo de transição perante a sociedade, ou seja, estão mudando o modo pela qual gerenciam um ambiente familiar para um ambiente organizacional. As que conquistam cargos com patamares elevados, refletem o crescimento e tornam-se um fenômeno social (SANTOS, 2016). As mulheres seguem lutando para conquistar espaço de igualdade, essa luta permanece tanto na sociedade, como nas organizações, pois o preconceito referente à imagem feminina ainda se faz muito presente em todos os seus âmbitos, mesmo ela provando sua extrema capacidade todos os dias (STAWINSKI; FROM, 2016).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, que sugere ser realizada por análise de diversificados documentos, buscando a compreensão da sua localidade







de origem (BOGDAN; BIKLEN, 1994). O método utilizado será o exploratório que visa desenvolver novas informações e perspectivas sobre o assunto tratado, buscando ideias e concepções diferentes das já existentes (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para a construção da fundamentação teórica foi utilizada a pesquisa bibliográfica e que, de acordo com Fonseca (2002), é realizada com base em informações extraídas de publicações, podendo estar presentes em livros, web sites e artigos científicos.

A realização de coletas de dados se deu por meio de entrevistas que terão o seu roteiro de questão criado de maneira semiestruturada. O roteiro de questões será aplicado a 6 (seis) mulheres que atuam em cargos de liderança na região de Presidente Prudente/SP, sendo composto por perguntas na modalidade aberta, pois, de acordo com Sommer e Sommer (1986), a utilização de perguntas abertas favorecem à pesquisa, pois às conduzem a aplicabilidades, tornando-a mais completa.

As questões serão separadas em seis blocos, referindo-se cada bloco a uma categoria, conforme o quadro 1. Realizou-se 6 (seis) entrevistas que se deram em forma de conversa com mulheres que atuam em cargos de liderança e, com seu consentimento, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

**Quadro 1** – Categorias e subcategorias de análise do conteúdo.

Autores/Ano	Categorias de Análises	Subcategorias de Análises
Loureiro, Paulo R. A. (2003); Leone, Marilane Oliveira Teixeira (2013); Sommer e Proni (2018)	Salário	✓ Igualdade de Salários ✓ Diferença Salarial
Saffioti (1979); Hirata e Kergoat (2007); Leiras (2008) Halpern e Cheung (2009); Oliveira, Menezes e Sant'anna (2012)	Preconceito	✓ Se sofreu algum preconceito ✓ Resistência à ordem ✓ Preconceito pela aparência ✓ Pensamento Patriarcal
Bjerk (2008); Melo e Thomé (2018); Lima (2009); Carvalho (2010); Madalozzo (2011); Haile Emmanuel e Dzathor (2016)	Dificuldades	✓ Dedicar mais que os homens ✓ Minoria nas Organizações
Probst (2005); Morgan (2011); Tonani (2011); Abreu e Meirelles (2012); Siqueira, Sales e Fischer (2016)	Liderança	✓ Obstáculos para chegar a Liderança ✓ Competências de Líder ✓ Características Importantes ✓ Igualdade nas Oportunidades
Perez (2001); Spindola e Santos (2003); Nogueira (2006)	Dupla Jornada	✓ Relação Profissional e Pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)





O tratamento dos dados foi executado por meio de análise de conteúdo, essa técnica necessita que o pesquisador compreenda as características e particularidades dos dados obtidos (BARDIN, 2011). O investigador deve realizar inspeções nas informações apresentadas nos documentos escolhidos, assim como suas especificações.

Para realizar a análise das entrevistas será utilizado o *software Atlas.ti*, segundo Walter (2015), esse *software* auxilia na compreensão e organização dos dados obtidos, podendo ser utilizado na investigação de diversificados tipos de pesquisas, comumente, sua utilização se dá em estudos de característica qualitativa. Tal instrumento tecnológico possui sua empregabilidade adaptável, permitindo estudos com mais complexidade sendo compreendidos de maneira clara e organizada.

Ainda perante Walter (2015), o *Atlas.ti* consiste em uma ferramenta que proporciona maior facilidade nas análises, unificando as diversidades de dados coletados em um esquema de fácil observação. A ferramenta contribui para a eficácia do estudo, fornecendo como resultado um material de fácil verificação, ligando as informações coletadas, permitindo uma análise sistêmica.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Sucedeu-se a presente pesquisa em forma de entrevista, cuja aplicação foi efetuada para com 6 (seis) mulheres, que atuam em cargos de liderança em organizações situadas na região de Presidente Prudente, as quais serão representadas pelos números 01, 02, 03, 04, 05 e 06, como forma de identificação.

As perguntas que foram aplicadas às entrevistadas, proporcionaram relevância para a estruturação das discussões e análises, cujos resultados obtidos serão apresentados por categorias. O perfil das entrevistadas varia de acordo com o segmento de atuação, formação, cargo, idade, tempo e experiência como líder.





Frisa-se que as entrevistadas 01, 03, 04 e 05 atuam no cargo de gerência, as demais como administradoras. A 05, 06 e a 01 possuem a formação em Administração, a 03 em Farmácia, 04 em MBA em Gestão Empresarial e uma delas é concursada. O segmento onde as líderes atuam é diversos ramos, a saber, gastronomia (entrevistada 01), servidora pública (entrevistada 02), farmácias (entrevistada 03), bancária (entrevistada 04) e administrativo (entrevistadas 05 e 06). A gestora 04 tem mais de 27 anos, ocupando o cargo de liderança; a gestora 05 tem 10 anos e a gestora 06 com 4 anos. Todas essas informações auxiliaram na estrutura da pesquisa, pois são relevantes para o desenvolvimento do artigo.

A categoria relacionada ao salário são as percepções das entrevistadas em relação à igualdade e desigualdade, apresentando como resultado uma grande parte das mulheres exerce as mesmas funções do sexo masculino e ganham idêntica remuneração, mas, como a entrevistada 06 relatou, o salário foi se igualando conforme as mudanças, ou seja, nítido a presente melhoria no requisito salário nas organizações.

No entanto, segundo Antunes (2002), nesse processo de crescimento das mulheres, o salário não foi um fator de acompanhamento, mas sim a participação e busca da figura feminina no mercado de trabalho, visto que as organizações visualizam a capacidade de oferecer remuneração menor para o trabalho realizado por um homem. Tal assertiva vai ao encontro do que foi mencionado pela entrevistada 04, a qual asseverou que há diferença salarial para aqueles que exercem as mesmas atividades e responsabilidades na organização onde trabalha, ou seja, por mais que esse aspecto apresente uma melhoria na igualdade salarial, ainda se constata no dia a dia das mulheres.

As indagações sobre questões salariais, para que, sobre a ótica de cada uma, fosse identificado se há desproporção no salário das mulheres, quando comparado ao de uma figura masculina ocupando o mesmo cargo.

Para a entrevistada 01, não há mais diferenças entre a remuneração das mulheres e dos homens que atuam em um mesmo cargo, afirma “Pela lei, na constituição do trabalho, não tem o porquê de pagar menos pelo fato de ser uma mulher”, indo assim,







contra a perspectiva das demais entrevistadas 02, 03, 04, 05 e 06, cuja opinião se difere, pois as mesmas concordam com a informação de que a igualdade salarial entre homens e mulheres ainda não é uma realidade, mesmo sendo algo que não deveria existir, como justifica a entrevistada 04 “Somos seres humanos iguais e dotados de competência e capacidade, a diferença que vejo entre um e outro é muito mais um estigma brasileiro”. Quando questionadas, as entrevistadas 02, 03, 04, 05, e 06, se essa desigualdade ainda ocorre, unanimemente disseram que sim, mesmo que de maneira gradativa como cita a entrevistada 02, cujo esse tempo será longo, como dito pela entrevistada 03, em concordância com a 04 “infelizmente ainda vai demorar, existe uma mudança de processo de mentalidade”.

Essa percepção se faz semelhante ao resultado obtido na pesquisa realizada por Ishizawa et al. (2020), em que 68% de seus entrevistados, sendo 41,2% mulheres e 26,9% homens, também afirmam que a diferença salarial é realidade em nossa sociedade, mesmo com algumas mudanças, ainda permanece.

Referente ao preconceito da posição como líder, sendo mulher, as entrevistadas 01, 02, 05 e 06 disseram que nunca sofreram algum tipo de discriminação nas organizações onde trabalhavam; já a entrevistada 03 pontua que, na atual empresa em que trabalha, nunca sofreu, diferente dos outros locais que já atuou, bem como a entrevistada 04 que relata já ter vivido essa situação de desconforto, a mesma reportou ao seu supervisor depois de anos, devido ao fato de sentir medo da situação, porém explica: “Já faz mais de 15 anos que aconteceu”, afirmando ser a única vez que vivenciou tal ato e que as coisas mudaram durante esse tempo que passou.

No dia a dia de muitas mulheres, essas ações são comuns, mulheres sofrendo preconceitos e não podendo manifestar-se por insegurança. Kanan (2010), relata que o número de mulheres que ocupam cargo de liderança não é intenso, pelo preconceito da sociedade que define o fato por apenas ser mulher, ou seja, só de possuir o sexo feminino as mulheres propendem a sofrer discriminações. Mas, atualmente, conforme as respostas obtidas nas entrevistas, esse fator agravante de intolerância diminuiu, isso refere-se aos atos das mulheres, que vem lutando pelos seus direitos de serem

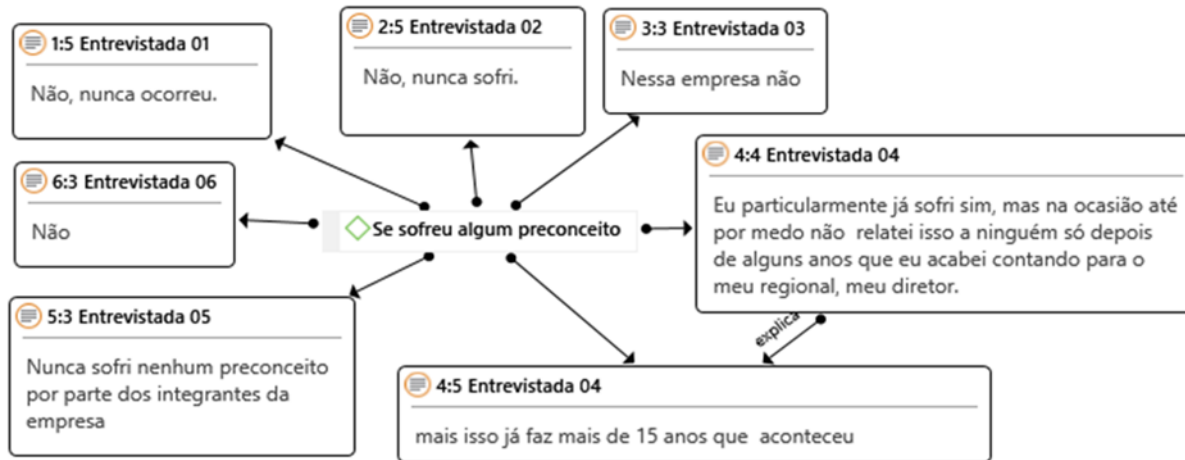






respeitadas não só como líderes, mas também como pessoa, que enfrenta grandes desafios em busca de oportunidades.

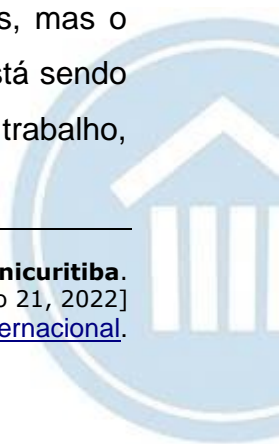
**Figura 1** – Percepções das entrevistadas se sofreram algum preconceito.



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software *Atlas.ti 8* (2021)

As mulheres vêm conquistando o poder de autoridade e respeito nos últimos anos, mas isso só é visado quando uma mulher está no cargo durante um longo tempo, como relata a entrevistada 05: “o fato de eu ter crescido dentro da empresa, facilita a efetividade das minhas ordens”, ou seja, essa submissão só se tornou possível, por conta do tempo de contribuição que a mesma possuía dentro da empresa.

Para Monteiro (2007), as mulheres perante o tempo vêm aceitando a subordinação na relação com o homem, ou seja, a obediência da mulher é um direito do homem perante a sociedade. Porém essa subordinação, representada pela figura masculina, está sendo preterido pelas mulheres, pois elas, a cada dia, proporcionam o empoderamento perante a equipe, como relata a líder 01 sobre esse fato: “Pelo contrário, sinto que eles sentem mais medo e me respeitam mais do que os gerentes homens”. Diante do exposto, a discriminação pela mulher em uma liderança está presente em organizações, mas o espaço que a mulher está proporcionando perante uma cultura e princípios, está sendo mais relevante para conquistarem o respeito e a dedicação eficiente no trabalho, resultando no ganho de reconhecimento.

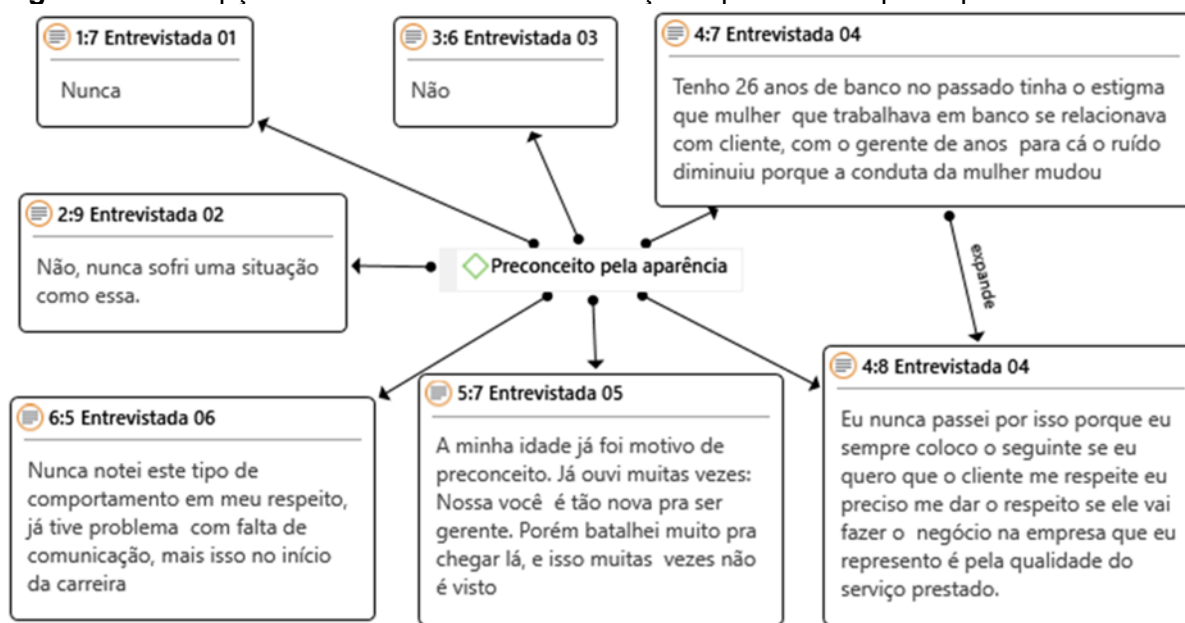




Referente ao aspecto de aparência, as quais, conforme a entrevistada 04 relata: “a conduta da mulher mudou”, por isso diminuiu essa discriminação com a aparência e a entrevistada 05 diz que já sofreu por conta da idade, ou seja, por exercer um cargo de liderança, sendo muito jovem. As demais entrevistadas nunca sofreram ou notaram esse tipo de preconceito, mas algumas organizações estipulam regras do modo apropriado para vestir-se no local de trabalho, ou até mesmo as próprias mulheres se impõem, como diz a entrevistada 04, “Se eu quero que o cliente me respeite eu preciso me dar o respeito”. De acordo com Moura (2015), a mulher tem a necessidade de ter a aparência mais apropriadamente, no ambiente de trabalho, já que transmite uma forma positiva para sociedade, criando-se uma imagem da pessoa.

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), esse preconceito da posição de uma mulher é presente desde da infância, impondo a mulher como um ser frágil, de pura bondade, então essa discriminação pelo interior e o exterior pelo sexo feminino vem de um longo período, pelo fato dos homens passarem uma imagem de segurança e de autoconfiança, sem muitas vezes ser afetado pela aparência, justamente por transmitir agressividade em defesa, mas isso não é mais afetado pelas mulheres, pois as mesmas a cada dia enfrentam esses desafios.

**Figura 2** - Percepções das entrevistadas em relação a preconceito pela aparência.





Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do *software Atlas.ti 8* (2021)

Diante os questionamentos relacionados ao pensamento patriarcal na sociedade e sua influência na liderança feminina, cujo poder se faz pertencente apenas ao homem, obtendo papel de superioridade relacionado às mulheres, novamente observou-se convicções divergentes entre as entrevistadas. Para a 01, o patriarcado é algo do passado que não se faz mais presente na atualidade, indo de acordo com essa afirmativa; a entrevistada 02 justifica “Hoje não é nossa realidade, então as mulheres adquirem bastante autonomia e isso vem decorrendo da responsabilidade que temos hoje”. Em contraposição, às demais entrevistadas relatam que sim, o patriarcado se faz extremamente presente, mesmo com alguns avanços, ainda a muito o que ser aprimorado pois, os índices de mulheres em cargos de liderança encontram-se abaixo dos homens, sendo uma problemática até mesmo para as mulheres que já atuam em tais cargos, como citado pela 05: “Alguns homens sentem-se constrangidos em serem liderados por mulheres”, fato esse relacionado, ao machismo estrutural que dificulta o reconhecimento da capacidade feminina frente a uma organização.

Em conformidade com as respostas obtidas no presente tópico, encontra-se a pesquisa de Ishizawa et al. (2020) que, ao questionar seus entrevistados sobre a legitimidade da palavra feminina nas organizações, obteve um total de 56,3%, os quais acreditam na falta de credibilidade que as posições femininas possuem nas organizações.

Adentrando à prerrogativa de que as mulheres necessitam dedicar-se mais que os homens para adquirirem as mesmas oportunidades. As entrevistadas 01, 02, 03, 04 e 05 mostraram-se contra a prerrogativa citada, para as quais o que determina as oportunidades é o quanto você se dedica para chegar a tais resultados, não tendo a ver com sexo e sim com o indivíduo, tendo em vista que as organizações em que atuam, proporcionam de maneira igualitária os caminhos para que o colaborador se sobressaia. Tanto a 01 e 05 observaram que há homens que não buscam novos objetivos na empresa, ou seja, ficam estagnados em um mesmo cargo sem perspectivas de







crescimento, fazendo com que as mulheres que possuem essa ambição se sobressaiam; inclusive, a 01 afirma “Hoje vejo o homem mais pacato...já a mulher, está tomando mais a frente”. Dados divulgados pelo IBGE (2017), vão de acordo com as declarações acima, cujo maior tempo destinado aos estudos refere-se às mulheres, pois se dedicam cerca de 9,3 anos, superando os homens, que investem 8,9 anos em média.

Para Miltersteiner (2020), o maior empenho das mulheres ocorre como método para ascensão de suas carreiras, essa busca também se relaciona com o fato de desmistificar os estereótipos agregados a elas e que as colocam em desvantagem. Ao encontro dessas constatações, a 06 relata que ao contrário das demais, possui muita dificuldade para ser reconhecida e teve sua capacidade subestimada por ser mulher “Precisei provar para o próprio homem que minha capacidade ia além da imaginação dele”. Identificando a desvantagem que sempre possuiu e enfrentou.

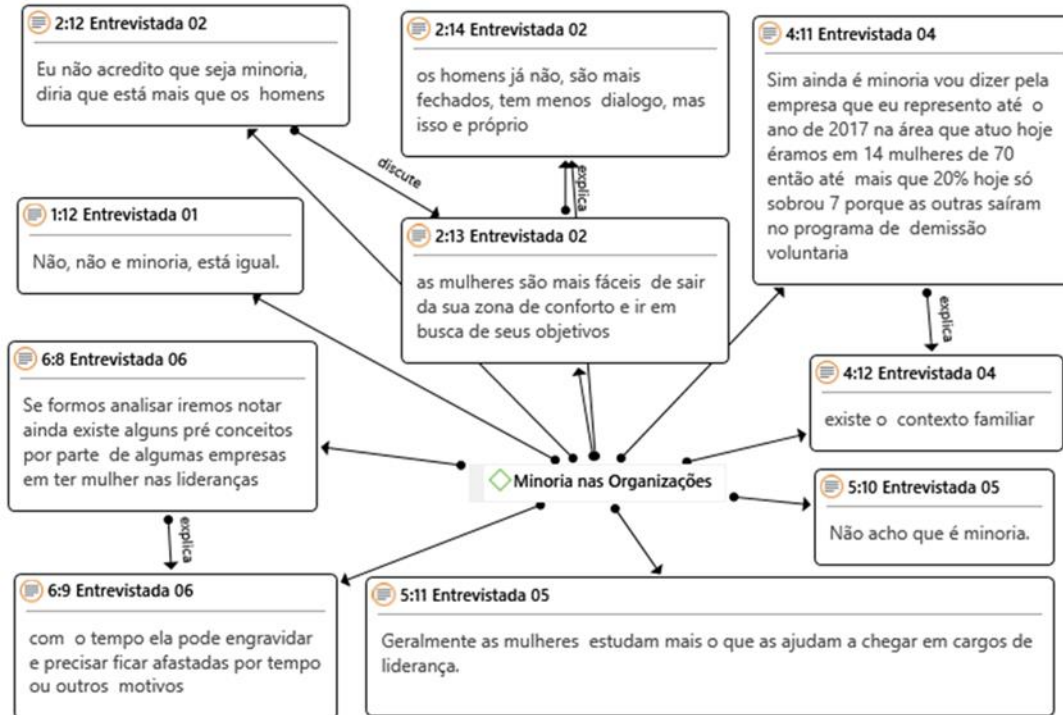
De acordo com as entrevistadas, algumas relataram que existe a questão das mulheres serem minoria nas organizações, com fatores decorrentes como a licença maternidade que necessita de afastamento, com isso, segundo Sousa e Guedes (2016), a dedicação pela licença maternidade é uma realização pessoal, e, mesmo realizando várias atividades do dia a dia, é um fator que dificulta na seleção de um processo, pois na visão da sociedade as mulheres não conseguem alinhar esses afazeres.

Já outras mulheres, que foram entrevistadas, relatam que existe uma equidade, ou seja, um equilíbrio dentro da empresa entre homens e mulheres. Conforme Hernandez (2009), acontece uma expansão no mercado econômico com a participação da mulher, grandes evoluções de mudanças sociais que envolvem questão familiar, profissional e pessoal, uma independência, e uma auto realização da mulher. Como relata a entrevistada 05: “Geralmente as mulheres estudam, mais o que as ajudam a chegar em cargos de liderança” e, segundo IBGE (2018), entre os 25 a 44 anos de idade, mais de 21% das mulheres finalizam o ensino superior, e os homens com apenas 15,6%, com isso, as mulheres possui grandes oportunidades de elevar o nível de mulheres nas organizações.





**Figura 3** - Percepções das entrevistadas sobre serem minoria nas organizações.



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software *Atlas.ti 8* (2021)

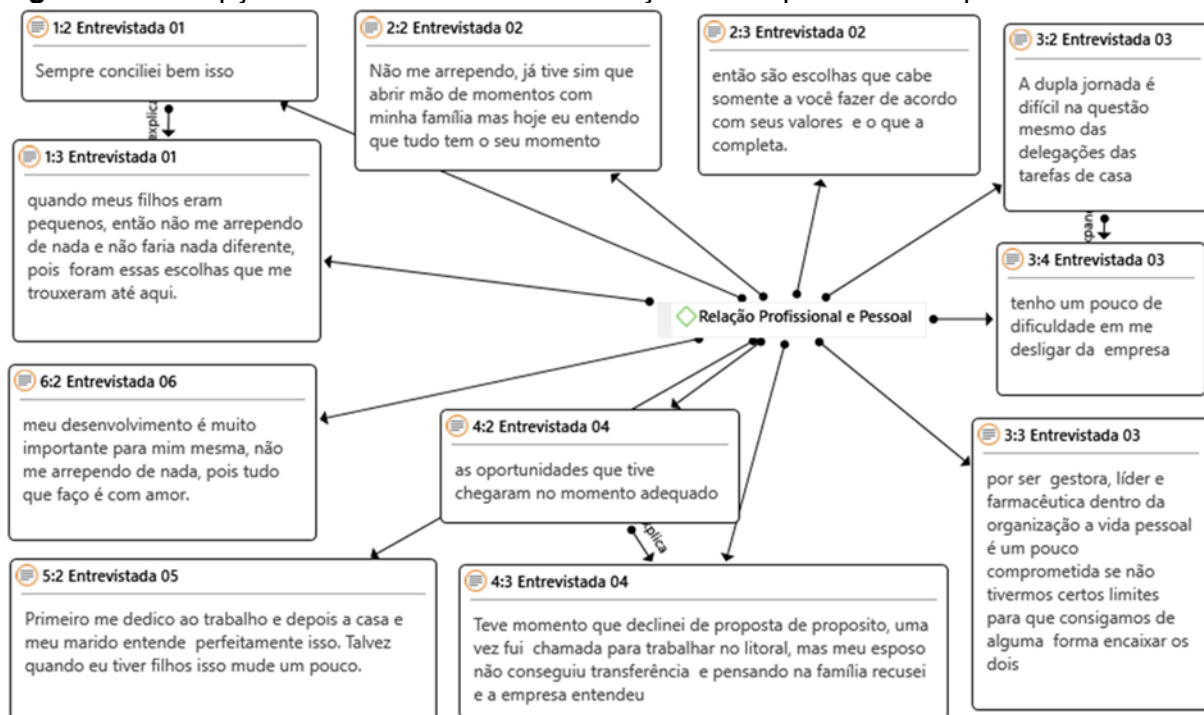
Por meio das respostas das entrevistadas, pode-se constatar que os maiores obstáculos que uma mulher pode enfrentar no início das atividades de liderança é a escassez da autoconfiança, as mulheres precisam superar as dificuldades e não desistir dos objetivos e metas estabelecidas, continuar buscando por igualdade e respeito. Como diz a entrevistada 01 “O maior obstáculo é ela mesma, está dentro da própria pessoa, superar seus limites e seus próprios desafios. Qualquer um chega no lugar que deseja só basta querer e lutar”. Em contrapartida a entrevistada 05 cita algumas das barreiras “...o maior obstáculo é a dupla jornada” que as mulheres enfrentam no dia a dia. De acordo com Fernandez (2019), um fator presente no meio corporativo, é o “teto de vidro”, uma definição que explica as barreiras invisíveis, ou seja, os desafios que as mulheres enfrentam, como a desigualdade na remuneração, cultura da empresa, falta de respeito e reconhecimento que impedem a figura feminina a alcançar níveis elevados de hierarquia.





Como observado na figura 4, algumas líderes sabem conciliar a vida pessoal com a profissional e que não têm o sentimento de arrependimento de ter filhos ou de renunciar propostas de empregos melhores, para cuidar da família, conforme a entrevistada 04 “teve momento que declinei de proposta de propósito, uma vez fui chamada para trabalhar no litoral, mas meu esposo não conseguiu transferência e pensando na família recusei”. A entrevistada 03 tem certa dificuldade de não levar os aspectos profissionais para o lar, “tenho um pouco de dificuldade em me desligar da empresa”, ou seja, em certos momentos não consegue separar as situações, isso acaba prejudicando a mulher como mãe, esposa, filha ou profissional. Segundo Miltersteiner (2020), existem algumas lacunas na carreira da mulher, como a prioridade na educação dos filhos, a pausa por conta da gravidez, a preferência para manter um equilíbrio da vida pessoal e profissional, mas esses aspectos diferenciam os homens para conquistar uma posição mais vantajosa. Porém são dificuldades que as mulheres conseguem ultrapassar, equilibrando ambos os lados, família e profissional, deixando claro que as mesmas conseguem vencer esses obstáculos e serem excelentes líderes.

**Figura 4** - Percepções das entrevistadas em relação à vida profissional e pessoal.





Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do *software Atlas.ti 8* (2021)

As contribuições práticas da presente pesquisa são no sentido de compreender a realidade de mulheres que ocupam cargos de lideranças na região de Presidente Prudente/SP, observando a realidade que as entrevistadas vivenciaram ao longo de suas carreiras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das mudanças relativas na sociedade referente ao papel da mulher, se faz notório o papel prioritário que o homem tem frente às organizações, pois não são oferecidas oportunidades de modo igualitário, ou a mulher fica estagnada, em nível inferior ao homem, ou acaba se adequando ao comportamento masculinizado dentro do ambiente de trabalho, lutando para alcançar o cargo desejável (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

Na pesquisa apenas duas entrevistadas citaram ter feito uma escolha entre a vida profissional e a pessoal, ambas priorizam a carreira, segundo uma delas estava sendo mais relevante, renunciar a maternidade para focar no profissional. As outras mulheres disseram não ter sentido a necessidade de optar por uma ou outra, porém, observa-se que essa escolha, em determinados momentos da trajetória, foi sim realizada, mesmo que inconscientemente pois houve privação de algo para dedicar-se a sua prioridade, de acordo com o que cada uma deseja vivenciar.

Diante do todo elaborado, conclui-se que há a busca contínua das mulheres pelo autodesenvolvimento profissional, as quais acreditam ser a forma mais eficaz para se ter progresso nas carreiras desejadas, sendo essa dedicação superior à dos homens, acreditam maior estabilidade quando se referem ao autodesenvolvimento.

Quando questionadas sobre a desproporcionalidade de salários, levando em consideração sua trajetória, as entrevistadas não identificaram como algo que ocorra atualmente, citam ser algo que ficou no passado, entretanto, de acordo com dados do







IBGE, os homens ainda possuem o salário maior do que as mulheres, mesmo diminuindo essa situação entre os anos de 2012 e 2018, a mulher ainda permanece recebendo 22% a 88% abaixo que os homens no Brasil, ou seja, a diferença salarial ainda está presente na sociedade, mesmo que fora dos olhares das entrevistadas.

A pesquisa identificou situações de preconceito vivenciadas por algumas das entrevistadas no âmbito profissional, o que ressalta a discriminação ainda existente no meio. Mesmo com feitos já conquistados durante os anos a favor das mulheres, o meio corporativo se faz contido de muitas lacunas, evidenciando, segundo Souza (2017), os vestígios do patriarcado ainda muito presente.

Para a mulher, a dificuldade não se concentra apenas no decorrer de sua trajetória para alcançar níveis altos nas organizações, visto que mesmo após esse feito, os olhares de inferioridade ainda permanecem fixados, as quais enfrentam muitas dificuldades ao garantir seu posto com excelência e estão em constante luta contra a discriminação.

Ressaltamos a limitação existente na pesquisa, no qual se concentrou apenas em mulheres que atuam na região de Presidente Prudente/SP, sendo assim, resulta-se em uma amostra de uma determinada localidade. O presente estudo, pode ser utilizado como contribuição para futuras pesquisas que abrangem a mesma temática em um território maior, obtendo resultados mais amplos e profundos.

Perante os resultados da pesquisa que apontaram, sobretudo, a busca contínua das mulheres pelo autodesenvolvimento, com o intuito de estarem cada vez mais capacitadas para alcançar patamares mais elevados, se dá a seguinte indagação, essa determinação em busca de maior notoriedade ocorre pela vontade das mulheres estarem em tais patamares ou apenas se dá como forma de tentativa legitimação da capacidade feminina perante a sociedade? Sendo sugestivo para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. **Mulheres e homens em ocupações de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.







ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negociação do trabalho (6a ed.) São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

BARBOSA, A. L. N. H. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. IPEA, Mercado de Trabalho, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BJERK, D. Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic, 2008.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BUTLER, J. Model of Hiring and Promotion. The Economic Journal Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. 3ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

CARVALHO, A. A. Redução da fecundidade: Expressão do desejo feminino ou das iniquidades do gênero. Anais do Seminário Fazendo Gênero—Díasporas, Diversidades, Deslocamentos. Florianópolis: UFSC, 23 a 26 de agosto de 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, 2007.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, n. 26, jan./jun., 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTENELE M., T. M, **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília, DF: Secretaria de Política para as Mulheres, 2006.





Gomes, A. F., Santos et al.. Organizações Femininas: Como Mulheres Gerenciam seus Negócios? **Gestão & Planejamento**, 2017.

HAILE, S., E., T.; Dzathor, A. Barriers and Challenges Confronting Women for Leadership and Management Positions: Review and Analysis. **International Journal of Business and Public Administration**, 2016.

HALPERN, D.; CHEUNG, F. **Mulheres no topo**: Como mulheres bem-sucedidas conciliam trabalho e família. Rio de Janeiro: Habacuc, 2009.

HERNANDES, A. R., A inserção da mulher no mercado de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Caderno de pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, .v16, n.3 jul./se., 2018.

ISHIZAEA, A. K. C. et al. Liderança Feminina nas Organizações: A Percepção dos Discentes do Curso de Administração. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 3, p. 59-75, jul./set. 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.





KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, abr-jun, 2010.

LEIRAS, D. Cinco mulheres executivas contam como se tornaram líderes de grandes empresas. **Globo Online**, 24 março de 2008.

LEONE, E. T.; TEIXEIRA, M. “As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical”. **Carta Social e do Trabalho, Cesit**, n. 21, 2013.

LIMA, G. S., LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba, 2009.

LOUREIRO, P. R. A.; Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação. **Revista Brasileira de Economia**, Mar 2003, vol.57, no.1. (2003).

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil, 2011.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

MILTERSTEINER, R. K.; et. al.; Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos Ebape.Br (FGV)**, v. 18, 2020.

MONTEIRO, C. F. S. SOUZA, Í. E. O. **Vivência da violência conjugal**: fatos do cotidiano, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOURA, N. V. Gestoras em nome próprio: para uma sociologia da gestão do corpo. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto, Universidade do Porto, Portugal, 2015.







NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. **Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras**, 2013.

NOGUEIRA, E. C. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: Congresso Internacional Del Clad, 17., 2012, Caracas. Anais... Caracas: CLAD, 2012.

PEREZ, L. **Os desafios para o século XXI**. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org) Mulher e Trabalho. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA). v.1, 2001.

PROBST, Elisiana R.. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Leonardo**, Pós, 2005.

PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M.W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v.26, n. 1, fev. 2018.

ROCHA. C, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

SAFFIOTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classes**: mito realidade. Petrópolis, Vozes, 1979.

SANTOS, C. M. M., Neto, A. C., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**, 2016.





SCHERER, A. Diversidade na liderança traz resultados, diz presidente da SAP. Revista Exame, Publicado em 1 nov 2017.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.14, n.1, jan.-mar., 2020.

SILVA, V. C. M. et al. Liderança feminina em organizações no Noroeste Paulista: um estudo de caso sobre as trajetórias de mulheres a frente de cargos de liderança. In: Gender. Work & Organization – a South American Workshop, 1. 2019, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. São Paulo, 2019.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2016.

SOMMER, B. M. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: Percepções de estudantes de Administração durante a experiência de estágio. (Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina), 2018.

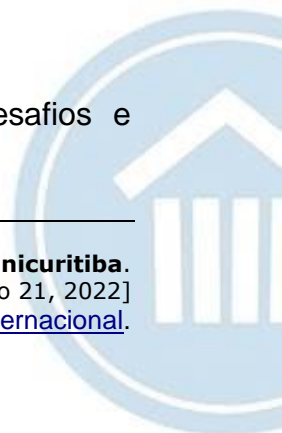
SOMMER, R., SOMMER, B. B. **A practical guide to behavioral research**. New York: Oxford, 1986.

SOUZA, C. G. D. Mulheres de negócios comandam? Uma análise do discurso a partir do editorial SEBRAE sobre a mulher. **Signum: Estudos da Linguagem**, v. 20, n.3, p. 213-239, 2017.

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

Spindola, T., Santos, R. S. **Mulher e trabalho**: a história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem, 2003.

STAWINSKI, D.; FROM, D. A. Liderança feminina nas organizações: desafios e oportunidades. **Vitrine Prod. Acadêmica, Curitiba**, v.4, n.1, jan./jun. 2016.





TEIXEIRA, S. *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

TONANI, A. V. *Gestão feminina: Um diferencial de liderança – mito ou uma nova realidade*. Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: FIRJAN, 12 a 13 de agosto de 2011.

VERGORA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

WALTER, S. A; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas.ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 2015.

