



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**AURELIANA GOMES DOS SANTOS**

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA  
NO MUNICÍPIO DE DONA INÊS/PB**

**CAMPINA GRANDE/PB  
2022**

AURELIANA GOMES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA  
NO MUNICÍPIO DE DONA INÊS/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal, modalidade à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Dayane Renaly Lopes de Oliveira

Campina Grande/PB  
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237d Santos, Aureliana Gomes dos.

Os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no Município de Dona Inês/PB [manuscrito] / Aureliana Gomes dos Santos. - 2022.

25 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Dayane Renaly Lopes de Oliveira, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança feminina. 2. Mercado de trabalho. 3. Cargo de gestão. 4. Gestão feminina. I. Título

21. ed. CDD 658.409

AURELIANA GOMES DOS SANTOS

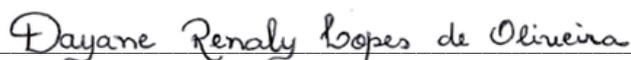
**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA  
NO MUNICÍPIO DE DONA INÊS/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação/ Departamento do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal, modalidade à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

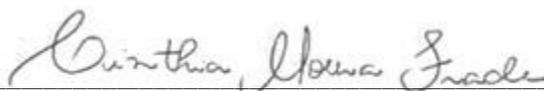
Área de concentração: Gestão Pública

Aprovada em: 20/12/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof<sup>a</sup>. Me. Dayane Renaly Lopes de Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof<sup>a</sup>. Me. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Caracterização das entrevistadas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Liderança.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Desafios profissionais da liderança feminina.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Preconceito e resistência à liderança.....	9
2.2.2 Desrespeito à hierarquia.....	10
2.2.3 Maneira de falar.....	11
2.2.4 Demandas familiares.....	11
2.3 O papel da mulher como gestora.....	12
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
4.1 Preconceito e resistência à liderança.....	16
4.2 Desrespeito à hierarquia.....	18
4.3 Maneira de falar.....	19
4.4 Demandas familiares.....	19
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>22</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>25</b>

# OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO MUNICÍPIO DE DONA INÊS/PB

## RESUMO

Falar sobre liderança feminina é relembrar um passado em que a mulher carregava o estigma de que seu destino primordial era ser mãe e esposa, não havendo necessidade de estudar, muito menos trabalhar fora. Com o passar dos anos, as mulheres têm lutado por um espaço no mercado de trabalho e é notável como elas têm ocupado, cada vez mais, cargos de gestão, mesmo diante de inúmeras dificuldades. Diante dessa problemática, a pesquisa buscou analisar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de gestão no município de Dona Inês na Paraíba e como esses desafios são enfrentados. Para a realização desse estudo, de natureza qualitativa, optou-se por realizar entrevistas com oito mulheres que estão trabalhando na gestão do município. Através dos resultados, percebeu-se que os principais desafios são: preconceito e resistência à liderança, desrespeito à hierarquia, críticas à maneira de falar e demandas familiares. Assim, constatou-se que apesar das conquistas alcançadas, as mulheres ainda enfrentam muitas barreiras. No contexto específico em que a pesquisa aconteceu, esta pode contribuir com novos olhares para estudos semelhantes, discussões de mudanças necessárias, mostrando que a gestão feminina é relevante e agrega qualidades e valores que enriquecem o setor de trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Mercado de trabalho. Cargo de gestão. Gestão feminina.

## ABSTRACT

When it comes to female leadership, it is important to recall a past in which women carried the stigma that her primary destiny was to be a mother and wife, with no need to study, let alone work outside the home. Over the years, women have struggled for a space in the labor market and it is remarkable how they have held management positions, even in the face of numerous difficulties. In the face of such a scenario, in this research, we aim to analyze the challenges faced by women in management positions in a town located in Paraíba and how these challenges are dealt with. In order to conduct this qualitative study, we chose to conduct an interview with eight women who are working in the management of the said town. We came to understand through the results that the main challenges are: prejudice and resistance to leadership, disrespect to the hierarchy, criticism of the way of speaking and appearance and family demands. Thus, we realize that despite all of the achievements, women still face many barriers. In the specific context in which the research took place, it can contribute with new perspectives to similar studies, discussions of necessary changes, showing that female management is relevant and adds qualities and values that enrich the work sector.

**Keywords:** Female leadership. Labor market. Management position. Women in management.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, observa-se como a mulher tem carregado o peso da condição de submissão e discriminação diante de uma sociedade imperativamente machista. Tal ideologia se reflete também quando se pensa em liderança feminina, um campo em que no decorrer da história, a mulher tem sido apresentada, por muitas vezes, como um ser passivo na determinação dos fatos e modificações sociais. Segundo Bassanezi (2004), no fim do século XIX e início do século XX, na opinião de muitos, a mulher não precisaria adquirir conhecimentos, já que seu destino primordial era ser esposa e mãe. Esse discurso parecia ganhar força e mesmo com as lutas e conquistas progressivas, cabia às mulheres as tarefas menos especializadas, mal remuneradas e profissões femininas estigmatizadas. Portanto, trata-se de um cenário com muitos contratempos a serem superados por aquelas com aspiração à liderança, já que os cargos de direção eram atribuídos majoritariamente aos homens.

Além das lutas contra essas ideologias, as mulheres ainda precisam superar vários obstáculos no ambiente de trabalho, como a luta por igualdade quanto às questões de gênero, diferenças salariais, dificuldades para poderem assumir cargos gerenciais, resistência e falta de respeito ao liderarem alguns homens, dupla jornada de trabalho, preocupação com a aparência, entre outros. Logo, apesar dos avanços no campo profissional, elas ainda enfrentam muitos desafios para poderem participar no “mundo dos negócios” e mostrarem, muitas vezes provarem, que são capazes de gerir suas equipes de maneira competente e eficaz. Isso é confirmado por Rodrigues e Silva (2015), que afirmam que as mulheres enfrentam limitações, desvalorizações e até pensamentos machistas.

Diante do que foi considerado até aqui, percebe-se a importância de uma investigação mais profunda acerca dessa questão, considerando que são aspectos relevantes e atuais. Uma pesquisa desse tipo, além de esclarecer pontos relativos à temática, pode instigar a busca por novas informações acerca do tema, promover reflexões sobre preconceitos, desigualdades de gêneros e, ao mesmo tempo, pode contribuir para que posturas discriminatórias sejam combatidas no âmbito do trabalho. A pesquisa, no contexto específico em que será investigada, também pode auxiliar com novos olhares sobre a temática.

Por isso, essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de gestão na cidade de Dona Inês, no interior da Paraíba, ao passo que os seguintes objetivos específicos foram traçados: identificar as dificuldades que surgem no ambiente de trabalho e investigar de que forma os desafios são superados pelas gestoras. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, tendo como base uma entrevista que foi feita com oito mulheres que ocupam cargos de gestão na referida cidade.

O presente trabalho está dividido nas seguintes seções: após a introdução, o referencial teórico abordará a importância do tema trabalhado, junto a outras fontes de pesquisa, procurando entender os principais aspectos da liderança feminina e seus desafios. Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada para se alcançar os objetivos deste estudo e por fim, a análise dos resultados, que indicará o que de fato se evidencia após a investigação feita com base na entrevista realizada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, o foco estará em mostrar, sob o ponto de vista de estudiosos e pesquisadores da área de liderança, como o tema em questão tem sido investigado e como as mulheres, apesar das barreiras, muitas vezes sutis que lhes são impostas, estão conseguindo adentrar em um ambiente, antes dominado por homens. Assim, de início, será explanado o conceito de liderança, o que está envolvido em liderar, como a mulher desempenha seu papel de gestora e quais as ideias e questões mais emblemáticas são trazidas pelos autores quanto aos desafios que serão explorados.

### **2.1 Liderança**

São diversos os conceitos de liderança e nem sempre tais conceitos estão em concordância, pois trata-se de um tema extenso tendo em vista as diferentes visões. Como esclarece Caravantes *et al* (2005), a liderança acontece de muitas maneiras e formas, dependendo do ambiente em que se sucede. De acordo com Chiavenato

(2004, p. 446), o líder deve ser capaz de influenciar outras pessoas por meio dos vínculos existentes, de maneira que deve usar a liderança não apenas para delegar, impor tarefas, mas também deve inspirar e motivar outros a desempenharem suas funções de tal modo que os objetivos sejam atingidos. Nesse sentido, Rodrigues e Silva (2015), enfatizam que a sensibilidade deve ser parte inerente da personalidade de um líder, pois o mesmo, precisa se adaptar às situações que surgem com seus colaboradores no ambiente de trabalho, muitas vezes até de ordem pessoal. Logo, percebe-se a necessidade de salientar a importância de “olhar” para o outro, compreendendo que cada um tem suas características e individualidades.

Para Nascimento (2018), o líder deve propiciar um ambiente de trabalho em que prevaleça a satisfação dos liderados, promovendo assim resultados produtivos, sendo ele o responsável, em parceria com sua equipe, na busca de soluções para os problemas. Dessa forma, seu exemplo deve impulsionar outros a agir em consonância com a mesma finalidade. A autora ainda mostra que a boa comunicação é essencial, a capacidade de se adequar ao novo e a habilidade de motivar devem contribuir para resultados efetivamente positivos para toda equipe. Destaca-se, assim, o quão significativo é que os liderados se sintam motivados ao exercerem suas funções. Em harmonia com tal linha de raciocínio, Nascimento (2018, p. 60) ainda argumenta: “os líderes são agentes de mudança e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal”. Assim, os líderes têm o papel de colaboradores na melhoria de processos e resultados, conforme Andrade (2016, p. 4) também salienta:

Como o seu título espelha, o líder é quem toma a frente da equipe, orienta coordena e acompanha as diversas etapas de desenvolvimento das atividades. O papel do líder é o de condutor e encorajador da equipe, condutor no sentido de que lidera e conduz de forma participativa nas diversas etapas das atividades. Encorajador, na proporção em que estimula e anima a equipe, desenvolvendo a autoconfiança e a disposição.

Trata-se, portanto, de um papel duplo - se por um lado o líder precisa tomar à frente no processo de tomada de decisões, por outro, precisa encorajar a equipe para que operacionalizem as tarefas de maneira engajada. Ainda segundo Tonani (2011), os padrões ditados pelos antigos chefes, que mantém o monopólio, não repassam as informações, apenas dão ordens, não tem mais espaço no atual

cenário, uma vez que hoje se busca por líderes que tenham uma boa comunicação, empatia e respeito por todos. Oliveira (2020) também concorda que o modelo da antiga chefia não é mais interessante para as organizações, reforçando assim a ideia de que o líder deve cada vez mais procurar inovar, estimular e, além disso, tomar a iniciativa no cumprimento das tarefas propostas. Observa-se, portanto, a partir dos autores citados, a recorrência de algumas características associadas à liderança: capacidade de se comunicar, de motivar, de solucionar problemas, ao passo que olham para a equipe com um olhar humanizador. A seguir, serão explanados alguns desafios com que se deparam as mulheres em cargos de gestão.

## **2.2 Desafios profissionais da liderança feminina**

A inserção da mulher no mercado de trabalho, sobretudo em cargos de liderança, é sem dúvidas, um fato relevante. Elas estão ativas em diversos setores e têm desconstruído muitos preconceitos. Apesar disso, ainda são inúmeras as dificuldades que as mesmas enfrentam. Alguns desafios identificados nesta pesquisa são descritos e fundamentados a seguir.

### **2.2.1 Preconceito e resistência à liderança**

A discriminação contra a mulher pode acontecer nas mais diversas formas em decorrência dos resquícios de uma sociedade machista. Esta situação é descrita por Oliveira (2015), que discute como algumas mulheres passam a adotar posturas tidas como “masculinas” com vias a provar que são competentes e qualificadas. Tal descrédito é algo desgastante e pode acarretar frustrações e dúvidas quanto à carreira profissional. Rodrigues e Silva (2015), ainda expõem estereótipos associados às gestoras, destacando que muitos encaram suas ações como sendo guiadas por sentimentos e intuições e, por isso, consideradas como fraquezas. Diante disto, é notável como as concepções estão atreladas ao exercício profissional das mulheres nos mais diversos contextos. Tais estereótipos podem funcionar como reguladores do comportamento feminino, uma vez que a mulher em posição de liderança pode se sentir desqualificada e desacreditada, pois pode acreditar que não é capaz de liderar de maneira eficaz.

Tonani (2011), explica que a mulher está sempre sendo questionada por colegas de trabalho, tendo ainda que ouvir comentários depreciativos sobre sua gestão. Nesse mesmo sentido, Santos *et al* (2014) diz que falas sutis, mesmo que ditas indiretamente, porém marcadas por desconfiança acerca da capacidade das gestoras, dificultam a ascensão das mulheres. De modo que, mesmo depois de muitas conquistas, uma realidade ainda prevalece: alguns homens não aceitam serem liderados por uma mulher, podendo haver, inclusive, tentativas de justificar que ela não deveria estar em um cargo de gestão (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Assim, a gestão feminina ainda sofre ataques e resistência. Tais questões foram percebidas no contexto analisado, visto que há relatos de relutância da equipe ao se depararem com uma mulher na liderança.

### **2.2.2 Desrespeito à hierarquia**

Outra barreira à liderança feminina é a falta de respeito à hierarquia. Isso acontece, por exemplo, quando tarefas delegadas não são cumpridas, pelo fato de ser uma mulher que delega. Gomes *et al* (2005), ponderam sobre a falta de voz nos espaços de decisão, sendo recorrente relatos de queixas em que as mulheres afirmam não se sentirem à vontade na liderança, por entenderem que suas opiniões parecem não ser validadas. Quando homens mais velhos são gerenciados por uma mulher, por vezes, também há desrespeito, pois estes acham que não têm que fazer o que uma mulher “manda” (CEMBRANEL *et al*, 2020, p. 63) e não se sentem confortáveis ao vê-la como superior (SANTOS *et al*, 2014). Tais fatores são comuns no ambiente de trabalho, onde convicções e ideias femininas muitas vezes são desconsideradas, o que aponta para rastros de uma cultura que ainda enxerga a mulher associada ao cuidado do lar.

Comentando sobre as afrontas à hierarquia, Hryniewicz e Vianna (2018), colocam que as mulheres têm tido dificuldades em gerenciar justamente pela falta de receptividade e de respeito por parte de alguns da equipe. É necessário encontrar o tom certo para que a divisão de papéis e tarefas seja cumprida, sem desinteresse ou arrogância. Na pesquisa realizada, notou-se o quão recorrente são essas questões. Infelizmente, as mulheres têm passado por situações adversas à sua evolução no mercado de trabalho, porém, têm mostrado resiliência, como será discutido.

### 2.2.3 Maneira de falar

Não raro, as mulheres têm encontrado barreiras também no que diz respeito à maneira como falam, principalmente em abordagens mais diretivas. Frankel (2007, p.12) reconhece: “Inúmeras mulheres hesitam em assumir o papel de líderes por medo que sejam tachadas de autoritárias, agressivas, egocêntricas ou coisa pior (...)”. Portanto, o que é considerado como natural no comportamento masculino é visto como desvio no que tange o comportamento feminino. Abordando esse mesmo raciocínio, Lima *et al* (2013), menciona que em situações embaraçosas, onde os líderes tenham que reunir a equipe e encontrar uma solução, o homem é considerado apenas intempestivo na forma de falar, enquanto que a mulher é vista como descontrolada. Essa constatação é bem significativa, uma vez que aponta para o fato de que quando uma mulher precisa ser enfática ou categórica é julgada como se estivesse exaltada e impondo sua vontade de forma opressiva.

Conforme Fleury (2013), existem muitas críticas ao “palavreado” feminino e Hryniewicz e Vianna (2018), confirmam isso ao argumentarem que quando a mulher precisa usar um tom mais alto é tida como desequilibrada e ditatorial. Esse ambiente repressivo, contribui para a perpetuação de tradições negativas sobre como deve ser o comportamento da mulher, o que pode acabar gerando uma série de conflitos profissionais e interpessoais. Na análise desse estudo, há descrições de como as gestoras notam as pressões que lhes são impostas nesse sentido. Embora mudanças significativas tenham acontecido, elas precisam continuar lutando pela valorização de suas individualidades.

### 2.2.4 Demandas familiares

São muitas as mulheres que além de exercerem cargos de gestão, ainda precisam cuidar das responsabilidades de casa como afazeres domésticos - a chamada “dupla jornada”. Segundo Rodrigues e Silva (2015), elas têm que se desdobrar para dar conta de seus papéis de profissionais, mães e esposas. Para tanto, precisam definir prioridades e saber separar o lado profissional do pessoal. Carreira (2001), informa que ao assumir também as tarefas de casa, muitas mulheres se sentem cansadas e acabam perdendo a motivação pelo trabalho, visto que podem se sentir culpadas por acharem que não estão dando a devida atenção à

família. Verifica-se aqui que as atividades domésticas ainda são socialmente atribuídas às mulheres, que precisam conciliar vida pessoal e trabalho. Tal cenário pode resultar em uma sobrecarga, fazendo com que a carreira profissional seja vista como um obstáculo ao convívio familiar.

Oliveira (2016), pontua que essa diversidade de tarefas também gera julgamentos, pois as empresas tendem a questionar se a mulher vai sair mais cedo do trabalho ou até mesmo faltar para cuidar dos filhos. Albertuni e Stengel (2016) também citam o acúmulo de responsabilidades que recai sobre as mulheres. Em vista disso, algumas acabam deixando passar oportunidades de crescimento na organização em que atuam ou perdendo chances de se especializarem em determinada área. Nas circunstâncias em que a presente investigação foi realizada, essa realidade foi encontrada. Como percebe-se, apesar da ascensão das mulheres em cargos de gestão, ainda há um caminho a ser percorrido. A seguir, será discutido como a mulher tem exercido o papel de gestora.

### **2.3 O papel da mulher como gestora**

Apesar da cultura machista de maneira recorrente impor à mulher um papel secundário, figuras femininas emblemáticas sempre estiveram comprometidas com causas que pudessem gerar melhores condições de vida para seus pares. As mulheres têm provado que são capazes de liderar e têm desempenhado esse papel com sucesso, embora ainda se tenha um caminho a percorrer, visto que ainda sofrem discriminação e muitas vezes, mesmo demonstrando suas capacidades e habilidades, são questionadas quando estão em um cargo de gestão, como será observado nas respostas dadas pelas participantes da pesquisa. Esta é uma questão cultural, repleta de paradigmas, que traz consigo o legado de que a mulher deveria cuidar do lar e da família, enquanto, caberia aos homens prover o sustento. Atualmente, porém, Assis (2009), aponta que a mulher pode ocupar qualquer cargo, ou seja, funções que antes eram delegadas apenas aos homens, podem naturalmente ser atribuídas às mulheres. Cirolini e Noro (2008) ainda destacam que através de suas competências, as mulheres estão conseguindo ocupar altos cargos de chefia. Tal fato comprova que elas são persistentes e têm conseguido superar as adversidades.

Quais características podem ser relacionadas à liderança feminina? Schneider e Santos (2018), relatam que as mulheres lideram de uma forma mais participativa, voltada para a individualidade, são generosas e mostram empatia, o que talvez explique o fato de serem vistas como líderes carismáticas. Também são capazes de raciocinar a longo prazo, aptas a resolverem conflitos, mediante características como versatilidade e agilidade (FONSECA, 2013). A mulher demonstra preocupação com o bem-estar do outro e põe em prática estratégias para que haja harmonia. Machado (1999), também cita que as mulheres tendem mais para uma gestão compartilhada contrastando com o modelo centralizador.

No cenário atual, a gestão democrática deve ser voltada para o diálogo, assim, manter uma boa comunicação, saber ouvir e decidir coletivamente, são importantes estratégias para que se tenha êxito. Como colocam Rodrigues e Silva (2015), a maneira como a mulher encara e procura solucionar as adversidades, torna o ambiente mais harmonioso. Devido a essas particularidades, por vezes, alguns autores têm falado sobre o estilo feminino de gerenciar (GALINKIN e MOURÃO, 2008), ou seja, trata-se de uma tendência caracterizada por habilidades gerenciais relevantes no que tange as características que se destacam nos padrões de liderança feminino.

Nota-se também que a mulher, por ser detalhista, planeja com eficácia todos os afazeres, ganhando tempo e garantindo que tudo dará certo, correndo o risco, inclusive de ser tachada como controladora (GALINKIN e MOURÃO, 2008). Às vezes, por serem perfeccionistas, elas acabam sendo mal interpretadas, como se quisessem impor suas opiniões a todo custo. Oliveira (2015), explica que as mulheres são reconhecidas por serem falantes, assim, essa opinião vai de encontro ao que outros autores expuseram em relação a não monopolizar a administração para que a equipe sempre esteja a par de tudo o que acontece.

Ainda sobre o modo como as gestoras trabalham, é relevante pontuar a forma sinérgica exercida pelas mulheres, que valorizam o trabalho em equipe e estão sempre dispostas a encontrar soluções para os problemas apresentados, além de serem detalhistas e atenciosas (NASCIMENTO, 2018, p. 63). Assis (2009), mostra que elas têm o poder de persuadir e o uso da intuição das mesmas pode contribuir para que ideias criativas sejam colocadas em prática. Esse perfil mostra-se bastante apreciado no mercado, uma vez que trabalhar em sintonia, coopera para que os liderados estejam satisfeitos e conseqüentemente, todos têm a ganhar.

O reconhecimento à mulher pela maneira de gerir, não se dá simplesmente por sorte, mesmo que alguns até deixem isso implícito. Nascimento (2018), enfatiza que estas têm se dedicado mais a adquirir conhecimentos, fazendo especializações e mantendo o foco em alcançar seus objetivos. Muitas, ainda têm a tarefa de cuidar da casa, se dedicar aos filhos e marido. Entende-se assim, que as gestoras têm tentado definir e separar vida profissional e familiar, embora algumas vezes, tenham encontrado muitas objeções, como será discutido no próximo tópico. Na próxima seção, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa serão detalhados quanto à sua natureza, tipo de abordagem, técnica e instrumentos para coleta e análise de dados.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Como citado anteriormente, o presente trabalho objetiva analisar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de gestão na cidade de Dona Inês, no interior da Paraíba. No sentido de alcançar tal objetivo, a pesquisa foi definida metodologicamente como qualitativa. De acordo com Coutinho (2014), o objeto desse tipo de estudo são as intenções e situações onde pode-se investigar ideias e descobrir significados através de ações individuais e interações sociais. Entende-se assim, que o investigador deve assumir uma postura para compreender a situação vivenciada, onde terá a oportunidade de examinar e analisar o estudo que está sendo feito para que as questões possam ser esclarecidas.

O tipo de abordagem utilizada foi o estudo de caso. Para Yin (2001, apud JÚNIOR E BATISTA, 2021, p. 178), o estudo de caso é uma estratégia de condução de pesquisa indicada para situações em que o investigador possui casos claramente identificáveis e delimitados, conforme suas possíveis classificações, e para situações em que busca compreender em profundidade um caso ou uma comparação sistemática de vários casos. Pode-se inferir que trata-se de uma técnica que permite ter subsídios para assimilar a investigação que está sendo feita de maneira sistemática, de modo a adquirir o conhecimento necessário sobre determinada situação.

Como técnica para construção de dados, o método utilizado foi a entrevista. Conforme Júnior e Batista (2021), a entrevista é bastante usual nesse tipo de pesquisa, uma vez que o entrevistador e o problema investigado estão próximos, o

que pode ocasionar um maior conhecimento do objeto a ser explorado. De acordo com o exposto, entende-se que essa técnica proporciona mais interação entre entrevistador e entrevistado e uma melhor experiência resultando na autenticidade dos fatos.

Quanto à característica da entrevista em relação à sua abordagem, optou-se por uma entrevista semiestruturada, com um roteiro prévio, pois como mostra Júnior e Batista (2021), mediante as respostas dos entrevistados, existe a possibilidade de encorajá-los a não darem respostas com um simplesmente “sim” ou “não”. Foram obtidos, assim, resultados mais relevantes, pois não apegou-se tanto ao formalismo, uma vez que um modelo mais flexível foi adotado.

É importante salientar que as entrevistas foram realizadas durante o mês de novembro, agendadas previamente com oito mulheres que exercem cargos de gestão, com uma duração média de trinta minutos cada uma. É significativo destacar que as entrevistas foram registradas através de gravação em áudio, com o consentimento de todas as participantes, sendo as oito mulheres informadas sobre o sigilo das informações e que seus nomes não seriam divulgados.

Nesse sentido, Júnior e Batista salientam (2021, p. 255): “A gravação em áudio permite capturar as falas, na íntegra, dos sujeitos pesquisados, o que para determinadas pesquisas já é suficiente, visto o referencial escolhido para análise dos dados”. Após o término das entrevistas, foi feita a transcrição para a realização da análise. Os dados foram submetidos aos critérios por meio de análise de conteúdo. Sobre essa técnica, Oliveira *et al* (2003) diz que o objetivo da análise de conteúdo é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa. Assim, o pesquisador pode interpretar os dados obtidos relacionando-os às circunstâncias do estudo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na presente seção, será desenvolvida a análise dos resultados obtidos através das entrevistas que foram realizadas com oito mulheres que ocupam cargos de gestão no município de Dona Inês na Paraíba. Para preservar a identidade das participantes, estas serão chamadas de E1, E2, E3 e assim por diante.

**TABELA 1:** Caracterização das entrevistadas

ENTREVISTADAS	CARGO ATUAL	ÁREA DE ATUAÇÃO	TEMPO QUE ESTÁ EM CARGO DE GERÊNCIA
E1	Secretária de Administração e Finanças	Administração	1 ano e 11 meses
E2	Secretária de Assistência Social e Habitação	Assistência Social	12 anos
E3	Secretária Municipal de Saúde	Saúde	7 anos
E4	Coordenadora do Centro de Referência de Assistência Social	Assistência Social	6 anos
E5	Coordenadora do Programa “Mais Tempo para Aprender”	Educação	12 anos
E6	Gestora Escolar	Educação	2 anos
E7	Secretária Municipal de Educação	Educação	7 anos
E8	Diretora do Pronto Atendimento	Saúde	1 ano

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2022)

Como pode-se perceber na tabela acima, das oito participantes, cinco já ocupam um cargo de gerência há mais de cinco anos, enquanto três estão no cargo de um a três anos. Portanto, a maioria possui um tempo de atuação significativo no campo de liderança, o que pode influenciar a maneira como lidam com os desafios enfrentados. Nota-se que a área de atuação predominante é a Educação, seguida da Assistência Social e Saúde.

É válido ressaltar que o município onde as participantes da pesquisa atuam é uma localidade com um número elevado de mulheres em cargos de gestão. Um dado significativo sobre esse ponto é que das seis principais secretarias do município, quatro são dirigidas por mulheres. Portanto, o fato de estarem inseridas em uma localidade que tem um alto número de mulheres em cargos de gestão, pode contribuir para uma posição de mais conforto quando se trata de liderar.

A seguir, serão considerados os resultados da pesquisa, analisando quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres e como elas têm conseguido lidar com tais desafios.

#### 4.1 Preconceito e resistência à liderança

As mulheres ainda precisam ocupar cargos de liderança em espaços que muitas vezes são marcados por padrões que não condizem com suas habilidades e capacidades, o que pode gerar inclusive resistência por parte dos liderados. Nesse sentido, constata-se que as gestoras da localidade investigada precisam lidar com esse tipo de situação. Parece haver um sentimento de desconfiança quando a mulher lidera, pois estereótipos de que a mulher não deve ocupar cargos mais importantes ainda estão arraigados.

A E1 evidencia tal fato na seguinte fala: *“As mulheres estão crescendo em cargos de liderança, mas ainda tem certa rejeição”*. Ainda na esfera desse desafio, a E3 diz: *“atualmente, meu maior desafio é lidar com a postura de alguns profissionais que têm demonstrado resistência por desconfiar da minha capacidade de liderar”*. Portanto, as gestoras precisam lidar com uma atmosfera de relutância e até desconfiança por parte dos subordinados.

Sobre essa questão, observou-se na seção do referencial teórico que algumas mulheres passam a adotar inclusive posturas tidas como “masculinas”, como se sempre precisassem provar que são competentes e qualificadas. Percebeu-se também como a mulher em posição de liderança está sempre sendo questionada por colegas de trabalho e precisa lidar também com comentários maldosos sobre sua gestão (OLIVEIRA, 2015; TONANI, 2011).

Diante das falas das participantes, entende-se que as mulheres gestoras ainda precisam trilhar um caminho hostil para provar que são capazes de exercer qualquer cargo e que, desde que bem preparadas, podem eliminar as barreiras que são impostas ao seu progresso profissional. Sobre esse aspecto, a E1 diz *“procuro entender os servidores e suas diferentes formas de humor”*, ao passo que a E3 menciona: *“procuro sanar os desafios, sendo passiva e vendo os dois lados”*. É significativo notar que tal comportamento respalda o que diz Rodrigues e Silva (2015), quando colocam que a maneira como a mulher encara e procura solucionar as adversidades pode tornar o ambiente mais harmonioso.

Assim, as mulheres têm conseguido lidar com a desconfiança e a resistência, às vezes vindos até mesmo de outra mulher. É preciso também pontuar que para alcançar o sucesso, as participantes não precisam replicar comportamentos autoritários, visto que já provaram diversas vezes que podem liderar de maneira assertiva, sendo capazes de gerir conflitos e tomar decisões acertadas.

## 4.2 Desrespeito à hierarquia

Hoje, as empresas, sejam públicas ou privadas, têm propagado sobre a questão do respeito à hierarquia, ou seja, acatar as regras pré-estabelecidas pelos superiores. Nesse contexto, as mulheres têm encontrado objeções. Muitas ainda passam pelo constrangimento de não ter sua voz ouvida. E esse desafio também foi citado pelas entrevistadas. Observa-se isso nas seguintes falas: *“Algumas decisões que são tomadas, nem sempre agradam a todos e isso resulta às vezes em desrespeito por não haver disposição em acatar o que foi decidido”*. (E2) *“A falta de compromisso de alguns da equipe e indiferença em aceitar as deliberações”*. (E4)

Percebe-se que desrespeito e indiferença foram aspectos levantados pelas entrevistadas quando se trata de respeitar a hierarquia. Os relatos fornecidos mostram que nem todos estão dispostos a aceitar e colaborar com o que é proposto pela gestão da mulher, o que aponta para a necessidade de mudanças estruturais e culturais. A experiência das gestoras nesse ponto remete à fala de Gomes *et al* (2005), que pondera sobre a falta de voz nos espaços de decisão, sendo recorrente relatos de queixas sobre não se sentirem à vontade na liderança por sentirem que suas opiniões parecem não ser levadas em conta. Complementando esse pensamento, Hryniewicz e Vianna (2018), relatam que as mulheres têm tido dificuldades em gerenciar justamente pela falta de receptividade e de respeito por parte de alguns da equipe.

Em vista do exposto, pode-se inferir que a ideia de que a mulher deve permanecer em casa, cuidando do lar e da família, parece ainda estar arraigada na percepção de alguns e, por isso, ao se depararem com mulheres no papel de gestoras, mostram insubordinação. Os trechos a seguir dão uma visão de como as mulheres têm procurado lidar com esses desafios: *“Através das inúmeras reuniões de planejamento e avaliação. Em algumas situações, é necessário reunir individualmente para tentar resolver.”* (E2) *“No diálogo, tento buscar soluções junto à equipe.”* (E4)

Tendo isso em vista, é recorrente nos depoimentos a busca de uma solução através do diálogo. O planejamento de novas estratégias também é parte importante para que mudanças ocorram. Em harmonia com tais atitudes, é significativo ressaltar o pensamento de Machado (1999), que argumenta que as mulheres tendem mais para uma gestão compartilhada contrastando com o modelo centralizador. Diante

disso, observa-se que o perfil das mulheres entrevistadas é voltado para uma gestão democrática, onde os problemas e as soluções são compartilhados com a equipe.

### 4.3 Maneira de falar

Quando há um aprofundamento no estudo sobre liderança feminina, o seguinte cenário é encontrado: em determinadas situações, a mulher precisa falar mais alto para poder ser ouvida. Ao se comportar de uma maneira mais assertiva, é vista como mandona e autoritária, ou seja, é julgada pela sua fala. As participantes mostram como vivenciam isso no ambiente de trabalho:

*“As palavras usadas, a roupa, o modo de se expressar, até os gestos, temos que agir com mais cautela, do contrário perdemos a moral diante de alguma situação”.*  
(E5)

*“Como tenho personalidade forte e nem sempre sou jeitosa com palavras, alguns momentos podem ser confundidos com abuso de poder, por exemplo, ou coisa parecida.”* (E2)

As falas das mulheres acima deixam claro o quanto ainda existem julgamentos em relação à fala e aparência da mulher, que tem sua competência e imagem questionadas por seu modo de se arrumar ou de se impor em certos momentos. Esses recortes confirmam o que Lima *et al* (2013) mencionam sobre situações embaraçosas, em que os líderes precisam reunir a equipe e encontrar uma solução para algum impasse: enquanto o homem é considerado apenas “intempestivo” na forma de falar, a mulher é vista como descontrolada.

Ainda sobre a maneira de falar, a E6 relata: *“quando sou questionada ou desqualificada por algo que falei, procuro manter a calma e procurar uma forma de resolver a situação.”* Esse modo de agir da mulher, de querer sempre encontrar uma solução para amenizar conflitos, é compatível com o entendimento de Fonseca (2013), que conclui que as mulheres são capazes de raciocinar a longo prazo, aptas a resolverem conflitos, mediante características como versatilidade e agilidade.

Percebe-se por meio dos relatos das entrevistadas como o universo profissional ainda pode ser percebido como um espaço masculino, o que implica em tentativas de calar ou desqualificar gestoras, que precisam sempre provar suas habilidades para não serem julgadas por fatores como sua maneira de falar.

#### 4.4 Demandas familiares

Além de exercerem cargos de liderança, muitas mulheres ainda se sentem sobrecarregadas, visto que na volta para casa ainda têm que dar conta das atividades domésticas e familiares. A situação às vezes é problemática e cansativa, principalmente, se não há uma pessoa ou o companheiro para compartilhar tarefas. E mesmo quando existe um cônjuge, a maior parte dos serviços acaba ficando a cargo da mulher. Percebe-se que algumas entrevistadas passam por isso quando comentam:

*“Tudo se torna mais cansativo, pois chego em casa ainda tenho que dar um jeito na casa, preparar alguma coisa pras crianças...” (E7)*

*“Tem sido um desafio cuidar da casa e das tarefas domésticas, pois não tenho ainda uma pessoa para me ajudar.” (E8)*

Portanto, a carga de atividades domésticas, situações de lares da mulher que exerce a chefia, a falta de cooperação do cônjuge, entre outros, têm sido questões problemáticas. Ainda assim, muitas têm conseguido lidar positivamente com tais questões, como mostra a fala da E8: *“Embora muitas vezes me sinta sobrecarregada, tenho conseguido conciliar as tarefas, tirando um tempo para descansar e estar com minha família.”* Constata-se por meio dos relatos das participantes, que as gestoras precisam lidar com responsabilidades fora do âmbito de trabalho que podem vir a comprometer sua performance profissional. No entanto, com o perfil de ser detalhista, a mulher tenta planejar com eficácia os afazeres, ganhando tempo para procurar garantir que tudo dará certo (GALINKIN; MOURÃO, 2008).

Em face do exposto, compreende-se que as mulheres entrevistadas têm exercido cargos de liderança com competência, provando que são capazes de gerenciar equipes, resolver conflitos e dar conta das demandas familiares.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse estudo, fica evidente que a inserção das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo em cargos de liderança, é um fenômeno relevante. Elas estão ativas em praticamente todos os setores e têm desconstruído muitos preconceitos em face das conquistas que têm obtido. No entanto, no que tange à

liderança feminina, ainda são inúmeros os desafios a serem vencidos. Questões estruturais, desigualdades e ideologias predominantes trazem o legado da discriminação que gera questionamentos quanto à capacidade da mulher liderar.

Percebe-se nos relatos das gestoras entrevistadas como ainda existe, mesmo que de forma mascarada, a ideia de que a mulher não está apta para trabalhar fora, o que aumenta a desconfiança de alguns ao serem liderados por mulheres. Precisando se afirmar constantemente, as gestoras têm crescido profissionalmente e escalado cada vez mais em cargos dentro de organizações.

Diante dessa constatação, a pesquisa se concentrou em analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem um cargo de gestão e como esses desafios são superados. Para isso, uma revisão da literatura foi realizada sobre o assunto, seguida de entrevistas com oito gestoras no município de Dona Inês, na Paraíba. Foi constatado que tais mulheres vêm lutando dia após dia para desconstruir estereótipos e conquistar seu lugar, apesar de enfrentar resistência e desrespeito quanto a sua liderança, críticas com relação a sua maneira de falar e aparência, além de muitas vezes ter que assumir a responsabilidade de cuidar da casa e da família.

Notou-se que essas gestoras demonstram um perfil conciliador, valorizam as características de cada um da equipe, são flexíveis e procuram resolver os conflitos através do diálogo, mesmo que às vezes sejam questionadas e não sejam ouvidas. Ainda foi identificado que elas continuam se aperfeiçoando em suas áreas, alcançando espaços cada vez mais férteis para suas habilidades.

Mesmo com o progresso, a liderança feminina ainda é um tópico que gera controvérsias. Com isso, espera-se que esse estudo tenha apontado como as mulheres têm feito a diferença no trabalho apesar dos desafios, no contexto específico em que a pesquisa aconteceu. A presente investigação ainda pode contribuir com novos olhares para estudos semelhantes, discussões de mudanças necessárias, indicando que a gestão feminina é relevante no sentido de que agrega qualidades e valores que enriquecem o setor de trabalho. Uma pesquisa com um escopo maior e um maior número de participantes pode trazer resultados mais detalhados sobre o tema em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTUNI, Patrícia Shalana; STENGEL, Márcia. Maternidade e novos modos de vida para a mulher contemporânea. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 709-728, Belo Horizonte: dez. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v22n3/v22n3a11.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2022.
- ANDRADE, Thaisa Ribeiro de. **A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações**. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, promovido pela Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, nos dias 31 de outubro e 1º de novembro de 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27924298.pdf>. Acesso em: 06 de novembro de 2022.
- ASSIS, Rosiane Hernandes de. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. VI Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração: 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7634407-A-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em 16 de novembro de 2022.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARREIRA, Denise. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez/Rede Mulher de Educação, 2001.
- CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v 22, n. 57, p. 57-67, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>. Acesso em 09 de agosto de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.
- COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2014.
- DEL PRIORE, Mary; BASSANEZI, Carla. **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista GV Executivo**, v. 12, n. 1, p.46-49, 2013. Disponível: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/lideranca-feminina-no-mercado-trabalho>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.
- FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Semana Acadêmica/Revista Científica**. ed 000034, vol 1. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina>. Acesso em: 19 de novembro de 2022.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Ferraz Almiralva; SANTANA, Piau Gusmão Weslei; SILVA, Moreira Jovino. Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências. **Técnica administrativa**, v. 4, n. 24, 2005. Disponível em: <http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em 09 de agosto de 2022.

JÚNIOR, Carlos Alberto de Oliveira Magalhães; BATISTA, Michel Corci. **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de Ciências**. 1. Ed. Maringá/PR: Editora Massoni, 2021.

LIMA, Gustavo Simão et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, 2013, v. 14, n. 4, p. 65-80. ISSN 1984-6983. Acesso em 16 de agosto de 2022.

Machado, H. V. (1999). **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. In XXIII Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração. Foz do Iguaçu/PR: ANPAD. Disponível em: <https://docplayer.com.br/8909543-Tendencias-do-comportamento-gerencial-da-mulher-empreendedora.html>. Acesso em 19 de novembro de 2022.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 21(1), p. 91-99, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/cSzXtDPHQM5Dp78TQV7LyjQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 de novembro de 2022.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 06 de novembro de 2022.

OLIVEIRA, Alessandra de. **Políticas de Gênero e Comunicação Organizacional: Estudo de Caso do Programa "Incentivo à Equidade de Gênero" da Empresa Itaipu Binacional**. 2016. 83 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

OLIVEIRA, Eliana de et al. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 9, p. 1-27, maio 2003.

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

OLIVEIRA, Thalita Michelle Bastos. **A liderança feminina em destaque no mercado de trabalho moderno**. Faculdade Evangélica de Rubiataba-GO, 2020.

Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/17888>. Acesso em: 09 de agosto de 2022.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 1 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de administração Faciplac**, v.1, n. 4, 2015. Disponível em: <https://1library.org/document/ynejogly-a-lideranca-feminina-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 06 de novembro de 2022.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; NETO, Antonio Moreira de Carvalho. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, vol.16, n.3, p.56-75 São Paulo, 2014.

SCHNEIDER, Leila Marli; SANTOS, Diego Nicolau. **Liderança feminina: os desafios da mulher na liderança de organizações**. 2018; Monografia; (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) - Centro Universitário Assis Gurgacz.

SILVA, Betina John da. **Liderança feminina da teoria à prática: percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo**. 2017. 48p. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira do Sul. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1726/1/SILVA.pdf>. Acesso em: 09 de agosto de 2022.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em gestão**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.html>. Acesso em: 16 de novembro de 2022.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA PESQUISA**

- 1- Há quanto tempo trabalha nessa Instituição e que cargo você ocupa?
- 2- Desde quando começou a ocupar um cargo de gerência?
- 3- Qual seu estilo de liderança e para você, quais as principais características de um bom líder?
- 4- Quais os maiores desafios que você enfrenta no papel de líder?
- 5- Como você gerencia os conflitos que surgem entre a equipe?
- 6- No cenário atual, como você vê a aceitação de mulheres em cargos de liderança?
- 7- Quantos homens você lidera em sua equipe? Se sente confortável em liderar homens ou já encontrou algum tipo de resistência?
- 8- No atual cargo que ocupa, já se sentiu constrangida em algum momento, por alguma decisão que tomou, opinião que não foi aceita ou por delegar tarefas?
- 09- Como suas atitudes têm feito a diferença no setor de trabalho?