

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ATYNA CHAYENE BARROS SANTOS**

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA ENTIDADE DE CLASSE:  
UMA ANÁLISE SOBRE PERFIL, DIFICULDADES E DESAFIOS**

**Porto Alegre**

**2020**

**ATYNA CHAYENE BARROS SANTOS**

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA ENTIDADE DE CLASSE:  
UMA ANÁLISE SOBRE PERFIL, DIFICULDADES E DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre  
2020**

**ATYNA CHAYENE BARROS SANTOS**

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA ENTIDADE DE CLASSE:  
UMA ANÁLISE SOBRE PERFIL, DIFICULDADES E DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz**

**Prof. Orientadora Elaine Diego Antunes**

**Porto Alegre**

---

**2020**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Cleonice e Vilmar, que me incentivaram a cada momento, não permitindo que eu desistisse e por sempre acreditarem em mim.

Às minhas irmãs, em especial a Francine, que está sempre disposta a me ajudar, incentivando-me com a sua inteligência e com seu bom coração.

Ao meu namorado, que sempre se faz presente, principalmente nos momentos de insegurança e por sempre acreditar no meu potencial.

À família do meu namorado, que além de muito apoio, disponibilizou espaço para a execução deste trabalho.

Aos meus sobrinhos, Ana Júlia, Arthur e Lívia, que apesar da bagunça e folia, sempre alegam os meus dias com conforto e carinho.

Às colegas e amigas que construí na universidade: Camila Pacheco, Michelle Duarte e Thaís Ferreira, que estiveram sempre comigo durante essa longa trajetória.

À Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes, por ter acreditado em minha proposta e pelo conhecimento compartilhado.

Ao colega de trabalho, Guilherme Santiago, que foi o facilitador da pesquisa na instituição, e o grande mobilizador para que este estudo ocorresse.

Às coordenadoras que participaram da pesquisa, em especial a Dra. Lenice Magri, que foi a inspiração para o tema deste estudo.

*Não há limite para o que nós, como mulheres, podemos realizar, seja na política ou em outras áreas.*

Michelle Obama

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar e analisar as dificuldades e desafios de mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe situada em Porto Alegre - Rio Grande do Sul. Para tanto, adotou-se o método quantitativo de pesquisa exploratória descritiva, através de questionário estruturado aplicado via correio eletrônico da entidade e realizado com a participação de 13 respondentes. Os dados foram analisados com base no referencial teórico referente a gênero e mercado de trabalho, inserção da mulher no mercado de trabalho, dificuldades e desafios por elas enfrentados, liderança e características do líder, e a presença da mulher em cargos de liderança. Através dos resultados é possível identificar que o perfil é composto por mulheres na faixa de idade entre 26 a 60 anos, solteiras, sem filhos, com escolaridade superior (contemplando graduação e pós-graduação), sendo a maioria formada em Direito. Em relação às dificuldades e os desafios, é possível constatar que existem relacionados ao cotidiano do ambiente profissional, bem como relacionados ao gênero. Por fim, através dos dados, é possível verificar que as mulheres estão cada vez mais ocupando espaço no ambiente organizacional e ascendendo aos cargos de liderança.

**Palavras-Chave:** Gênero. Mercado de trabalho. Liderança feminina. Entidade de classe.

## **ABSTRACT**

This study aims at investigating and analyzing the difficulties and challenges faced by women who hold leadership positions at a professional union in Porto Alegre - Rio Grande do Sul. The quantitative method of descriptive exploratory research through a structured questionnaire was applied by the email of the entity. It was carried out with the participation of 13 respondents. The analysis of the data was based on the theoretical reference regarding gender and job market, women joining the job market, difficulties and challenges faced by them, leadership and characteristics of a leader and the presence of women in leadership positions. The results made it possible to conclude that the profile comprehends women aged 26-60, single, childless, having higher education (graduation and post-graduation). Most of them have a degree in law. It is possible to notice that the difficulties and challenges are connected with gender. Finally, it was possible to conclude that the number of women in the organizational environment and ascending to leadership positions is increasing.

**Keywords:** Gender. Job market. Female leadership. Professional Union.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição conforme a faixa etária .....	36
Figura 2 - Distribuição conforme o estado civil .....	36
Figura 3 - Distribuição conforme o número de filhos .....	37
Figura 4 - Distribuição conforme a escolaridade .....	38
Figura 5 - Distribuição conforme área de formação profissional .....	39
Figura 6 - Distribuição conforme o cargo de liderança.....	40
Figura 7 - Distribuição conforme tempo de empresa .....	40
Figura 8 - Distribuição conforme tempo de ascensão na carreira .....	41
Figura 9 - Distribuição conforme a satisfação relacionada à ascensão profissional.....	42
Figura 10 - Distribuição conforme a percepção de discriminação relacionada ao gênero .....	43
Figura 11- Distribuição conforme a percepção de gênero.....	44
Figura 12- Distribuição conforme a percepção de diferença salarial entre os gêneros.....	45
Figura 13 - Distribuição conforme a carga horária diária de trabalho .....	50
Figura 14 - Distribuição conforme atividades realizadas além do trabalho .....	51
Figura 15 - Distribuição conforme a satisfação da realização das atividades .....	51
Figura 16 - Distribuição conforme dificuldade na conciliação das atividades realizadas.....	53



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Definições Conceituais e Operacionais da Pesquisa.....	30
Tabela 2 – Número de Colaboradores conforme o Sexo .....	34

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1.1 OBJETIVOS</b>	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b>	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
<b>2.1 GÊNERO COM CONCEITO DE ANÁLISE</b>	15
<b>2.2 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO</b>	16
<b>2.3. A MULHER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	18
2.3.1 A inserção da mulher no mercado de trabalho	18
<b>2.4 LIDERANÇA</b>	21
2.4.1 Liderança e características do líder	21
2.4.2 A mulher em cargos de liderança	23
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	26
3.1 Método de Pesquisa	27
3.2. Caracterização da Amostra	28
3.3 Técnicas de Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa	28
<b>4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	33
4.1 Políticas de Gestão da Diversidade	34
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	35
5.1 Perfil das Pesquisadas	35
5.2 Percepção Sobre as Relações de Gênero na Instituição	43
5.3 Dificuldades e Desafios de Mulheres Líderes	46
5.4 Multiplicidade de Papéis	48
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	54
<b>APÊNDICE - INSTRUMENTO DA PESQUISA</b>	60

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o mundo formal do trabalho foi visto como um espaço masculino. No entanto, com maior ênfase nas últimas décadas, este espaço passa a ser assumido também pelas mulheres (CUNHA; SPANHOL 2014).

Contudo, apesar de a mulher representar a maior parte da população, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho ainda é inferior. No Brasil, a partir dos anos 1970, houve uma crescente presença delas na atividade laboral assalariada, porém essa inserção se destacava pelas grandes diferenças salariais e pela elevada concentração em setores ligados ao comércio, mercado têxtil, trabalho doméstico e nas ocupações mais vulneráveis, além de reduzida exigência de qualificação profissional. Tais características acompanham toda a trajetória de inserção feminina no mundo produtivo e têm suas raízes na desigual divisão sexual do trabalho e na atribuição a elas do trabalho reprodutivo (UNICAMP, 2017).

A gradual presença feminina no mercado de trabalho foi intensificada nos anos 1970, resultado tanto da necessidade econômica quanto das transformações demográficas, culturais e sociais que vinham ocorrendo no país e no mundo. O acesso às universidades e a queda da fecundidade e os próprios movimentos feministas com participação cada vez mais atuante de mulheres nos espaços públicos contribuíram decisivamente para esse novo período (BRUSCHINI, 1998).

Kanan (2010) diz que as organizações do trabalho vêm passando por mudanças consideráveis nos últimos tempos, principalmente no que diz respeito à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e suposta fragilidade, além de marcar presença nas organizações por meio da conquista de alguns espaços pertencentes exclusivamente aos homens.

Conforme Dornelas (2009), a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, aliada aos movimentos feministas da pós-modernidade, que buscam a igualdade de direitos e de tratamento perante os homens, traz um novo dinamismo às organizações tradicionais. Ainda, de acordo com PINHEIRO *et. al.* (2014), o número de mulheres que ocupam cargos de gerência, bem como, as que são donas do próprio negócio, vem crescendo consideravelmente, confirmando Calil

(2000), que afirma que a presença da mulher no mercado de trabalho sempre foi marcada por lutas de igualdade pelos seus direitos.

Embora as conquistas femininas tenham grande importância no mercado de trabalho brasileiro, quando se trata de cargos de alto escalão ainda enfrentam algumas dificuldades (PINHEIRO et. al., 2014). Dificuldades essas que são chamadas de “teto de vidro” ou “barreiras invisíveis”, que segundo STEIL (1997), é o conjunto de dificuldades encontradas que são muitas vezes imperceptíveis dentro do organograma organizacional. Já para Kanan (2010), o conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres.

Contudo, Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) acreditam que apesar de as mulheres estarem mais propensas a assumirem cargos de maior responsabilidade e de maior exigência técnica, ainda persistem as diferenças salariais, a discriminação quanto ao estado civil e quanto à aparência física.

Segundo Kanan (2010), as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial dos homens. Ainda, enfatiza que se há um investimento em educação maior por parte das mulheres, talvez, seja porque, para igualar seus salários com os dos homens nas mesmas funções, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência. Além do mais, o avanço da ocupação nos cargos por mulheres, que antes eram preenchidos por homens, vem refletindo na estrutura familiar brasileira, assim muitas mulheres estão chefiando famílias e cada vez mais investindo na escolaridade (BRUSCHINI, 2007).

Neste contexto e, acompanhando o processo de discussão que ocorre na sociedade quanto ao aumento das mulheres no mercado de trabalho, mais especificamente, em cargos de liderança, que a presente pesquisa se insere.

A organização em análise é uma entidade de classe situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Nessa organização, a partir de informações do quadro funcional, obtidas pela folha de pagamento do mês de setembro de 2020, o total de funcionários é de 328 (trezentos e vinte e oito), sendo 196 (cento e noventa e seis) mulheres e 132 (cento e trinta e dois) homens.

Nota-se que o contingente feminino alcançou o percentual de 60% em relação ao total de empregados. Já o número de mulheres em cargos de liderança (sejam coordenadoras, supervisoras e demais cargos de gestão) é de 26 (vinte e

seis) mulheres, sendo num total de 34 (trinta e quatro) cargos de liderança, ou seja, 76%. Esses dados enfatizam que há uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho (KANAN, 2010), e que o próprio mercado já está enxergando nelas um novo estilo de liderar (PINHEIRO et. al., 2014).

Contudo, tradicionalmente as mulheres têm se dedicado às atividades de administração da casa e cuidados com a família, sendo que seu ingresso no mercado de trabalho não implicou na supressão destas atividades (CANOVA, 2010). De acordo com Pinheiro *et. al.* (2014), a mulher além de servir à organização, frequentemente tem outra obrigação: cumprir a jornada familiar, desenvolvendo simultaneamente os papéis de executiva e mãe. Bruschini (2007) avalia que a permanência da responsabilidade feminina pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos e outros familiares indica a continuidade de modelos tradicionais, que sobrecarregam as novas trabalhadoras.

Ainda hoje, a sociedade e as próprias mulheres parecem ver como sua a responsabilidade pelos cuidados da casa e, principalmente, das crianças, apesar dos esforços de uma minoria cada vez maior de homens que se propõe a dividir com as mulheres essas tarefas (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011). Neste cenário, as executivas sofrem mais exigências provenientes da vida profissional e pessoal, em relação aos homens que ocupam o mesmo cargo, sendo um grande desafio conciliá-las (PINHEIRO *et. al.*, 2014).

Ademais, essas mulheres precisam articular o espaço profissional, especialmente considerando suas posições de liderança, com o espaço familiar sem esquecer-se do espaço pessoal (CANOVA, 2010).

Nesse contexto, a questão central deste estudo se baseia em buscar respostas para a seguinte pergunta: **Qual é o perfil e quais são as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe?**

## **1.1 OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Os Objetivos Específicos irão contribuir para que o Objetivo Geral seja cumprido e a resposta para o problema de pesquisa, encontrada.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Investigar e analisar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe;
- Analisar a percepção sobre as relações de gênero das mulheres que ocupam cargos de liderança na instituição pesquisada;
- Identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados diariamente pelas mulheres ao ocuparem cargos de liderança em uma entidade de classe.
- Verificar como articulam a multiplicidade de papéis, seja profissional, familiar e pessoal dessas mulheres a partir do relato de suas trajetórias.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Ao longo do tempo, a participação da mulher nas organizações de trabalho sofreu modificações significativas (KANAN, 2010). Além disso, as conquistas alcançadas por elas são de grande importância para o sucesso de todas as mulheres, como gestoras e líderes dentro das organizações (PINHEIRO et. al., 2014). Sendo assim, este estudo se justifica na medida em que proporciona uma análise sobre o perfil, as dificuldades e desafios das mulheres em cargos de liderança na organização estudada, bem como a multiplicidade e articulação de papéis sociais nos quais participam.

Além disso, esse estudo é uma oportunidade de corroborar com os estudos organizacionais referentes ao tema de liderança feminina nas organizações

brasileiras, tendo em vista o aumento significativo das mulheres no mercado de trabalho e, especificamente, nos cargos de liderança, bem como pode contribuir com sugestões de melhorias nas condições de trabalho para as mulheres que atuam em posições de liderança na Instituição pesquisada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontra-se a revisão da literatura que conduziu o presente estudo. Primeiramente, são apresentados alguns conceitos sobre gênero e o contraste da relação entre gênero e mercado de trabalho. Posteriormente, a inserção da mulher no mercado de trabalho, assim como as dificuldades e desafios por elas enfrentados. Por fim, aborda-se sobre liderança e características do líder, bem como a presença da mulher em cargos de liderança.

### 2.1 GÊNERO COM CONCEITO DE ANÁLISE

Quando falamos em gênero, sabemos ser um assunto que possui diversos preconceitos e mitos, e que é central nas relações sociais, na vida pessoal e na cultura (CONNEL; PEARSE, 2015). Segundo Capelle (2004), as primeiras abordagens sobre gênero consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles. Mais tarde, no entanto, começa-se a entender gênero como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências entre homens e mulheres (CAPELLE et al., 2004).

Na sua acepção gramatical, o termo “gênero” designa indivíduos de sexos diferentes (masculino/feminino) ou coisas sexuadas, mas, na forma com vem sendo usado nas últimas décadas, pela literatura feminista, adquiriu outras características: enfatiza a noção de cultura, situa-se na esfera social, diferentemente do conceito de “sexo”, que se situa no plano biológico, e assume um caráter intrinsecamente relacional do feminino e do masculino. (ARAÚJO, 2005).

Connel e Pearse (2015) discorrem que a maioria das discussões sobre gênero na sociedade enfatiza uma dicotomia. Segundo os autores, a visão dicotômica parte da divisão biológica entre mulheres e homens, para a construção de diferenças sociais e psicológicas. Contudo, segundo os autores, há objeções decisivas sobre essa definição do gênero:

A vida humana não se divide apenas em duas esferas, nem o caráter humano se divide apenas em dois tipos. Nossas imagens de gênero são



quase sempre dicotômicas, mas a realidade não o é. (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 46).

Nessa perspectiva, o ideal é ajustar o foco, parando de enfatizar diferenças e dando ênfase às relações, pois acima de tudo, gênero é uma questão de relações sociais dentro das quais indivíduos e grupos atuam:

O que está errado com a definição do senso comum não é a atenção aos corpos, nem a preocupação com a reprodução sexual, mas a tentativa de inserir a complexidade biológica e sua adaptabilidade numa dicotomia rígida, e a ideia de que os padrões culturais apenas expressariam diferenças corporais. (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 48).

Nesse sentido, Connell e Pearse (2015) trazem a noção de que gênero é multidimensional, pois não diz respeito apenas às questões de identidade, trabalho, poder, sexualidade, mas tudo isso ao mesmo tempo. Ainda, enfatizam que o gênero mostra como as sociedades lidam com os corpos humanos ao longo do tempo e as consequências disso em nossas vidas. Portanto, segundo os autores, o gênero:

Deve ser entendido como uma estrutura social. Não é uma expressão da biologia, nem uma dicotomia fixa na vida ou no caráter humano. É um padrão em nossos arranjos sociais, e as atividades do cotidiano são formatadas por esse padrão. [...]. No entanto, os arranjos de gênero estão sempre mudando, conforme as práticas humanas criam novas situações e as estruturas se desenvolvem tendendo a crises. (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 47 e 49).

Já para Corsini e Filho (2004), representações de gênero remetem a um contexto social bastante amplo, além de incluir outras representações, como classes sociais, etnias, relações de subordinação, de hierarquia, etc. Canova (2010), enfatiza que o conceito de gênero é bastante complexo, uma vez que se baseia em relações dinâmicas e construídas socialmente, que tomam determinada forma mediante o contexto sociocultural no qual ocorrem. Dessa maneira, a sua compreensão está intimamente ligada ao cotidiano de cada indivíduo.

## **2.2 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO**

Nas últimas décadas do século XX, o país passou por importantes transformações demográficas, culturais e educacionais, assim como econômicas, de

grande impacto sobre o aumento do trabalho feminino. Além dessas transformações, mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho remunerado. (BRUSCHINI, 2007).

Conforme o Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2018), entre os fatores que favoreceram o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, podem ser citados, o aumento do nível de escolaridade das mulheres, a redução da taxa de fecundidade e avanços no que diz respeito à possibilidade de conciliação entre a família e o trabalho. Esse progresso revela o crescimento do protagonismo da mulher no mercado de trabalho, a despeito das desigualdades persistentes.

No Brasil, as estatísticas apontam que a taxa de incorporação das mulheres no mercado de trabalho é mais rápida que a dos homens e que as mulheres vêm ascendendo a cargos de direção nas organizações (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Segundo o Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2018), nos últimos dez anos, o número de mulheres no mercado de trabalho formal teve um crescimento de 31,9%, enquanto para os homens foi de 16%. Esses dados mostram que houve uma redução da diferença entre homens e mulheres no que se refere à participação no mercado de trabalho formal.

A expansão da escolaridade é um dos fatores de maior impacto no ingresso das mulheres no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007). Já para Barros (2008), a escolaridade é um dos fatores mais importantes na maior participação da mulher na população economicamente ativa em profissões com maior prestígio e remuneração. Conforme o Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2020), a maioria das mulheres presentes no mercado de trabalho formal possuem ensino médio completo (47,7%), e entre os trabalhadores com ensino superior completo, 59,3% são mulheres. Esses resultados mostram que, em média, as mulheres superam os homens nos indicadores educacionais.

Contudo, apesar de na média terem mais anos de estudo, as mulheres ainda apresentam remuneração menor que os homens, independente do grau de instrução. Conforme Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2018), em 2016, as mulheres ganhavam, na média, 84% da remuneração dos homens. Essa desigualdade se faz presente até mesmo nos setores do mercado de trabalho formal com maior participação de mulheres, onde a diferença salarial entre os

homens é maior. Na média de todos os setores, a remuneração das mulheres é 14% menor que a dos homens.

É importante evidenciar que essas diferenças salariais permanecem inclusive dentro do mesmo grupo ocupacional. Segundo o Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2018), as mulheres ganhavam em média 67,7% da remuneração dos homens empregados no mesmo grupo ocupacional em 2016.

Segundo dados do IBGE (2016), a permanência desta desigualdade pode estar relacionada com a segregação ocupacional e discriminação das mulheres no mercado de trabalho. Portanto, conforme o Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2020), a discussão que se coloca gira em torno da qualidade da inserção feminina no mercado de trabalho e da superação das desigualdades ainda existentes.

### **2.3. A MULHER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Nesta seção, é discorrido sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como as dificuldades e desafios enfrentados por elas no ambiente organizacional.

#### **2.3.1 A inserção da mulher no mercado de trabalho**

Ao longo do tempo, o mundo formal do trabalho foi visto como um espaço masculino. No entanto, com maior ênfase nas últimas décadas, este espaço é assumido também pelas mulheres (CUNHA; SPANHOL, 2014).

As duas grandes guerras mundiais representaram uma forte influência no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho. Na ocasião os homens partiam para a guerra, cabendo às mulheres de alguma forma serem representantes de seus lares em suas ausências, inclusive no mercado de trabalho. Mesmo com o final da guerra, tal situação permaneceu, pois com várias perdas, muitas mulheres continuaram tendo que trabalhar para sustentar os seus lares (ARAÚJO, 2004).

Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, aconteceram inúmeras mudanças no processo produtivo das empresas e na organização do

trabalho feminino. Segundo Canova (2010), com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento industrial boa parte da mão de obra feminina foi transferida para as fábricas. Pinheiro *et al.* (2014) dizem que nesse período a mão de obra feminina passa a ser mais requerida na indústria têxtil por ser mais barata que a masculina e por as mulheres serem mais flexíveis que os homens.

Segundo Lenney (1991) e Deaux (1990), o movimento feminista, que aparece com maior intensidade na década de 60, também pode ser apontado como um fator de influência à maior inserção da mulher no mercado de trabalho, ao questionar o valor funcional do sistema de atribuição de papéis diferenciados para homens e mulheres.

Kanan (2010) enfatiza que foi nos anos 70 que as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, mas ainda mantendo dupla/tripla jornada de trabalho e recebendo salários menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens. De acordo com Joffer (2008), com a entrada expressiva das mulheres em atividades remuneradas, o trabalho, a família e o próprio mercado se transformaram significativamente.

Apesar de todos os fatores que contribuíram para o início das mulheres no mercado de trabalho, na busca de mostrar suas capacidades e equilíbrio diante das funções, o seu trabalho nunca era considerado o suficiente e mais produtivo que os dos homens (MURARO, 1997). Segundo Rago (1997), ainda existia muita desigualdade, principalmente ao se tratar da remuneração e comparação aos homens, sempre vista com olhar de inferioridade.

Ademais, sabe-se que a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nas empresas (ARAÚJO; SCALON, 2005). Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que de forma velada (ROCHA, 2000).

### **2.3.2 Dificuldades e desafios das mulheres no mercado de trabalho**

Os discursos organizacionais sempre pregaram igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional. Entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da

participação da mulher no mercado de trabalho. Seja quanto a níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções, o trabalho da mulher ainda sofre limitações (OLIVEIRA, et al., 2009).

Em um movimento que se iniciou com a necessidade de complementação de renda, com a elevação da escolaridade, a diminuição do número de filhos, as mudanças na identidade feminina e nas relações familiares, as mulheres passam a disputar mais o seu lugar no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007).

Segundo Loureiro, Costa e Freitas (2012), às possibilidades de construção de uma vida profissional bem sucedida estão, naturalmente, condicionadas a exigências organizacionais específicas, mas também ao contexto mais amplo - econômico, institucional e cultural - do trabalho.

Nesse sentido, o papel que a mulher ocupa na sociedade também está determinado por seu papel na família, já que para elas a vivência no trabalho implica a divisão do seu tempo entre o espaço produtivo e o espaço familiar (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Bruschini (2007) aponta que a permanência da responsabilidade feminina pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos e outros familiares indica a continuidade de modelos tradicionais, que sobrecarregam as novas trabalhadoras.

Loureiro, Costa e Freitas (2012) apontam que a estratégia de não ter filhos e dar total prioridade à carreira ainda é utilizada, entretanto, cada vez menos. Além disso, enfatizam que é cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho. Nesse sentido, Bruschini (2007), salienta a persistência da maternidade como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres, principalmente quando os filhos são pequenos.

Segundo Loureiro, Costa e Freitas (2012), postergar a maternidade é outro artifício utilizado pelas mulheres, que passam a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira.

Outro aspecto que dificulta a carreira feminina é a sua menor mobilidade, devido ao compromisso com a criação dos filhos, especialmente quanto à educação deles. A dificuldade de viajar quando necessário a trabalho ou ausência de disponibilidade para tal, pode ser um inibidor para a ascensão profissional (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Faria (2002) afirma que mulheres costumam ter problemas em relação a viagens e compromissos fora do horário de

trabalho. Além disso, salienta que geralmente a mulher não desloca a moradia do marido e dos filhos em função da demanda da empresa.

Bruschini (2007) aponta outra dificuldade em relação a carreira feminina, a questão da ocupação precária das mulheres: cargos pouco valorizados, nível de ganho baixo, ausência de registro em carteira e condições de desigualdades marcadas pela questão de gênero. Entretanto, no contraponto das ocupações precárias, mulheres instruídas, além de continuar marcando presença em tradicionais carreiras femininas, como o Magistério e a Enfermagem, têm adentrado também em áreas profissionais de prestígio, como a Medicina, a Advocacia e até mesmo a Engenharia, tradicional reduto masculino.

Segundo Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2020), de 2007 a 2016, houve um aumento de 55% no número de mulheres que ocupavam cargos de direção. Esta poderia ser considerada uma das faces do progresso alcançado pelas mulheres, no que tange à sua participação no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007).

Por isso, é importante salientar que o novo modelo de carreira caracteriza-se por oportunidades para profissionais tanto do sexo masculino como do sexo feminino. Sendo assim, a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta maior instabilidade (LOUREIRO; COSTA E FREITAS, 2012).

Segundo Loureiro, Costa e Freitas (2012), o indivíduo que não consegue planejar sua carreira ou decidir que caminho seu desenvolvimento profissional deve seguir não está preparado para enfrentar esse novo contexto. Aquele que não diversificar seus interesses, não estiver atento às mudanças e não desenvolver as competências exigidas pela conjuntura estará fora do mercado de trabalho.

## **2.4 LIDERANÇA**

Nesta seção, é abordado sobre liderança e características do líder, bem como a presença da mulher em cargos de liderança.

### **2.4.1 Liderança e características do líder**

Segundo Tolfo (2004), os estudos sobre poder no início do século XX eram fonte de desenvolvimento das análises sobre liderança. A autora parte do

pressuposto do poder como a capacidade de influenciar uma ou mais pessoas para cumprir ordens, conforme a estrutura da organização, e identifica proximidade entre os dois construtos.

A partir do trabalho de Max Weber (1979) sobre os tipos de autoridade (carismática, tradicional e racional-legal), identificam-se características de liderança que resultam das fontes de autoridade e que podem ser decorrentes da autoridade legítima encontrada na sociedade. Smith e Peterson (1994) enfatizam que as qualidades pessoais identificadas por Weber são definidas como carisma, enquanto as qualidades do ambiente são vistas como derivadas, tanto da tradição como das estruturas racionais legais.

A autoridade carismática encontra ressonância nos estudos que consideram que o líder possui um dom para atrair as pessoas em uma direção (TOLFO, 2004). Segundo Motta (2006), o líder carismático possui características pessoais que o fazem representar ideais do grupo que lidera e que se identifica com ele. Além disso, destaca que o líder depende do reconhecimento contínuo do grupo social, sendo que o líder não define o grupo, mas sim os grupos que atribuem reconhecimento ao líder.

Atualmente vem sendo mais enfatizado o papel do líder como mobilizador dos liderados. Essa perspectiva mais recente pressupõe que as trocas sociais sejam mais horizontalizadas, uma vez que o líder deixa de ser o guia para ser o estimulador de relacionamentos baseados no apoio para se atingir um determinado objetivo (TOLFO, 2004).

As mudanças no contexto sociopolítico e econômico enfatizam características do líder que anteriormente eram negligenciadas (TOLFO, 2004). As organizações de trabalho estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há, nos tempos atuais, espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas (CUNHA; SPANHOL, 2014). Cada vez mais são valorizados aspectos como flexibilidade e a capacidade de coordenar e atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz (TOLFO, 2004).

Além disso, Motta (2004) acrescenta que a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade.

Diante desse contexto, Gardner (1990) apresenta uma lista de atributos que representam as características de um bom líder, na qual consta a vitalidade física e

energia; a inteligência e julgamento em ação; a disposição para aceitar responsabilidades; a competência para o cargo; a compreensão dos seguidores e de suas necessidades; a habilidade de lidar com as pessoas; as necessidades de realização (determinação para vencer); a capacidade de motivar; a coragem, resolução, firmeza; a capacidade de conquistar e manter a confiança; a capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade; a confiança (segurança) a ascendência, domínio; a adaptabilidade e flexibilidade de abordagem.

Sendo assim, pode-se dizer que a liderança é a relação entre um líder e seus seguidores (BECKHARD, 1996). Já para Cunha e Spanhol (2014), liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Ou seja, é um processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas pertencentes ao seu grupo à realização dos objetivos definidos pela organização. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Nesse sentido, a liderança exerce um papel muito importante na compreensão do comportamento individual, do grupo ou da organização, isso porque o líder é, geralmente, quem proporciona a direção para a realização do objetivo proposto (CUNHA; SPANHOL, 2014).

#### **2.4.2 A mulher em cargos de liderança**

Nas últimas décadas, a ascensão profissional da mulher aos mais variados cargos e profissões, vem dando um toque feminino na transformação dos quadros internos dos ambientes organizacionais (SCOPEL, 2010). Além disso, com a entrada da mulher no mercado de trabalho, configuraram-se também novas lideranças e novas formas de liderar. Elas passaram a ocupar cargos e funções até então desempenhadas exclusivamente por homens (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Contudo, embora as conquistas femininas tenham grande importância no mercado de trabalho, quando se trata de cargos de alto escalão ainda enfrentam algumas dificuldades (PINHEIRO, et al., 2014). Dificuldades essas que são conhecidas como “teto de vidro” ou “barreiras invisíveis” que dificultam seu avanço (KANAN, 2010). Steil (1997) analisa o fenômeno de teto de vidro como um exemplo de desigualdade de gênero velada nas organizações, que impossibilita a ascensão



das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. Belle (2001) enfatiza que para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm de criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente que as próprias organizações propiciam.

Segundo dados do IBGE (2016), as mulheres ocupavam apenas 39,1% das posições em cargos de liderança em comparação aos homens. Contudo, conforme o Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2020), em 2018, a quantidade de mulheres em cargos de chefia cresceu 1,4% em comparação a 2013. Essa realidade mostra que embora as mulheres constituem mais da metade da população brasileira, o fato de estarem sub representadas em tantas esferas da vida pública no País reforça a necessidade de políticas voltadas para a redução das desigualdades de gênero.

De todo modo, algumas razões podem ser apresentadas para explicar a exclusão das mulheres dos cargos de liderança. Barros (2008, p. 77), destaca a dificuldade de submeter os homens às suas ordens, a falta de qualificação, descontinuidade das carreiras femininas causadas por gravidez, parto e cuidados com os filhos, e a forma de dirigir, “porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto homens partem mais do modelo ordens são ditadas para serem cumpridas”. Beavouir (1999) enfatiza que na posição de liderança, o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência, já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais.

Segundo Sampaio *et al.* (2013), a inserção, ainda que discriminatória, das mulheres em cargos de liderança tem suscitado a discussão acerca de distintos estilos de gerência. Ainda, enfatizam que alguns pesquisadores sugerem estilos mais democráticos de liderança para as mulheres em comparação aos homens. Contudo, em outros estudos sugere-se não haver diferença entre os estilos de liderança entre mulheres e homens.

Kets de Vries (1997) descreve que, ao longo da história da humanidade, temos assistido a um estereótipo de liderança cujo perfil está na masculinidade como sendo pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, continuam bastante raras, como líderes. A autora supracitada prossegue explicando que é muito provável que características femininas, tais como cooperação e colaboração, sejam tão ou mais

importantes quando comparadas às masculinas, principalmente em ambientes organizacionais contemporâneos em que a qualidade do relacionamento humano é altamente valorizada.

Para Kanan (2010), alguns estereótipos reforçam a tendência de relacionar características femininas (comunicação e cooperação, por exemplo) como não gerenciais, e características masculinas (agressividade e assertividade, por exemplo) como gerenciais. Souza (2009) afirma que às mulheres têm mais facilidade para o trabalho em equipe, são perseverantes e mais flexíveis. Já para Lodi (1999), as mulheres executivas apresentam facilidades peculiares de aprendizagem, além de serem mais flexíveis em diversas situações familiares e empresariais e desempenham seu trabalho de maneira estável adotando o estilo de liderança democrático. Machado (1999) afirma que o estilo das mulheres é marcado pelo senso de responsabilidade que as leva a uma melhor realização de suas atividades, fazendo com que haja uma maior satisfação dos envolvidos no processo de trabalho.

Para Gonçalves (2012), atualmente, não se pode negar que a presença feminina no mercado de trabalho só tem aumentado, e nada mais natural do que encontrá-las atuando como líderes. Por isso, para o mesmo autor, é importante entender como essa liderança é exercida, afinal, homens e mulheres possuem características diferentes que influenciam no método de liderança de cada um. Em contrapartida, Gardner (1990) enfatiza que o equilíbrio entre as características da sensibilidade feminina e a assertividade masculina deve estar presente nas empresas contemporâneas e em seus líderes, independentemente do gênero.

Segundo Gomes *et al.* (2009), o comportamento feminino difere muito do masculino, principalmente no exercício de posições de liderança. Valores e crenças aparecem com muita evidência na gestão de pessoas e produzem resultados bem diferentes. Mulheres têm características que se encaixam perfeitamente em posições de liderança, mas para que se entenda a influência feminina, é importante que se tenha em mente as diferenças, muitas vezes sutis, que regem estes dois gêneros.

Por fim, pode-se dizer que, atualmente, ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança, está ocorrendo uma quebra de paradigma no mundo corporativo, pois as empresas estão em busca de estratégias que deem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo (CUNHA; SPANHOL 2010). Segundo

Charan (2008), no mundo feminino, pode-se contar com o alto potencial que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou característica de um estilo ainda a ser descoberto.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo abordar, explicar e analisar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Inicialmente, será abordado o item que diz respeito ao método de pesquisa e como se classificam. Em seguida, será apresentado, o perfil das participantes da pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados e o instrumento de pesquisa, bem como a de análise de dados.

#### 3.1 Método de Pesquisa

Por se tratar de um estudo que buscou conhecer o perfil, as dificuldades e os desafios das mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe, foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva.

Segundo Terence e Filho (2006), a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. De acordo com Freitas *et al.* (2000), os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (survey, experimental, etc.) ou qualitativos (estudo de caso, *focus group*, etc.), devendo sua escolha estar associada aos objetivos da pesquisa. Segundo os autores:

Ambos possuem naturalmente, vantagens e desvantagens. Não há obrigação alguma de se eleger apenas um método; cada desenho de pesquisa ou investigação pode fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, o que se denomina multimétodo, ou seja, aliando o qualitativo ao quantitativo (e não só tendo mais de uma fonte de coleta de dados) (FREITAS, et al., 2000, p. 105).

Para a coleta de dados, efetuou-se um levantamento do tipo Survey, o qual foi executado através da ferramenta online Google Docs. De acordo com Freitas *et al.* (2000), survey é um método de pesquisa quantitativo que pode ser caracterizado com a obtenção de dados sobre um grupo de pessoas que representam uma população-alvo por meio de um instrumento de pesquisa. De acordo com Malhotra (2012), survey é um método que envolve um questionário estruturado e que é aplicado a uma determinada amostra de população e destinado a recolher informações específicas dos entrevistados.

Ainda, é importante destacar que esta pesquisa é de natureza descritiva, pois segundo Gil (2007), esta possui como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Conforme Gil (2007), estão incluídas neste grupo as pesquisas que têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Por fim, a presente pesquisa pode ser entendida como bibliográfica e pesquisa de campo, conforme as especificações. As pesquisas bibliográficas, de acordo com Gil (2007, p. 65), são desenvolvidas a partir de materiais já elaborados como livros e artigos científicos. Já o estudo de campo, tem como objetivo estudar um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes.

### **3.2. Caracterização do Público Pesquisado**

O público escolhido para a aplicação da pesquisa foi composto por mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe com Seccional situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O questionário foi construído e aplicado com a ferramenta Google Docs, sendo que o link de acesso à pesquisa foi direcionado às coordenadoras pelo Setor de Recursos Humanos, através de e-mail corporativo.

A pesquisa ocorreu no período de 25/09/2020 a 05/10/2020, obtendo o retorno de respostas de 13 participantes das 26 convidadas a participar. O perfil das pesquisadas é constituído por mulheres na faixa de idade entre 26 a 60 anos, solteiras, sem filhos, com nível de escolaridade superior (contemplando graduação e pós - graduação), sendo a maioria formada em Direito.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa**

A fim de melhor explicar as questões trazidas neste estudo, a técnica utilizada para a coleta de dados foi através um questionário com perguntas abertas e fechadas. Segundo Gil (2007, p. 128), pode-se definir o questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de

questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, situações vivenciadas, etc.

De acordo com Cendon *et al.* (2010), os questionários disponibilizados na Web automatizam e simplificam a coleta e a tabulação de dados. Além disso, esse método adequa-se às pesquisas que têm como público alvo usuários de um portal específico, de uma universidade ou de pessoas que trabalham em uma mesma organização.

Ainda, é importante destacar que através do questionário é possível garantir o anonimato das respostas e, além disso, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, conforme Gil (2007, p. 128-129).

Para a elaboração deste estudo, o instrumento de pesquisa foi organizado da seguinte forma: primeiramente foram apresentadas questões para caracterizar o perfil das participantes, tais como: idade, estado civil, nível de escolaridade, área de formação e tempo de empresa. Em seguida, as perguntas buscaram identificar as dificuldades e desafios enfrentados, bem como a multiplicidade de papéis exercidos pelas mulheres que ocupam cargos de liderança na organização pesquisada.

O questionário elaborado para o levantamento dos dados possui 18 perguntas, dentre elas, existem perguntas apenas com respostas fechadas (objetivas) e perguntas abertas (de natureza exploratória) que possibilitaram as pesquisadas justificarem suas respostas. Todas as perguntas fechadas foram obrigatórias, porém as participantes tiveram liberdade de justificar, caso quisessem, suas respostas. Além dessas, foram apresentadas questões com o objetivo de possibilitar que as pesquisadas expressassem de forma espontânea suas opiniões em relação ao tema da pesquisa.

### **3.4 Técnicas de Análise dos Dados**

A análise dos dados foi realizada a partir da comparação com a problemática abordada, concomitantemente com os objetivos gerais e específicos desta pesquisa. Após a coleta de todos os dados, foram utilizados os recursos de tabulação e formulação de gráficos disponíveis na própria ferramenta do Google Docs. Além disso, foi utilizado o programa Microsoft Excel para realizar a tabulação dos dados coletados.

Para a análise dos dados foi aplicado o uso de estatística simples descritiva, no caso, distribuição de frequência. De acordo com Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Estão incluídas neste grupo as pesquisas que têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis. (...). As pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 2007, p. 44).

Para melhor compreensão desta pesquisa, na tabela 1 demonstra-se a operacionalização da análise dos dados.

Tabela 1 – Definições Conceituais e Operacionais da Pesquisa

**Objetivo Geral:** Investigar o perfil e analisar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe.

Objetivos Específicos	Principais Referências	Questões do Roteiro de Pesquisa
Investigar o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe.	Barros (2008); Bruschini (2007); Canova (2010); Cunha; Spanhol (2014); IBGE (2018); Kanan (2010);  Loureiro;Costa;Freitas (2012); Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2020); Scopel (2010);	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a sua faixa etária?</li> <li>2. Qual é o seu estado civil?</li> <li>3. Quantos filhos você possui?</li> <li>4. Indique seu grau de escolaridade.</li> <li>5. Qual é a sua área de formação profissional?</li> <li>6. Indique quanto tempo trabalha nesta Instituição.</li> <li>7. Qual cargo ocupa atualmente?</li> <li>10. Qual sua carga horária diária de trabalho (número de horas)?</li> <li>14. Quanto tempo levou para ser promovida ao cargo de coordenadora (ou demais cargos de liderança)?</li> </ol>

<p>Analisar a percepção sobre gênero das mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe.</p>	<p>Belle (2001); Dornelas (2009); Kanan (2020); Steil (1997); Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2018);</p>	<p><b>9.</b> No seu cotidiano, já sentiu ou sente alguma discriminação por ser mulher?</p> <p><b>17.</b> Na sua percepção, nesta Instituição possui mais homens do que mulheres?</p> <p><b>18.</b> Observa diferença entre a remuneração dos homens em relação às mulheres em sua Instituição?</p>
<p>Identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados diariamente pelas mulheres ao ocuparem cargos de liderança em uma entidade de classe.</p>	<p>Barros (2008); Cunha; Spanhol (2014); Gardner (1990); Kanan (2010); Lodi (1999); Machado (1999);</p>	<p><b>16.</b> O que considera ser o maior desafio enfrentado no seu cotidiano de trabalho enquanto mulher que coordena uma equipe (ou assume demais cargos de liderança)?</p>
<p>Verificar como articulam a multiplicidade de papéis, seja profissional, familiar e pessoal dessas mulheres a partir do relato de suas trajetórias.</p>	<p>Bruschini (2007); Canova (2010); Pinheiro et. al. (2014); Rocha-Coutinho (2003)</p>	<p><b>8.</b> Como foi articulando os espaços profissional, familiar e pessoal ao longo de sua trajetória profissional? Comente brevemente:</p> <p><b>11.</b> Quando não está trabalhando, quais outras atividades costuma fazer?</p> <p><b>12.</b> Como se sente ao conciliar trabalho com essas outras atividades?</p> <p><b>13.</b> Enfrenta dificuldades na conciliação destas atividades?</p>

Fonte: elaborado pela autora.





#### 4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A instituição em análise é uma entidade de classe com Seccional situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Fundada na década de 1930 por meio de decreto, a Instituição não possui vínculo hierárquico com a Administração Pública, é uma entidade *sui generis*, ou seja, única em seu gênero.

Possui natureza jurídica própria, autonomia financeira e administrativa. Representa os interesses dos profissionais da classe nela inscritos, relacionados com a profissão. Presente na vida da população brasileira, presta serviços de atendimento não somente aos profissionais da área inscritos no quadro da Instituição, mas também à sociedade, atuando através da defesa da cidadania, da democracia e dos direitos humanos, dentre outras atuações.

De acordo com Sousa (2014), a entidade possui como atividade econômica principal: atividades de organizações associativas profissionais, valores de anuidades, taxas de registros, pedidos de inscrições, taxas de multas, cancelamentos, entre outros. Sendo essas atividades e demais pagamentos realizados à instituição que caracterizam as receitas da entidade.

A Diretoria da Seccional é composta por cinco membros, sendo eles: Presidente, Vice-Presidente, Secretário Geral, Secretário Geral-Adjunto e Diretor. Sendo escolhidos através de eleição e voto direto da classe profissional a cada três anos (SOUSA, 2014). É importante mencionar que a última eleição ocorreu em novembro de 2018 e elegeu a atual Diretoria.

Os colaboradores mantêm vínculo empregatício com a entidade via regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), não são concursados, sendo a relação com todos os funcionários igualitária no contrato de trabalho (SOUSA, 2014).

Segundo informações a partir do quadro funcional, obtidas pela folha de pagamento do mês de setembro de 2020, o total de funcionários é de 328 (trezentos e vinte e oito), sendo 196 (cento e noventa e seis) mulheres e 132 (cento e trinta e dois) homens.

Tabela 2 - Número de Colaboradores conforme o Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Colaborador(a)</b>
Homens	132
Mulheres	196
Total	328

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Sousa (2014), todas as atividades são desenvolvidas em diversos setores, sendo eles: Financeiro, Recursos Humanos, Contabilidade, Jurídico, Comunicação Social, Ouvidoria, Gabinete da Presidência, bem como os demais setores que englobam as atividades da instituição.

#### **4.1 Políticas de Gestão da Diversidade**

No que se refere às políticas de gestão da diversidade, a instituição em análise não apresenta nenhuma política definida, e sim, apenas atende o cumprimento da Lei nº 8.213/1991. Segundo o artigo 93 desta lei, a empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência (BRASIL, 1991).

Ainda, como gestão da diversidade, é importante evidenciar que fazem parte da entidade algumas Comissões que abordam temas relacionados à inclusão e a igualdade de gênero. Essas Comissões se fazem necessárias na medida em que promovem pesquisas, seminários e demais eventos que estimulem o estudo, a discussão e a defesa dos temas respectivos, no cotidiano dos colaboradores e também da sociedade, sendo elas: Comissão da Mulher; Comissão Especial de Diversidade Sexual e Gênero; Comissão Especial da Igualdade Racial; Comissão Especial dos Direitos das Pessoa com Deficiência, entre outros. O papel dessas comissões está diretamente ligado à institucionalização da cultura da entidade, uma vez que fazem parte dos seus valores e também da filosofia organizacional.

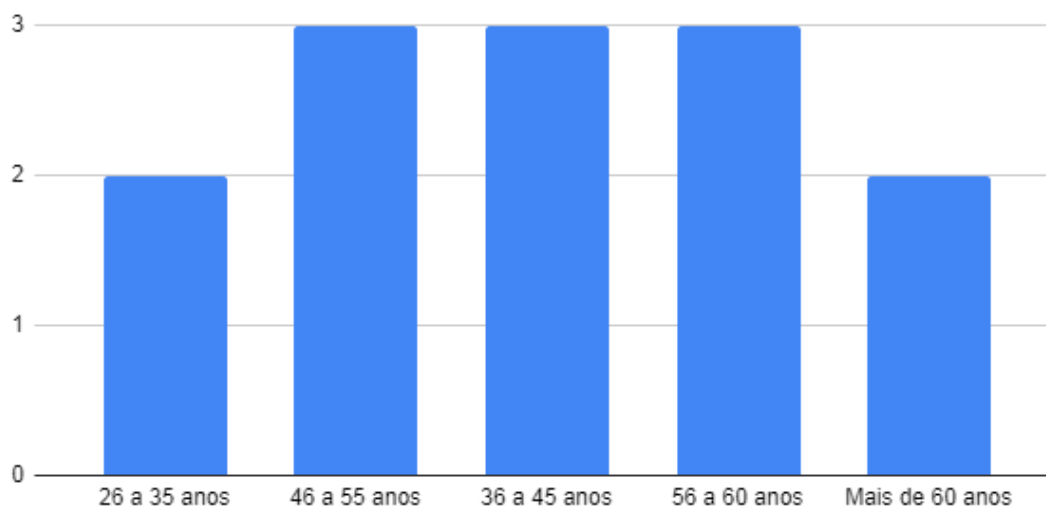
## **5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, os dados coletados são analisados de acordo com os objetivos propostos. Sendo assim, os dados são apresentados em diferentes seções. A primeira seção visa identificar o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe. Fazem parte destes dados informações como idade, estado civil, se possui ou não filhos, área de formação, cargo ocupado e tempo de empresa. Na segunda seção, são identificadas as dificuldades e desafios enfrentados por essas mulheres, bem como a percepção das mesmas sobre as relações de gênero na instituição. Por fim, a terceira seção trata de discorrer sobre como articulam a multiplicidade de papéis, seja profissional, familiar e pessoal das mulheres que ocupam cargos de liderança na instituição pesquisada.

### **5.1 Perfil das Pesquisadas**

Inicialmente, foram realizadas perguntas para identificar o perfil das participantes da pesquisa. Através destas perguntas, foi possível identificar que 3 das 13 participantes estão na faixa etária de 36 a 45 anos. O mesmo número também é identificado entre as mulheres que estão na faixa entre 56 a 60 anos e mais de 60 anos. Logo após, temos 2 pesquisadas entre 26 a 35 anos, e o mesmo número entre 18 a 25 anos, representando um terço delas. Portanto, o segmento pesquisado é composto por mulheres que se encontram na fase adulta. É importante ressaltar que esse segmento abrange aquelas que podem ser consideradas Adultas Jovens (20 a 40 anos), Adultas Maduras (40 a 60 anos) e as que estão na fase Adultas Idosas (acima dos 60 anos).

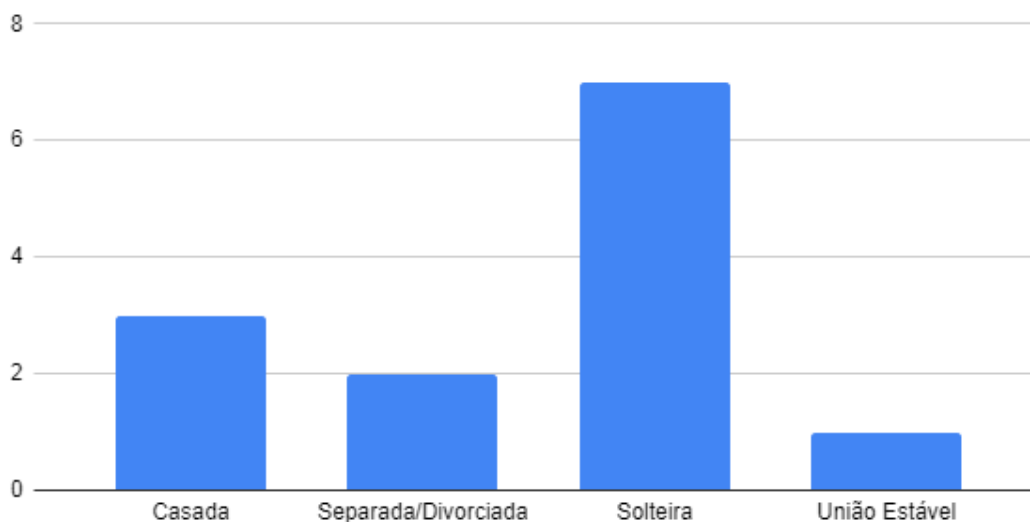
Figura 1 - Distribuição conforme a faixa etária



Fonte: elaborado pela autora.

Perguntadas sobre seu estado civil, das 13 participantes, 7 são solteiras, 3 são casadas, 2 são separadas ou divorciadas e 1 está em união estável.

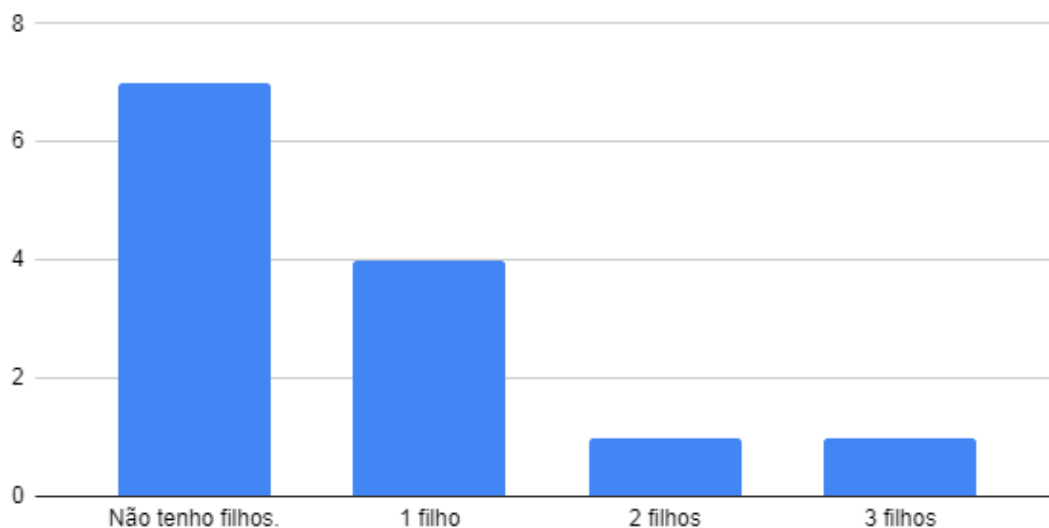
Figura 2 - Distribuição conforme o estado civil



Fonte: elaborado pela autora.

Questionadas sobre a maternidade, 7 das participantes 13 não possuem filhos, seguidas das mulheres que possuem apenas um filho, o que corresponde a 4 das pesquisadas. Apenas uma possui dois filhos, sendo esse o número de participantes da pesquisa com três filhos.

Figura 3 - Distribuição conforme o número de filhos

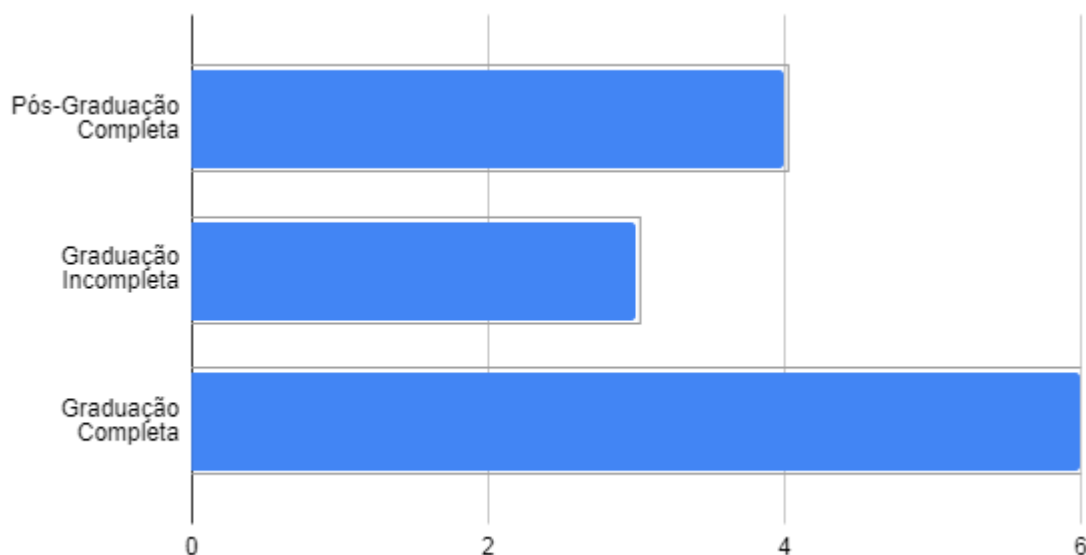


Fonte: elaborado pela autora.

Estes dados são coerentes com a taxa de fecundidade no Brasil, que atualmente é de 1,77 filhos por mulher (IBGE, 2018). Este cenário pode estar relacionado à tendência da mulher atual que é de priorizar a carreira e postergar a maternidade (CANOVA, 2010), que passam a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Quanto à escolaridade, 6 possuem graduação, 4 pós graduação e 3 graduação incompleta.

Figura 4 - Distribuição conforme a escolaridade

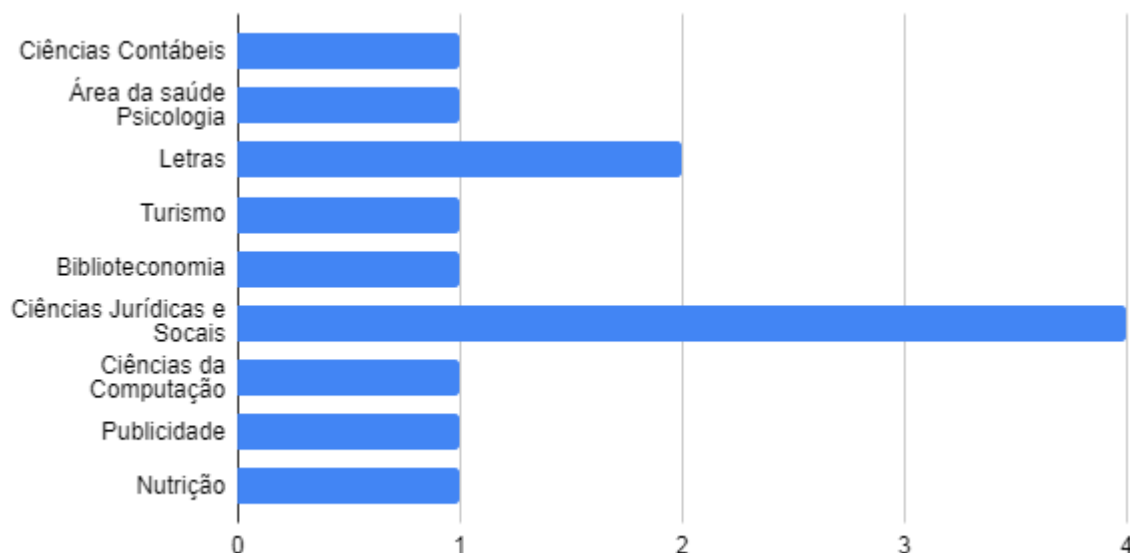


Fonte: elaborado pela autora.

Estes dados ratificam que a expansão da escolaridade é um dos fatores de maior impacto no ingresso das mulheres no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007), além de ser um dos fatores mais importantes na maior participação da mulher na população economicamente ativa em profissões com maior prestígio e remuneração (BARROS, 2008). Não obstante, levando em conta os dados do Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2020), a maioria das mulheres presentes no mercado de trabalho formal possui ensino médio completo (47,7%), e entre os trabalhadores com ensino superior completo, 59,3% são mulheres. De acordo com Kanan (2010), esse cenário ocorre pelo fato de as mulheres precisarem estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial dos homens. Por fim, enfatiza que se há um investimento em educação maior por parte das mulheres, talvez, seja, porque, para igualar seus salários com os dos homens nas mesmas funções, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência.

No que se refere à área de formação profissional, 4 participantes são formadas em Ciências Jurídicas e Sociais. Logo após, temos 2 participantes que são formadas em Letras. Por fim, temos as seguintes áreas: Biblioteconomia, Ciências da Computação, Ciências Contábeis, Nutrição, Psicologia, Publicidade e Turismo.

Figura 5 - Distribuição conforme área de formação profissional



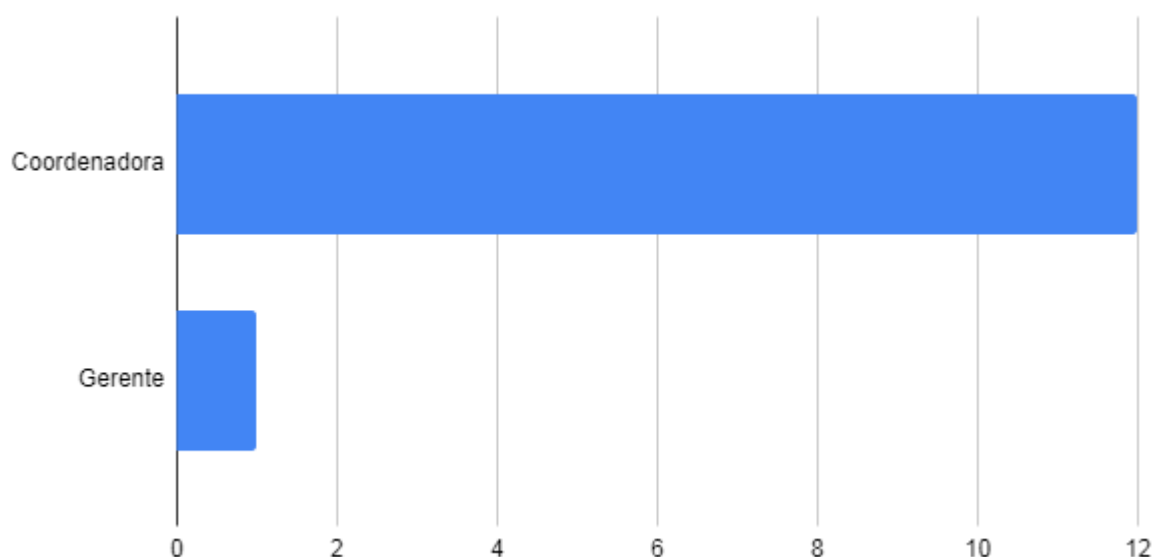
Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que as participantes do estudo possuem diferentes áreas de formação, e que a mulher está ampliando sua presença em outras áreas, até mesmo nas consideradas como “redutos masculinos”, como Ciências da Computação, Ciências Contábeis e Ciências Jurídicas e Sociais, por exemplo. Bruschini (2007) destaca que mulheres instruídas, além de continuar marcando presença em tradicionais “guetos” femininos, como o magistério e a enfermagem, têm adentrado também em áreas profissionais de prestígio, como a medicina, a advocacia, a arquitetura e até mesmo a engenharia, tradicional reduto masculino.

No que se refere ao cargo de liderança, 12 das 13 participantes são coordenadoras e apenas uma é gerente.



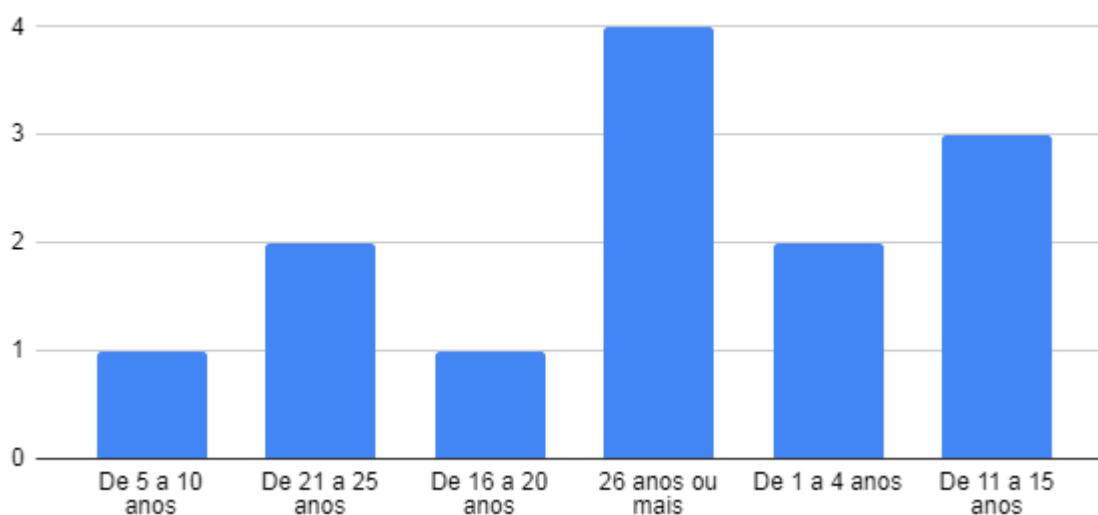
Figura 6 - Distribuição conforme o cargo de liderança



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de empresa, 4 possuem 26 anos ou mais de empresa, 2 atuam há de 21 a 25 anos e 3 possuem de 11 a 15 anos, sendo o mesmo número para as que possuem de 1 a 4 anos de empresa.

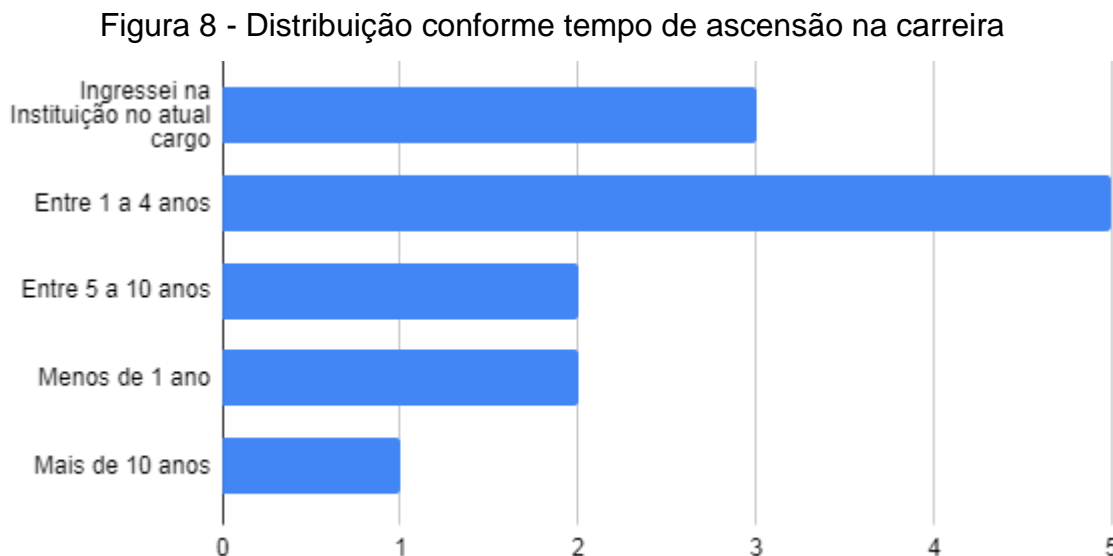
Figura 7 - Distribuição conforme tempo de empresa



Fonte: elaborado pela autora.

Através dos dados, fica explícito que a maioria já realizou uma longa caminhada dentro da instituição. Contudo, quando questionadas pelo tempo em que levaram para ascender à carreira, tem-se: 5 entre 1 a 4 anos, 3 já ingressaram na

instituição no cargo de liderança, 2 menos de 1 ano, sendo esse o mesmo número entre 5 a 10 anos. Por fim, apenas apenas 1 respondente, levou mais de 10 anos para a ascensão na carreira.



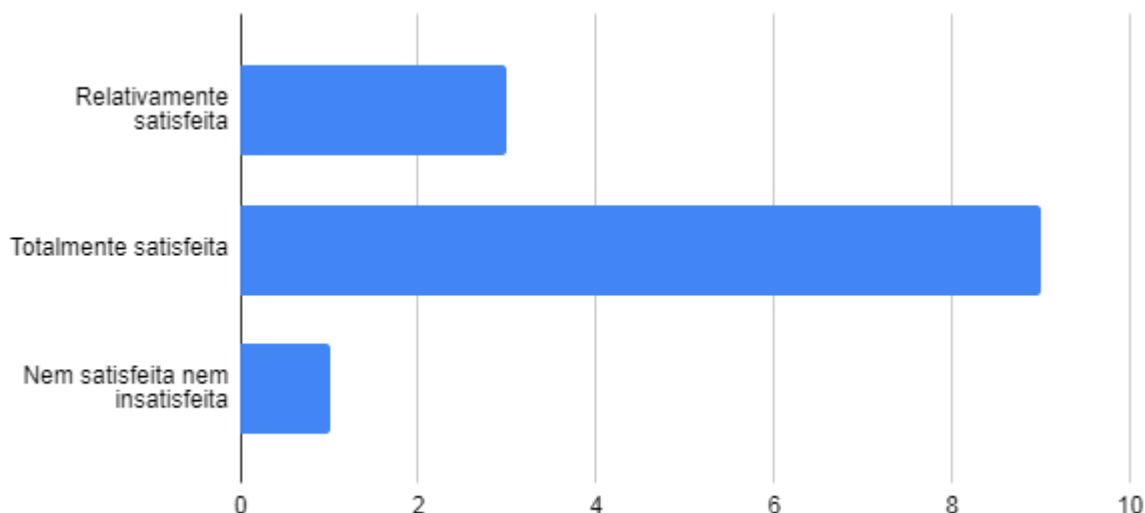
Fonte: elaborado pela autora.

Esses dados enfatizam que há uma tendência clara de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho (KANAN, 2010), e que as mulheres vêm ocupando seu espaço em cargos de liderança com menos tempo de empresa (CANOVA, 2010). É importante destacar que conforme o Ministério do Trabalho (apud Observatório Nacional, 2020), em 2018, a quantidade de mulheres em cargos de chefia cresceu 1,4% em comparação a 2013.

Nesse sentido, percebe-se que as organizações vêm passando por mudanças consideráveis, principalmente no que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e suposta fragilidade, além de marcar presença nas organizações por meio da conquista de alguns espaços pertencentes exclusivamente aos homens (KANAN, 2010).

Em relação a satisfação relacionada à ascensão profissional, 9 das 13 pesquisadas responderam “totalmente satisfeita”. Em contrapartida, 3 responderam “relativamente satisfeita” e apenas 1 respondente, disse que “nem satisfeita e nem insatisfeita”.

Figura 9 - Distribuição conforme a satisfação relacionada à ascensão profissional



Fonte: elaborado pela autora.

Analisando as justificativas para essa pergunta, percebe-se que essa satisfação ocorre por diversos motivos, sendo o reconhecimento, a valorização do trabalho e a remuneração os mais destacados entre as participantes. Os relatos abaixo, ilustram tal perspectiva:

Significa reconhecimento pela dedicação e capacidade profissional para desempenhar as tarefas que o cargo demanda. (Respondente 8).

Ingressei na entidade no cargo efetivo inicial, e a partir daí comecei a trilhar meu caminho na busca da evolução profissional. Foi uma longa jornada na conquista da promoção de cada cargo, com muito trabalho, dedicação e responsabilidade. Ao alcançar a oportunidade de exercer a função de coordenação me senti totalmente satisfeita porque representou o reconhecimento da captação de muitos anos de um trabalho desenvolvido com muito profissionalismo. (Respondente 12).

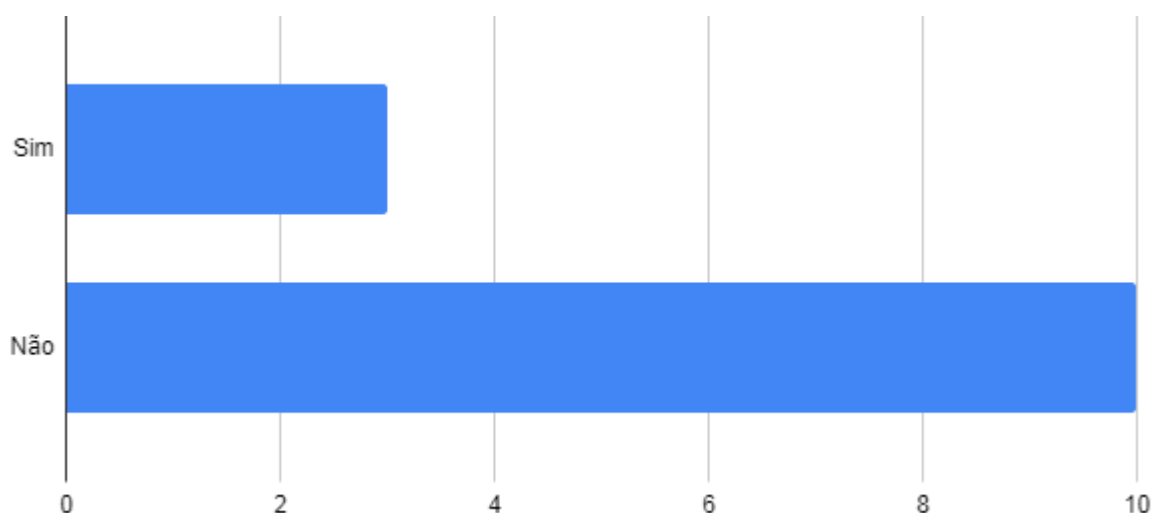
De acordo com Scopel (2010), a ascensão profissional da mulher aos mais variados cargos e profissões, vem dando um toque feminino na transformação dos quadros internos dos ambientes organizacionais. Além disso, com a entrada da mulher no mercado de trabalho configuraram-se também novas lideranças e novas formas de liderar. Elas passaram a ocupar cargos e funções até então desempenhadas exclusivamente por homens (CUNHA; SPANHOL, 2014).

## 5.2 Percepção Sobre as Relações de Gênero na Instituição

Nesta seção são apresentados os dados relacionados à percepção das participantes sobre as relações de gênero na instituição em análise, com o objetivo de verificar se suas opiniões estão alinhadas com as teorias abordadas neste estudo.

A primeira pergunta visa identificar se já sentiram ou não algum tipo de discriminação relacionada ao gênero. Nesse sentido, 10 participantes disseram que “não” e 3 responderam, que “sim”.

Figura 10 - Distribuição conforme a percepção de discriminação relacionada ao gênero



Fonte: elaborado pela autora.

Através dos dados, é possível perceber que existe um consenso entre as participantes de que não sentiram discriminação relacionada ao gênero. Contudo, uma pequena parcela respondeu que já sentiu discriminação. Nesse contexto, solicitadas a justificar quanto à resposta positiva, as participantes declararam:

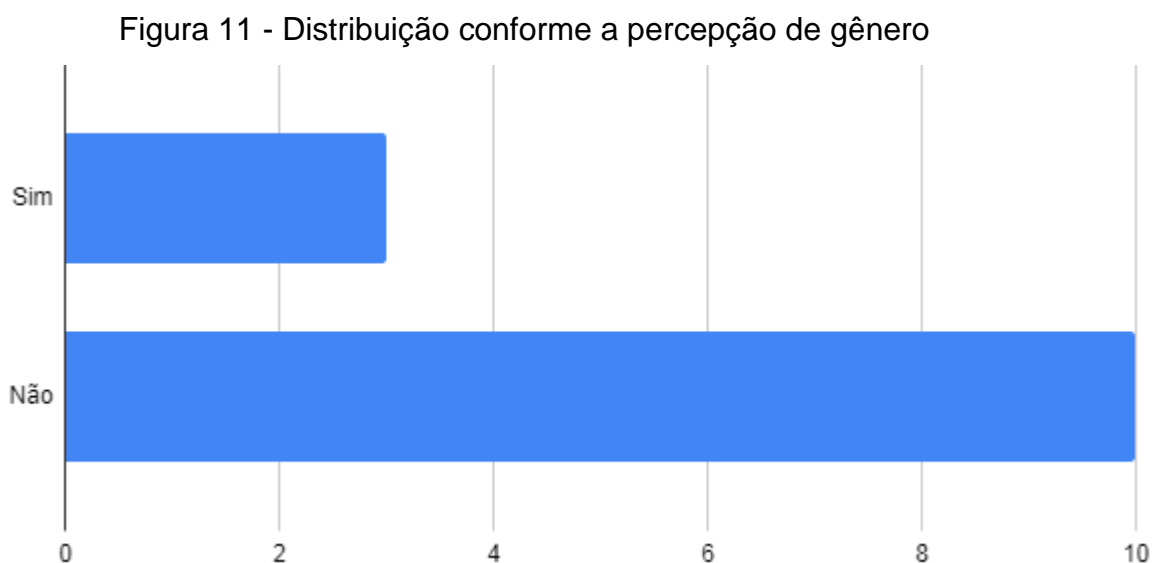
Percebo que por ser mulher, em muitas ocasiões, sou preterida, principalmente, nos momentos de valorização/promoção profissional. (Respondente 11).

Nunca enfrentei nenhuma situação muito significativa de discriminação, mas em algumas circunstâncias isoladas já senti ainda que de forma velada, sendo

necessária uma postura mais impositiva a fim de demonstrar que o espaço ou cargo ocupado foi conquistado por capacidade e competência. (Respondente 12).

Através dos relatos, é possível identificar o conceito de “teto de vidro” ou “barreiras invisíveis” (KANAN, 2010). Steil (1997) analisa essas dificuldades como um exemplo de desigualdade de gênero velada nas organizações, que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. Belle (2001), enfatiza que para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm de criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente que as próprias organizações propiciam.

No que se refere à percepção das participantes quanto possuir mais homens do que mulheres na instituição, 10 participantes disseram que “não” e 3 disseram que “sim”.



Fonte: elaborado pela autora.

Esses dados demonstram que na instituição em análise não possui mais homens do que mulheres (ver tabela da p. 34), análise corroborando com os resultados da sondagem. Isso enfatiza que a mulher está cada vez mais ocupando seu espaço no mercado de trabalho. Através da análise das respostas é possível perceber que este cenário ocorre por diversos motivos, sendo o mais pontuado entre as participantes os critérios de seleção do setor de recursos humanos, seguido pelo fato da empresa não possuir diferenciação entre os gêneros nas contratações.

Além disso, é possível identificar que na percepção das participantes possui mais mulheres em cargos de liderança do que homens, o que de fato é evidenciado, conforme mencionado na apresentação da organização. Os depoimentos abaixo justificam tal perspectiva:

Acredito que, nós, mulheres estamos cada vez mais ocupando espaço no mercado de trabalho. O caminho é longo, mas estamos mudando isso. (Respondente 4).

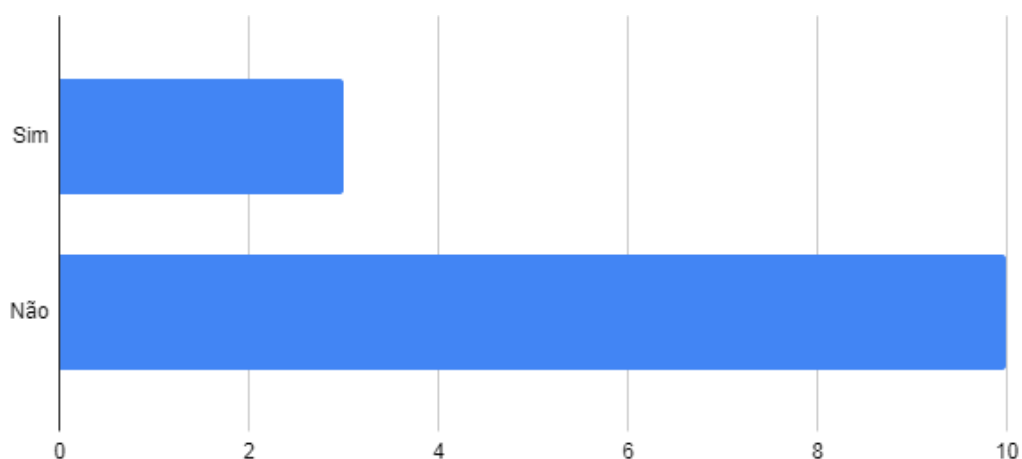
Acredito que seja pelos critérios de seleção do RH. Quando surge vaga é divulgado pelo RH os critérios de formação acadêmica, e as atividades que deverão ser exercidas. Assim de memória, acredito que temos mais mulheres em atividade. No meu setor, por exemplo, somente mulheres. (Respondente 7)

Pelo menos em cargos de destaque/coordenação. (Respondente 11)

Nesse sentido, Dornelas (2009) afirma que a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, aliada aos movimentos feministas da pós-modernidade, que buscam igualdade de direitos e de tratamento perante os homens, traz um novo dinamismo às organizações. Segundo o Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2018), nos últimos dez anos, o número de mulheres no mercado de trabalho formal teve um crescimento de 31,9%, enquanto para os homens foi de 16%. Esses dados mostram que houve uma redução da diferença entre homens e mulheres no que tange à participação no mercado de trabalho formal.

No que se refere à percepção das participantes sobre existir diferença salarial entre os gêneros, 10 das 13 responderam que “não” e 3 declararam que “sim”.

Figura 12 - Distribuição conforme a percepção de diferença salarial entre os gêneros



Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que existe um consenso entre as participantes de que não existe diferença salarial entre os gêneros na instituição. Contudo, uma pequena parcela das pesquisadas percebe o contrário. Solicitadas a justificar quanto à resposta positiva, identifica-se alguns casos isolados de desigualdade de gênero por conta das trocas de gestão e de alguns critérios de promoção desconhecidos, conforme alguns relatos:

Na instituição atual em que trabalho, o maior desconforto é justamente a diferença salarial entre os cargos, tanto que está sendo realizado por técnicos um projeto de Cargos e Salários. Coordenadores mulheres e homens que recebem mais que outros coordenadores homens e mulheres... foi no decorrer de novas gestões, novas políticas que foram ocorrendo estas diferenças. (Respondente 5)

Na equipe que faço parte, os homens foram promovidos a gerentes e as mulheres da mesma equipe permanecem como coordenadoras, o pior é que ninguém soube explicar os critérios dessa promoção. (Respondente 11)

Segundo Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2018), apesar de as mulheres terem mais anos de estudo, ainda apresentam remuneração menor que os homens. Essa desigualdade se faz presente até mesmo nos setores do mercado de trabalho formal com maior participação de mulheres. É importante salientar que essas diferenças salariais permanecem inclusive dentro do mesmo grupo ocupacional. De acordo com o Ministério do Trabalho (*apud* Observatório Nacional, 2018), as mulheres ganhavam em média 67,7% da remuneração dos homens empregados no mesmo grupo ocupacional em 2016.

### **5.3 Dificuldades e Desafios de Mulheres Líderes**

Nesta seção são identificadas e apresentadas as dificuldades, bem como os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança na instituição pesquisada. Questionadas sobre quais dificuldades e desafios enfrentam enquanto mulher que coordenam uma equipe, é possível identificar através dos relatos das participantes, as dificuldades bem como os desafios relacionados ao cotidiano do ambiente organizacional, assim como os relacionados ao gênero.

No que se refere às dificuldades e desafios relacionados ao cotidiano do ambiente organizacional, os mais destacados foram: não se sobrecarregar com as tarefas, buscar empatia entre os demais colegas e diretores, desenvolver o espírito

de equipe, bem como manter a equipe motivada e comprometida com a instituição, conforme os relatos abaixo:

Não me sobrecarregar com tarefas que não cabem a mim ou a meu setor, quando demais colegas (pares) não as realizam. (Respondente 2).

Nesse contexto, Machado (1999) afirma que o estilo de liderança das mulheres é marcado pelo senso de responsabilidade que as leva a uma melhor realização de suas atividades, fazendo com que haja maior satisfação dos envolvidos no processo de trabalho.

O maior desafio é conseguir encontrar nos demais colegas e diretores a mesma empatia e compreensão que tenho na relação com os colegas do setor que lidero, em especial com as funcionárias mulheres diante da tripla jornada que normalmente realizam. (Respondente 4).

Esse relato ratifica Lodi (1999), ao afirmar que as mulheres executivas além de serem mais flexíveis em diversas situações familiares e empresariais, desempenham seu trabalho de maneira estável adotando o estilo de liderança democrático.

Muitos são os desafios enfrentados diariamente, além das questões próprias do trabalho desenvolvido e o público atendido, sobretudo está o desafio de lidar com uma equipe formada por indivíduos com muitas diferenças de personalidades, sócio econômicas, e de habilidades e formações, e dentro do trabalho individual realizado por cada um, desenvolver o espírito de uma equipe comprometida e competente com o objetivo de atingir o bom desempenho das atividades como coletivo e assim o resultado esperado pela entidade. (Respondente 12).

Tal depoimento confirma o pressuposto de Cunha e Spanhol (2014), ao afirmarem que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Ou seja, é um processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas pertencentes a seu grupo à realização dos objetivos definidos pela organização. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

No que tange às dificuldades e desafios relacionados ao gênero, os mais citados foram: demonstrar capacidade para estar no cargo, posicionar-se perante os demais colegas para ser ouvida e respeitada, validar as decisões tomadas no



exercício do cargo pelo fato de ser mulher, jovem e líder. Os relatos abaixo demonstram tal perspectiva:

Enquanto mulher, demonstrar aos colegas que tenho capacidade de estar no cargo, frente à qualificação técnica e domínio da matéria trabalhada. (Respondente 8).

Esse relato é justificado por Kanan (2010), ao afirmar que as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial que os homens. Ainda, enfatiza que precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade e inteligência.

(...) eu sou de me posicionar e sempre tive em mente que ser mulher não poderia em momento algum me trazer prejuízos, pois sei que muitas vezes precisamos ser determinadas para não deixar que uma luta sobre a posição das mulheres no mundo e no mundo do trabalho se perca, pois foram anos de luta para que hoje a gente ocupe esse espaço. Por esse motivo quando tenho esses tipos de desafios eu luto para que eu sempre seja respeitada e ouvida. (Respondente 3).

(...) A título de dificuldades enfrentadas, elenco a complexidade que é validar as decisões tomadas no exercício do cargo, exclusivamente pelo fato de ser mulher, jovem e líder. Como desafio, elenco justamente a necessidade de desenvolver diariamente habilidades que tornem o exercício da liderança mais efetivo, habilidades essas que pairam entre promover e cumprir as metas da organização, buscando sempre os melhores resultados, e entre desenvolver as pessoas da equipe com vistas a um crescimento profissional. (Respondente 8).

De todo modo, algumas razões podem ser apresentadas para explicar as dificuldades das mulheres ao ocuparem cargos de liderança. Barros (2008, p. 77) destaca a dificuldade de submeter os homens às suas ordens, a falta de qualificação e a forma de dirigir, “porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto homens partem mais do modelo ordens são ditadas para serem cumpridas”. Contudo, Gardner (1990), enfatiza que o equilíbrio entre as características da sensibilidade feminina e a assertividade masculina deve estar presente contemporâneas e em seus líderes, independente do gênero.

#### **5.4 Multiplicidade de Papéis**

Nesta seção analisa-se a multiplicidade de papéis, seja profissional, familiar e pessoal das mulheres que ocupam cargos de liderança na instituição pesquisada, bem como ocorre a articulação entre eles.

A primeira pergunta desta seção tem como objetivo identificar a trajetória profissional das participantes, a fim de identificar como vêm ocorrendo a articulação entre os espaços no âmbito profissional, familiar e pessoal. Através das respostas é possível identificar que algumas participantes tiveram que priorizar a vida profissional em detrimento da vida pessoal, conforme os relatos abaixo:

Por muito tempo minha vida pessoal ficava em segundo plano. Por exemplo, quando fiz meu TCC ou recém casada, trabalhei diversas vezes até de madrugada, reduzindo meu tempo de lazer e com a família para dar conta das tarefas profissionais. Ficava muito cansada e tinha sono privado. (Respondente 2).

Durante muito tempo, precisei abdicar de muita coisa na minha vida pessoal e familiar para me dedicar ao trabalho, em razão do grande número de horas que eu precisava trabalhar na época. Com o passar do tempo e com a estruturação e qualificação da equipe que trabalha comigo, passei a conseguir equilibrar melhor esses três espaços na minha vida. (Respondente 4).

Outras participantes destacam que é necessário manter o equilíbrio entre os espaços profissional, familiar e pessoal:

Pautei minha vida que saindo do trabalho, existia outra vida familiar, social, e a elas me dediquei e dedico distintamente. Procuro não misturar as estações. (Respondente 7).

Esses espaços estão intimamente ligados, sendo importante sempre se ter em mente certo equilíbrio e evitar que os problemas de um espaço interfiram de forma demasiada em outro. Em determinados momentos a vida cobrou, e ainda cobra, maior dedicação a um ou outro desses espaços pois vivemos em um mundo dinâmico e em constantes transformações. Desde muito cedo, pela ausência de uma estrutura familiar e suporte financeiro, precisei assumir as responsabilidades em todos os campos da minha vida, sendo exigido desde sempre muita disciplina e dedicação para sobrevivência e alcance dos objetivos pessoais e profissionais, buscando me realizar naquilo que me propus. (Respondente 12).

Já outras, encaram a multiplicidade de papéis como uma forma natural:

Acredito que lutar sempre, nunca entendi como barreiras as dificuldades. Faz parte para qualquer ser humano lutar e acreditar em seus sonhos ... conquistando seus espaços com comprometimento e responsabilidade e sendo transparente. (Respondente 6).

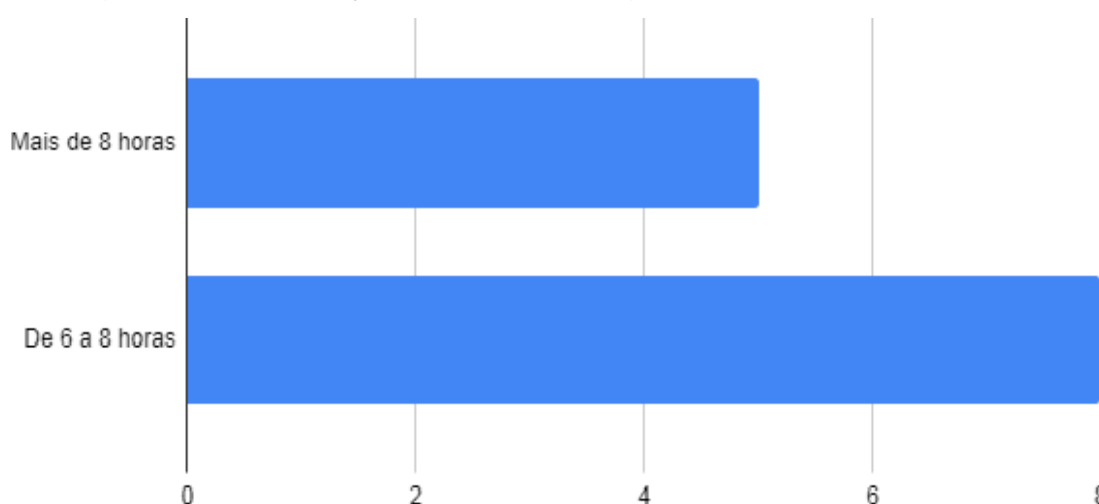
Não foi necessário articulação, minha trajetória profissional aconteceu naturalmente. (Respondente 13).

Pelos relatos acima, fica evidente que é necessário um certo esforço para realizar a conciliação de todos os espaços da vida cotidiana de uma mulher com a jornada extensa de trabalho. Pinheiro *et al.* (2014) destacam que as executivas sofrem mais exigências provenientes da vida profissional e pessoal, em relação aos

homens que ocupam o mesmo cargo, sendo um grande desafio conciliá-las. Contudo, algumas participantes relatam que conseguem conciliar essas áreas com certa tranquilidade. De acordo com Canova (2010), as mulheres encaram esta rotina como normal, no sentido de que, se a mulher quer igualar-se ao homem no mercado de trabalho, precisa saber, principalmente, administrar suas jornadas duplas ou triplas muitas vezes.

No que se refere à carga horária diária de trabalho, 8 das 13 pesquisadas trabalham de 6 a 8 horas e 5 mais de 8 horas.

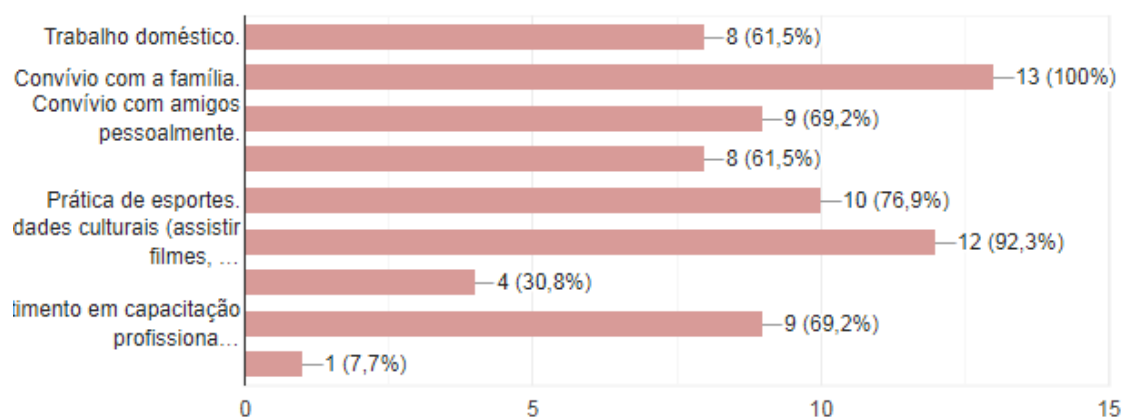
Figura 13 - Distribuição conforme a carga horária diária de trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação a outras atividades realizadas além do trabalho, foi identificada todas aderem o tempo livre com a família, seguido de 12 das 13 que realizam atividades culturais. Em terceiro lugar, tem-se 10 que aderem o tempo livre a prática de esportes. Em quarto lugar tem-se as atividades: convívio com os amigos pessoalmente e investimento em capacitação profissional, com 9 delas. Representando o quarto lugar tem-se as atividades: trabalho doméstico e uso das redes sociais, com 8 em cada. E, por fim, 4 efetuam atividades artísticas.

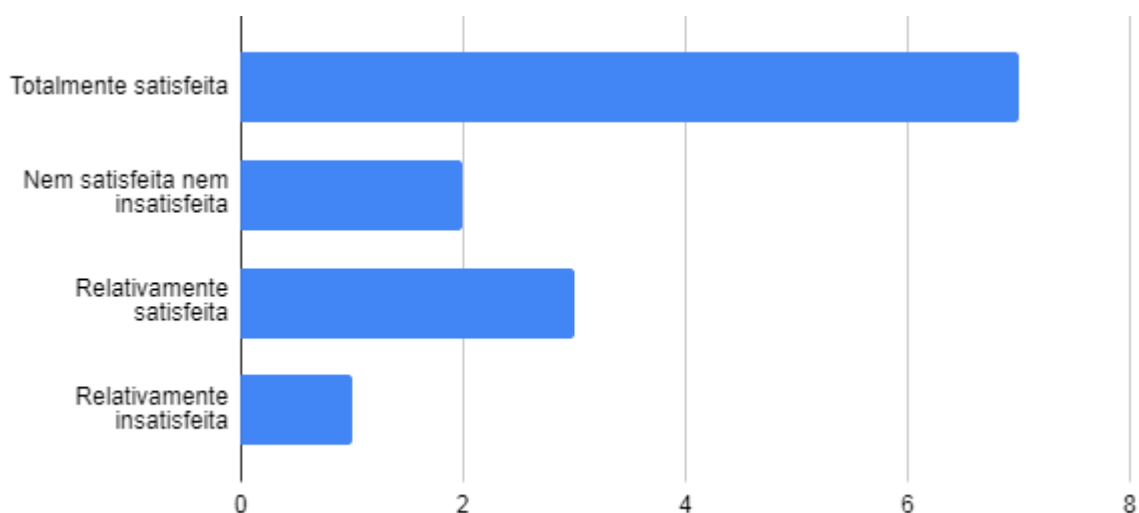
Figura 14 - Distribuição conforme atividades realizadas além do trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que as atividades domésticas não foram, em sua maioria, realizadas pelas participantes. Esse cenário se deve ao perfil das pesquisadas: solteiras, sem filhos, graduadas e/ou pós-graduadas e que ocupam cargos de liderança. Contudo, ainda fazem parte do cotidiano dessas mulheres, tendo em vista que 8 das 13 as realizam. No que se refere ao nível de satisfação destas atividades, 7 estão totalmente satisfeitas, 3 relativamente satisfeitas, 2 nem satisfeitas nem insatisfeitas e 1 encontra-se relativamente insatisfeita.

Figura 15 - Distribuição conforme a satisfação da realização das atividades



Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que existe um consenso em relação à satisfação das atividades realizadas além do trabalho. Através da análise das respostas é possível perceber que apesar de estarem satisfeitas, as participantes ainda possuem algumas dificuldades, sendo a falta de tempo a mais destacada. Seguem alguns relatos, onde podemos perceber que a falta de tempo é destacada tanto no espaço pessoal, quanto no familiar:

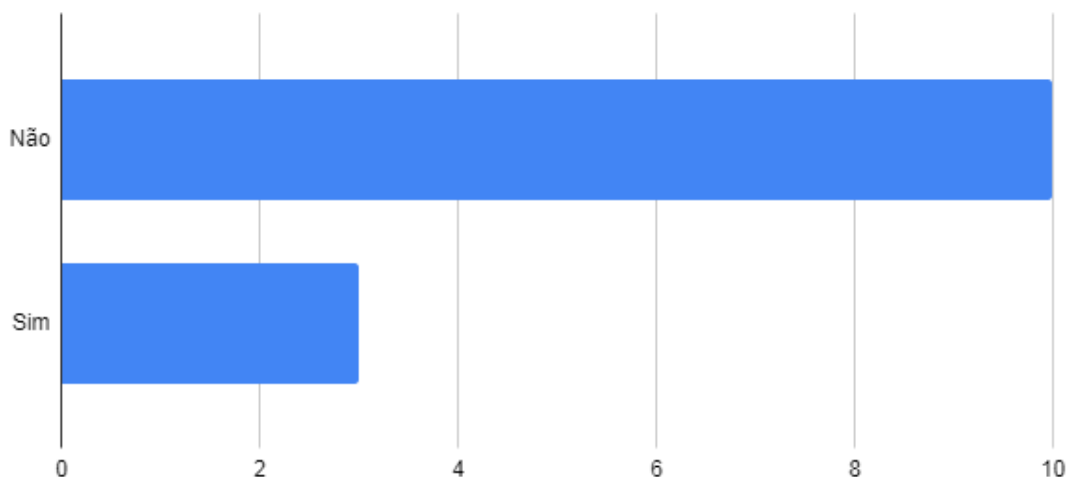
Busco conciliar, na medida do possível, o desenvolvimento do trabalho junto a todas essas atividades correlatas; porém, nem sempre é possível dado o esgotamento mental e/ou falta de tempo. (Respondente 8).

Muitas vezes o trabalho exige muito mais do que uma carga horária cotidiana, e o estresse, a preocupação e a carga de atividades requer muita dedicação a fim de alcançar um bom resultado, e isso me absorve de tal forma que não consigo dedicar um tempo de qualidade para as outras atividades, o que gera uma satisfação relativa quanto a essa conciliação. (Respondente 12).

De acordo com Rocha-Coutinho (2003) citado por Canova (2010), este grande envolvimento em atividades produtivas fora do lar, bem como a dedicação e a participação ativa na administração da casa e nos cuidados com a família, faz parte da vida das mulheres da atualidade. De acordo com Pinheiro *et.al.* (2014), a mulher além de servir à organização frequentemente tem outra obrigação: cumprir a jornada familiar, desenvolvendo simultaneamente os papéis de executiva e mãe. Bruschini (2007) avalia que a permanência da responsabilidade feminina pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos e outros familiares indica a continuidade de modelos tradicionais, que sobrecarregam as novas trabalhadoras.

Questionadas se possuem dificuldades na conciliação das atividades realizadas além do trabalho, 10 responderam que não e 3 responderam que possuem.

Figura 16 - Distribuição conforme dificuldade na conciliação das atividades realizadas



Fonte: elaborado pela autora.

Através dos dados é possível perceber que mais da metade das participantes não possuem dificuldades quanto a conciliação das atividades realizadas fora do ambiente profissional. Entretanto, uma parcela da amostra disse que enfrenta dificuldade na conciliação das atividades. Analisando as respostas, é possível identificar novamente a falta de tempo como fator determinante para tal dificuldade, conforme os relatos:

Entre o exercício do trabalho e a realização de cursos para capacitação profissional, em razão da falta de tempo para cumprir todas as atividades de uma forma mentalmente saudável. Enfrento esta dificuldade suprimindo horários de lazer em família. (Respondente 8).

Disponibilidade de tempo. Meu trabalho me exige muito, o tempo que sobra estou muito cansada. Acaba prejudicando as outras atividades. (Respondente 11).

Segundo Rocha-Coutinho (2003) citado por Canova (2010), a chamada 'dupla jornada', a qual leva ao acúmulo de tarefas que constitui a origem de conflitos, problemas e desgastes. Contudo, como já mencionado anteriormente, as participantes não possuem grandes dificuldades na conciliação destas atividades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o aumento significativo das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente nos cargos de liderança, a presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe situada em Porto Alegre - Rio Grande do Sul.

Considerando os objetivos propostos neste estudo, a pesquisa demonstrou que o perfil é composto por mulheres na faixa de idade entre 26 a 60 anos, solteiras, sem filhos, com escolaridade superior (contemplando graduação e pós-graduação), sendo a maioria formada em Direito.

Além disso, através dos resultados foi possível identificar que as participantes possuem diferentes áreas de formação. Isso comprova que a mulher está ampliando sua presença em outras áreas, até mesmo nas consideradas como “redutos masculinos”, como Ciências da Computação, Ciências Contábeis e Ciências Jurídicas e Sociais, por exemplo.

Outro ponto a destacar é o tempo de ascensão profissional. Através da análise dos resultados foi possível perceber que a mulher está ocupando seu espaço em cargos de liderança com menos tempo de empresa.

No segundo objetivo, que buscou analisar a percepção sobre as relações de gênero na instituição, foi possível identificar que a entidade possui mais mulheres do que homens em seu quadro funcional. Além disso, mais mulheres do que homens ocupando cargos de liderança. No que se refere à percepção sobre discriminação relacionada ao gênero, percebe-se que poucas participantes, ou seja, 3 sofreram algum tipo de discriminação. Contudo, é importante destacar que através dos relatos foi possível perceber que a discriminação ocorre, mesmo que de forma velada, e que em algumas ocasiões as mulheres são preteridas no momento da valorização profissional.

Já em relação às dificuldades e os desafios das mulheres que ocupam cargos de liderança na entidade de classe, o que representa o terceiro objetivo deste estudo, foi possível identificar que existem relacionados ao cotidiano do ambiente profissional, bem como relacionados ao gênero.

No que se refere às dificuldades e desafios relacionados ao cotidiano do ambiente organizacional, os mais destacados foram: não se sobrecarregar com as tarefas, buscar empatia entre os demais colegas e diretores, desenvolver o espírito de equipe, bem como manter a equipe motivada e comprometida com a instituição.

No que tange às dificuldades e desafios relacionados ao gênero, os mais citados foram: demonstrar capacidade para estar no cargo, posicionar-se perante os demais colegas para ser ouvida e respeitada, validar as decisões tomadas no exercício do cargo pelo fato de ser mulher, jovem e líder.

O quarto objetivo buscou verificar como ocorre a articulação da multiplicidade de papéis, seja profissional, familiar e pessoal das mulheres líderes na entidade de classe. Através dos resultados, foi possível identificar que algumas participantes tiveram que priorizar a vida profissional em detrimento da vida pessoal. Já outras, destacaram que é preciso manter o equilíbrio entre os espaços profissional, familiar e pessoal. E por fim, foi possível observar que algumas participantes encaram a multiplicidade de papéis como uma forma natural.

Quanto às limitações da pesquisa, as principais foram: limite de tempo, poucas participantes que tiveram disposição e engajamento em participar da pesquisa, principalmente pelo fato de o trabalho estar sendo executado de maneira *“home office”* na entidade.

Por fim, as sugestões para os estudos futuros são:

- a) Expandir a pesquisa entre as Seccionais da entidade de classe no país.
- b) Buscar informações com maior riqueza de detalhes, através de entrevistas em profundidade.
- c) Realizar um levantamento de ações que estimulem a liderança feminina.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.D.F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 41-52, 2005. Disponível: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652005000200004&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652005000200004&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 12/10/2020.

ARAÚJO, C.; SCALON, C. **Gênero, Família e Trabalho no Brasil**. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

BARROS, A.M. Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho. **Revista Tribunal Regional do Trabalho 3º Região**. v.47, n. 77, p. 67-83, jan/jun. 2008.

BRASIL. **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991**. Dispõe sobre os planos de benefícios e dá outras providências. Brasília, DF, 1991. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213compilado.htm). Acesso em: 12/10/2020.

BRUSCHINI, C. **Mulher, Casa e Família: cotidiano nas camadas populares**. Editora vértice, São Paulo, 1990.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**. v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

BEAVOUIR, S. **O segundo sexo: fatos e mito**. 10. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. v.1.

CALIL, L.E.S. **História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos do início da República ao final deste século**. São Paulo, Ltr, 2000, p22.

CANOVA, M. J. **Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal**. Disponível:<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26706/000752268.pdf?sequence=> Acesso em: 28 ago. 2019.

CAPELLE, M. C. A. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE- eletrônica**, v. 3, n.2, art. 22. jul/dez. 2004.

CENDON, B. V.; RIBEIRO, N. A.; CHAVES, C. J.; MOREIRA, L. V. Utilização de web surveys para estudos de uso. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 20, n. 3, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4062/4809>. Acesso em: 01/11/2020.

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

CONNEL, R.; PEARSE, R. **Gênero: uma perspectiva global**. São Paulo: Nversos, 2015.

CORSINI, L.; FILHO, E. A. D. S. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo. v. 7, p. 67-80, 2004.

CUNHA, A. C.; SPANHOL, C. I. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Revista Saber Humano**. Ano 4, número V, 2014.

DEAUX, K. **From individual differences to social categories**: analysis of a decade's research on gender, in A. G. Halberstadt e S. L. Ellyson (eds.), *Social Psychology*, Reading. McGraw-Hill, Nova Iorque pp. 308-320. 1990.

FARIA, C. A. P. Entre marido e mulher, o Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo. v. 17, n. 48, p. 173-196, 2002.

FREITAS, H. M; MASCAROLA. J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados. Porto Alegre: Spinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Míriam, SACCOL, Amarolinda, MASCAROLA, Jean. O método de Pesquisa Survey. **Revista Administração**, São Paulo, v. n. 35 p. 102-112, jun./set.,2000.

GIL. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 5. Ed. - 8 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

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

GOMES, A. F. et AL. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-87. 2009.

GONÇALVES, R.M.M. C. **Um estudo sobre liderança feminina**: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

IBGE- **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em 05/11/2019.

JOFFER, S. C. **As Relações de Gênero no Trabalho**: Uma Análise da Inserção das Mulheres e Homens na Rede de Fast Food. UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte-Programa de Pós-Graduação em Serviço Social; *Fazendo Gênero - Corpo, Violência e Poder*. Florianópolis. ed. 8. 2008.

KANAN, L.A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações e sociedade**, Salvador, vol. 17, n. 53, PP 243-257, abr./jun.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança da empresa**: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LENNEY, E. Sex Roles: The measurement of masculinity, femininity, and androgyny. Academic Press. Em J. P. Robinson, P. R.. Shaver & L. S. Wrihstman (Orgs.),

**Measures of personality and social psychological attitudes.** New York. pp. 573-660. 1991.

LEKISKEN, M.: "Educación um clave hacia la igualdad", **Revista Observatório Social**, número 5, 2004.

LOUREIRO, C.M.P.; COSTA, I.S.A.; FREITAS, J.A.S.B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-140, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Desigualdade salarial entre sexos é maior em setores com mais participação de mulheres. **Observatório Nacional do Mercado de Trabalho.** Brasília, 2020. Disponível: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/component/content/article?id=1300>. Acesso em: 12/10/2020.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Participação feminina no mercado de trabalho. **Boletim Especial do Observatório.** Brasília, 2018. Disponível: <http://obtrabalho.mte.gov.br/images/artigos/Boletim%20Especial%20Participa%C3%A7%C3%A3o%20feminina%20no%20mercado%20de%20trabalho.pdf>. Disponível em: 12/10/2020.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MURARO, R. M. **A mulher no terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

OLIVEIRA, André Ribeiro et. AL. Estudo das relações de gênero e representações sociais em uma organização hospitalar. **Nucleus**, v. 6, n. 2, out. 2009. Disponível: <https://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/173> . Acesso em: 12/10/2020.

OLIVEIRA, R.D. **Elogio da diferença: o feminino emergente.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

PINHEIRO, Rodrigo Soares et. AL. **Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações.** Disponível em: [http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/9ccca89d882fd221a05b11f011369396.pdf](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/9ccca89d882fd221a05b11f011369396.pdf). Acesso em: 20 ago. 2019.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In PRIORI, M. Del (Org.). **História das mulheres no Brasil.** São Paulo: Contexto, 1997. p. 578 a 606.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo.** São Paulo: Cultrix, 2003

ROCHA, M. I. B. **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. Editora 34, São Paulo, 2000.

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

SAMPAIO, Danilo de Oliveira et. AL. Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 14, n. 1, jan. 2013.

SCOPEL, C. X. L. **Uma análise sobre a representatividade das mulheres nos cargos gerenciais das agência do Banco Alfa situadas em Caxias do Sul - RS**. Disponível:<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29858/000774149.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01/10/2019.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUSA, G. S. **A gestão de pessoas com foco no programa de estágio na Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração - Universidade Luterana do Brasil. Canoas/RS, 2014.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. RAUSP, v. 32, n. 3, 1997.

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, out., 2006. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf). Acesso em: 01/11/2020.

TOLFO, S. R. **Gestão contemporânea de pessoas**. Liderança: da teoria dos traços ao coach. São Paulo, 2004. p. 271 - 297.

UNICAMP. Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. **Cadernos de Formação**, Vol. 3. As mulheres e o mercado de trabalho. 2017. p. 18 a 46. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/Caderno-3-web.pdf>. Acessado em: 01/10/2019.

WONG, R. **O sucesso está no equilíbrio**. São Paulo: Campus, 2005.

## APÊNDICE - INSTRUMENTO DA PESQUISA



### **Questionário sobre Liderança Feminina - Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Administração da UFRGS.**

Olá, meu nome é Atyna Chayene Barros Santos e sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Gostaria de convidá-la a participar da pesquisa que estou realizando com o intuito de levantar dados para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob orientação da Professora Dra. Elaine Di Diego Antunes.

A pesquisa visa identificar o perfil, as dificuldades e os desafios de mulheres que ocupam cargos de liderança em uma entidade de classe. As respostas são confidenciais e serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Desde já agradeço.

**PERFIL DAS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

**1. Qual é a sua faixa etária?**

- ( ) 18 a 25 anos
- ( ) 26 a 35 anos
- ( ) 36 a 45 anos
- ( ) 46 a 55 anos
- ( ) 56 a 60 anos
- ( ) Mais de 60 anos

**2. Qual é o seu estado civil?**

- ( ) Solteira
- ( ) Casada
- ( ) Viúva
- ( ) Divorciada / Separada

**3. Quantos filhos você possui?**

- ( ) Nenhum
- ( ) 1 filho
- ( ) 2 filhos
- ( ) 3 filhos
- ( ) 4 filhos ou mais

**4.** Indique o seu grau de escolaridade:

- 2º Grau Completo
- Graduação Completa
- Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa
- Pós-Graduação Incompleta
- Outros. \_\_\_\_\_

**5.** Qual é a sua área de formação profissional?

- Administração
- Contabilidade
- Direito
- Economia
- Outros. \_\_\_\_\_

**6.** Indique quanto tempo você trabalha nesta Instituição:

- até 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- 26 anos ou mais

7. Qual cargo ocupa atualmente?

( ) Coordenadora

( ) Gerente

( ) Supervisora

( ) Outros. \_\_\_\_\_

### **DIFICULDADES E DESAFIOS DE MULHERES LÍDERES**

8. Como foi articulando os espaços profissional, familiar e pessoal ao longo de sua trajetória profissional? Comente brevemente:

---

---

---

9. No seu cotidiano, já sentiu ou sente alguma discriminação por ser mulher?

( ) Sim

( ) Não

Se sua resposta foi positiva, comente brevemente:

---

---

---



**10.** Qual sua carga horária diária de trabalho (número de horas)?

- Até 6 horas
- De 6 a 8 horas
- Mais de 8 horas
- Nenhuma dessas opções, pois tenho flexibilidade de horário.

**11.** Quando não está trabalhando, quais outras atividades costuma fazer? (QUESTÃO DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS. Escolha quantas opções/alternativas de respostas a caracterizam).

- Trabalho doméstico.
- Convívio com a família.
- Convívio com amigos pessoalmente.
- Uso de redes sociais/ficar conectada na Internet.
- Prática de esportes.
- Atividades culturais (assistir filme, cinema, teatro, ler literatura, etc).
- Atividades artísticas (artesanato, pintura, tocar um instrumento musical, etc).
- Investimento em capacitação profissional (cursos, workshops, leituras, etc).
- Outros. \_\_\_\_\_

**12.** Como se sente ao conciliar trabalho com essas outras atividades?

- Totalmente insatisfeita.
- Relativamente insatisfeita.

Nem satisfeita nem insatisfeita.

Relativamente satisfeita.

Totalmente satisfeita.

Por quê?

---

---

---

**13.** Enfrenta dificuldades na conciliação destas atividades?

Sim

Não

Se respondeu "sim" na questão anterior, quais? E como você enfrenta tais dificuldades?

---

---

---

**14.** Quanto tempo levou para ser promovida ao cargo de coordenadora (ou demais cargos de liderança)?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 4 anos

Entre 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

Ingressei na Instituição no atual cargo.

**15.** Como se sentiu ao ser promovida ao cargo de coordenadora (ou demais cargos de liderança)?

- Totalmente insatisfeita.
- Relativamente insatisfeita.
- Nem satisfeita nem insatisfeita.
- Relativamente satisfeita.
- Totalmente satisfeita.

Por quê?

---

---

---

**16.** O que considera ser o maior desafio enfrentado no seu cotidiano de trabalho enquanto mulher que coordena uma equipe (ou assume demais cargos de liderança)?

---

---

---

**17.** Na sua percepção, nesta Instituição possui mais homens do que mulheres?

- Sim
- Não

Por que você acha que isso ocorre? Comente brevemente:

---

---

---

**18.** Observa diferença entre a remuneração dos homens em relação às mulheres em sua Instituição?

( ) Sim

( ) Não

Se sua resposta foi positiva, explique ao que se deve essa inequidade/diferença salarial.

---

---

---

**19.** Deixe aqui seu comentário final ou contribuição sobre o tema desta pesquisa com base em sua vivência enquanto mulher líder:

---

---

---

**MUITO OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!**