



RELISE

LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES AO LIDERAR EMPRESAS NA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA/RS¹

*FEMALE LEADERSHIP: CHALLENGES FACED BY WOMEN WHEN LEADING
COMPANIES IN THE SERRA GAÚCHA/RS REGION*

Victória Pinto Cruz²

Alice Munz Fernandes³

Estephanye Paganotti da Cunha⁴

Andria Caroline Angelo Santin⁵

RESUMO

Liderança feminina figura como uma temática ascendente na contemporaneidade, dotada de polêmicas e interfaces. Diante desse cenário, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres ao liderar empresas na Região da Serra Gaúcha/RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas junto a mulheres que ocupam cargos de liderança. A amostra ocorreu por saturação teórica e totalizou 14 respondentes. Os dados coletados foram analisados mediante análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a dinâmica organizacional está se transformando quanto à participação das mulheres em cargos de liderança, e que as principais características valorizadas para liderar não estão vinculadas ao gênero. Também foram observados desafios relacionados ao fenômeno de *mansplaining* ou *menterrupting*, onde ideias femininas são validadas somente quando expressas por homens. Questões relacionadas à "dupla jornada" feminina e à falta de igualdade de oportunidades também foram evidenciadas. Assim, acrescentam-se novas discussões na literatura da área gerencial, especialmente no que concerne à atuação da mulher nos ambientes organizacionais.

¹ Recebido em 01/02/2024. Aprovado em 07/04/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.14721061

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. victoria.cruz@caxias.ifrs.edu.br

³ Universidade Federal do Pampa. alicemunz@gmail.com

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. estephanye.cunha@caxias.ifrs.edu.br

⁵ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. andria.santin@caxias.ifrs.edu.br



RELISE

93

Palavras-Chave: comportamento organizacional, liderança feminina, mercado de trabalho.

ABSTRACT

Female leadership appears as a rising theme in contemporary times, endowed with controversies and interfaces. Given this scenario, the research carried out aimed to analyze the challenges faced by women when leading companies in the Serra Gaúcha/RS region. To this end, qualitative and exploratory research was carried out through semi-structured interviews with women who occupy leadership positions. The sample occurred due to theoretical saturation and totaled 14 respondents. The collected data was analyzed using content analysis. The results revealed that organizational dynamics are transforming in terms of women's participation in leadership positions, and that the main characteristics valued for leadership are not linked to gender. Challenges related to the phenomenon of mansplaining or menterrupting were also observed, where feminine ideas are only validated when expressed by men. Issues related to women's "double shift" and the lack of equal opportunities were also highlighted. Thus, new discussions are added to the management literature, especially regarding women's role in organizational environments.

Keywords: organizational behavior, female leadership, job market.

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade contemporânea ao longo dos anos impulsionaram mudanças e romperam paradigmas em múltiplos contextos, o que abriu espaço para a maior participação feminina no mercado de trabalho (Amaral, 2012). Como consequência, tem-se modificações sociodemográficas, culturais e comportamentais que alteraram o perfil das famílias e a própria estrutura das organizações (Bruschini; Lombardi, 2003).

Nesse contexto, emergem discussões acerca da atuação da mulher em cargos e papéis de liderança, o que teve um crescimento acentuado durante os últimos anos, mas que ainda se mostra significativamente inferior em comparação com os homens (Fleury, 2013). "A liderança feminina nas organizações é um assunto marcado por histórias de conquistas, retrocessos,



RELISE

sofrimentos, desafios e oportunidades no mundo do trabalho e que vem ganhando cada vez mais espaço nos dias atuais” (Masson, 2022, p. 01).

Conquanto, como “historicamente a liderança foi percebida como um papel exclusivamente masculino” (Cavalli, 2019, p. 01), a liderança feminina, mesmo na contemporaneidade, é dotada de desafios (Robbins, 2005). Nesse sentido, os indicadores de análise do mercado de trabalho evidenciam disparidades significativas entre os gêneros. A taxa de participação – que mensura a parcela da população em idade laboral que está trabalhando ou procurando emprego – em 2019 correspondeu a 54,5% das mulheres em comparação com 73,7% dos homens. Especificamente, em cargos de liderança as mulheres representam 37,4% do total do país, reafirmando sua minoridade nas organizações em relação ao gênero oposto (IBGE, 2019a).

Além disso, constata-se que nas grandes empresas brasileiras menos de 14% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres, enquanto nas microempresas esse percentual sobe para 45,1% (IBGE, 2019a). No entanto, a taxa de empreendedorismo inicial no Brasil não parece demonstrar diferença entre gênero, equivalendo a 23,1% das mulheres e 23,5% dos homens da população (Ozonato et al., 2020).

Não obstante, a liderança feminina é importante não apenas por questões sociais, mas também por razões empresariais, haja vista que as mulheres geralmente exercem uma liderança mais colaborativa, democrática, empática e flexível (Robbins, 2005). Segundo o relatório *Women in Business and Management*, recentemente divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), percebe-se um aumento da receita de até 15% nas organizações que contam com a liderança feminina, observando mais de 70 mil empresas em diferentes países (Dias, 2019). Contudo, para promover a igualdade de gênero faz-se necessário avançar na inclusão em todos os níveis organizacionais, bem como criar um ambiente de trabalho mais justo e igualitário (Silva, 2017).



RELISE

Apesar dos avanços, a histórica discriminação de gênero advinda de uma sociedade patriarcal (Siqueira; Samparo, 2017) ainda incorre em desafios que caracterizam a atuação da mulher no ambiente de trabalho, tais como desigualdade – inclusive de renda – desvalorização e aspectos concernentes a autoridade e poder, por exemplo (Oliveira; Oliveira, 2019). Além disso, “a discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho, em particular no Brasil” (Miltersteiner et al., 2020, p. 406).

Assim, a herança sexista de estereotipização e a subvalorização feminina no mercado de trabalho tornam-se latentes quando verificadas posições e cargos de liderança. Como consequência, aspectos inerentes a partilha de poder e a delegação de tarefas, por exemplo, configuram-se como entraves para a liderança feminina (Abreu, 2016). No entanto, por meio de movimentos sociais foram empregadas transformações na sociedade que promoveram a ressignificação da mulher – que passou a ser vista como um ser pensante e político, dotado de direitos (Barros; Veiga, 2023).

Ante a esse panorama, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres que exercem cargos de liderança em empresas da Região da Serra Gaúcha/RS. Esta circunscrição geográfica justifica-se pela maneira como o patriarcado afetou as mulheres na referida região durante o período colonial, impondo-lhes papéis socialmente restritivos e limitados, o que impacta na estrutura social e no comportamento organizacional na contemporaneidade (Machado, 1996).

Em declarações ao jornal A Época, o empresário Alfredo Germani enfatizou a posição da mulher operária, como responsável por uma renda complementar na família, não reconhecendo nela uma profissional: quando se trata de um chefe de família, portanto com grandes responsabilidades, é justo receber uma remuneração suficiente para prover o sustento da mesma. Quanto à mulher, o caso é diferente, ela raramente tem a responsabilidade pelo encargo da família. Geralmente trabalha para auxiliar, note bem, para auxiliar o



RELISE

sustento da família ou para manter-se a si própria (Machado, 1996, p. 190).

Assim, além da introdução, este manuscrito está estruturado em outras seções, quais sejam: a revisão bibliográfica, onde se apresentam aspectos teóricos e conceituais sobre o papel da mulher no mercado de trabalho e a liderança feminina, especificamente; os procedimentos metodológicos que discorrem acerca da classificação da pesquisa, bem como a maneira a partir da qual os dados foram coletados e analisados; os resultados e discussões que contemplam a apresentação dos achados do estudo e o contraste com aqueles provenientes de outras investigações científicas, e; as considerações finais, onde são sintetizados os principais contributos da pesquisa, assim como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A presença feminina no mercado de trabalho mundial vem crescendo significativamente ao longo dos anos. Neste contexto, a mulher tem conquistado espaço em áreas antes dominadas por homens, denotando um processo de transformação social, cultural e econômico. O empoderamento feminino e as mudanças nas relações de gênero têm contribuído para essa tendência, assim como a necessidade de as famílias aumentarem sua fonte de renda – o que maximiza a participação feminina nas organizações (Hoffman; Leone, 2004).

Logo, a mulher tem ocupado um papel cada vez mais ativo e importante profissionalmente ao longo das últimas décadas, se destacando em múltiplas áreas do mercado de trabalho (Vicente, 2018). No início dos anos 1970, cerca de 30% do mercado de trabalho brasileiro era composto por mulheres. Desde então, houve um aumento gradual da participação feminina e atualmente as mulheres representam aproximadamente 44% da força de trabalho do país. No entanto, quando se trata de cargos de liderança este indicador cai para pouco mais de um terço (IBGE, 2019a).



RELISE

A ampliação das políticas públicas para fomentar o acesso das mulheres à educação e à capacitação profissional tem sido fundamental para que haja transformações neste contexto. Assim, salienta-se que a educação configura-se como um dos principais fatores para garantir a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, impulsionando a igualdade de gênero (Stromquist, 1996).

Dentre o conjunto de políticas públicas brasileiras orientadas à educação que contribuem para a maximização da presença feminina no mercado de trabalho tem-se o Programa Universidade para Todos (ProUni), que oferece bolsas de estudo integrais e parciais para estudantes de baixa renda ingressarem na educação superior. Do total de indivíduos assistidos pelo Programa, as mulheres são a maioria, respondendo por 67% das inscrições recebidas no ano de 2023 (Brasil, 2023). Como reflexo positivo destes incentivos, tem-se a maior formação de mulheres em comparação com os homens, tanto na educação básica quanto no ensino superior (IBGE, 2019b).

Ademais, múltiplos programas de capacitação e de empreendedorismo estão sendo criados para estimular a participação feminina no mercado de trabalho, com vistas à melhoria da qualificação profissional e a maximização da renda (Natividade, 2009). O incentivo ao empreendedorismo feminino, a criação de redes de apoio e a valorização das competências e habilidades também são fatores fundamentais que têm impactado positivamente na participação das mulheres no universo corporativo. Esse viés demonstra múltiplos benefícios para a sociedade em geral, uma vez que fortalece a inserção feminina em todos os setores (Bezerra et al., 2014).

No entanto, ainda é necessário fomentar a luta para superar as desigualdades e assegurar que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e condições de trabalho que os homens (Bezerra et al., 2014). De acordo com Lima (2018), de maneira globalizada, as mulheres recebem salários, que em média, são inferiores aos dos homens. No Brasil esta situação não se mostra



RELISE

diferente, haja vista que as mulheres ainda recebem, em média, 22,3% menos em comparação com indivíduos do gênero masculino (IBGE, 2019b).

Essa discrepância pode ser atribuída a uma série de fatores, incluindo questões culturais e de gênero que levam a diferenças no acesso à educação, ocupações e cargos de liderança. Contudo, além de aspectos inerentes à oportunidade de formação acadêmica e capacitação profissional, a promoção da igualdade de gênero deve permear o próprio ambiente de trabalho por meio de políticas organizacionais e ações afirmativas que previnam a discriminação (Lima, 2018).

Outrossim, a desigualdade de gênero não afeta apenas as mulheres, mas influencia na sociedade de maneira sistêmica, pois impede o desenvolvimento pleno do potencial feminino e minimiza o progresso social e econômico do país (Fernandez, 2019). Além disso, o assédio sexual e moral (Freitas, 2001), a discriminação de gênero (Fernandez, 2019) e a dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020) configuram-se como entraves ao estímulo da inserção feminina no mercado de trabalho.

A sociedade ainda espera que as mulheres assumam a maior parte das responsabilidades domésticas e cuidados com os filhos, mesmo quando ocupam cargos de liderança em tempo integral. As expectativas profissionais depositadas nas mulheres que atuam como líderes estimulam pressões que intensificam a carga horária de trabalho e tendem a exigir disponibilidade profissional mesmo em horários fora do trabalho, o que prejudica o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Ferreira et al., 2017). Da Silva e De Souza (2022) também salientam que:

Embora o trabalho fosse um meio de oferta de melhorias na manutenção da criação dos filhos, o mesmo afetava a maternidade por gerar preocupações no momento em que as mulheres desempenhavam suas funções profissionais e por reduzir o tempo destinado aos filhos (Da Silva; De Souza, 2022, p. 01).



RELISE

Ademais, a 'dupla jornada' é uma realidade comum para as mulheres, especialmente aquelas que são mães ou cuidadoras de familiares. Isto é, além de trabalhar fora de casa para prover renda, são responsáveis também por administrar as tarefas domésticas (Vicente, 2018). De acordo com o IBGE (2019b), o tempo médio semanal dedicado pelos homens para tais atividades corresponde a 11 horas, enquanto que o tempo dedicado pelas mulheres aos afazeres domésticos e aos cuidados de pessoas totaliza 21 horas e meia no mesmo período.

Essa sobrecarga de trabalho tende a afetar negativamente a participação feminina no ambiente profissional por inúmeros motivos, tais como fadiga, estresse e limitações de oportunidades de trabalho em função da restrição de tempo. Assim, evidencia-se a necessidade de valorização do trabalho feminino de maneira ascendente, cabendo às organizações o desenvolvimento de estratégias que maximizem a inserção da mulher na esfera profissional, haja vista os múltiplos desafios que historicamente a própria sociedade a impõe (Vicente, 2018; Da Silva; De Souza, 2022).

Para reduzir ou mitigar práticas sexistas no ambiente de trabalho inúmeros mecanismos e políticas internas podem ser implementados. Dentre estes, tem-se a elaboração de um código de conduta, no qual são estabelecidas as normas de comportamento esperadas de todos os colaboradores – o que inclui a definição de assédio e suas consequências (Aguião, 2018). A promoção de programas de desenvolvimento sobre o tema também contribui para a conscientização dos colaboradores, fomentando o respeito mútuo e a criação de um ambiente de trabalho igualitário (La Corte, 2022).

Em consonância, a criação de canais de denúncia por parte da organização também tende a minimizar situações de assédio e discriminação (La Corte, 2022). De igual forma, a adoção de medidas disciplinares claras e objetivas como forma coercitiva e punitiva contribui para a redução de infrações



RELISE

e estimula o estabelecimento de uma cultura organizacional na qual a mulher não seja subvalorizada (De Marazzo et al., 2017).

Como os modelos de liderança se tornam cada vez mais diversificados, a liderança feminina surge como um conceito importante a ser discutido. As mulheres conquistaram um espaço relevante, tanto do ponto de vista político quanto profissional, e têm se destacado por características específicas que as diferenciam dos líderes masculinos. Mulheres que ocupam cargos de liderança tendem a ser mais flexíveis e adaptáveis diante de mudanças e imprevistos, bem como geralmente se comunicam de forma clara e empática – o que se configura como características basilares para o exercício de uma liderança eficaz (Silva, 2017).

LIDERANÇA FEMININA

Liderança, de modo geral, é a capacidade de influenciar e motivar outras pessoas a trabalharem em prol de um objetivo comum (Do Nascimento et al., 2020). Ou seja, corresponde a exercer influência no comportamento dos indivíduos de modo a conduzi-los ao desempenho desejado (Bergamini, 1994). Sendo assim, trata-se de um instrumento essencial para que as organizações obtenham vantagem competitiva (Rowe, 2002).

Conquanto, apesar de ser uma temática intensamente discutida na contemporaneidade, liderança não é um conceito recente. Sua credibilidade e pertinência derivam da importância da motivação e do engajamento das pessoas para o alcance das metas (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015). Logo, o líder configura-se como o indivíduo que possui habilidades e competências que possibilitam guiar, inspirar e direcionar grupos de pessoas em uma determinada direção (Do Nascimento et al., 2020).

Assim, exercer satisfatoriamente a liderança envolve um conjunto de competências inerentes à capacidade de motivar e inspirar pessoas, bem como



RELISE

conhecimento técnico e estratégico do negócio, habilidades de comunicação e empatia. A aptidão para gerenciar conflitos e tomar decisões também correspondem a atributos requeridos para a prática da liderança (Do Nascimento et al., 2020).

Como consequência, uma liderança eficaz oportuniza múltiplos benefícios para as organizações, como a maximização da produtividade, o fortalecimento da cultura e o estímulo à inovação e à criatividade, por exemplo (Perez; Oliveira, 2015). O clima organizacional e a satisfação com o trabalho também são fatores diretamente relacionados com o estilo de liderança exercido (Paes et al., 2021).

Nesse sentido, emergem discussões acerca da liderança feminina, considerada como colaborativa e dotada de maior flexibilidade (Fleury, 2013). De acordo com Silva (2017), as mulheres exercem o papel de líderes sob uma abordagem centrada nas pessoas, com foco em ouvir e comunicar para que todos possam se sentir valorizados e incluídos. Para Loden (1988), a vantagem feminina ao atuar na liderança é de que, geralmente, as mulheres tendem a desenvolver rapidamente atributos essenciais para tal atividade. Dentre estes o autor destaca a facilidade de delegação de tarefas, autoridade, capacidade de realização de múltiplas atividades ao mesmo tempo, habilidade para trabalhar em grupo e de se comunicar claramente, autodisciplina, carisma, aptidão para negociação e resolução de problemas.

A maior facilidade feminina para colaboração e empatia oportuniza que as líderes construam relações mais positivas com seus colegas de trabalho, o que maximiza a produtividade e a qualidade das tarefas desempenhadas. Além disso, as mulheres e os homens geralmente possuem experiências e perspectivas diferentes, o que pode levar a uma abordagem diversificada e inclusiva no âmbito da liderança, resultando em decisões assertivas de negócio (Munhoz, 2000), na mesma linha, Loden (1988) enfatiza que:



RELISE

102

Os homens tendem a ser mais motivados pela busca da verdade racional (o teórico), da praticidade e utilidade das coisas e ideias (o econômico), e do desejo pelo poder e influência (a política). Assim sendo, atribuem maior valor à habilidade de observar e raciocinar objetivamente, para encontrar uma razão útil em seus trabalhos e suas vidas, e terem influência e serem admirados pelos outros. Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo (Loden, 1988, p. 66).

Justamente por ser um modelo histórico tradicional, a liderança masculina é tipicamente vista como uma maneira autoritária de comandar, com ênfase em traços como força, coragem e determinação. Historicamente, esse tipo de liderança foi frequentemente associado ao poder, à gestão e à tomada de decisões importantes relacionadas à política, economia e questões militares, por exemplo. Ao longo do tempo, essa definição de liderança masculina tem sido questionada e revisada, promovendo maior diversidade e inclusão com ênfase em habilidades emocionais, capacidade de colaboração e comunicação (Munhoz, 2000).

Embora ainda existam barreiras para a ascensão das mulheres a posições de liderança, o reconhecimento e a valorização da liderança feminina estão aumentando (Silva, 2017). Ou seja, a maximização no número de mulheres que exercem cargos de liderança tende a reverberar uma mudança na realidade, o que sugere questionar a existência de transformações naquilo que se “convencionou designar de divisão sexual do trabalho” (De Paula, 2013, p. 05).

Apesar disso, as organizações devem fomentar políticas e práticas orientadas à equidade de gênero e a gestão da diversidade, com vistas a proporcionar às mulheres condições igualitárias àquelas dispostas aos homens (Santos; Diógenes, 2019). Contudo, a liderança feminina ainda tende a enfrentar desafios, tais como estereotipização e discriminação de gênero (Santos;



RELISE

Diógenes, 2019). Dentre o conjunto de entraves que dificultam a ascensão da mulher em cargos e papéis de liderança tem-se a falta de oportunidade, seja por não serem consideradas para promoções ou ainda por não terem as mesmas oportunidades de progresso profissional que os homens (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Outro obstáculo enfrentado pela mulher diz respeito à percepção sexista de que esta é demasiadamente emotiva, fraca e insegura em comparação com o homem, de modo que a sua autoridade pode ser questionada (Cavalli, 2019). Há também o fato de que, para a mulher, a conciliação entre a vida pessoal e profissional é dotada de desafios em função da sua 'dupla jornada' (Silva, 2017) – o que pode limitar sua carreira (Hryniewicz; Vianna, 2018). Essa situação se justifica em função de um “constructo social lapidado por rótulos e preconceitos” acerca do que é ser mulher (Barros; Veiga, 2023, p. 2600).

Ademais, mulheres negras e trans tendem a enfrentar desafios mais acentuados para promover avanços em suas carreiras e ocupar posições de liderança. De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Ethos (2018), apenas 0,4% dos cargos de liderança nas empresas brasileiras eram ocupados por mulheres negras. No que concerne à participação da mulher trans no mercado de trabalho, Torres (2022) destaca que enquanto os desafios enfrentados pela mulher cisgênero foram intensificados no século passado, para a mulher transgênero estes ainda são incipientes e vêm sendo discutidos somente ao longo dos últimos anos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa em relação à abordagem e exploratória no que diz respeito a finalidade. De acordo com Silveira e Córdova (2009), esse tipo de investigação não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com a compreensão aprofundada de



RELISE

determinada realidade ou grupo social. Ou seja, contempla um universo de significados, motivações, crenças e atitudes com vistas a fornecer o entendimento dos processos que caracterizam os fenômenos (Minayo, 2007).

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a mulheres que exercem cargos de liderança na Região da Serra Gaúcha/RS. Assim, empregou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista adaptado de Marques dos Santos (2020), validado por três especialistas.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 e 26 de maio de 2023 de maneira eletrônica por meio de videochamada realizada via *Google Meet*. Também houve casos que em função da indisponibilidade de horário, as respondentes solicitaram que as indagações fossem encaminhadas por escrito.

A amostra analisada foi composta por 14 mulheres, cujo procedimento de amostragem ocorreu por saturação teórica. Isto é, a coleta de dados foi interrompida no momento em que se constatou a inexistência de elementos novos para análise, de modo que as informações obtidas tendiam a repetição (Fontanella et al., 2011).

Cada entrevista teve duração aproximada de trinta minutos, sendo gravada e posteriormente transcrita. Salieta-se ainda que atendendo aos preceitos éticos, as participantes não se identificaram em momento algum da investigação, de modo que o anonimato lhes foi assegurado ao longo de toda a pesquisa. Também se enfatiza que a participação no estudo ocorreu de maneira voluntária e totalmente gratuita, sendo que a utilização dos dados coletados restringe-se à finalidade exclusivamente acadêmica.

A análise dos dados ocorreu de maneira indutiva por meio de análise qualitativa de conteúdo. De acordo com Bardin (1979), trata-se de um conjunto de técnicas concernentes a explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas a fim de realizar inferências de



conhecimentos. Ou seja, corresponde a “utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador” (Cappelle; Melo; Gonçalves, 2003, p. 1).

Por fim, os dados foram organizados com base nas categorias de análise e discutidos junto à literatura pertinente. Logo, os achados obtidos foram contrastados com aqueles provenientes de outras pesquisas científicas, de modo a contribuir para o avanço de conhecimentos, sobretudo na área gerencial.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos procedimentos metodológicos adotados, observa-se uma heterogeneidade de características quanto ao perfil das respondentes. A faixa etária contemplou entre 24 e 53 anos, havendo o predomínio de mulheres que têm filhos. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta as informações sociodemográficas das líderes que participaram da pesquisa, sendo que por aspectos éticos, estas não foram identificadas.

A partir destes dados pode-se inferir que há uma variedade de *backgrounds* e experiências entre as respondentes, o que tende a proporcionar diferentes perspectivas e abordagens quanto à liderança. Não obstante, acerca do processo que oportunizou às mulheres a exercerem cargos de liderança, os resultados indicaram que cinco delas foram contratadas diretamente para o cargo, enquanto as demais foram promovidas em suas funções.

Nesse sentido, a Respondente A relatou que iniciou a exercer suas atividades de liderança quando ingressou em um programa de *trainee* para gestão da produção – onde atuou por três anos antes de se tornar supervisora de produção. Por sua vez, ao discorrer sobre sua trajetória de carreira, a Respondente B enfatizou as múltiplas experiências profissionais que teve no setor industrial, incluindo um período de estudos no exterior e a conclusão de um curso de mestrado acadêmico. Também salientou sua atuação enquanto mentora do projeto intitulado Mulheres na Indústria.



Quadro 1 – Caracterização das respondentes

Respondente	Idade	Estado civil	Idade dos filhos	Tempo em que trabalha na empresa	Tempo que exerce cargo de liderança	Quantidade de pessoas que lidera
Respondente A	35 anos	Divorciada	Não tem filhos	2 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	3
Respondente B	33 anos	União Estável	11 meses	3 anos e 7 meses	5 meses	14
Respondente C	40 anos	Casada	8 anos	13 anos	6 anos	16
Respondente D	51 anos	União Estável	Não tem filhos	20 anos	6 anos	4
Respondente E	39 anos	União Estável	5 anos e 13 anos	8 anos	3 anos	26
Respondente F	35 anos	Casada	5 anos	2 anos e 3 meses	1 ano e 3 meses	15
Respondente G	25 anos	Casada	Não tem filhos	4 anos e 6 meses	1 ano	35
Respondente H	53 anos	Divorciada	17 anos	30 anos	30 anos	8
Respondente I	39 anos	Solteira	13 e 19 anos	5 anos	5 anos	18
Respondente J	43 anos	Solteira	6,10,18 e 28 anos	13 anos	9 anos	21
Respondente K	41 anos	Divorciada	21 anos	16 anos	7 anos	75
Respondente L	27 anos	Solteira	Não tem filhos	11 anos	6 anos	5
Respondente M	24 anos	Solteira	Não tem filhos	4 anos	8 meses	24
Respondente N	39 anos	Casada	6 meses e 13 anos	13 anos	10 anos	10

Fonte: resultados da pesquisa (2023).

Conquanto, a Respondente C atua na área de marketing, cuja carreira iniciou-se já em uma empresa de grande porte. Sua expertise concerne ao marketing em serviço, iniciando como analista júnior e progredindo para cargos de liderança. Já a Respondente D trabalha há 20 anos na mesma organização, onde chegou a cargo de liderança por promoções na carreira. Segundo ela, um dos seus maiores desafios profissionais é justamente a liderança.

A Respondente E ingressou no mercado de trabalho devido à indicação



RELISE

de sua irmã à vaga de supervisão em uma empresa de limpeza onde trabalhava. Mesmo não possuindo experiência em liderança, destacou que aprendeu rápido e busca constantemente se aperfeiçoar com vistas a manter um relacionamento satisfatório tanto com clientes internos, quanto externos. Em consonância, a Respondente F também evidenciou as habilidades necessárias para atuar em atividades de liderança, tais como comunicação eficaz e compreensão dos processos.

A Respondente G acredita que ainda existam preconceito e discriminação de gênero nas organizações, mesmo que de forma velada. Segundo ela, por vezes, as mulheres são vistas como menos capacitadas, assertivas e ambiciosas do que os homens, o que pode impactar negativamente em suas carreiras. Não obstante, a Respondente H destacou seu comportamento empreendedor como fator essencial para sua mudança na trajetória de carreira, quando deixou de praticar o Direito e investiu em uma escola de idiomas. No entanto, enfatiza que como a equipe que lidera é formada exclusivamente por mulheres, não enfrenta problemas ou indagações ao delegar tarefas, por exemplo. Dessa forma, quanto à incidência de *mansplaining* ou *menterrupting* na organização a Respondente afirma “eu não consigo mensurar isso, porque eu nunca tive essa experiência [...] Eu sempre trabalhei com mulheres, as gestoras sempre foram eu e minha sócia”.

De acordo com Reeves (2015), *mansplaining* e *menterrupting* configuram-se como práticas de ‘machismo invisível’, que se acentuaram a partir da inserção da mulher no mercado de trabalho. Logo, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tende a ser influenciada por tais fatores, visto que aborrecimentos e preocupações podem surgir no ambiente de trabalho quando estes elementos possibilitam a subvalorização dos conhecimentos e competências femininas (Nóbrega; Araújo; Gama, 2019).

Já a Respondente I afirma ser difícil não se sentir pressionada a justificar



RELISE

a sua posição de liderança, o que tenta superar por meio do diálogo e da compreensão. Por sua vez, a Respondente J trabalha há 13 anos na empresa e atualmente é coordenadora industrial, liderando uma equipe de 21 pessoas. Na visão desta participante, a mulher líder enfrenta maior dificuldade em ser compreendida e aceita por homens enquanto subordinados.

Não obstante, a Respondente K consiste na participante da pesquisa que lidera a maior equipe (75 pessoas). Ela relata que passou por diversos cargos anteriormente e que mesmo sem uma formação específica, seu esforço e autocobrança contribuíram para o sucesso profissional. Esta respondente não percebe que tenha enfrentado desafios adicionais por ser mulher, mas evidencia que para mulheres que exercem cargos de liderança as exigências tendem a se intensificar.

Já a Respondente L destaca que sempre teve vontade de aprender e nunca mediu esforços para atingir a posição laboral que possui atualmente. Aos 16 anos iniciou sua vida profissional trabalhando no chão de fábrica de uma indústria metalmeccânica. Após passar por todos os cargos, tornou-se gerente administrativa, função cujas dificuldades são evidenciadas, uma vez que “o homem já não aceita ser mandado por mulher e ainda mais nova, pior ainda”.

Em contraponto, a Respondente M atua como gestora de vendas no setor varejista do ramo de beleza (cosméticos, perfumaria, etc.), cuja trajetória reflete seu interesse e entusiasmo com os produtos. Por sua vez, a Respondente N trabalha com rochas ornamentais, função que iniciou sem experiência e conhecimento prévio. Com o tempo foi se especializando, adquirindo a confiança dos clientes e colegas, sendo que seu trabalho se tornou mais valorizado e um cargo de liderança lhe foi conferido.

Quando indagadas sobre se percebem que a formação acadêmica contribuiu para a obtenção do seu sucesso profissional, as respondentes demonstram o predomínio da valorização do estudo. Nesse sentido, a



RELISE

Entretanto, apesar de considerarem imprescindíveis tais elementos, destacaram que estes não possuem relação com o gênero. Sob essa perspectiva, Mian, Aguillar e Silva (2021, p. 12) salientam que “as mulheres conseguem solucionar problemas de forma rápida e precisa, têm facilidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo, e geralmente são muito comunicativas, o que é fundamental para o funcionamento das tarefas da organização”.

Constata-se ainda que a estrutura familiar das respondentes desempenha um papel fundamental no impacto positivo em suas carreiras. Os achados permitem verificar que quando a família oferece suporte emocional, financeiro e/ou logístico, as mulheres conseguem se concentrar em suas carreiras com maior facilidade, pois se sentem apoiadas e encorajadas a buscar oportunidades de crescimento profissional.

Além disso, constatou-se que uma estrutura familiar saudável e equilibrada permite que as mulheres tenham mais tempo e energia para se dedicarem ao trabalho, sem se sentirem sobrecarregadas com tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Com isso, elas conseguem conciliar as responsabilidades familiares e profissionais de maneira mais eficaz, aumentando suas chances de sucesso e realização profissional.

Acerca da validação das colocações aos demais gestores ou a incidência de *mansplaining* ou *menterrupting*, os achados demonstram que as Respondentes B, G, I, J, L e N compartilham das mesmas experiências ao serem interrompidas e tendo suas ideias validadas apenas quando expostas por um homem. A Respondente N enfatiza que:

Desenvolvi a habilidade de contornar esses obstáculos e encontrar o lado positivo em cada situação. Acredito que essa capacidade de adaptabilidade é algo que as mulheres têm de maneira natural. Sempre encontramos uma maneira de transformar uma situação desfavorável em algo proveitoso.



RELISE

éramos em 20 homens e quatro mulheres. Demorou muito mais tempo para as mulheres conseguirem promoções, mesmo sendo tão competentes quanto os homens”. Por sua vez, a Respondente M elucida que “acredito que tenha diferença sim, mas do tipo mascarada, às vezes pela própria cultura da nossa região”.

Outro ponto abordado diz respeito a estereótipos relacionados a aspectos familiares que podem impactar no momento da contratação, conforme salienta a Respondente M: “o dono da empresa perguntava se a mulher pretendia ter filhos, sabe? [...] Era porque ela teria que sair um dia para acompanhar o bebê ou o filho na escola, ou ele fica doente. E eu achava isso ridículo [...] Não é só a mulher, o filho não é só da mulher”.

De acordo com Duarte e Spinelli (2019) e Silva (2019), por mais que a sociedade tenha avançado consideravelmente no que diz respeito à participação e ao empoderamento feminino, o trabalho doméstico não-remunerado e o cuidado com a família ainda são considerados obrigações da mulher, o que lhe gera uma ‘dupla jornada’ de trabalho.

Assim, de modo geral, os achados convergem com os resultados obtidos por Félix e Ramos (2019) ao constatarem os efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. Segundo os autores, a representatividade feminina em cargos de liderança é baixa o que tende a indicar o viés de que as mulheres são preteridas em função de fatores racionais, como a maternidade, por exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa realizada buscou-se compreender os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem posições de liderança em organizações da Serra Gaúcha/RS. Os resultados obtidos através das entrevistas revelaram aspectos relevantes sobre as barreiras e as dificuldades



RELISE

enfrentadas pelas respondentes, bem como evidenciaram tendências de transformações sociais apontadas pela literatura científica.

Primeiramente, observou-se que a desigualdade de oportunidades configura-se como um desafio recorrente enfrentado pelas mulheres líderes. Isso porque houve relatos de situações que demonstram discriminação e preconceito de gênero, sobretudo no momento de contratação ou de promoção profissional. Além disso, evidencia-se que é comum uma imposição de estereótipos e expectativas de que as mulheres devam ocupar cargos considerados mais tradicionais, enquanto posições de liderança ainda são predominantemente desempenhadas por homens.

Além disso, a conciliação entre a vida profissional e pessoal é uma questão que impacta diretamente as mulheres líderes. Esta situação implica em uma carga de trabalho excessiva, resultando em estresse e dificuldade em encontrar equilíbrio entre suas responsabilidades no trabalho e em casa. A falta de políticas empresariais que auxiliem nessa conciliação também tende a dificultar a jornada laboral das mulheres líderes.

Outro aspecto ressaltado pelas entrevistadas corresponde à dificuldade em serem ouvidas e terem suas ideias valorizadas. Mesmo ocupando posições de liderança, algumas mulheres relataram que são constantemente interrompidas em reuniões e têm suas contribuições minimizadas. Isso evidencia a persistência de uma cultura organizacional que desvaloriza a mulher e suas habilidades de liderança.

Contudo, apesar dos desafios encontrados, as entrevistadas também destacaram estratégias de enfrentamento e superação dessas barreiras, tais como a importância de construir uma rede de apoio, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, que ofereça suporte e encorajamento. Outras participantes apontaram a necessidade de desenvolver habilidades de



RELISE

comunicação assertiva e autoconfiança para se fazerem ouvir, oportunizando-as maior empoderamento.

Ante ao exposto, têm-se evidências de que ainda há muito a ser feito para promover a igualdade de gênero e proporcionar um ambiente inclusivo e igualitário para as mulheres, sobretudo no âmbito da liderança. É necessário combater o preconceito e a discriminação, promovendo a diversidade e incentivando o desenvolvimento profissional de todos os indivíduos, independente de quaisquer estereótipos.

Contudo, reconhecem-se as limitações da pesquisa realizada no que diz respeito à sua abrangência geográfica, haja vista que se limitou a líderes que atuam na Região da Serra Gaúcha/RS. Outro aspecto limitante concerne à impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que empregou-se estudo qualitativo.

Assim, para pesquisas futuras recomenda-se explorar quantitativamente a percepção das mulheres que exercem cargos de liderança, de modo a verificar se a realidade relatada pelas respondentes neste estudo converge com as práticas existentes nas empresas da região. Outra sugestão é analisar a percepção dos homens quanto aos desafios que as mulheres enfrentam em cargos de liderança, com o intuito de comparar os pontos de vista em função do gênero.

REFERÊNCIAS

ABREU, K. Os desafios da liderança feminina no ambiente corporativo. **Revista Eletrônica SPEI**, v. 2, n. 3, p. 01-25, 2016.

AGUIÃO, S. Quais políticas, quais sujeitos? Sentidos da promoção da igualdade de gênero e raça no Brasil (2003-2015). **Cadernos Pagu**, v. 51, p. 01-54, 2018. <https://doi.org/10.1590/18094449201700510007>

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 2012, 2012.



RELISE

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, D. E. C.; VEIGA, V. P. Inserção dos movimentos feministas na sociedade e sua relevância para a promoção da dignidade feminina. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 16, n. 5, p. 2600-2618, 2023. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.5-038>

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BEZERRA, É. et al. Políticas públicas de empreendedorismo no Brasil: levantamento e análise. **Anais... VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, Goiânia, 2014.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Mulheres representam 67% dos inscritos no Prouni. 24 de março de 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/mulheres-representam-67-dos-inscritos-no-prouni#:~:text=Programa%20teve%20574.548%20inscri%C3%A7%C3%B5es%20no,desde%20o%20in%C3%ADcio%20do%20programa>>. Acesso em 25 de março de 2023.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro**: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: SENAC, 2003.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, p. 01-15, 2003.

CAVALLI, F. **Liderança feminina**: a luta pela igualdade de gênero nas organizações. Universidade de Caxias do Sul. (Trabalho de Conclusão de Curso). Caxias do Sul, 2019.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.

DA SILVA, A. M. M.; DE SOUZA, A. L. R. A relação trabalho-família e seu impacto na vida da mulher. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 17, p. 01-10 (2022).



RELISE

DE MARAZZO, L. M. et al. Assédio moral nas organizações e seus impactos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 46-66, 2017. <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i1.3605>

DE PAULA, A. B. **A participação de mulheres em cargos de chefia**. Bacharelado em Ciências Sociais (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

DIAS, M. C. Empresas com líderes femininas têm resultados até 20% melhores, diz ONU. **Época Negócios**. 04 de jun de 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/empresas-com-lideres-femininas-tem-resultados-ate-20-melhores-diz-onu.html>>. Acesso em 17 de abril de 2023.

DO NASCIMENTO, A. R. et al. A importância do líder nas organizações. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 235-245, 2020. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, v. 32, n. 2, p. 126-146, 2019. <https://doi.org/10.5902/2317175836316>

FÉLIX, B.; RAMOS, A. M. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2605>

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, v. 26, p. 79-104, 2019.

FERREIRA, L. et al. Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 1, n. 27/28, p. 2279-2289, 2017.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-Executivo**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração**



RELISE

Contemporânea, v. 19, p. 290-310, 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-19, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>

HOFFMAN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Revista Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-58, 2004.

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, p. 331-344, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2019a. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>. Acesso em 17 de abril de 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2019b. **Mulheres brasileiras na educação e no trabalho**. Disponível em: <[INSTITUTO ETHOS. Profissionais negras demandam mais políticas afirmativas no mercado corporativo brasileiro. **Instituto Ethos**. 28 de mar de 2018. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/profissionais-negras-demandam-mais-politicas-afirmativas-no-mercado-corporativo-brasileiro/>>. Acesso em 01 de agosto de 2023.](https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html#:~:text=Quanto%20%C3%A0%20educa%C3%A7%C3%A3o%2C%20mostra%2Dse,1%25%20t%C3%AAm%20ensino%20superior%20completo.>>. Acesso em 17 de abril de 2023.</p></div><div data-bbox=)

LA CORTE, S. **A degradação da dignidade humana e sua relação com o assédio moral explícito e implícito no ambiente de trabalho**. Universidade São Judas Tadeu (Trabalho de Conclusão de Curso). São Paulo, 2022.



RELISE

LIMA, C. R. N. A. Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, p. 01-20, 2018. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2018v26n347164>

LODEN, M. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MACHADO, M. A. O trabalho feminino na indústria de Caxias do Sul-1900/1930. **Estudos Ibero-Americanos**, v. 22, n. 2, p. 177-194, 1996.

MARQUES DOS SANTOS, G. C. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas (Dissertação de Mestrado). São Paulo, 2020.

MASSON, M. **Liderança feminina nas organizações**. Universidade de Uberaba (Trabalho de Conclusão de Curso). Uberaba, 2022.

MIAN, A. A.; AGUILLAR, A. M. B.; SILVA, D. D. Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garcense. **Revista e-F@tec**, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2021.

MILTERSTEINER, R. K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 406-423, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MUNHOZ, G. DE S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, v. 1, p. 164-176, 2000.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100011>

NÓBREGA, M. B.; ARAÚJO, R. L. F.; GAMA, L. G. P. Práticas Contemporâneas de desigualdade de gênero e Qualidade de Vida no Trabalho no serviço Público. **Revista de Administração Educacional**, v. 10, n. 1, p. 129-146, 2019.

OLIVEIRA, L. A.; OLIVEIRA, E. L. (2019). A mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 8, n.



RELISE

119

1, p. 17-27, 2019.

OZONATO, E. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2019. 2020.** Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em 17 de abril de 2023.

PAES, A. et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. [hps://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10](https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10)

PEREZ, O. C.; OLIVEIRA, A. P. M. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 10, p. 1-16, 2015.

REEVES, A. N. **Mansplaining, Manterrupting & Bropropriating: Gender Bias and the Pervasive Interruption of Women.** Yellow Paper Series: Nextions, 2015.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100003>

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança.** Universidade do Vale do Taquari (Trabalho de Conclusão de Curso). Lajeado, 2017.

SILVA, L. L. T. Terra. Mulheres e o mundo do trabalho: a infundável dupla jornada feminina. **Revista Eletrônica Interações Sociais**, v. 3, n. 1, p. 120-131, 2019. <https://orcid.org/0000-0002-1004-4096>

SILVEIRA, D. F.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 02 – A pesquisa científica. *In:* GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em**



RELISE

120

Debate, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017. <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2017.48.287-325>

STROMQUIST, N. P. Políticas públicas de Estado e equidade de gênero. **Revista Brasileira de Educação**, v. 1, p. 27-49, 1996.

TORRES, D. Liderança trans: os desafios de se inserir e avançar no mercado de trabalho. **Revista Marie Claire**. 19 de jan de 2022. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/Blogs/danielle-torres/noticia/2022/01/lideranca-trans-os-desafios-de-se-inserir-e-avancar-no-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em 01 de agosto de 2023.

VICENTE, T. A. **As mulheres e seus tempos**: dupla jornada de trabalho, cuidado de si e lazer na promoção da saúde. Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado). São Paulo, 2018.