

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KAMILE SILVA METZKER LOPES

**LIDERANÇA FEMININA: UM MOVIMENTO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO**

MARIANA

2019

**KAMILE SILVA METZKER LOPES**

**LIDERANÇA FEMININA: UM MOVIMENTO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion  
Ceribeli

MARIANA

2019

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L864I Lopes, Kamile Silva Metzker .  
Liderança feminina [manuscrito]: um movimento em constante  
construção. / Kamile Silva Metzker Lopes. - 2020.  
23 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Liderança em mulheres. 2. Mulheres - Emprego . 3. Identidade de  
gênero. 4. Direitos das mulheres . I. Bachion Ceribeli, Harrison. II.  
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 141.72



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Kamile Silva Metzker Lopes**

**Liderança feminina: um movimento em constante construção**

Membros da banca

Harrison Bachion Ceribeli - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Fábio Viana de Moura - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Gustavo Nunes Maciel - Mestre em Administração - Universidade Federal de Lavras

Versão final

Aprovado em 24 de julho de 2020.

De acordo

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/08/2020, às 14:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0071941** e o código CRC **6A8C9CD5**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.005478/2020-75

SEI nº 0071941

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho. Obrigada senhor pelas bênçãos alcançadas e por possibilitar a desfecho de mais uma etapa em minha vida. Agradeço também a Nossa Senhora por guiar meus pensamentos e ações, levando-me sempre ao melhor caminho. Do mesmo modo agradeço a meus pais Hamilton Gonçalves Metzker e Mariene Imaculada da Silva Metzker, por em nenhuma circunstância terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar, assim como minha irmã Karine Silva Metzker, que constantemente me apoiou e me ouviu nos momentos de dúvida e desânimo, agradeço igualmente, meu amado marido Airton Senna de Oliveira Lopes, pelo zelo, pela paciência e pelo constante incentivo, obrigada a todos vocês, por todos os sacrifícios que efetuaram para me dar o amparo do qual precisei, essa conquista não pertence só a mim, mas a todos vocês.

Igualmente, agradeço ao professor Harrison Bachion Ceribeli, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função de forma sublime, conduzindo-me pelos caminhos do saber e levando-me ao esplendor desta etapa de minha vida. Finalmente agradeço a todas as partícipes deste estudo e a todos que participaram, direta ou indiretamente da elaboração deste trabalho de pesquisa, e enriqueceram o meu processo de aprendizado.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a postura adotada por mulheres ocupantes de cargos de chefia sob a ótica de outras mulheres que lhes são hierarquicamente subordinadas nas organizações em que atuam. Foi aplicado o método de entrevista em profundidade, sendo entrevistadas quinze mulheres vinculadas a cinco organizações de um município mineiro. Após examinar os resultados obtidos nas entrevistas, concluiu-se que as mulheres ocupantes de cargos de chefia nas empresas não mais se veem obrigadas a adotarem um modelo de liderança “masculinizado”. Ademais, verificou-se também a transformação no discurso das mulheres líderes, pois, se outrora elas muitas vezes proferiam falas machistas, reproduzindo os preconceitos explicitados por seus chefes do gênero masculino, agora elas sentem que têm espaço para assumirem um discurso de engrandecimento da figura feminina no ambiente de trabalho. Por fim, identificou-se uma possível tendência de ruptura do ciclo vicioso no qual os oprimidos – historicamente, as mulheres – reproduzem, mesmo que inconscientemente, o comportamento dos opressores – no caso, os homens – depois que passam a ocupar cargos de liderança nas organizações.

**Palavras-chave:** liderança feminina; mulheres nas organizações; diversidade de gênero; desigualdade de gênero.

## ABSTRACT

The present research aimed to analyze the posture adopted by women occupying leadership positions from the perspective of other women who are hierarchically subordinate to them in the organizations in which they work. The in-depth interview method was applied, being interviewed fifteen women linked to five organizations in a city of Minas Gerais. After examining the results obtained in the interviews, it was concluded that women occupying leadership positions in organizations no longer feel obliged to adopt a “masculinized” leadership model. In addition, was verified the transformation in the speech of women leaders because, if in the past they often adopted male chauvinist speech, reproducing the prejudices expressed by their male bosses, now they feel that they have space to assume a discourse of aggrandizement of the female figure in the workplace. Finally, was identified a possible tendency of break of the vicious cycle in which the oppressed - historically, women - reproduce, even if unconsciously, the behavior of the oppressors - in this case, men - after they start to occupy leadership positions in organizations.

**Keywords:** female leadership; women in organizations; gender diversity; gender inequality.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 Diversidade de gênero nas organizações .....	7
2.2 Mulheres em cargos de chefia .....	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	12
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	14

4.1 Discurso machista.....	15
4.2 Masculinização da mulher .....	16
4.3 Preconceito de gênero.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS .....	20



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mulheres vêm alcançando conquistas significativas no mercado de trabalho, mas, apesar disso, ainda se deparam com uma série de adversidades para ascenderem na hierarquia das organizações, dado que há constante desconfiança e preconceito em torno de seu trabalho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2019).

Segundo o relatório “Women in Business 2020: do plano de ação à prática”, publicado pela Grant Thornton, o percentual de mulheres em cargos de liderança nas organizações em 2019 foi de 29%, a maior proporção já registrada, o que, se por um lado indica que elas estão conseguindo ocupar essas posições, mesmo com as dificuldades enfrentadas, por outro, escancara a desigualdade de gênero que permeia o meio empresarial e as barreiras invisíveis que elas – e somente elas – precisam transpor para serem promovidas.

Mesmo em organizações chefiadas por mulheres, ainda existem vestígios da visão ultrapassada, predominante em séculos passados na sociedade, que limita a atuação feminina no universo do trabalho (SEGGIARO, 2017), o que, somado à desconfiança com que elas se deparam nas organizações, à contínua avaliação a que estão submetidas cotidianamente e aos obstáculos que enfrentam para ascenderem na carreira, têm levado muitas profissionais a acreditarem que é necessário modificar sua maneira de liderar, assumindo características tradicionalmente associadas ao estereótipo masculino, como maior nível de austeridade no comando de suas equipes (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2019; MENDONÇA; NASCIMENTO; SILVA, 2014; LIMA, 2011).

Diante desse contexto, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a postura adotada por mulheres ocupantes de cargos de chefia sob a ótica de outras mulheres que lhes são hierarquicamente subordinadas nas organizações em que atuam.

A justificativa para este estudo reside, primeiramente, na possibilidade de contribuir com o debate acerca da liderança feminina nas organizações, fomentando uma reflexão em torno do comportamento que as mulheres líderes assumem diante de suas equipes, se elas têm se submetido às pressões sociais para se enquadrarem no arquétipo masculino de liderança ou se estão libertando-se da opressão, muitas vezes sutil, imposta historicamente pelos homens. Com isso, visualiza-se a possibilidade de ajudar a romper com os paradigmas constritores que afetam de forma tão nociva as mulheres no âmbito organizacional e, ao mesmo tempo, naturalizar também a feminilidade como traço de um(a) líder.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Diversidade de gênero nas organizações**

O termo gênero é usado na linguística para designar se um objeto ou pessoa é feminino ou masculino (WOLFF; SALDANHA, 2015). Difere de sexo, que qualifica os indivíduos conforme sua anatomia humana e, dessa forma, descreve se um indivíduo é macho ou fêmea de acordo com sua genital (PRAUN, 2011). Verifica-se, portanto, que sexo e gênero são conceitos que se referem a dois campos opostos, sendo que o primeiro desponta das características puramente bioquímicas e fisiológicas, atribuídas às biociências, enquanto o segundo remete à dimensão cultural e subjetiva do ser, sendo objeto de estudo das ciências humanas (OKA; LAURENTI, 2018).

Falar em gênero significa falar sobre as disparidades dos atributos sociais masculinos e femininos (SANTOS; ANTUNES, 2005), pois o gênero é efeito das vivências que o indivíduo acumula em sua vida, das relações interpessoais e das experiências vividas em um contexto histórico, político e social (PRAUN, 2011).

As relações de gênero podem ser examinadas a partir de duas perspectivas: o essencialismo, que descreve a diferença de gênero como reflexo de requisitos naturais e resulta na compreensão de que este conceito é parte da natureza ou da composição biológica, e o construtivismo social, que concebe tal diferença como reflexo de posições sociais distintas ocupadas por homens e mulheres na sociedade (CAPPELLE et al., 2004; SANTOS; ANTUNES, 2005).

De acordo com essa segunda linha de pensamento, o gênero é construído pela cultura e pela estrutura social, sendo as relações de gênero consideradas como práticas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, divergindo de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam nos campos de disputas sociais (CAPPELLE et al., 2004; SANTOS; ANTUNES, 2005).

Bem como o gênero, os estereótipos estão associados a classificações conforme estruturas, culturas e contextos sociais (ROSENTHAL; REZENDE, 2017), sendo os estereótipos de gênero, com relação à figura da mulher, repletos de vestígios dos séculos passados, que, mesmo com o decorrer do tempo, continuam perpetuados no século XXI (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017), pressupondo a existência de um rígido papel predeterminado para as mulheres (MARRUGO-SALAS, 2016), que têm de exercer funções que

estão diretamente relacionadas aos cuidados domésticos e à manutenção da família (ROSENTHAL; REZENDE, 2017), as quais não demandam agressividade, operam com pouco risco e possuem um caráter mais emocional do que racional (VIEIRA et al., 2019; ROSENTHAL; REZENDE, 2017).

Esses estereótipos criam um conjunto de “referências femininas” que dão a entender que o papel da mulher está restrito à vida privada (BIROLI, 2010) e tendem a alimentar preconceitos por parte dos empresários, em razão de considerarem que as mulheres são menos produtivas e menos rentáveis para as empresas (MARRUGO-SALAS, 2016). Consequentemente, para que as mulheres possam ter as mesmas oportunidades que os homens, elas são obrigadas a serem melhores do que eles (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018), já que existe uma noção equivocada de oposição que coloca, de um lado, feminino e espaço privado, e, de outro, masculino e espaço público (BIROLI, 2010).

Isto posto, observa-se que a aceitação das mulheres no ambiente laboral difere da dos homens, visto que há a existência de certos “obstáculos” enfrentados por elas, fenômeno que é conhecido como “efeito telhado de cristal” ou “teto de vidro” e que se refere a uma barreira sutil, invisível, mas suficientemente forte, que dificulta a ascensão de mulheres a cargos mais elevados, pois, devido a fatores subjetivos, quando mulheres e homens disputam cargos de alto nível, os empresários tendem a optar pelos últimos (CHÁVEZ; RÍOS, 2014).

Na atualidade, é possível perceber certo aumento no número de mulheres dentro das organizações, em áreas administrativas, funções de gerência e chefia (GONÇALVES et al., 2016), porém, poucas são aquelas que alcançam os cargos de maior nível hierárquico, que englobam, por exemplo, posições executivas, como CEO (chief executive officer), COO (chief operations office) e CFO (chief financial officer) (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018), cargos de diretoria e participação em conselhos (GONÇALVES et al., 2016).

Considerando que a estrutura das empresas é fortemente influenciada pelos valores e crenças daqueles que ocupam as posições de poder (STEIL, 1997), o que ocorre é que os empregadores preferem contratar homens, na maioria das vezes, em razão de enxergarem as mulheres como detentoras de certas “limitações” para preencherem determinados cargos (CHÁVEZ; RÍOS, 2014). Como resultado, a realidade das mulheres nas organizações reflete uma contínua exclusão dos postos de comando e visibilidade, devido aos grupos masculinos não enxergarem esses lugares como próprios para o grupo formado pelo gênero feminino (STEIL, 1997).

De modo geral, as mulheres sofrem quatro tipos de discriminação dentro das organizações: salarial, de emprego, ocupacional e na aquisição de capital intelectual (BAQUERO; GUATAQUÍ; SARMIENTO, 2000). A discriminação salarial refere-se ao fato de as mulheres receberem menos que os homens (SEGGIARO, 2017), ainda que sejam igualmente capacitadas e realizem o mesmo trabalho, com a mesma produtividade que eles (BAQUERO; GUATAQUÍ; SARMIENTO, 2000).

Quanto à discriminação de emprego, as empresas evitam contratar mulheres para certas atividades, principalmente por considerá-las como o sexo frágil (MENDONÇA; NASCIMENTO; SILVA, 2014), o que faz com que, em alguns grupos de profissões, a taxa de desemprego seja maior entre elas do que entre os homens (BAQUERO; GUATAQUÍ; SARMIENTO, 2000).

Já a discriminação ocupacional deve-se às barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançarem cargos de maior nível hierárquico (CHÁVEZ; RÍOS, 2014), pois, mesmo que elas se qualifiquem e se preparem acadêmica e profissionalmente, não encontram oportunidades para preencherem os cargos de liderança, e, quando os assumem, passam por situações recorrentes de discriminação e sofrem com as desigualdades salariais existentes entre os gêneros (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017). Ademais, para que sejam promovidas, as mulheres são submetidas a critérios mais rigorosos do que os homens e têm de mostrar constantemente suas competências, pois permanecem continuamente em avaliação (MELO; LOPES, 2012).

Finalmente, no que diz respeito à aquisição de capital intelectual, a discriminação faz com que as mulheres enfrentem maiores restrições em relação ao acesso à educação formal e a treinamentos oferecidos pelas empresas, o que afeta seu grau de qualificação e produtividade; por esta razão, mesmo os empresários que não tenham intenção discriminatória, acabam optando pela contratação de mão de obra masculina (BAQUERO; GUATAQUÍ; SARMIENTO, 2000).

Mas, além da discriminação no ambiente laboral, deve-se ponderar ainda que as mulheres também têm que lidar com a sobrecarga em casa, pois, devido à omissão masculina nos afazeres domésticos, estes recaem exclusivamente sobre elas (FERREIRA et al., 2015). Aparentemente, muitos maridos atrelam, de forma inconsciente, as tarefas domésticas às mulheres (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018) e, mesmo que elas sejam profissionais altamente capazes, veem-se obrigadas a assumirem sozinhas as responsabilidades ligadas à família e ao lar, sobrecarregando-se e, como consequência disso, tornando-se menos disponíveis para os

trabalhos gerenciais, ficando, muitas vezes, impossibilitadas de assumirem tais cargos (MARRUGO-SALAS, 2016).

E, não bastassem todos os obstáculos supramencionados, existe ainda a questão da maternidade, que influencia a disputa por vagas ou cargos nas empresas (SEGGIARO, 2017), além de ser um dos principais fatores usados como argumento para restringir ou limitar a participação das mulheres no ambiente corporativo (CAPPELLE et al., 2004).

Conclui-se, então, que, embora representem a maioria da população e ocupem cada vez mais espaço no mercado de trabalho, as mulheres mantêm-se em constante luta em seu dia a dia (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017) para combaterem os estereótipos de gênero, que foram enraizados e institucionalizados nas estruturas e na cultura das organizações (MARRUGO-SALAS, 2016).

## **2.2 Mulheres em cargos de chefia**

A participação feminina no universo corporativo gerou uma série de alterações nas organizações, entretanto, a carreira da mulher executiva apresenta discrepâncias em comparação à do homem (LIMA, 2011), já que o mercado de trabalho ainda conserva o tradicional viés de gênero, caracterizado pela visão de que comandar, chefiar e liderar são tarefas relacionadas aos homens (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017), persistindo, com isso, uma inconsistência entre o papel socialmente aceito para as mulheres e o papel que é atribuído à figura do líder (LIMA, 2011). Como as mulheres são prejudgadas com base no papel social historicamente atribuído a elas, as líderes femininas não são bem-aceitas, pois os atributos do líder acabam sendo associados às características masculinas (EAGLY; KARAU, 2002).

Tais discrepâncias, todavia, não são recentes e ocorrem desde que teve início o processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, que foi marcado por constante discriminação, preconceitos diversos e exigências impostas exclusivamente à figura feminina (SOUZA; SANTOS, 2014), resultantes de concepções e processos sócio-históricos que, ao longo do tempo, fundamentaram os estereótipos de gênero e nutriram na sociedade a ideia de controle dos homens (SANTOS; ANTUNES, 2005). À vista disso, a mulher que tem como objetivo galgar cargos de liderança deve ter em mente que enfrentará ampla gama de obstáculos, incluindo salários mais baixos e maiores dificuldades para serem promovidas (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

E, depois que assumem um cargo de liderança, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para se imporem em relação aos subordinados, pois muitos não respeitam as ordens dadas por elas (MENDONÇA; NASCIMENTO; SILVA, 2014). Além disso, as líderes femininas lidam com diversos obstáculos para chefiarem suas equipes, pois há constante questionamento, provação e preconceito, principalmente quando elas têm como subordinados homens mais velhos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Outro aspecto a ser pontuado é que as mulheres que ocupam cargos de chefia ainda têm seu trabalho e desempenho, não raras vezes, desvalorizados, sendo-lhes negados os devidos créditos por seu sucesso (HEILMAN, 2001). Essa desvalorização torna-se explícita quando elas têm que produzir um trabalho excepcional para serem reconhecidas, enquanto os homens são exaltados e promovidos por muito menos no ambiente corporativo (EAGLY; MAKHIJANI; KLONSKY, 1992).

Ademais, a expectativa de que a mulher falhará em algum momento mantém-se, independentemente do desempenho obtido no cargo de liderança, sendo o sucesso tratado como exceção, como uma eventualidade atribuída a circunstâncias extraordinárias (HEILMAN, 2001). Logo, mesmo entregando um trabalho superior, a mulher continua sendo considerada como uma líder inferior, se comparada a um líder masculino (BAQUERO; GUATAQUÍ; SARMIENTO, 2000).

Por fim, quando as realizações da mulher ocupante de um cargo de liderança são inegavelmente excepcionais e não há possibilidade de imputar seu sucesso a condições circunstanciais, tornando-se, portanto, difícil menosprezar-lhe ou negar-lhe o crédito por seus êxitos, inicia-se um movimento visando penalizá-la por sua competência, atribuindo-lhe cotidianamente termos pejorativos como “cadela”, “rainha do gelo” e “machado de batalha” (HEILMAN, 2001).

Nesse contexto, muitas mulheres, que se veem obrigadas a provarem incessantemente suas competências profissionais como forma de se autoafirmarem perante o grupo masculino, que inclui os colegas, subordinados e superiores hierárquicos (MENDONÇA; NASCIMENTO; SILVA, 2014), acabam assumindo como referencial a personificação social masculina, como se a revogação das diferenças naturais possibilitasse a igualdade de direitos (PRAUN, 2011). Com isso, elas passam por um processo de “masculinização” (LIMA, 2011), assumindo comportamentos gerenciais austeros, se comparados aos dos homens, especialmente quando lideram outras mulheres (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Diante de tudo isso, fica evidente a necessidade de desconstruir a lógica perversa que predomina no ambiente corporativo e associa a liderança ao masculino (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017). Ademais, igualmente relevante é a adoção de discursos alternativos sobre homens e mulheres, para que a imagem da “supermulher” – que é vista pelas demais como um modelo inalcançável – seja suprimida, dando espaço para a figura da mulher líder (NOGUEIRA, 2009).

De maneira complementar, fazem-se necessárias medidas capazes de promover maior igualdade de oportunidades para homens e mulheres no meio empresarial, tais como a flexibilização dos horários de trabalho, a adoção do modelo de home-office, entre outros (TANRIKULU, 2017), pois, no cenário contemporâneo, tornou-se plausível para as organizações aumentar a flexibilidade nas relações com os funcionários, sem obrigatoriamente reduzir suas atribuições, beneficiando ambas as partes (LIMA, 2011).

Finalmente, é imperativo superar os estereótipos vigentes, adotando uma visão andrógina no âmbito do trabalho, que pressupõe cada indivíduo como detentor de características tanto masculinas quanto femininas e, portanto, livre dos papéis restritivos de gênero e apto a liderar, sem ser, por isso, alvo de discriminações de quaisquer tipos (SANTOS; ANTUNES, 2005).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que teve como intuito proporcionar uma visão geral do fenômeno investigado, fornecendo subsídios para a formulação de hipóteses a serem testadas em estudos futuros, e também descritivo, considerando que foram descritas determinadas características comportamentais da população estudada (GIL, 2008). Ademais, possui natureza qualitativa, dado que se buscou compreender o fenômeno em análise a partir do ponto de vista dos próprios sujeitos envolvidos, prezando-se pela profundidade analítica (OLIVEIRA, 2009).

Para coleta de dados, utilizou-se a entrevista em profundidade, que consiste em um diálogo franco entre o pesquisador e cada um dos sujeitos da pesquisa, criando um clima propício para que sejam levantadas as percepções e particularidades desses últimos. Tal decisão metodológica justificou-se considerando que quando se trata de investigações a respeito de temas sensíveis e/ou de circunstâncias em que haja conhecimento limitado acerca do conteúdo

estudado, como é o caso deste trabalho, o emprego desse método específico torna-se bastante pertinente (MORÉ, 2015).

Para definir o número de sujeitos que seriam entrevistados, utilizou-se a técnica de amostragem por saturação, porquanto se interrompeu o processo de captação de novos entrevistados quando as informações fornecidas pelos últimos participantes passaram a agregar pouco em relação ao material já levantado, não mais contribuindo significativamente para o desenvolvimento do estudo, ou seja, quando os dados coletados nas entrevistas começaram a apresentar, na conjectura do pesquisador, uma certa repetição, fez-se o remate amostral por saturação teórica, suspendendo-se a inclusão de novos sujeitos na pesquisa (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

A seleção das entrevistadas ocorreu em duas etapas: na primeira, a pesquisadora levantou, com base em sua rede de contatos, organizações que possuíam mulheres em cargos de liderança e que estavam localizadas no município mineiro onde a pesquisa estava sendo efetuada; subsequentemente, visitaram-se cinco organizações, tendo o cuidado de selecioná-las a partir de setores de atuação distintos (farmacêutico, varejo de eletrodomésticos, varejo de vestuário, mercearia e polícia militar), entrevistando três profissionais mulheres em cada uma delas, o que resultou em um total de 15 entrevistas realizadas. Utilizaram-se como critérios para definir as entrevistadas a subordinação hierárquica atual a uma outra mulher e a disposição de contribuir com o presente estudo.

Depois da quinta organização visitada, a pesquisadora constatou que as respostas obtidas nas últimas três entrevistas realizadas foram bastante semelhantes às respostas colhidas anteriormente, o que foi determinante para a decisão de interromper a busca por novas profissionais para participarem da pesquisa.

Para tratamento dos dados coletados, utilizou-se a Análise de Conteúdo, que se refere a um conjunto de técnicas de análise de comunicações que objetivam descrever o conteúdo das mensagens examinadas, fornecendo subsídios para que o pesquisador transcenda as incertezas e, com isso, alcance uma interpretação mais fidedigna das percepções dos sujeitos da pesquisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2011).

Para tal, seguiram-se as diretrizes indicadas por Bardin (2011): primeiramente, fez-se uma pré análise, delimitando a documentação a ser analisada e realizando uma leitura flutuante; logo após, procedeu-se à codificação e categorização do material examinado; por fim, os resultados obtidos foram interpretados à luz do referencial teórico previamente consultado, o que permitiu a proposição de inferências acerca do fenômeno investigado.



#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme supramencionado na seção anterior, durante a etapa de coleta de dados da pesquisa, foram conduzidas 15 entrevistas junto a profissionais do sexo feminino que faziam parte de equipes lideradas por uma mulher. O perfil das entrevistadas pode ser contemplado no Quadro 01.

**Quadro 1 – Perfil das entrevistadas**

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo em que estava subordinada à atual chefia</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistada 1 (E1)	34	5 meses	Vendedora
Entrevistada 2 (E2)	39	2 anos	Vendedora
Entrevistada 3 (E3)	24	1 ano e 5 meses	Vendedora
Entrevistada 4 (E4)	20	1 ano	Atendente
Entrevistada 5 (E5)	29	3 anos	Farmacêutica
Entrevistada 6 (E6)	24	1 ano e 4 meses	Balconista
Entrevistada 7 (E7)	24	10 meses	Auxiliar de loja
Entrevistada 8 (E8)	24	2 anos e 9 meses	Vendedora
Entrevistada 9 (E9)	22	7 meses	Auxiliar de loja
Entrevistada 10 (E10)	38	7 meses	Operadora de caixa
Entrevistada 11 (E11)	24	3 semanas	Operadora de caixa
Entrevistada 12 (E12)	22	3 meses	Repositora
Entrevistada 13 (E13)	31	1 ano	Auxiliar de patrulha
Entrevistada 14 (E14)	32	1 ano	Soldado
Entrevistada 15 (E15)	31	10 meses	Soldado

Fonte: Elaboração própria (2020).

Respalhando-se nos relatos colhidos, a apresentação e discussão dos resultados foi dividida em três subtópicos, abordando-se, em cada um deles, as categorias que serviram de âncora para a condução da análise, sendo a primeira relacionada à existência de indícios de discurso machista presente na fala das chefes do sexo feminino, a segunda referente à possível “masculinização” da postura das chefes mulheres como forma de autoafirmação e a terceira relativa à possível manifestação de preconceito de gênero por parte das mulheres que ocupam cargos de liderança.

#### 4.1 Discurso machista

Inicialmente, as profissionais entrevistadas foram indagadas acerca de possíveis indícios de machismo no discurso de suas respectivas chefes, relatando, sem exceção, que nunca presenciaram falas machistas ou a explicitação de preferência pelo trabalho de um homem.

“Nunca, pelo contrário, ela defende as mulheres.” (E1).

“Não, pelo contrário, fala que a gente é guerreira, que a gente batalha por aquilo que a gente quer, nunca fez comentários deste tipo, não.” (E2).

“Não, ela sempre fala o contrário para a gente, sabe, ela sempre encoraja a gente, nunca diminui.” (E10).

“Não, muito pelo contrário, ela sempre destaca a importância do lado feminino em qualquer área, inclusive na nossa.” (E13).

Em seguida, elas foram questionadas acerca de situações em que a chefe recomendou que procurassem um homem para ajudar na execução de determinadas tarefas que elas consideravam ser capazes de realizar sozinhas. Novamente, as entrevistadas foram unânimes ao afirmarem que nunca receberam da chefia indicações desse tipo, à exceção de situações envolvendo atividades que exigiam força física.

“Não, para ela todos aqui são capazes de realizar as coisas.” (E1).

“Não, também não, para ela se é homem ou mulher, independente disso, ela sabe que a mulher pode fazer igual o homem...” (E13).

“Não, seria mais no caso de carregar peso, mas nada assim... Não.” (E3).

“Não, aqui a única coisa que ela pede para a gente pedir a eles é para pegar peso, mais nada.” (E10).

Questionou-se também se a chefia já associou um comportamento mais agressivo de uma mulher no ambiente de trabalho a fatores biológicos como a TPM, sendo que apenas uma respondeu positivamente, mas não demonstrou se incomodar com a situação.

“Ah, já vi, já vi, sim, não comigo... Ah, só comentário assim mesmo tipo ‘ah, está de TPM, não sei que lá’.” (E6).

Analisando esse primeiro conjunto de relatos, o que se observou é que as chefes a quem as entrevistadas se encontravam subordinadas procuram adotar um discurso de engrandecimento do trabalho das mulheres visando incentivá-las, o que vai de encontro às conclusões obtidas por Eagly, Makhijani e Klonsky (1992).

#### **4.2 Masculinização da mulher**

Ao serem questionadas a respeito de como a chefia se expressa diante da equipe, nove das 15 entrevistadas relataram que sua chefe não tem o hábito de elevar o tom de voz, uma afirmou que observa esse tipo de comportamento com frequência, associando o fato às muitas responsabilidades atribuídas a sua gestora, duas explicaram que sua chefe fala alto normalmente, não enxergando nisso uma forma de autoafirmação, enquanto três informaram que a chefe costuma elevar o tom de voz quando se vê diante de circunstâncias adversas.

“Acho que ela tem muita responsabilidade sozinha, e tudo recai sobre as costas dela, aí ela tem que meio que puxar a orelha de forma mais... se posicionar de uma forma mais séria as vezes.” (E12).

“Depende muito, por exemplo, quando a gente tem alguma coisa para resolver, acho que fica muita pressão em cima dela, ela tenta passar pra gente, mas parece que ela fica, não sei se é estresse ou cansaço, ela costuma dar uma alterada, mas caso o contrário não, nada agressiva, assim, pra agredir com palavras, não.” (E2).

“Às vezes, assim, em determinadas situações, dependendo, às vezes está nervosa com alguma situação, aí ela fala um pouco mais alto.” (E3).

“Só quando ela está nervosa, aí ela aumenta. Só em situação que deixam a pessoa mais alterada.” (E10).

Em relação à postura da chefia, 13 entrevistadas relataram que suas chefes não se comportam de forma ríspida diante da equipe, ao passo que duas afirmaram que observam esse tipo de comportamento com certa frequência, sendo que uma delas atribuiu isso às responsabilidades significativas que sua chefe possui no dia a dia.

Em vista disso, o discurso de que a mulher, quando assume um papel de liderança, tende a se masculinizar, passando a adotar uma postura semelhante àquela associada ao estereótipo masculino, que engloba aspectos como força, austeridade e tirania (LIMA, 2011), não se sustenta com base nos relatos colhidos. Ao contrário, o que se verificou é que, no universo da pesquisa, as mulheres líderes não consideram ser necessário adotar comportamentos ríspidos ou agressivos para gerenciarem suas equipes, mantendo uma postura equilibrada e gentil diante dos subordinados.

Cabe ponderar, contudo, que esse comportamento mais ríspido, acompanhado de episódios de elevação do tom da voz, apesar de ser pouco comum no universo estudado, foi associado a algumas chefes, cujas subordinadas acabaram por naturalizar tal conduta, justificando-a a partir de argumentos como “situações adversas” ou “muitas responsabilidades”, o que indica que o paradigma da “masculinização” da mulher líder ainda não se encontra totalmente superado na atualidade.

#### **4.3 Preconceito de gênero**

Com o intuito de analisar se as chefias dividiam as tarefas de maneira justa entre os sexos, abordou-se essa questão nas entrevistas. Em resposta, 12 entrevistadas afirmaram que não viam nenhum tipo de preconceito de gênero na repartição das atividades, enquanto três informaram que não consideravam a distribuição justa, uma delas relatando que era nítida a existência de viés de gênero por parte de sua chefe.

Subsequentemente, introduziu-se a questão da gravidez nas entrevistas conduzidas, questionando as profissionais que participaram do estudo a respeito do comportamento da chefia nesses casos. Sem exceção, todas as entrevistadas relataram que nunca presenciaram uma mudança negativa de postura de suas chefes diante de subordinadas gestantes. Ao contrário, todas informaram que suas gestoras se mostravam sempre zelosas para com as grávidas da

equipe e em momento nenhum faziam qualquer referência depreciativa ou desqualificadora em relação ao trabalho que elas realizavam.

“Não, muito pelo contrário, a gerente dá total apoio às meninas. Quando passam mal, a gerente fala para irem ao médico e não fiquem lá passando mal.” (E1).

“Não, assim, tem mais cuidado com elas, dependendo do que for... tem mais cuidado com elas.” (E3).

“Não, ela trata igual, a única coisa que mudou é que a menina não pode fazer alguns serviços, mas é em virtude da gravidez, não é que ela imponha, isso já vem do comando, do nosso estatuto, mas a forma de tratamento não muda nada.” (E15).

Para finalizar as entrevistas, as profissionais foram questionadas se a chefia costuma ser mais exigente na avaliação do trabalho delas do que na de um colega homem ou se compara o trabalho dos homens e mulheres da equipe, referindo-se ao delas de maneira pejorativa.

Assim como ocorreu em outros momentos das entrevistas, as entrevistadas foram unânimes ao relatarem que suas chefes não se comportam de maneira machista e não comparam o trabalho de homens e mulheres procurando inferiorizá-las, nem expressam, em suas falas ou comportamentos, qualquer indício de preconceito às profissionais do sexo feminino que lhes estão subordinadas. Mais uma vez, as respostas indicaram que as chefes procuram, sempre que possível, enaltecer e incentivar as mulheres que fazem parte de suas equipes.

“Não, muito pelo contrário, acho que até pelo fato de ela ser mulher, ela sente na pele o que a gente passa no dia a dia, não digo aqui, mas, assim, acho que ela tem muita empatia e muito cuidado em relação a isso. Até pelo fato dela mesma ser mulher, ela já tem noção do que a gente sofre diariamente, então, aqui, a gente é tratado de igual pra igual, tanto homens quanto mulheres, não tem muito essa diferença.” (E4).

“Não, pelo contrário, ela eleva as outras mulheres no trabalho, assim, em tudo, ela dá preferência para as mulheres.” (E8).

“Não, muito pelo contrário, ela é aquele tipo de pessoa, assim, o que você precisar dela, ela está representando o lado feminino ali mesmo, quando você precisar dela, ela dá total apoio.” (E13).

“Nunca, não, de forma alguma, pelo contrário, ela exalta bem o trabalho feminino, em nenhum momento ela é preconceituosa, machista. Não vejo esse tipo de comentário, pelo contrário, ela até estimula a gente a progredir, estudar, ela estimula muito, ela é muito boa comandante.” (E15).

Esses resultados evidenciaram uma perspectiva contrária a de Brunstein e Jaime (2009), que assinalam que as mulheres que galgam posições hierárquicas mais elevadas acabam por adotar comportamentos gerenciais austeros, se contrapostos aos dos homens, especialmente quando lideram outras mulheres, já que as entrevistadas descreveram o estilo de liderança de suas respectivas chefes como bastante humanizado, principalmente em relação às subordinadas do sexo feminino.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Refletindo a respeito dos resultados encontrados na presente investigação, constatou-se que as mulheres ocupantes de cargos de chefia nas organizações não mais se veem obrigadas a exercerem um modelo de liderança “masculinizado”, caracterizado por um rigor extremado, adotando, ao contrário, uma postura humanizada e empática diante de suas equipes, especialmente no trato com outras mulheres que lhes estão subordinadas hierarquicamente.

Entretanto, não se pretende, de modo nenhum, afirmar que o paradigma da masculinização da mulher gestora, abordado em diferentes estudos conduzidos até o momento, esgotou-se na contemporaneidade. Na verdade, apenas se descortinou um movimento oposto a esse, do qual fazem parte mulheres ocupantes de cargos de chefia que rejeitam a concepção de que é necessário se dirigirem aos subordinados de maneira ríspida e coordenarem suas equipes com excessiva severidade para serem respeitadas.

Percebe-se, com isso, que muitas mulheres, mesmo depois de enfrentarem inúmeras barreiras para ascenderem na hierarquia das organizações, mantêm-se sensíveis às dificuldades normalmente impostas ao gênero feminino em decorrência da cultura machista que ainda permeia o âmbito organizacional, esforçando-se para atuarem como um contrapeso nesse

cenário, reconhecendo e valorizando o trabalho das outras mulheres e lhes fornecendo o devido apoio nas diferentes circunstâncias do dia a dia, assim como em situações específicas, como no caso da gestação.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, verificou-se também a transformação no discurso das mulheres líderes, pois, se outrora elas muitas vezes manifestavam falas machistas, reproduzindo os preconceitos explicitados por seus chefes do gênero masculino, agora elas sentem que têm espaço para assumirem um discurso de engrandecimento da figura feminina no ambiente de trabalho.

Finalmente, cabe destacar ainda a tendência observada de ruptura do ciclo vicioso responsável por perpetuar o tratamento desigual destinado ao gênero feminino no âmbito empresarial, no qual os oprimidos – historicamente, as mulheres – reproduzem, mesmo que inconscientemente, o comportamento dos opressores – no caso, os homens – depois que passam a ocupar cargos de liderança nas organizações.

Convém evidenciar, contudo, que tais conclusões, auferidas junto a um grupo de 15 mulheres vinculadas a cinco organizações de um município mineiro, possuem limitações, sendo recomendado, portanto, que se reproduza a presente pesquisa em um universo maior, de modo a validar os resultados aqui obtidos.

## REFERÊNCIAS

BAQUERO, J.; GUATAQUÍ, J.; SARMIENTO, L. Un marco analítico de la discriminación laboral: teorías, modalidades y estudios para Colombia. **Economía: Borradores de Investigación**, n. 8, p. 1-31, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, p. 229.

BIROLI, F. Mulheres e política nas notícias: estereótipos de gênero e competência política. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 90, p. 45-69, 2010.

BRUNSTEIN, J; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE Eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

CAPPELLE, M. C. A; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, 2004.

CHÁVEZ, N. M.; RÍOS, H. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de colombia. **Dimensión Empresarial**, v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.

EAGLY, A. H., KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

EAGLY, A.H.; MAKHIJANI, M.G.; KLONSKY, B.G. Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis, **Psychological Bulletin**, v. 111, p. 3-22, 1992.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Pensamento Comportamento em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 1727, 2008.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-111, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-220.

HEILMAN, M. E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder, **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2019.

LIMA, L. L. B. **A masculinização da mulher líder no Brasil**: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

MARRUGO-SALAS, L. Acesso das mulheres a posições de decisão em empresas colombianas que são negociadas publicamente. **Revista Entramado**, v. 12, n. 1, p. 108-122, 2016.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 648-667, 2012.

MENDONÇA, L. K.; NASCIMENTO, T. R. L.; SILVA, R. M. Mulheres na engenharia: desafios encontrados desde a universidade até o chão de fábrica na engenharia de produção na Paraíba. In: REDOR, 18., 2014, **Anais...** Recife: UFRP, p. 3501-3511.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. **Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**, v. 3, p. 126-131, 2015.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.



NOGUEIRA, M. C. Women in positions of power in Portugal: contradictory positions and discourses. **Journal of Women, Politics & Policy**, v. 30, n. 1, p. 70-88, 2009.

OKA, M; LAURENTI, C. Entre sexo e gênero: um estudo bibliográfico-exploratório das ciências da saúde. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 27, n. 1, p. 238-251, 2018.

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias: Educação, Cultura e Arte**, v. 2, n. 3, p. 1-16, 2009.

PRAUN, A. G. Sexualidade, gênero e suas relações de poder. **Revista Húmus**, v. 1, n. 1, p. 5565, 2011.

ROSENTHAL, R.; REZENDE, D. B. Mulheres cientistas: um estudo sobre os estereótipos de gênero das crianças acerca de cientistas. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, 11. & Women's World's Congress, 13., 2017, **Anais...** Florianópolis: IEG, 2017. p.1-12.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. Relações de gêneros nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 3, p. 171-189, 2005.

SEGGIARO, F. B. Mulheres no mercado de trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. **REMAS: Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 2, n. 1, p. 83-107, 2017.

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**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SOUZA, E. S; SANTOS, S. P. Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de administração de uma faculdade particular de São Paulo. **E-FACEQ**, v. 3, n. 3, p. 1-19, 2014.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TANRIKULU, C. Diferenças de sexo e identidade de gênero em resultados psicológicos relacionados ao trabalho entre vendedores. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 19, n. 66, p. 499-519, 2017.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p.113, 2019.

WOLFF, C. S; SALDANHA, R. A. Gênero, sexo, sexualidades: categorias do debate contemporâneo. **Retratos da Escola**, v. 9, n. 16, p. 29-46, 2015.

## DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado "LIDERANÇA FEMININA: UM MOVIMENTO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO". de autoria da discente Kamile Silva Metzker Lopes, foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador

Mariana. 24 de julho de 2020.