

# **A PERCEÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA SOBRE SUAS REALIDADES ORGANIZACIONAIS**

## **THE WOMEN'S PERCEPTION ABOUT THEIR ORGANIZATIONAL REALITIES**

### **Adrilane Batista Oliveira**

Doutora em Desenvolvimento e Cooperação Internacional – Universidade de Brasília (UnB)

Professora do Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS) da Universidade de Brasília (UnB)

E-mail: [adrilane@gmail.com](mailto:adrilane@gmail.com)

### **Jonatas Macedo**

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Brasília (UCB)

E-mail: [jonathasmcd@gmail.com](mailto:jonathasmcd@gmail.com)

### **Juliana Rabelo**

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Brasília (UCB)

E-mail: [juliananrabelo@gmail.com](mailto:juliananrabelo@gmail.com)

### **Samuel Teixeira**

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Brasília (UCB)

E-mail: [samueltorteteixeira@gmail.com](mailto:samueltorteteixeira@gmail.com)

Recebido em: 13/05/2020

Aprovado em 12/07/2020

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas por mulheres em suas carreiras profissionais, com o intuito de analisar as percepções de mulheres que ocupam cargos de liderança e suas trajetórias de ascensão profissional. Neste sentido, apresentam-se percepções dessas mulheres quanto a influência da questão de gênero nas realidades organizacionais. Neste estudo é possível identificar que apesar dos avanços no ambiente de trabalho, alguns desafios encontrados nas carreiras profissionais de mulheres líderes continuam perenes, tais como: dupla jornada, assédio e misoginia.

**Palavras Chave:** Gênero, Discriminação, Liderança Feminina, Recursos Humanos; Negócios.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the challenges faced by women in their professional careers, in order to analyze the perceptions of women who occupy leadership positions and their career paths. In this sense, these women's perceptions of the influence of gender on organizational realities will

be presented. In this study it is possible to identify that despite the advances in the work environment, some challenges found in the professional careers of women leaders remain perennial, such as: double shift, harassment and misogyny.

**Keywords:** Gender, Discrimination, Female Leadership, Business.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo se propõe analisar como a questão de gênero pode influenciar de forma positiva e/ou negativa o alcance de cargos de gerência e liderança no mundo corporativo. Entretanto, é importante salientar que esta análise será feita por meio da percepção de mulheres em cargos de gestão e liderança, em diferentes organizações, sobre suas trajetórias profissionais. O mundo corporativo está em constante evolução e o respeito às questões de gênero e diversidade é imprescindível para qualquer empresa que queira se atualizar e manter uma boa reputação quanto ao cumprimento de seu papel e de suas responsabilidades sociais.

Neste contexto, este trabalho se propõe a analisar é qual a percepção de mulheres líderes de como a questão de gênero pôde interferir em suas trajetórias de ascensão profissional. O gênero ainda pode ser compreendido como um tabu nas políticas de gestão de cargos e salários ou é uma tema já superado pelas empresas?

Neste contexto, objetiva-se: **i)** apresentar um panorama sobre como o paradigma do gênero tem sido desconstruído nas lógicas organizacionais e corporativas; **ii)** apresentar principais desafios abordando a questão de gênero nas organizações brasileiras; **iii)** analisar como mulheres em cargos de liderança percebem suas trajetórias de ascensão da carreira profissional.

É imprescindível analisar as mudanças que ocorrem com a inserção das mulheres em perfis de liderança nas organizações. Desafios como a desigualdade e a discriminação de gênero no contexto organizacional podem gerar consequentemente conflitos organizacionais devido a resistência de alguns colaboradores a mudanças no sistema. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016), as mulheres brasileiras estuda 30% a mais que os homens, apesar disso, a inserção profissional delas em cargos de alta gestão ainda é bastante tímida. É importante salientar que mesmo tendo

tido mais formação, os salários pagos às mulheres ainda são muito menores os oferecidos aos homens.

Ainda de acordo, q pesquisa desse órgão é importante, pois afirma que no topo da pirâmide 13% das pessoas ganham acima de 20 salários mínimos, sendo que as mulheres se enquadram em 0,4% e os homens em 0,9% dessa porcentagem. Nessa conjuntura, o tema abordado ganha cada vez mais relevância para estudo, pois negar a importância da desigualdade de gênero no momento atual é regredir na história e não avançar na participação da mulher na sociedade. Para o curso de Administração de Empresas e a área de conhecimento que envolve a gestão de recursos humanos, pesquisas e trabalhos sobre a diferença de gênero em cargos de liderança são cada vez mais necessários e pertinentes.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho é caracterizado como **pesquisa pura**, pois pretende apresentar um aprendizado profundo e detalhado da vida social e do comportamento humano sob à ótica das perspectivas de gênero nas organizações, fornecendo informações mais amplas dos fenômenos que são pouco explorados. O presente estudo será aplicado em organizações públicas ou privadas. Para resguardar os sujeitos entrevistados, as identidades dos mesmos serão mantidas em sigilo. Desta maneira, almeja-se a criação de uma base de conhecimentos sobre o assunto.

O **método de raciocínio** desta pesquisa é **dedutivo**, isso porque é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais ou informações de verdadeiro conhecimento utilizado por um modelo racional, tratando sobre o problema da mulher e o papel de liderança no mercado do trabalho.

Quanto ao tipo, esta pesquisa pode ser definida como **descritiva, exploratória e analítica qualitativa**. Isso porque na primeira parte deste trabalho busca-se explicar, observar, sem interferir, os aspectos de um determinado viés de comportamento, para enfim relacionar com as variáveis em questão. Exploratória porque o estudo tem como propósito diagnosticar o ambiente interno das organizações verificando a percepção das mulheres em cargos de liderança. Em relação à classificação da pesquisa analítica qualitativa, pois visa apresentar e analisar a percepção das mulheres líderes, esse método

irá revelar se elas se percebem como vítimas de machismo e misoginias, ou se estas são questões já superadas.

A **fonte de pesquisa** orienta-se pela **revisão bibliográfica** e um **estudo de caso**. Quanto aos meios, serão utilizados os procedimentos: **técnico bibliográfico** e **a coleta de dados primários e secundários**.

O procedimento **técnico bibliográfico** será utilizado com o objetivo de obtenção de dados por meio de livros, artigos científicos e entrevistas, buscando identificar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao alcançarem cargos de liderança.

A **coleta de dados primários** se dará por meio de **entrevistas semiestruturadas roteirizadas**, com a aplicação de um **questionário aberto**, com perguntas sem categorias específicas, no intuito de dar voz aos sujeitos da pesquisa que são líderes de organizações públicas e privadas. A entrevista será espontânea e de maneira informal, aplicada, seguindo os objetivos do estudo. Será feita uma comparação com as respostas obtidas e analisadas as raízes do problema de gênero profissional.

Trata-se de **amostra não probabilística, por acessibilidade**, envolvendo os colaboradores e chefias exclusivamente femininas. Quanto às **limitações deste estudo**, em razão de ter como referência a análise qualitativa, é importante ressaltar que podem ocorrer oclusões, por parte das entrevistadas, daquilo que se pensa ou se sente em relação às perguntas que foram feitas. Desta maneira, as entrevistadas podem se limitar em revelar certos acontecimentos da sua trajetória profissional e/ou omitir como foi de fato a realidade no que diz respeito às discriminações.

Sobre o tratamento dos dados primários, feito por meio de **Análise Crítica do Discurso**, optando-se pelo método de construção de um **mapa conceitual** para identificar palavras e conceitos chaves presentes nas falas das entrevistadas. Objetiva-se então, por meio dos conceitos-chave, se apresentar uma análise das **estruturas narrativas convertidas em discurso** quando assumidas pelas entrevistadas. Isso porque em suas falas, as mulheres entrevistadas optam por escolhas de sujeitos, lugares, tempo e figuras por meio de pontos de vistas próprios. Dessa maneira a análise poderia se enriquecer com as opções feitas pelas entrevistadas em suas narrativas.

A partir das entrevistas será traçado um **perfil das entrevistadas**, visando identificar as dificuldades enfrentadas na inserção de cargos de liderança feminina, nesse sentido, a pesquisa será confirmada ou negada em relação a hipótese levantada.

## **O Arquétipo do Papel de Gênero e a Inserção das Mulheres em Cargos de Liderança**

Ao longo da história da humanidade foram construídos estereótipos das mulheres como seres frágeis, submissos e inferiores aos homens. Estabeleceu-se um papel de gênero no qual coube às mulheres as funções de reprodutoras e responsável pelos cuidados domésticos e familiares

A mulher na história do Brasil tem surgido recorrentemente sob a luz de estereótipos, dando-nos a ilusão de mobilidade. Auto sacrificada, submissa sexual e materialmente e reclusa com rigor, à imagem da mulher de elite opõem-se à promiscuidade da mulher subalterna, pivô da miscigenação e das relações interétnicas que justificaram por tanto tempo a falsa cordialidade entre colonizadores e colonizados. (PRIORE, 2006, p. 11-14).

Até a Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), além dos papéis de reprodutora e doméstica (mulher de família), havia também uma grande erotização feminina atribuindo também à mulher o papel de objeto de prazer ao homem. Com os processos de industrialização e globalização, a mulher passou a reivindicar a sua participação na sociedade, contudo, continua a sofrer os papéis de gênero à elas atribuídas. (MENDA, 2004)

Após a segunda guerra mundial, as mulheres começaram a adquirir características de líder, isso porque enquanto os maridos iam para guerra defender seu país elas ficavam responsabilizadas pelos afazeres familiares. Segundo a história, a maioria dos homens que sobreviveram, eram mutilados ficando impossibilitados de trabalhar e obrigando as mulheres a entrarem no mercado de trabalho. (PROBST, 2002)

A necessidade da mulher em sair de casa e se inserir no mercado de trabalho deu início com a Revolução Industrial, com a inserção da mão de obra feminina nas máquinas, porém esse fato não foi considerado uma evolução, já que logo após essa inserção houve uma substituição por mão de obra masculina, conforme citado abaixo:

No mais, aprisionadas dentro dos estreitos limites do espaço da casa ou integradas ao mercado de trabalho criado com as novas manufaturas, as mulheres, no início da Revolução Industrial, continuavam a ocupar um lugar inferior na sociedade. O acesso ao trabalho assalariado não se traduziu em maiores bem-estar e independência. Foi a miséria que as empurrou para as

fábricas, obrigadas a desempenhar os trabalhos mais penosos (Andrade e Carvalho Neto, 2015, p. 9)

No entanto o trabalho feminino não deve ser visto da mesma maneira que a dos homens, pois o percurso das mulheres é completamente diferente e envolve todo um ciclo de vida, destacando que as dificuldades que são enfrentadas durante o percurso de trabalho feminino está relacionado com as etapas da vida da mulher como o casamento e a maternidade (MENDA, 2004).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho acarreta ao acúmulo de atividades executadas ao mesmo tempo, trazendo assim uma sobrecarga de tarefas profissionais e domésticas. Martins (2017) destaca que as mulheres não conseguem se desvincular totalmente do papel social que é designado a elas, dificultando assim o seu acesso a certas oportunidades. Mesmo as mulheres alcançando um alto nível hierárquico, nos quais sua inserção tem características bastante similares às dos homens, elas permanecem submetidas a uma desigualdade de gênero presente em todos os escalões do mercado de trabalho e tendem a ganhar bem menos que os homens (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004).

É necessário se ampliar ainda mais as discussões em prol da diminuição da desigualdade de gênero e avançar em leis que assegurem a equidade salarial, visto que até hoje a questão do machismo não ficou no passado e o preconceito de que as mulheres não servem para atuar no comando de uma equipe ainda é evidente.

A diminuição da desigualdade reforça a necessidade de políticas específicas dentro do governo federal para a conquista da autonomia econômica das mulheres. Assim, as políticas estabelecidas neste plano reforçam a inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em profissões não tradicionais com o objetivo de diminuir a diferença de rendimentos. (BRASIL, 2013-2015, p.14).

De acordo com Frankel (2007) a liderança feminina vem evoluindo e está bastante diferente, hoje o reconhecimento do papel da mulher, está em constante desenvolvimento no mercado de trabalho. Nesse sentido, a liderança feminina vem aumentando cada dia mais. A presença feminina está aumentando não só no mercado de trabalho, mas também na política, na economia onde as mulheres buscam equilibrar seus anseios profissionais aos papéis de gênero a elas atribuídos.

Com mudanças históricas nas últimas três décadas as mulheres alcançaram progresso na esfera pública e privada, contudo as demandas feministas entraram na agenda do Brasil graças à constante ação dos movimentos de mulheres. Vale ressaltar que esses progressos não se deram de forma homogênea e democrática, considerando as diferenças existentes entre as mulheres, principalmente em função de raça, etnia e classe social (PITANGUY & BARSTED, 2011).

De acordo com o Instituto Ethos (2015), a participação e representatividade das mulheres em cargos de poder no Brasil é muito baixa em relação aos homens. Apesar de terem vantagem sobre os homens em cargos de aprendizes e estagiários, elas começam a perder espaço a partir das colocações de trainees, com 42,6%. Nos níveis seguintes, elas estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo, e 11% no conselho de administração.

As mulheres são maioria da população do país, com 51,4%. O seu nível de instrução também é superior ao dos homens. Vale citar o curso de Administração, que é muito valorizado pelas empresas, e é um dos três mais procurados pelas mulheres. (ETHOS, 2015).

No âmbito público as mulheres são inseridas de forma igualitária aos homens por meio de concursos públicos, porém a sua participação em cargos de poder ainda é baixa:

Ao estudar a ocupação de posições mais altas na administração por homens e mulheres, estamos situadas em um campo híbrido, que diz respeito tanto ao mercado de trabalho, na medida em que as funções na administração pública fazem parte das escolhas profissionais de cada pessoa, e, ao mesmo tempo, em um campo político, na medida em que estes cargos, especialmente os mais altos – DAS 5 e 6 –, são de livre provimento do titular do órgão em que estão situados, dando-se a nomeação também em função de critérios políticos. (IPEA, 2012, p.12 e 13).

Diante do exposto é evidente que mesmo com as mulheres brasileiras se qualificando cada vez mais, e dedicando mais do seu tempo aos estudos que os homens, o processo de sua inserção no mercado de trabalho em profissões consideradas de prestígio e ocupações de cargos de poder ainda é lento.

## **Desafios enfrentados pelas Mulheres na Realidade Organizacional Contemporânea**

Um dos principais problemas enfrentados pelas mulheres são a desigualdade e a discriminação de gêneros no contexto organizacional, que podem acarretar em conflitos organizacionais devido a resistência de alguns colaboradores. Nas palavras de Paula (2013, p. 07), “as desigualdades entre os sexos fazem parte da estrutura de diferentes sociedades, fruto de uma construção histórica na qual as mulheres foram situadas em posição inferior à dos homens”.

Nas últimas décadas, a mulher tem mostrado sua competência no trabalho e forte o suficiente para encarar os desafios do mundo dos negócios com persuasão e vontade. Sua fragilidade e sensibilidade têm grande influência na atualidade, com tantas transformações que precisam de mudanças imediatas. (SOUSA, et al, 2011, p. 4)

Atualmente a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem se tornado mais evidente. O aumento da presença feminina nas empresas alinhado ao crescimento e à força dos movimentos feministas que exigem equidade de direitos, trouxe um novo dinamismo às organizações burocráticas. (SOUSA, et al, 2011, p. 02).

Mesmo com diversas leis voltadas para os direitos das mulheres a partir de acordos e tratados internacionais desenvolvidos pelos países, ainda assim, é notável que não é suficiente para impedir que as mulheres sofram discriminação.

As normas legais, contudo, não têm se mostrado suficiente para impedir que muitas trabalhadoras ainda hoje enfrentam discriminação, entre elas a salarial. Nesse sentido, o Projeto de Lei Complementar (PLC 130/2011), surge como nova tentativa de buscar mais uma ferramenta jurídica para assegurar o princípio da igualdade de salários entre homens e mulheres. O enfrentamento desta e de outras discriminações no mundo laboral também está previsto nas diretrizes dos planos nacionais de políticas para as mulheres, desde 2004. (PAULA, 2013, p. 14)

Com o surgimento de normativas tanto nacionais quanto internacionais destinadas à igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho, as diferenças entre os sexos, apesar de ainda presentes, diminuíram. As mulheres estão apresentando uma maior competência para determinadas atitudes agregando valor aos processos por meio da sua determinação, carisma e persistência, buscando transformar obstáculos em oportunidades (SINA, 2005).

Mesmo com a grande participação feminina no mercado de trabalho, em geral, ainda é notável a pequena participação das mulheres em cargos de poder. Ainda em passos



lentos podemos identificar o crescimento do número de mulheres em cargos de liderança nas empresas. Em um futuro próximo provavelmente o perfil da população feminina economicamente ativa poderá ser igualado, pois o crescimento nas diferentes faixas etárias é notável. Segundo pesquisa realizada em 2015 pelo Instituto Ethos com as 500 maiores empresas do Brasil, é possível contextualizar a diferença de gêneros em cargos de poder conforme gráfico abaixo. É notório o afunilamento da participação de mulheres diante do grau hierárquico exercido na empresa.

**Tabela 1: Distribuição de Cargos por Gênero em Empresas no Brasil**

<b>Distribuição de Pessoal por Sexo (%)</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
<b>Conselho de Administração</b>	89,0	11,0
<b>Quadro Executivo</b>	86,4	13,6
<b>Gerência</b>	68,7	31,3
<b>Supervisão</b>	61,2	38,8
<b>Quadro Funcional</b>	64,5	35,5
<b>Trainees</b>	57,4	42,6
<b>Estagiários</b>	41,1	58,9
<b>Aprendizes</b>	44,1	55,9

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, INSTITUTO ETHOS, 2016.

Geralmente as mulheres ao alcançarem cargo de alto poder em suas organizações, acabam ocupando funções na gerência ou diretoria, apesar desse crescimento com o passar dos anos, a sociedade em geral, destacando-se a brasileira não deixa de ser uma sociedade machista na maioria dos ambientes, seja domiciliar, corporativo entre outros. O machismo cria vários obstáculos na inserção da mulher no mercado de trabalho, por isso ainda existe tanta dificuldade para acabar com a discriminação especialmente no ambiente empresarial.

Algumas das principais dificuldades além do machismo nas organizações estão: Remuneração inferior, cultura da empresa, divisão das tarefas domésticas entre outras. Infelizmente são problemas históricos que ainda persistem em se manter. As empresas que possuem 30% de executivas, tem em torno 15% a mais de lucro, ganhando não apenas no lucro da empresa, mas também na sociabilidade entre equipe Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres é a vida dupla, além de exercer o papel de colaboradora em uma empresa elas tendem a se responsabilizar pelos trabalhos domésticos. . (PERARO, 2017).

O machismo e a misoginia são as principais dificuldades das mulheres para alcançar cargos executivos nas empresas e demais exercícios. Neste sentido, o movimento feminista tem sido um grande aliado às iniciativas de equidade de gênero nas organizações. De acordo com a EBC (2017), o feminismo é o movimento que tem como objetivo mostrar a população, de que a igualdade entre mulheres e homens é uma conquista fundamental para se ter uma sociedade moderna.

Para Madalozzo (2015), que participa do grupo Aliança para o Empoderamento das Mulheres, culturalmente os brasileiros têm dificuldades de perceber as mulheres como líderes.

Para que haja mudanças, primeiro é preciso reconhecer os tratamentos desiguais que ocorrem dentro de cada empresa, por vezes de forma inconsciente. Fala-se: 'ela é tranquila, muito dócil, talvez não seja boa na liderança'. E aí a funcionária nem chega a ser testada em uma nova função. Ou, acontece o contrário, e a mulher é taxada como agressiva, o que, para um homem, seria visto como algo positivo. (MADALOZZO, 2015).

### **A Percepção de Mulheres Líderes sobre os Desafios para a Construção de Carreiras Profissionais**

A entrevista é um método de buscar a interação social, onde o entrevistador tem como finalidade obter as informações elucidadas pelo entrevistado, mediante a um roteiro contendo tópicos referentes a problemática central da pesquisa. Contudo a entrevista tem como ideia o alcance de informações por meio da fala individual da pessoa, na qual se revela o estudo de estruturas diversas e sistemas de valores, por meio de um porta-voz.

A análise sobre a influência de gênero para o alcance de cargos de liderança, foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com líderes da iniciativa pública e privada do Distrito Federal. De acordo com entrevistas realizadas com líderes e gestoras do Distrito Federal, foi possível diagnosticar as palavras mais citadas conforme pode ser observado na **Figura 1**.



foi revelado situações como convites para jantar e saídas após o trabalho com segundas intenções, enquanto as outras duas preferiram não aprofundar sobre o assunto.

Ao serem indagadas sobre o impacto da jornada dupla em sua trajetória profissional de modo geral, foram citados os desafios enfrentados ao ter que conciliar a família, trabalho e até o estudo ao mesmo tempo, a entrevistada 5 citou que a jornada tornou mais difícil a sua dedicação aos estudos, já a entrevistada 8 foi a única a afirmar que isso não impactou na sua vida profissional.

A percepção das entrevistadas 5 e 9 com a subordinação feminina no ambiente de trabalho foi de que a reação pode ser mal tanto para homens quanto para mulheres, porém ao mostrar a competência para liderar isso é mudado, a entrevistada 6 citou que na particularidade dela, eles sempre reagiram bem, já as entrevistadas 4, 7, 8 e 9 relatam que no começo enfrentaram dificuldades e desigualdades por serem mulheres, mas afirmam também que com o tempo o seu espaço e respeito são conquistados.

Relacionado as barreiras enfrentadas na trajetória de trabalho as entrevistadas 5, 6, 8 e 9 consideram não terem enfrentado barreiras que pudessem comprometer o seu trabalho relacionando em alguns casos a área profissional que decidiram seguir. Foi citado pela entrevistada 4 uma situação em que houve uma resistência de um chefe para colocá-la em um cargo de chefia, pelo receio de opiniões que seriam geradas no ambiente organizacional por colocar uma mulher em tal cargo, gerando assim um preconceito que na época foi velado.

Ainda é notório que algumas empresas perdem grandes potenciais femininos de liderança pelo fato de insistirem no modelo não transpassado de que a mulher não deve se impor ou estar no comando de grandes organizações, tomando decisões importantes e relevantes com competência e características exclusivas de liderar, contudo, as entrevistadas 4, 5, 7, 8 e 9 corroboram que o fato de ser homem ou mulher não determina a forma correta de se liderar, porém, quando há a presença feminina no modelo de líder tudo se torna diferente, com compreensão, foco e humanidade, trazendo um toque feminino mais tranquilo para resolver qualquer tipo de conflito ou problemas no ambiente de trabalho. Já na opinião da entrevistada 6, poucas mulheres têm essa forma diferente de liderar, segundo ela a maioria das mulheres está mudando o próprio perfil, na tentativa de se igualar aos homens e com isso acabam perdendo qualidades únicas de mulheres.

Em épocas passadas, cargos de liderança no mundo corporativo eram ocupados quase que totalmente por homens, apesar disso, dados recentes sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho confirmam que esses paradigmas do passado estão sendo alterados, as mulheres estão cada vez mais presentes em posições de liderança, e poder contar com elas no comando de grandes empresas parece estar se tornando uma tendência atualmente. Na opinião das entrevistadas sobre o que mais acrescentaria ao mundo corporativo com a inserção das mulheres em cargos de liderança foi citado aspectos que agregam valores não só para o mundo corporativo mas também para toda a sociedade, a entrevistada 4 por exemplo, citou a sensibilidade da mulher que é o maior ganho que o mundo corporativo pode ter, porém o ponto de vista das entrevistadas 5, 6 e 7 foi baseado na maneira diferente de liderança da mulher, onde, com uma visão mais ampla das coisas elas têm uma maior atenção nas tomadas de decisão e no perfeccionismo nas ações, agindo com mais humanidade, objetividade e profissionalismo, assim, as entrevistadas 8 e 9 finalizaram com a opinião de que a inserção das mulheres acrescentaria na igualdade social e na valorização das relações familiares e interpessoais pois a maioria das mulheres tem essas características e conseguem levá-las para os ambientes de trabalho.

## **CONCLUSÃO**

O artigo teve como principal finalidade analisar a influências do gênero para o alcance de cargos de liderança, mesmo que lenta é notória a inserção das mulheres nesses cargos, conforme o estudo realizado podemos notar que as mulheres estão ocupando cada vez mais o seu espaço em tais cargos.

Com base nos referenciais teóricos foram retratados estudos que comprovam a qualificação da mulher para assumir cargos de liderança e o índice baixo de participação nas maiores empresas do Brasil.

Foi possível identificar por meio das entrevistas que a busca dessas mulheres é pela igualdade no mercado de trabalho, a maioria reconhece os obstáculos que são enfrentados por questão de gêneros e revela já ter enfrentado algum deles, porém todas visam a competência profissional como o alicerce para o sucesso profissional independentemente do sexo.

A hipótese do artigo de que a questão de gênero no Brasil ainda é um paradigma não transpassado por gestores, foi confirmada por meio das entrevistas realizadas com as líderes de empresas do DF nos setores públicos e privados, aonde foram relatadas situações de desigualdades nas organizações.

Conclui-se então que o assunto se torna cada vez mais presente nas organizações, sendo o tema relevante para estudo da área da Administração de Pessoas e Relações do Trabalho, modificando assim lentamente a sociedade para um modelo empresarial igualitário entre homens e mulheres.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura estudos sob diferentes abordagens.** / Organizadores: Juliana Oliveira Andrade e Antônio Carvalho Neto. São Paulo. Atlas, 2015

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.** Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013-2015.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX.** Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, p. 109-110, jan./abr. 2004.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

PAULA, Andressa Bauermann. **A Participação de Mulheres em Cargos de Chefia.** Departamento de Ciência Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul / UFRGS. Porto Alegre. 2013

PRIORI, Mary Del. **Mulheres no Brasil Colonial.** São Paulo: Editora Contexto, 2006.

SOUSA, P. F. et al. **Liderança Feminina na Gestão Pública - Um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.** UFRN. Belo Horizonte. 2011.

EBC - **Os Desafios da Mulher Brasileira** - Disponível em: <http://www.ebc.com.br/mulherbrasileira>. Acesso em: 28 de março de 2019.

EBC - Agência Brasil. **Aumento da violência é reação machista à maior liberdade feminina, diz ativista.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2016-03/aumento-da-violencia-e-reacao-machista-maior-liberdade-feminina-diz>. Acesso em: 28 de março 2019

ETHOS - **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.** Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/#.WDeLVtUrLIU>. Acesso em: 12 de setembro 2019.

- FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.
- IBGE - Estatísticas de Gênero - **Uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=&tema=4725> Acesso em: 12 de setembro 2019.
- IPEA. **Mulheres e homens em ocupação de DAS na Administração Pública Federal**. Relatório de Pesquisa. 2012. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16472](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16472) . Acesso em:10 de maio 2019.
- MADALOZZO, Regina. **Mulheres driblam dificuldade para se tornarem líderes**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/2015/11/08/mulheres-driblam-dificuldade-para-se-tornarem-lideres/>. Acesso em 15 de maio de 2019.
- MARTINS, Clítia Helena Backx. **Dupla jornada de trabalho: desigualdade entre homens mulheres**. Disponível em: <http://carta.fee.tche.br/article/dupla-jornada-de-trabalho-desigualdade-entre-homens-e-mulheres/>. Acesso em 18 de maio 2019.
- MENDA, Patrícia Busksztejn. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. Programa de Pós Graduação em Administração (dissertação) / UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- ONU Mulheres, **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010** / Organização: Leila Linhares Barsted, Jacqueline Pitanguy – Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011
- PERARO, Marisa. As 7 principais dificuldades das mulheres no mundo corporativo. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-04-11/ambiente-corporativo-mulher.html>. Acesso em 18 de maio de 2019.
- PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf> . Acesso em: 3 de abril de 2019.
- PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de Trabalho**. 2005. Disponível em: < <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf> > Acesso em 12 de março de 2017.
- SINA, A. **Mulher e trabalho - O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SILVA, Rafael Rodrigues. **A Liderança Feminina no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <http://carreira.com.br/lideranca-feminina-mercado-de-trabalho/#sthash.2selfRsw.dpuf> . Acesso em:10 de março de 2019