

“MESMO MAIS QUALIFICADA SOU QUESTIONADA ENQUANTO LÍDER”: UMA ANÁLISE QUALI-QUANTI DOS DESAFIOS DAS MULHERES LÍDERES

Pricila Scalioni Moreira¹
Ana Lígia Abreu Bot²
Julia Cacicano da Silva³
Michelle Morelo Pereira⁴

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os desafios para permanência das mulheres em posição de liderança por meio dos construtos: autoeficácia no trabalho, paixão no trabalho e barreiras e facilitadores da liderança feminina. Para tanto, os dados foram analisados em um formato quali-quantitativo. Na etapa quantitativa, foi aplicado um questionário para avaliar os construtos supracitados. Na etapa qualitativa, uma parcela da amostra foi submetida a uma entrevista semiestruturada. Participaram da pesquisa 167 pessoas, sendo: 2,6% ($n=5$) homens líderes, 40,3% ($n=77$) mulheres líderes e 44,5% ($n=85$) mulheres não líderes. A média de idade foi de 33,5 anos ($DP=11,7$). A maioria dos participantes residia nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, somando um percentual de 85,7%. Espera-se que a pesquisa contribua com as reflexões sobre os desafios presentes para as mulheres que desempenham posições de liderança.

Palavras-chaves: Liderança; Mulheres; Trabalho; Preconceito

ABSTRACT

This research aimed to investigate the challenges for women to remain in a leadership position through the constructs of: self-efficacy at work, passion at work and barriers and facilitators of female leadership. To this do, the data were analyzed in a quali-quantitative format. In the quantitative stage, a questionnaire was applied to evaluate the aforementioned constructs. In the qualitative stage, a portion of the sample was submitted to a semi-structured interview. The survey was conducted with 167 people, being: 2.6% ($n=5$) leading men, 40.3% ($n=77$) women leaders and 44.5% ($n=85$) non-leading women. The mean age was 33.5 years ($SD=11.7$). Most of the participants lived in the states of Minas Gerais and Rio de Janeiro, adding up to 85.7%. It is expected that the research will contribute to reflections on the challenges present for women who hold leadership positions.

Keywords: Leadership; Women; Work; Prejudice

¹ Graduada em Psicologia pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), integrante do Núcleo de Estudos em Avaliação Psicológica e Saúde (NEAPS), pesquisadora financiada pela bolsa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

² Graduada em Psicologia pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), integrante do Núcleo de Estudos em Avaliação Psicológica e Saúde (NEAPS), pesquisadora financiada pela bolsa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Divinópolis-MG.

³ Doutora (2023) e Mestre (2019) em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). Graduada em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF, 2017). Atualmente é professora substituta da UFF. No contexto acadêmico, seus estudos abrangem temas como: desigualdade de gênero no mercado de trabalho, liderança de mulheres, impactos do racismo e do sexismo na saúde mental, avaliação psicológica e desenvolvimento de instrumentos psicológicos. Niterói-RJ.

⁴ Doutora (2020) e Mestre (2016) em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT, 2013). Atualmente é professora efetiva da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). No contexto acadêmico, seus estudos abrangem temas como: avaliação psicológica, avaliação terapêutica, psicodiagnóstico, construção e validação de instrumentos de medida, bem-estar no trabalho e liderança feminina. Divinópolis-MG

Introdução

O termo liderança, de acordo com Montana e Charnov (2006), pode ser definido como a habilidade do indivíduo de influenciar os outros, para que sejam realizados os propósitos do líder. Luppá (2006) declara que estar na função de líder é estar apto a conduzir pessoas ao empenho de um resultado comum, porém, a ação de liderar não está vinculada somente ao comando de organizações, uma vez que o uso da influência é essencial para a sua realização.

A liderança pode ser entendida como a junção das características aprendidas e adquiridas, não representando uma habilidade inata (Motta, 1996). As pessoas em posição de liderança são pessoas comuns com habilidades comuns (Silva, 2017). Posto isso, Gardner (1990) teorizou algumas características que um bom líder possui, tais como: vitalidade física e energia; inteligência e julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; habilidade de lidar com as pessoas; capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades; transmitir confiança; flexibilidade e adaptabilidade (Cunha; Spanhol, 2014).

Segundo Charan (2008), para que a posição de liderança seja efetiva, é necessário ter um estilo específico ao comandar as situações. Tal estilo pode variar de acordo com o momento atual vivido, além de considerar o perfil das pessoas submetidas ao líder. O referido autor considera que não há uma maneira exata de performar a liderança, mas estilos de lideranças, que possibilitam formas diversas de enxergar as situações. Antes de ser adotado determinado estilo, devem ser levados em consideração alguns fatores, como a tarefa a ser executada, a cultura da instituição e ocorrências anteriores, o contexto social e político do momento, além de qualquer outra questão que se mostre pertinente para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização (Cunha; Spanhol, 2014).

Na abordagem clássica da Administração, a definição de dominação e controle é o significado da liderança. Assim, o líder contém a função de estabelecer critérios e metas a serem atingidos. Conforme surgiu a Teoria das Relações Humanas, essa determinação para liderança foi se construindo de uma nova maneira, na qual o líder é considerado um agente de mudança que irá contribuir com todos, sendo um facilitador para o alcance das metas (Nascimento, 2018).

Apesar da mudança nas estruturas básicas do trabalho, na sociedade atual, ainda se percebe o domínio masculino em posições de liderança, posto que o modelo tradicional

do trabalho permanece resistente. Tal domínio se sustenta na construção socio-histórica dos papéis de gênero, isto é, nas expectativas ou normas sociais atribuídas aos sexos (Scott, 1995). Nesse sentido, os papéis de gênero se associam às crenças sobre as condutas esperadas para um determinado grupo, que são compartilhadas por seus membros. Os estereótipos de gênero, por sua vez, frequentemente representam as crenças generalizadas sobre as características e o significado da dicotomia mulher-homem, ainda que não se resumam a esses dois termos (Helgeson, 2017).

A estrutura do patriarcado contribuiu para a construção de papéis sociais distintos direcionados às mulheres e aos homens. Em função do pressuposto de que todos os familiares deveriam responder ao poder do pai, era esperado que a mulher o obedecesse e, quando casada, obedecesse ao seu marido. Cabe ressaltar que tais crenças proporcionam desvantagens para todos os gêneros. As mulheres, por exemplo, são comumente admitidas como passivas e manipuláveis, cuja função social estaria circunscrita ao trabalho reprodutivo. Já os homens são compreendidos como fortes, independentes e com controle emocional, cuja função social estaria associada ao trabalho produtivo (Saffioti, 2011).

Com o desenvolvimento das forças produtivas, as mulheres começaram a se inserir cada vez mais no mercado de trabalho produtivo, o que levou a ressignificações do papel social da mulher e dos estereótipos de gênero. Assim, houve uma divisão entre o modelo tradicional e o modelo de conciliação. No modelo tradicional, os homens ocupam o ofício de provedor da família, enquanto as mulheres têm o papel de dona de casa. No modelo de conciliação, por sua vez, compete à mulher conciliar os trabalhos da vida privada com o da vida pública. Nesse último modelo, a mulher se encontra sobrecarregada, pois é designada a realizar os trabalhos domésticos e de cuidado com os filhos ao mesmo tempo que desempenha sua função profissional (Hermann; Kaus, 2019).

O ingresso das mulheres no mundo do trabalho não nivela as incumbências atribuídas aos sexos; na realidade, apenas reforça as desvantagens vividas por elas, uma vez que assumem as responsabilidades do público e do privado. Cumpre ressaltar que as obrigações do espaço privado limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, um fato que agrega nas diferenças como salários mais baixos, empregos de menor qualidade e escassez feminina nas posições de liderança (Hermann; Kaus, 2019).

Nesse íterim, a segregação ocupacional por gênero consiste no acúmulo de mulheres e homens em cargos ou categorias ocupacionais específicas. A segregação horizontal está ligada à pouca representatividade das mulheres nas categorias profissionais e cargos organizacionais tipificados como masculinos, tais como os cargos de liderança. A segregação vertical, por sua vez, relaciona-se às adversidades que as mulheres enfrentam para conquistar os níveis gerenciais mais altos, a despeito de sua área de atuação (Barros; Mourão, 2018).

Em síntese, as mulheres são mais propensas a discriminação, o que dificulta sua ascensão aos cargos de liderança. A discriminação pode ocorrer tanto antes (discriminação no acesso) quanto após sua entrada no ambiente de trabalho (discriminação no tratamento). A discriminação no acesso ocorre quando, por ocasião da contratação, atividades inferiores às dos homens são atribuídas às mulheres, em razão de seu sexo (Helgeson, 2017). Já a discriminação no tratamento ocorre após a contratação, como, por exemplo, nas situações em que as mulheres recebem salários menores que os homens, na ocupação do mesmo tipo de cargo (IBGE, 2019). Tal discriminação pode fazer com que as escolhas e os objetivos profissionais das mulheres acabem por ser reformulados, a partir da percepção de que em determinadas carreiras e cargos organizacionais é mais provável que elas obtenham sucesso.

À luz dessas considerações, o estudo de Robbins (2003) trouxe algumas conclusões acerca da relação entre gênero e liderança, sendo constatado que o peso das diferenças é compensado. Pôde ser observado, ainda, que, devido as construções de gênero que lhes são introjetadas, as mulheres tendem a manifestar um estilo de liderança mais passivo e democrático, enquanto os homens tendem para um lado mais autoritário e diretivo. Independentemente do sexo, quando um indivíduo possui características de liderança, costuma ser encorajado a seguir esse caminho, já que são características específicas. Ao se colocar como líder numa instituição, a pessoa tende a se moldar cada vez mais segundo esse cargo, aprimorando, conseqüentemente, sua posição de líder. Nesse contexto, é mais comum existirem semelhanças do que diferenças entre os/a líderes de sexo oposto (Silva, 2017).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho trouxe uma nova perspectiva sobre o ato de liderar e as formas de liderança. Elas ocupavam o cargo originalmente desempenhado por um homem, o que trouxe uma visão diferente para a posição de

liderança, juntamente com contribuições que provêm exclusivamente delas. Sendo assim, como a globalização incentiva a competição em massa, é imprescindível que haja capacitação dos/das líderes para influenciar, propiciando as mudanças necessárias na instituição. Com essa influência estabelecida, toda a realização da tarefa proposta tenderá a ocorrer da melhor maneira possível, para assim seguir o fluxo do local (Cunha; Spanhol, 2014).

Face ao exposto, o objetivo do presente artigo foi apresentar os resultados de uma investigação sobre os desafios para permanência das mulheres nas posições de liderança por meio dos construtos de: autoeficácia no trabalho, paixão no trabalho e barreiras e facilitadores da liderança feminina. Para tanto, foram organizados dois estudos: o primeiro, de natureza quantitativa, e o segundo, de natureza qualitativa.

1. Os desafios da mulher líder

Apesar dos direitos conquistados pelas mulheres, ainda são muitos os desafios: muitas delas são totalmente dependentes de seus maridos; são rejeitadas devido ao desejo de exercer a maternidade; sofrem assédio moral, físico e psicológico; ganham salários inferiores aos dos homens, mesmo exercendo a mesma função; são julgadas por preferirem escolher a carreira ao invés de priorizarem a família. As estatísticas mostradas pelo IBGE comprovam que, no Brasil, as mulheres não usufruem das mesmas conjunturas dos homens em diversos aspectos. Das 40,2 milhões de servidoras, 24,3% completaram o ensino superior, enquanto 14,6% dos homens ocupam essa escolaridade. Porém, dessas mulheres, 24,4% recebem salários inferiores aos homens. A pesquisa apresenta que 6,0% dos homens trabalhadores são empregadores, em contrapartida, apenas 3,3% mulheres ocupam essa posição de chefia (IBGE, 2019).

Com relação ao indicador de participação das mulheres nos cargos gerenciais, o IBGE afirma que, em todas as faixas etárias, há um fragmento maior de homens ocupando os cargos de liderança, o que se amplia nas faixas etárias mais elevadas. Em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres. Vale salientar que a maioria dos cargos gerenciais é provida por meio de indicações, e não por concurso público ou seleções internas. À vista disso, apesar de as mulheres serem mais da metade da população brasileira, continuam sendo representadas por homens tanto na esfera

pública quanto na privada, o que reforça a necessidade de políticas focalizadas na redução das desigualdades de gênero (IBGE, 2019).

Em outras palavras, o caminho das mulheres para alcançar cargos de liderança é mais tortuoso que o caminho dos homens, visto que, enquanto os homens são conduzidos de forma direta a esses cargos, as mulheres costumam enfrentar dificuldades dos mais variados tipos. A metáfora do teto de vidro é, com frequência, utilizada para simbolizar esta condição, por vezes difícil de detectar, que impede o acesso das mulheres a cargos organizacionais mais altos (Eagly; Carli, 2007).

Comumente, há o relato de certo desconforto dos liderados quando identificam uma mulher líder. Em razão de que os homens, enquanto líderes, tendem a demonstrar confiança para o cargo, as mulheres são vistas como exageradas e pouco femininas. Atualmente, muitas mulheres ocupam posições de liderança, uma vez que, o próprio mercado de trabalho considera as mulheres como mais dedicadas, estudiosas e mais bem preparadas para a realização do cargo, apresentando melhor desempenho nas dinâmicas e nas entrevistas (Silva; Carvalho; Silva, 2017).

Conforme os dados do IBGE de 2015, as mulheres brasileiras são atualmente responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias. As diferenças entre mulheres e homens ainda são enormes, porém, nota-se o crescimento da autonomia das mulheres e diminuição do grau de dependência financeira. A pesquisa de Probst em 2003 demonstrou que, nas empresas brasileiras, 13% das mulheres ocupavam cargos executivos nos anos 2000, tendo um aumento de 5,0% em relação aos anos anteriores. Contudo, as mulheres continuam recebendo o correspondente a 71,0% do salário masculino (Silva; Carvalho; Silva, 2017).

Probst (2003) afirma que há um aumento de mulheres nos maiores cargos das empresas, uma vez que são vistas como tendo facilidade para trabalhar com a diversidade e com os processos multifuncionais. A inserção das mulheres no mundo trabalhista é morosa, porém, há um aumento. Segundo observam Silva, Carvalho e Silva (2017), verificam-se dois fenômenos de relação inversamente proporcional: a diminuição do número de mulheres mães e o aumento do número de mulheres nos cargos de liderança.

Nesse contexto, foi construída, recentemente, a Escala de Barreiras e Facilitadores da Liderança Feminina (Silva; Ferreira; Martins, 2022), que visa colocar em pauta as percepções em relação aos sentimentos, pensamentos e comportamentos que atravessam

a trajetória feminina na busca por posições de liderança. O instrumento avalia aspectos presentes na sociedade, nas organizações e no próprio indivíduo capazes de produzir impedimentos ou avanços para o desempenho das mulheres no mercado de trabalho em posições de liderança.

Diehl e Dzubinski (2016) contribuem para as reflexões acerca do modelo teórico das barreiras femininas, de maneira que estas sejam classificadas em três níveis: macro, meso e micro. No que diz respeito ao nível macro, este é estabelecido conforme as questões de uma sociedade que impede as mulheres de atingirem ou serem bem-sucedidas nas posições de liderança. Isso se dá devido a questões impregnadas historicamente que afetam a vida de mulheres até os dias atuais, como os estereótipos de gênero e os padrões culturais na vida acadêmica e corporativa das mulheres. As barreiras de nível meso, por sua vez, possuem efeitos na organização, com a finalidade de desmerecer mulheres em posições de liderança, fazendo ainda com que a eficácia organizacional seja menor. Consiste em discriminações por parte da equipe com as mulheres, bem como o assédio e a falta de suporte para o exercício da liderança. Já as barreiras do nível micro ecoam sobre as barreiras anteriores, na medida em que a mulher se questiona acerca de sua capacidade e habilidade de liderança, trazendo uma sobrecarga das responsabilidades pessoais e profissionais.

Paralelamente às barreiras, coexistem os facilitadores da liderança feminina. No nível macro, a barreira será intitulada como estereótipo de gênero, ao mesmo tempo que o facilitador proporcional será intitulado enquanto igualdade de gênero. No nível meso, a barreira citada foi denominada de discriminação de gênero na organização, enquanto o facilitador se define como sendo o suporte à liderança feminina na organização. Já no nível micro, a barreira foi nomeada de dificuldades individuais para avançar na própria carreira, enquanto o facilitador se define por um plano de ação para avançar na própria carreira (Silva; Ferreira; Martins, 2022).

2. Estudo 1

2.1 Participantes

O critério de inclusão para a pesquisa se restringiu a possuir vínculo empregatício, apresentar 18 anos ou mais e ser brasileira/o. Foram critérios de exclusão: não ter um vínculo empregatício, ter menos de 18 anos, no caso dos homens, não estar encarregado

por um cargo de liderança. Participaram desse estudo 191 trabalhadores brasileiros/as de diversas profissões, sendo 2,6% ($n= 5$) homens líderes, 40,3% ($n= 77$) mulheres líderes e 44,5% ($n= 85$) mulheres não líderes. A maioria dos participantes residia em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, somando um percentual de 85,7 %. A média de idade foi de 33,5 anos ($DP= 11,7$).

Em relação a escolaridade, para as mulheres, 45,3% ($n= 73$) completaram a graduação, 24,2% ($n= 39$) não completaram a graduação e 16,8% ($n= 27$) completaram apenas o ensino médio, enquanto os homens 60,0% ($n= 3$) completaram a graduação e 40,0% ($n= 2$) completaram o ensino médio. No que diz respeito aos filhos, 57,0% ($n= 90$) das mulheres não eram mães e 43,0% ($n= 68$) eram mães. A média salarial dessas mulheres é de 41,0% ($n= 66$) recebendo acima de R\$ 5.439,21, com um percentual de 37,9% ($n= 61$) trabalhando até oito horas por dia e 2,6% ($n= 46$) trabalhando mais de oito horas por dia.

2.2 Instrumentos

Para a avaliação da autoeficácia no trabalho foi utilizada a Escala de Autoeficácia Geral, construída e a validada por Meneses e Abbad (2010). Entende-se como autoeficácia a percepção do indivíduo sobre sua capacidade de planejar e executar determinadas ações em busca de um fim. Segundo estudiosos, essas crenças se formam a partir de diferentes fontes, dentre elas, o domínio, que condiciona o indivíduo a partir de uma ocorrência anteriormente percebida por ele; caso essa ocorrência seja percebida como positiva, a tendência é o aumento da autoeficácia (Bandura, 1986). Além disso, a persuasão social também contribui para o conceito, colocando o indivíduo na posição de se sentir eficaz a partir da comunicação com as pessoas a sua volta, fazendo com que sua crença aumente (Bandura, 1986). Este instrumento é composto de 15 itens ($\alpha= 0,91$), distribuídos em dois fatores: autoeficácia para itens favoráveis e autoeficácia para itens desfavoráveis. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), tendo em vista as experiências das duas últimas semanas de trabalho, que correspondem à capacidade de realizar determinadas atividades com sucesso.

Em relação ao exercício da liderança pelas mulheres foi utilizada a Escala de Barreiras e Facilitadores da Liderança Feminina (Silva; Ferreira; Martins, 2022). Essa

escala faz uma análise em relação às percepções sobre os pensamentos, sentimentos e comportamentos da sociedade, da organização e do próprio indivíduo que impedem ou promovem o avanço das mulheres às posições de liderança. A escala contém 33 itens divididos em seis categorias (estereótipos de gênero, igualdade de gênero, discriminação de gênero na organização, suporte à liderança feminina na organização, dificuldades individuais para avançar na própria carreira e plano de ação para avançar na própria carreira). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 0 (discordo fortemente) a 4 (concordo fortemente), tendo em vista as experiências das duas últimas semanas.

A paixão pode ser considerada um construto amplamente explorado pelas ciências humanas. De acordo com Vallerand *et al.* (2003) e Pereira, Ferreira e Valentini (2018), o construto é definido pela pulsão direcionada a algo ou alguém. Reflete, assim, a força e o desejo de investir seu tempo num determinado objeto ou causa, passível de realização prazerosa. Um dos mais conhecidos modelos para descrever a paixão em sua amplitude foi desenvolvido por Vallerand *et al.* (2003), no qual ele classifica a paixão como obsessiva e paixão harmoniosa, sendo ambas potencialmente notórias no desempenho das atividades.

Para a avaliação da paixão pelo trabalho foi utilizada a Escala de Paixão pelo Trabalho de Vallerand e Houliort (2003), validada por Pereira, Ferreira e Valentini (2018). Esse instrumento é composto de 14 itens divididos em dois fatores: paixão harmoniosa e paixão obsessiva. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Com a finalidade de caracterizar o perfil da amostra, foi aplicado um questionário sociodemográfico. Esse questionário contribuiu para a coleta de características relevantes para identificação do perfil e do momento atual, tais como idade, sexo, naturalidade, se trabalha no setor público ou privado, se possui filhos, entre outros.

2.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

Após a aprovação no Comitê de Ética da Universidade do Estado de Minas Gerais, CAAE: 53455221.2.0000.5115 , a coleta foi realizada, inicialmente, na versão on-line, por meio de um questionário criado no *Google Forms*, mediante a concordância prévia dos participantes da pesquisa, pelo preenchimento do Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido (TCLE). As participantes foram contactadas por meio das redes sociais, tais como *Instagram*, *WhatsApp* e *Facebook*, de acordo com a sua disponibilidade, e não foram, portanto, procuradas em seus núcleos de trabalho. Por esta razão, o preenchimento do Termo de Anuência não se fez necessário.

Cumprе ressaltar que por se tratar de questionários de autorrelato com itens que não atingem memórias traumáticas, a pesquisa é considerada de baixo impacto. Apesar disso, foram disponibilizadas ao final da pesquisa dicas de como lidar com o isolamento social e de como procurar atendimento psicológico, bem como uma cartilha com contatos de instituições que fornecem apoio psicológico em âmbito nacional.

A análise dos dados foi realizada por meio do software Jamovi, versão 2.3.21. Para analisar se os dados eram provenientes de uma população com distribuição normal, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov. Após a verificação dos pressupostos de normalidade dos dados, obteve-se as análises dos coeficientes de correlação de Spearman. As análises de comparação de médias foram realizadas via teste *t* de Student. As análises estatísticas seguiram as orientações de Dancey e Reidy (2019).

2.4 Resultados

Primeiramente, observou-se pelas análises estatísticas que os pressupostos de normalidade dos dados não foram cumpridos. Dessa forma, foram utilizadas estatísticas não paramétricas para a análise dos dados. Para as análises que se seguem foram considerados apenas os dados coletados com as mulheres líderes e não líderes, sendo excluídas, portanto, as informações coletadas com os homens, devido à baixa amostragem no estudo, o que poderia ocasionar resultados não fidedignos. Os dados com homens foram apenas considerados para a análise qualitativa do estudo.

Os resultados da análise de correlações indicaram que, para a Escala de Barreiras e Facilitadores da Liderança Feminina, apenas a dimensão igualdade de gênero em nível macro se correlacionou positivamente com a autoeficácia para itens desfavoráveis, com a paixão harmoniosa e com a paixão obsessiva. Tais resultados evidenciam que quanto mais a crença de igualdade de gênero se apresenta como facilitadora da liderança feminina, maiores serão os índices de crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para mobilizar motivação e de estar apaixonada pelas atividades do seu trabalho.

No nível micro, observou-se a correlação positiva entre a dimensão dificuldades individuais para avançar na própria carreira e a autoeficácia para itens favoráveis, e correlações negativas entre a autoeficácia para itens desfavoráveis e com a paixão harmoniosa. Os presentes achados mostram que, na presença de conflitos individuais para alcançar posições de liderança, as mulheres da pesquisa tendem a ter maior autoeficácia para itens favoráveis. Por outro lado, quanto maiores esses conflitos individuais para as mulheres, menores serão seus níveis de autoeficácia para itens desfavoráveis, assim como tendem a diminuir os níveis de estarem apaixonadas harmoniosamente pelo seu trabalho. Tais resultados vão de encontro aos estudos de Pereira, Ferreira e Valentini (2022), numa evidência de que quanto mais as mulheres precisam priorizar a vida profissional em detrimento da vida pessoal, menos a paixão harmoniosa se manifestará, visto que ela diz respeito ao equilíbrio entre as atividades profissionais e pessoais.

Além disso, a dimensão plano de ação para avançar na própria carreira apresentou correlações positivas com a autoeficácia para itens favoráveis, e correlações negativas com a autoeficácia para itens desfavoráveis, com a paixão harmoniosa e com a paixão obsessiva (ver Tabela 1). Nesse sentido, os resultados indicaram que quanto mais as mulheres precisam desenvolver habilidades individuais para alcançar cargos de chefia, metas para avançar na carreira, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, menos elas se encontram apaixonadas pelo seu trabalho, assim como manifestarão autoeficácia para itens desfavoráveis.

No que tange aos resultados das diferenças entre as médias dos grupos, foram identificadas diferenças entre as médias para os construtos autoeficácia geral, paixão harmoniosa, paixão obsessiva e plano de ação para avançar na própria carreira, em um indicativo de que as mulheres líderes possuem maior motivação, recursos cognitivos, organização, planejamento e energia para se engajarem nas atividades laborais do que as mulheres não líderes (ver Tabela 2). Além disso, as mulheres não líderes possuem médias de resposta maiores para a dimensão dificuldades individuais para avançar na própria carreira do que as mulheres que já são líderes.

Tabela 1. Média, desvio padrão e correlações entre as variáveis do estudo

	Média (DP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.AEIF	2,24 (0,79)	—								
2.AEID	3,95 (0,66)	-0,49***	—							
3.PaixHar	5,05 (1,56)	-0,24**	0,33***	—						
4.PaixOb	2,76 (1,52)	0,06	0,12	0,41***	—					
5.Esteri	4,15 (0,73)	0,06	-0,11	-0,06	0,02	—				
6.Iguald	1,97 (0,83)	-0,07	0,23**	0,25**	0,17*	-0,52***	—			
7.Discrim	3,73 (1,10)	0,03	0,07	-0,15	-0,05	0,34***	-0,34***	—		
8.Suporte	2,42 (0,95)	-0,14	0,1	0,24**	0,11	-0,29***	0,42***	-0,57***	—	
9.Difical	1,93 (0,86)	0,49***	-0,53***	-0,41***	0,03	-0,01	-0,18*	0,06	-0,11	—
10.Plano	4,04 (0,97)	-0,25**	0,45***	0,31***	0,29***	0,05	0,05	0,04	0,18*	-0,45***

Nota: * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$; AEIF(Autoeficácia para itens favoráveis); AEID (Autoeficácia para itens desfavoráveis)

Tabela 2. Teste *t*, considerando as diferenças entre os grupos de mulheres não líderes e mulheres líderes

	Estatística do teste t	df	p	Diferença de Média	Diferença do erro	d de Cohen
Autoef	-1,67 ^a	159	0,097	-0,091	0,055	-0,264
PaixHarm	-5,57 ^a	159	<,001	-1,258	0,226	-0,880
PaixObs	-3,09 ^a	159	0,002	-0,723	0,234	-0,487
EsterGen	2,2	156	0,03	0,252	0,115	0,350
IgualGen	-2,76	156	0,006	-0,357	0,129	-0,440
DiscrGen	1,71	156	0,09	0,298	0,174	0,272
SuportLid	-1,41	156	0,16	-0,212	0,151	-0,225
DifCarreira	5,2 ^a	156	<,001	0,657	0,126	0,829
PlanoAcao	-2,87 ^a	156	0,005	-0,432	0,151	-0,456

^a Nível de significância ($p < ,05$), sugerindo uma violação da suposição de variâncias iguais

3. Estudo 2

3.1 Participantes

As entrevistas foram agendadas mediante disponibilidade das participantes sorteadas. Foram entrevistadas cinco mulheres líderes, três mulheres não líderes e um homem líder. Dentre as mulheres líderes, a faixa etária variou entre 23 e 46 anos, enquanto nas mulheres não líderes houve uma variação entre 20 e 23 anos. Finalmente, o homem entrevistado possuía, no momento da entrevista, 24 anos (ver Tabela 3).

Em relação aos cargos ocupados, entre as mulheres líderes, estão: líder de *marketing*, gerente de engenharia clínica, gerente administrativa, gerente de treinamento e gerente de Recursos Humanos. As mulheres não líderes submetidas a pesquisa se definem como estagiárias, e o homem submetido se define como enfermeiro supervisor.

Tabela 3. Caracterização das participantes das entrevistas

Entrevistada	Idade	Grau de Instrução	Filhos	Setor de Atuação	Cargo Atual	Vínculo Empregatício
Mulher Líder- 1	33	Mestrado	0	Engenharia Biomédica	Gerente de Engenharia Clínica	Contratação temporária
Mulher Líder- 2	23	Graduação completa	0	Publicidade	Líder de Marketing	Trabalho autônomo
Mulher Líder- 3	23	Pós-doutorado	1	Setor Bancário	Gerente Administrativa	Carteira assinada (CLT)
Mulher Líder- 4	41	Mestrado	1	Setor Administrativo	Gerente de Treinamento	Carteira assinada (CLT)
Mulher Líder- 5	38	Graduação completa	2	Psicóloga	Gerente de RH	Carteira assinada (CLT)
Mulher não Líder - 1	20	Graduação incompleta	0	Estagiária	Gerente de Marketing	Contratação temporária
Mulher não Líder - 2	21	Graduação incompleta	0	Estagiária	Jovem aprendiz	Contratação temporária
Mulher não Líder - 3	23	Graduação incompleta	0	Estagiária	Analista de produção	Carteira Assinada (CLT)
Homem Líder - 1	24	Graduação completa	0	Enfermeiro	Enfermeiro Supervisor	Contratação temporária

Fonte: elaborada pelas autoras.

3.2 Procedimento de coleta e análise de dados

Na etapa qualitativa, foi realizada uma divisão amostral entre homens e mulheres na qual foi selecionado, por meio de sorteio, um fragmento não probabilístico por conveniência. As/os selecionadas/os foram submetidas/os a uma entrevista semiestruturada, sendo empregada a análise temática de conteúdo. O número amostral dessa etapa não é probabilístico devido ao critério de saturação das informações, que consiste em realizar entrevistas até o momento em que o assunto começa a se repetir. O critério de seleção das/os candidatas/os para entrevista se deu a partir da divisão amostral, ou seja, foram organizadas as respostas da primeira etapa para todas/os aquelas/es que tinham a mesma função profissional. Desse nicho foram sorteadas/os aquelas/es que se dispuseram a participar da entrevista.

Foram realizadas entrevistas individualmente, de maneira remota, com data e hora previamente agendadas com as/os participantes, com o uso de gravadores após a aprovação da/o entrevistada/o. As entrevistas duraram em média 20 minutos. Para esse propósito, foram dispostas as seguintes questões norteadoras: “Como você costuma exercer sua liderança?”; “Quais são as características que você reconhece como líder?”; “Durante seu percurso para a posição de liderança, quais desafios você identificou?”, entre outras.

3.3 Resultados

As entrevistas possibilitaram aprofundar informações observadas nos instrumentos quantitativos acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo. Dentre os temas, o assunto mais evidenciado em suas falas foi o da desigualdade de gênero. Alguns relatos das mulheres demonstram o quanto ser mulher as coloca em situações de questionamentos sobre suas competências e habilidades, bem como em referência a serem respeitadas enquanto líderes, principalmente no que diz respeito ao reconhecimento e retorno financeiro por seu trabalho.

“Sempre ouvi coisas relacionadas ao meu trabalho que meus colegas homens não escutavam, eu via meus colegas homens fazendo muito menos e tendo muito menos de experiência. E eles ganhavam muito mais que eu”. (Mulher líder 2, Líder de Marketing)

*“Eu vejo muito essa desvalorização ao que eu falo relacionado a ser mulher, escuto muito sobre “você estuda demais”, “você só estuda, não se diverte”, como se fosse algo ruim. **É uma maneira de desvalorizar porque eu tenho vários pós, é uma maneira de tentar me diminuir.** Tem homens que não tem nenhuma pós e nenhuma graduação e está numa posição de liderança e ninguém questiona”. (Mulher líder 3, Gerente Administrativa)*

*“Jamais, nunca nesse Brasil as mulheres são tão respeitadas quanto homens. Eu sou da área da engenharia então acredito que é muito mais complicado, **envolta de vários homens é difícil as pessoas entenderem que você é tão técnica quanto ele**”. (Mulher líder 1, Gerente de Engenharia Clínica)*

O estigma impregnado na sociedade em relação ao gênero feminino é apresentado como um obstáculo para as mulheres na jornada para o alcance das posições de poder. Ao serem vistas como sensíveis, amorosas, atenciosas e muito compreensivas, elas são consideradas inaptas para o cargo, uma vez que se entende que os cargos de alta posição requerem força, autoritarismo, atributos naturalizados como masculinos. Dessa forma, as mulheres permanecem em posição de invisibilidade diante da possibilidade de ocuparem um cargo de destaque, como o de liderança. A grande resistência à liderança feminina também impacta as exigências sobre elas, assim, elas sofrem maior pressão sobre sua maneira de liderar, tem o desafio de chefiar homens, principalmente mais velhos e com preconceitos enraizados. Suas ações são mais vigiadas, tendo que lidar com comentários preconceituosos, ofensas e até mesmo assédio (Santos; Diógenes, 2019).

O discurso social atual relacionado a identidade feminina não facilita as mulheres em relação ao trabalho, uma vez que devem ser múltiplas: profissionais competentes, mulheres inteligentes, com boa aparência, que seguem o padrão normativo de comportamento social, que sejam mães zelosas, mas que não estejam grávidas. Logo, adjetivos e padrões a serem alcançados que são de difícil acesso, enquanto do homem não se cobra nenhum desses comportamentos – não se espera, por exemplo, que os homens sejam bons maridos ou pais (Santos; Diógenes, 2019).

*“Minha aparência era muito julgada aonde eu trabalho, ouvia coisas como ‘Você está parecendo cansada, está com cara de sono.’ **Sendo que eu fui a única que se maquiou para uma reunião on-line às 7hs**”. (Mulher líder 4, Gerente de Treinamento)*

No relato dessas mulheres ficam evidentes questões de gênero, assim como os julgamentos sofridos em função de desempenharem uma posição de poder. Aparência

física, experiência profissional e grau de estudos não são questionados para os homens da mesma forma que são para as mulheres. Elas são obrigadas a enfrentar a pressão do ambiente de trabalho, o preconceito e o assédio, além de lidarem com os homens que não aceitam ser liderados por elas.

Em virtude desses desafios já relatados, há também a dificuldade para a mulher gerenciar homens, principalmente aqueles que são mais velhos. Eles costumam desgostar da presença feminina e, assim, são insubordinados e desrespeitosos com elas, colocando em indagação a eficiência de sua posição. Nesse sentido, as mulheres precisam lidar com situações desgastantes e estressantes que os homens líderes geralmente não vivenciam, como se pode perceber no relato a seguir:

*“Os desafios para essa posição muito está no **“ser mulher”** e **“ser uma pessoa jovem”**, porque constantemente eu escuto coisas desmerecendo o meu trabalho. Eu era a mais jovem aprovada e mesmo mais qualificada e mais bem colocada que pessoas mais jovens, tinha um senhor que não aceitava e ficava me desmerecendo” (Mulher líder 2, Líder de Marketing).*

*“Ele questionava sobre a roupa que eu costumava usar, sobre estar ou não maquiada, sobre eu ter tatuagens e também sobre qualquer fala minha relacionada ao meu conhecimento. **Como por ser jovem demais e mulher eu não poderia saber sobre o que eu estava falando”** (Mulher líder 2, Líder de Marketing).*

*“Se tiver um homem, com um diploma só de graduação, no mesmo emprego, não sei quantos anos, totalmente estagnado, **a opinião dele valerá mais que a minha”** (Mulher líder 3, Gerente Administrativa).*

Dessa forma, compreende-se que as mulheres tendem a se esforçar ainda mais para conseguir provar a todo tempo o seu valor enquanto líder. Precisam constantemente demonstrar serem profissionais exemplares e de alto nível de rendimento, assumindo comportamentos considerados como masculinos para se manterem na posição de líder (Santos; Diógenes, 2019).

Quando são considerados os desafios de ser líder, o fato de ser mulher consiste num ponto importante, especialmente com relação à régua que mede os erros dos homens e das mulheres. Os erros cometidos pelos homens são facilmente perdoados, enquanto as mulheres, principalmente aquelas que conseguiram conquistar um cargo de liderança, têm nesses erros um motivo para serem desligadas. É como se fosse esperado que, em algum momento, elas cometam erros para tirá-las do cargo, diminuí-las e usá-las como exemplos

para outras mulheres não conseguirem ocupar essa posição. Durante as entrevistas, duas delas relataram:

*“Tenho técnicos da minha equipe que fizeram cagadas isoméricas e estão lá e tenho certeza absoluta que se fosse comigo não ia ser a mesma coisa. **Por que já teve situações que eu escutei muito por algo pequeno enquanto os homens fizeram coisa absurdas e estava tudo bem!**” (Mulher líder 3, Gerente Administrativa).*

“São medidas diferentes, as réguas são totalmente diferentes para avaliar uma mulher e um homem no ambiente corporativo” (Mulher líder 1, Gerente de Engenharia Clínica).

“Eu trabalhei em um lugar que dava para perceber que o chefe do outro setor não gostava que minha equipe estava em alta e ele esperava qualquer erro meu para pedir a minha demissão” (Mulher líder 4, Gerente de Treinamento).

No que tange ao saber popular, todas as pessoas estão sujeitas a cometerem erros em algum momento, porém, pela fala das entrevistadas, percebe-se que as mulheres sofrem muito mais represálias em relação aos homens. Como um sistema de punição, essa questão pode dificultar as mulheres a chegarem em posições de liderança, assim como essas que foram desligadas sentem dificuldade para alcançar a posição novamente em outras organizações.

Adicionalmente, uma questão que sempre é debatida na discussão sobre mulheres e trabalho se refere à faixa salarial. Como já supracitado, as mulheres possuem maior índice de graduação do que os homens, porém, eles recebem mais e ocupam cargos de liderança com mais facilidade. Muitos dos relatos das mulheres trazem esse questionamento. Dados do IBGE demonstram que, no ano de 2019, as mulheres dedicaram 73,0% de horas a mais que os homens. Assim, o indicador aponta que as mulheres trabalham um período de até 30 horas, enquanto recebem $\frac{3}{4}$ do valor recebido pelos homens. Os dados ainda mostram que essa distinção é mais elevada quando se considera o nível de instrução: mulheres que possuem o ensino superior completo ou mais tendem a receber 63,4% a menos do que os homens com o mesmo grau de instrução (IBGE, 2019). Algumas falas das entrevistadas demonstram esses dados:

“Eu sou casada, o meu marido não terminou a graduação e ele ganha mais de R\$10.000 e eu nunca conseguiria ganhar um valor desses. Já trabalhei na SEBRAE, na PETROBRAS, já trabalhei em grandes multinacionais e eu nunca

ganhei um valor parecido tendo 5 pós graduações na área” (Mulher líder 2, Líder de Marketing).

*“Teve uma vez que tinha eu e mais duas pessoas trabalhando na mesma posição, e descobrimos que o único homem era sênior e recebia muito mais que a gente, ele não fazia nenhuma função a mais. **A gente nem sabia que ele era sênior.** Eu sempre questioneei, quais os critérios para os homens receberem o valor que recebem? Mas nunca tem uma justificativa real. Dá vontade de não trabalhar”* (Mulher líder 4, Gerente de Treinamento).

“Quando as mulheres recebem um pouquinho bem, são desrespeitadas. Os chefes são ruins. Quando eu saí do meu antigo emprego no qual eu recebia bem foi por assédio moral pelo gestor, do chefe” (Mulher líder 3, Gerente Administrativa).

Outro ponto que foi pertinente tratar nesta pesquisa se referiu a “Como são vistas as mulheres líderes que defendem seus ideais com vigor?”, com o objetivo de identificar como compreendiam o olhar de seus subordinados para com elas e, também, o papel que representam no local de trabalho. Alguns estudos indicam que as mulheres, quando exercem um papel de liderança, precisam estar “masculinizadas” para serem levadas a sério. Dessa forma, as falas a seguir demonstram como o preconceito de gênero implica no exercício da liderança:

*“Turronas, teimosas, carrasca, bravas demais. São sempre adjetivos assim. **Porém, meio que temos que ser assim porque senão não conseguimos fazer.** Lembro de um momento que eu falei determinada frase e logo após outro chefe falou igual e eu fui bastante criticada”* (Mulher líder 1, Gerente de Engenharia Clínica).

“É sempre a gente que é muito brava ou muito teimosa. Nunca é algo tranquilo” (Mulher líder 4, Gerente de Treinamento).

“Você não pode falar sobre feminismo, sobre diversidade. Na prática você não pode ter esse discurso dentro das empresas. Tive um colega de trabalho uma vez que ele me seguiu no Instagram e veio me questionar se eu era feminista para me diminuir” (Mulher líder 2, Líder de Marketing).

Apesar das mudanças na sociedade ao longo dos anos, uma vez enraizados, os preconceitos ainda se encontram presentes. A sociedade contemporânea continua admitindo a mulher como submissa e inferior ao homem, uma imagem passada por gerações com o apoio da cultura e dos dogmas religiosos. À vista disso, as mulheres que tentam representar papéis que antigamente não competiam a elas sofrem com os desafios e com os julgamentos. Para estarem em posições de liderança, tendem a encenar um papel

de mulheres fortes, brutas, rígidas e pouco “femininas”. Esses adjetivos e os comportamentos são utilizados como uma maneira de desacreditar a habilidade das mulheres, para além de todas as dificuldades já citadas, como a diferença salarial, a dupla jornada trabalhista, a não aceitação delas enquanto chefes, os preconceitos e assédios vividos. Elas também precisam representar um papel para se manterem na posição de liderança, enquanto abstraem os comentários maldosos que advêm das circunstâncias. Esse ponto também foi levantado por Hryniewicz e Vianna (2018), numa pesquisa em que foram entrevistadas 15 mulheres em posição de liderança. As mulheres afirmam que os colegas homens fazem uma associação aos seus atributos físicos e suas promoções a uma relação amorosa com o chefe e não ao seu esforço enquanto profissional.

A partir das entrevistas realizadas com as mulheres não líderes, foi possível averiguar suas percepções em relação às questões de gênero dentro das empresas. As falas a seguir tomaram destaque:

*“A cobrança acontece para a mulher de forma mais pesada, **a mulher tem que ser mais firme para ser respeitada**” (Mulher não líder 1, Estagiária).*

*“A mulher não é tão ouvida quanto o homem, ela é facilmente vista como uma carta branca, com funções como: servir o café, manter a sala organizada e não necessariamente em posição de destaque, porque **a gente sabe que a posição de destaque está sempre destinada ao homem**” (Mulher não líder 2, Estagiária).*

Com base nos fragmentos acima, pode-se evidenciar o que é debatido nos estudos acerca das mulheres no ambiente de trabalho. A voz feminina ocupa um lugar passível de julgamentos e questionamentos pelo fator dito biológico, uma vez que sua capacidade é questionada constantemente em meio a uma equipe, quando ela é colocada em uma posição de poder, como o cargo de liderança. As mulheres não líderes entrevistadas demonstraram grande conhecimento em relação às hierarquias de poder dentro de uma organização, colocando ainda em pauta seus descontentamentos que permeiam esse assunto. De acordo com a mulher não líder 3:

*“A mulher é facilmente invisibilizada no ambiente de trabalho, uma vez que **a visão sobre ela está cheia de estigmas ligados ao sexo**, ou seja, a visão da posição da mulher sempre vai ser mais negativa se comparada ao homem” (Mulher não líder 3, Estagiária).*

Dessa forma, a hierarquia de poder demarca os espaços de acordo com o gênero, colocando o gênero masculino em posição de destaque e com mais possibilidades, inclusive profissionais. Em contrapartida, as mulheres são subordinadas a julgamentos

que colocam em pauta suas capacidades que decorrem supostamente de seu sexo biológico. Ser mulher no ambiente corporativo engloba uma série de preconceitos e estigmas que também são reconhecidos por homens dentro das organizações, como relata o homem submetido à nossa entrevista:

“Homens são machistas e no ambiente de trabalho, não é diferente. É no ambiente de trabalho que acontecem as práticas discriminatórias, os homens desmerecem as mulheres que lideram. A pessoa sente dificuldade de respeitar uma mulher e entender que uma mulher possui mais poder que ele. Acho que, quanto mais mulheres lideram, mais os resultados são melhores, tanto entre a equipe quanto no trabalho” (Homem líder 1, Enfermeiro supervisor).

Ainda, de acordo com sua visão, as mulheres agregam ao ambiente de trabalho, sendo capazes de contribuir de uma maneira que os homens não são capazes. As mulheres costumam colocar a relação humana acima das circunstâncias de qualquer intercorrência do ofício, construindo um ambiente seguro para a equipe se expressar e colocar seus ideais em pauta, além de criar vínculos que estabeleçam respeito para com a mulher em posição de liderança. Seu relato se constitui a partir do que é observado no ambiente **corporativo**:

*“Acho que existe uma diferença na maneira como a liderança é exercida entre os sexos, diferença no sentido de, **nem todo homem quando exerce a liderança é líder, homens são mais chefes, no sentido de mandar, mulher lidera mais na base da parceria e construir juntas, carinho atenção e olhar ampliado**” (Homem líder 1, Enfermeiro supervisor).*

Com isso, pode-se evidenciar que estão presentes os estereótipos de gênero nas visões acerca do exercício da liderança de uma mulher no trabalho. Os estigmas citados no decorrer do estudo se fazem presentes no cotidiano das mulheres, a forma com a qual exercem a liderança é impactada pelas limitações que foram instauradas desde os primórdios da civilização, embasadas no sexo biológico. Entretanto, a aderência das mulheres às posições de liderança se mostra primordial para a quebra dos preconceitos que as cercam, fazendo com que o espaço seja tomado de forma igual, abolindo a hierarquia de gênero.

4. Considerações finais

Desde os primórdios da sociedade, são identificados estereótipos de gênero que produzem subjetividades distintas para as mulheres e para os homens. Quando outros marcadores sociais, como a raça e classe, são considerados, é possível notar que as

mulheres pretas periféricas adentraram no espaço social sofrendo penalidades distintas daquelas impostas às mulheres brancas de classe média. As primeiras necessitaram de trabalhar como faxineiras, babás e empregadas domésticas para auxiliar no sustento de sua família, enquanto as últimas permaneciam restritas ao ambiente doméstico. Assim, as próprias reivindicações dessas mulheres diferem em função dos marcadores sociais que costuram suas identidades (Díaz-Benítez; Mattos, 2019).

Apesar disso, ainda ecoam estereótipos de gênero que admitem somente a figura do homem em um cargo de poder. De acordo com as entrevistas, uma das grandes dificuldades das mulheres líderes é a falta de autonomia em meio a uma equipe masculina, trabalhando sob a pressão de efetuar um trabalho melhor do que o que seria esperado para um homem. Elas também relatam que as mulheres são menos respeitadas no ambiente de trabalho, uma vez que falta reconhecimento da potência do gênero feminino e, por isso, a mulher precisa ter mais pulso firme para ser respeitada (Salvagni; Canabarro, 2015).

É evidente que os efeitos sociais, políticos e econômicos desse modelo se inserem, até a atualidade, no ambiente corporativo. Foi destacado nas entrevistas o fato de a mulher precisar fazer um esforço a mais para ser reconhecida como digna do cargo ou até mesmo para se igualar ao homem. Ainda, foi ressaltado por uma das participantes como o tratamento e a visão para com a mulher são diferentes, quando comparadas aos homens no ambiente de trabalho. Mesmo que a mulher se esforce duplamente para cumprir seu trabalho, em muitas empresas, seu salário ainda é menor do que o de um homem no mesmo cargo. Dessa forma, a mulher é facilmente invisibilizada no ambiente de trabalho, sendo frequentemente desmerecida e menosprezada, além de questionada sobre sua capacidade, apenas por conta do seu gênero.

Segundo Fontenele-Mourão (2006), está muito presente no ambiente de trabalho o preconceito dos homens para com as mulheres, colocando em xeque sua real capacidade, uma vez que as atividades que deveriam ser desempenhadas por elas contemplariam os cuidados do lar e da família. Com isso, a inserção e a aceitação das mulheres se tornam mais difícil, envolvendo um possível desconforto no ambiente de trabalho, podendo ecoar em seu desempenho na empresa. Entretanto, as relações de gênero vêm sendo construídas e modificadas a partir de estudos nesse campo, promovendo mais autonomia para as mulheres e modificando a relação estabelecida tanto

no trabalho quanto em casa, nas famílias e na vivência de sua sexualidade, pautando assim a liberdade feminina.

Considerando a liderança no contexto social mais amplo, há algumas ações, características e qualidades que são importantes para a composição de um líder. Para exercer a liderança, é necessário que a pessoa se torne líder por meio das relações estabelecidas com a equipe, além da capacidade de flexibilização e do diálogo. Algumas empresas oferecem programas de capacitação para liderança, fato que não exclui capacidades individuais, independentemente dos gêneros estabelecidos (Salvagni; Canabarro, 2015). Entretanto, como analisado nas entrevistas, a cobrança se volta demasiadamente às mulheres, apresentando diferenças no tratamento entre os sexos, uma vez que o homem possui mais facilidade para assumir um cargo de liderança pela visão social preestabelecida.

De acordo com um dos homens entrevistados, a diferença se estabelece à medida que nem todo homem que exerce uma posição de liderança é de fato um líder. Os homens exercem predominantemente a posição de chefe, designando apenas ordens. Quando a mulher assume o cargo de liderança, o faz de maneira coletiva, sendo capaz de criar uma parceria com a equipe por meio de diálogos, construções conjuntas, apresentando um olhar ampliado. De acordo com sua visão, os homens exercem mais o autoritarismo quando em posição de líderes, enquanto a mulher tende a ouvir e direcionar mais atenção para a equipe. Ainda, segundo ele, quanto mais mulheres lideram, maiores são os resultados positivos entre a equipe e o desempenho do trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa de Robbins *et al.* (2003) colabora com uma perspectiva da liderança feminina que engloba um modelo mais democrático, sendo capaz de realizar uma rede de conexões e trocas embasadas nos relacionamentos interpessoais estabelecidos na empresa. Esse posicionamento gera efeitos na equipe, considerando que podem se expressar de maneira mais leve, compartilhando ideias, sem medo de possíveis retaliações. Já no modelo masculino de liderança, percebe-se uma gestão centrada no cumprimento de tarefas, com a presença da hierarquia das relações bem demarcada, reforçando o modelo autoritário, centrado em dar ordens e cumprir tarefas.

De acordo com Giuliani (2001), o posicionamento das mulheres nos movimentos sindicais em meados da década de 1980 se fez necessário para que houvesse a conquista desse espaço. Diante disso, é aberta uma discussão acerca do que seria designado

naturalmente, tanto para o homem quanto para a mulher, trazendo novas visões e pautas a serem debatidas. Nos anos seguintes, as mulheres passaram a ganhar espaço na redemocratização do Brasil, atuando em movimentos sociais, para além do lar. Nesse contexto, são necessários questionamentos acerca dos papéis designados para cada sexo.

Na época citada, a mulher já podia lutar pelo seu espaço dentro de um sindicato, apesar de grande parte das mulheres conseguirem o local por meio do nepotismo. Com a reestruturação do trabalho nas décadas de 1980 a 1990, houve a união de diversas categorias trabalhistas, proporcionando ressignificações no papel social da mulher e nos estereótipos de gênero. Contudo, as mulheres, mesmo que ocupassem cargos, não possuíam grande influência nas decisões, contribuindo para que fossem discriminadas no ambiente de trabalho, permanecendo submetidas à relação hierárquica de gênero (Giulani, 2001).

Conforme relatado nas entrevistas, as barreiras para a liderança feminina aparecem com grande evidência, principalmente no que diz respeito aos estereótipos de gênero. Ao citar um cargo de poder, a pessoa possivelmente irá se referir um homem ao invés de uma mulher. Isso demonstra que os efeitos promovidos pela história do Brasil ainda ecoam sobre a liderança feminina. Também foi relatado como as mulheres precisam impor seus limites e ideais com mais vigor, sendo consideradas rudes, uma vez que as mulheres precisam assumir essa posição de delicadeza, tal como suposto pelo patriarcalismo.

Por fim, é importante destacar algumas limitações do estudo. A primeira diz respeito à não aderência de homens líderes na resposta aos questionários, e conseqüentemente, na participação das entrevistas. Exemplificando dessa forma, o homem em meio ao ambiente corporativo não percebe a mulher enquanto indivíduo capaz de liderar, mas passível de obedecer. Diante disso, é importante ressaltar que a pesquisa não pode ser generalizada, visto que os dados foram coletados por conveniência, refletindo principalmente a região na qual as pesquisadoras participantes estavam inseridas. Foi também vivenciada certa dificuldade para a realização das entrevistas, pois as pessoas que se disponibilizaram para contribuir não possuíam tempo disponível - principalmente as mulheres líderes, que relataram estarem sobrecarregadas para participar das entrevistas.

Outra limitação compreende a coleta das duas fases que ocorreu através da internet, pois apenas as pessoas que possuíam acesso às redes colaboraram com a pesquisa. Adicionalmente, quando são considerados diferentes marcadores sociais para além do gênero, como a raça e a classe social, tornam-se ainda mais intensas as discrepâncias quanto às escolhas profissionais e os objetivos de carreira das mulheres. Sugere-se, assim, que os estudos futuros busquem observar diferenças por regiões do país, raça e classe social, bem como que seja feita uma coleta separada entre homens e mulheres, para que os dados possibilitem a comparação entre tais grupos.

Referências:

BARROS, S. C. V.; MOURÃO, L. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, e174090, p. 01-11, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/v6X4NdsLGPx7fmpJBCWxsdB/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 08 jul. 2023.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014. DOI: 10.18815/sh.2014v4n5.54. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 7. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2019.

DÍAZ-BENÍTEZ, M. E.; MATTOS, A. Interseccionalidade: Zonas de problematização e questões metodológicas. *In*: SIQUEIRA, I. R.; MAGALHÃES, B.; CALDAS, M.; MATOS, F. (Orgs.). **Metodologia e relações internacionais: Debates contemporâneos**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2019, p. 67-94.

DIEHL, A. B.; DZUBINSKI, L. M. Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. **Human Resource Development Quarterly**, v. 27, n. 2, 181-206, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/doi:10.1002/hrdq.21248>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2007.

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

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIULANI, P. C. **História das mulheres no Brasil**: Os movimentos das trabalhadoras e a sociedade brasileira. São Paulo: Contexto, 2001.

HELGESON, V. S. **Psychology of gender**. 5th ed. New York: Routledge, 2017.

HERMANN, P.; KAUS, D. Divisão Sexual do Trabalho: a experiência de três mulheres em cargos de poder e de liderança. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 5, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1129>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape - BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>>. Acesso em 15 fev. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LUPPA, P. L. A. **Essência da liderança de resultados**. São Paulo: Landscape, 2006.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. S. Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/tvDMr5xFL9pVrW8RwrSp4GC/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 25 fev. 2023.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 26 fev. 2023.

PEREIRA, M. M.; FERREIRA, M. C. ; VALENTINI, F. . Mediación de la pasión armoniosa por el trabajo en la relación entre el liderazgo de servicio y las intenciones laborales: Un estudio longitudinal. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 25, p. 11-24, 2022. Disponível em:

<<https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/3797>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista Leonardo Pós**, v. 2, p. 1-8, 2003. Disponível em: <https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ROBBINS S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. 2. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2011.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435643524005>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, [S.l.], p. 91-102, 2019. Disponível em: <<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, 1995. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SILVA, B. J. **Liderança feminina da teoria à prática: percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo - RS**. 2017. 48 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Cerro Largo, Cerro Largo, 2017. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1726>>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, v. 25, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SILVA, J. C.; FERREIRA, M. C.; MARTINS, L. F. A Scale of Barriers and Facilitators of Female Leadership: Construction and evidence of validity. **Trends in Psychology**, p. 1-22, 1 mar. 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s43076-022-00156-9>>. Acesso em: 15 jan. 2023.



VALLERAND, R. J.; HOULFORT, N. **Passion at work: Toward a new conceptualization.** Charlotte: Information Age Publishing, 2003.