



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E A DISTÂNCIA  
PROEAD - CURSO DE TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA**

**FRANQUELINE GUILHERME PEREIRA CARDOSO**

**DESAFIOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso numa  
instituição pública de um Município do Estado da Paraíba.**

**Campina Grande**

**2020**

FRANQUELINE GUILHERME PEREIRA CARDOSO

**DESAFIOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso numa  
instituição pública de um Município do Estado da Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública da Pró-reitoria de Ensino Médio, Técnico e a Distância da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Orientadora:** Profa. Dra. Célia Regina Diniz

**Campina Grande  
2021**

P436d Pereira, Franqueline Guilherme.

Desafios de mulheres em cargos de liderança [manuscrito]  
: estudo de caso numa instituição pública de um Município do  
Estado da Paraíba / Franqueline Guilherme Pereira. - 2021.

33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da  
Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Célia Regina Diniz , Pró-Reitoria  
de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão Feminina. 2. Profissionais femininas. 3.  
Liderança feminina. I. Título

21. ed. CDD 658.409

FRANQUELINE GUILHERME PEREIRA CARDOSO

**DESAFIOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso numa  
instituição pública de um Município do Estado da Paraíba**

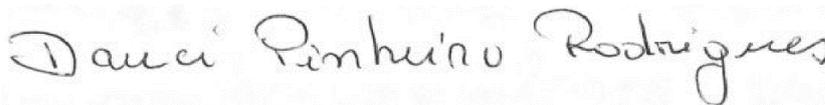
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública da Pró-reitoria de Ensino Médio, Técnico e a Distância da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovada em: 22/ 03/ 2021.

**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Dra. Célia Regina Diniz (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Dauci Pinheiro Rodrigues  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Rochane Villarim de Almeida  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## AGRADECIMENTOS

No primeiro momento, agradeço a Deus pela minha vida, e por sempre me guiar diante de todas as dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço a minha amada família que sempre me incentiva e me ajuda a superar as adversidades a cada dia.

Gratidão ao meu esposo, pela paciência e carinho diante de tanta correria, mas sempre presente me dando forças para continuar.

Ao meu irmão Franklin Guilherme, que hoje está ao lado de Deus todo poderoso, mas que sempre vibrou por mim enquanto estava aqui na terra. Todo sucesso dedico a eles. Agradeço em especial, a Profa. Dra. Célia Regina Diniz, que aceitou ser minha orientadora no Trabalho de Conclusão de Curso, e que deu todo suporte e apoio para concluir essa etapa. Muito obrigada por toda atenção e paciência por todo esse tempo.

O meu agradecimento à Pró -reitoria de Ensino Médio, Técnico e a Distância – PROEAD, que com a Coordenação do Curso e toda sua equipe, conduziram com maestria a realização desse curso.

Gostaria de agradecer as professoras que fizeram parte da Banca Examinadora deste trabalho, Profa. Dra. Dauci Pinheiro Rodrigues e Profa. Me. Rochane Villarim de Almeida, pelas excelentes contribuições apresentadas.

Agradeço a todos os meus amigos, colegas, familiares e professores que de alguma forma fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada de coração.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Breve histórico da mulher no mercado de trabalho</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1</b>	<b>A inserção da mulher no mercado de trabalho</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A diferença salarial entre homens e mulheres</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>As mulheres nos cargos de liderança</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Os desafios das mulheres em cargos de liderança</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>33</b>

## **DESAFIOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: estudo de caso numa instituição pública de um município do Estado da Paraíba.**

Franqueline Guilherme Pereira Cardoso\*

Célia Regina Diniz

### **RESUMO**

A presença das mulheres nos espaços de poder se constitui numa das mais concludentes possibilidades de alteração nas condições de opressão e discriminação, as quais têm marcado a trajetória da mulher na sociedade patriarcal. A participação das mulheres em condições de igualdade na tomada de decisão constitui não só uma exigência básica de justiça ou democracia, mas também uma condição necessária para que os interesses das mulheres sejam considerados. A promoção de mulheres a cargos de liderança além de representar uma questão de igualdade entre os gêneros configura-se a uma oportunidade de aproveitar o potencial feminino no exercício da liderança. Esse estudo teve como objetivo avaliar os desafios profissionais das mulheres em cargos de lideranças na gestão pública em um município do estado da Paraíba. Foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevista com perguntas abertas. A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2020, tendo gestoras como universo da pesquisa, o que correspondeu a sete mulheres. A amostra foi formada por cinco servidoras que atuavam em cargos de liderança. A coleta de dados buscou principalmente levantar os perfis das respondentes, identificar a amplitude administrativa das gestoras e verificar se dentro da gestão possui um plano de cargos e salários. Todas as gestoras apresentaram-se muito comprometidas profissionalmente, se capacitando para obter êxito no desenvolvimento de suas funções, sendo motivo de exemplo e incentivo à sua equipe de trabalho. Os obstáculos e desafios continuam sendo frequentes na vida das mulheres, tanto para ocupar os cargos de lideranças como para tentar sanar ou diminuir essas dificuldades dentro do âmbito de trabalho. Diante dos preconceitos e diferenças de gêneros, deixaram claro que compreendem a importância do papel da mulher nos cargos de liderança e mostraram competência para ocuparem cargos de gestão superior, atuando com muita sabedoria, particularmente para separar sua vida pessoal da profissional e no domínio de suas funções, impulsionando e inovando a administração pública em busca de melhorias contínuas.

**Palavras-chave:** Gestão feminina. Profissionais femininas. Liderança feminina.

### **ABSTRACT**

The presence of women in the spaces of power is one of the most conclusive possibilities for changing the conditions of oppression and discrimination, which have marked the trajectory of women in patriarchal society. The participation of women on equal terms in decision-making is not only a basic requirement of justice or democracy, but also a necessary condition for women's interests to be considered. The promotion of women to leadership positions in addition to representing an issue of gender equality is an opportunity to take advantage of the female potential in exercising leadership. This study aimed to assess the professional challenges of women in leadership positions in public management in a municipality in the state of Paraíba.

---

\*\*\*Graduanda em Gestão Pública – Tecnólogo – EAD – Universidade Estadual da Paraíba - UEPB – franquelineguilherme16@gmail.com

A quantitative-qualitative research was carried out, using as an instrument of data collection, an interview script with open questions. Data collection was carried out in May 2020, with managers as the universe of the research, which corresponded to seven women. The sample consisted of five servants who worked in leadership positions. The data collection sought mainly to raise the profiles of the respondents, identify the administrative scope of the managers and verify whether within the management they have a job and salary plan. All managers were very professionally committed, training themselves to be successful in the development of their functions, being a reason for example and incentive to their work team. The obstacles and challenges continue to be frequent in the lives of women, both to occupy leadership positions and to try to remedy or reduce these difficulties within the scope of work. Faced with prejudices and gender differences, they made it clear that they understand the importance of the role of women in leadership positions and showed competence to occupy higher management positions, acting with great wisdom, particularly to separate their personal and professional lives and in the domain of their responsibilities. functions, boosting and innovating public administration in search of continuous improvement.

Keywords: Female management. Female professionals. Female leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

A luta feminina pela igualdade de gênero e para uma inserção igualitária na sociedade é extremamente antiga, o papel da mulher na sociedade era o de servir, cuidar da casa, ser mãe, esposa e dona do lar, talvez pelo simples fato de tentar assegurar a sobrevivência da sociedade humana, ou realmente ignorância. Estes papéis atribuídos à mulher na sociedade estão diretamente ligados a uma construção social patriarcal e sexista. A trajetória das mulheres é marcada pelas mais diversas manifestações e levantes em busca de direitos igualitários em todas as esferas sociais. Todos estes papéis outrora atribuídos e muitas vezes impostos às mulheres favoreceram a inserção tardia da mulher no mercado de trabalho.

A igualdade de gênero significa que homens e mulheres tenham oportunidades iguais e que possam alcançar o seu potencial individual em condições de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do seu país, beneficiando sua comunidade. E para atingir plenamente seu potencial as mulheres precisam ser empoderadas (SOUZA, 2013). Essa igualdade tem importância intrínseca, porque a capacidade de viver a vida que se deseja, e ser poupado da privação absoluta é um direito humano básico e deve ser igual para todos, seja a pessoa homem ou mulher. A igualdade de gênero contribui para a eficiência econômica e a obtenção de outros resultados essenciais de desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 2012).

A presença das mulheres nos espaços de poder se constitui numa das mais concludentes possibilidades de alteração nas condições de opressão e discriminação, as quais têm marcado a

trajetória da mulher na sociedade patriarcal. Desafiadas a superar os ditames da sociedade nos espaços políticos, elas enfrentam uma rotina institucional que insiste em devolvê-las ao espaço privado da família (SALOMÃO, 2010).

A participação das mulheres em condições de igualdade na tomada de decisão constitui não só uma exigência básica de justiça ou democracia, mas também uma condição necessária para que os interesses das mulheres sejam considerados (PEQUIM, 2006).

A promoção de mulheres a cargos de liderança além de representar uma questão de igualdade entre os gêneros configura-se a uma oportunidade de aproveitar o potencial feminino no exercício da liderança. Dessa forma, pode-se inferir que a igualdade de gênero só será alcançada quando existir, no âmbito legal, e no prático, uma atuação política análoga entre mulheres e homens (SANTOS e SÁ, 2019). Tornando-se relevante gerar reflexões sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, identificar a razão que as levaram a buscar a sua participação no mercado, mostrando suas dificuldades e conquistas, além de explorar suas características da liderança feminina.

Para que seja realmente garantido à igualdade entre os gêneros, é indispensável que haja uma mudança de paradigma e a admissão efetiva de ações afirmativas de inserção e incentivo da mulher no mercado de trabalho ou na política, somente assim acontecerá a plena efetividade de igualdade de direitos nas relações de gênero.

Esta pesquisa teve a pretensão de responder a questão problema: quais os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança na gestão pública em uma instituição pública do município do Estado da Paraíba? A relevância do estudo resulta na identificação dos desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança no âmbito organizacional, ou seja, as dificuldades enfrentadas em relação à desigualdade de gênero no trabalho, e possibilita apresentar novas formas de administrar, gerir e coordenar empresas, setores públicos e pessoas.

Diante do exposto, definiu-se como objetivo geral: avaliar os desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança na gestão pública na instituição pública desse município;

Os objetivos específicos foram: realizar um levantamento do perfil das mulheres em cargos de liderança no setor de atividade; apontar os principais obstáculos que dificultaram o acesso das mulheres aos cargos de liderança; destacar as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções; identificar o que essas gestoras têm feito para cessar ou diminuir essas dificuldades; investigar se o trabalho doméstico continua sendo sua responsabilidade ou se ele é compartilhado, e mostrar a importância do papel social da mulher no mercado de trabalho no setor público.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Breve histórico da mulher no mercado de trabalho

Desde muito tempo, homens e mulheres vêm desempenhando funções distintas no tocante a organização social. Entretanto, enquanto os homens eram aqueles que trabalhavam para prover o sustento da família, a mulher como subserviente, cuidava do lar, dos filhos e da refeição, executando um papel voltado para a área doméstica. Era considerada como esposa perfeita, aquela que sabia cozinhar, costurar, lavar e passar, assim como a capacidade de gerar herdeiros e obedecer. Isso tudo foi muito forte até o século XVII, ou seja, no período que antecede as grandes guerras e revoluções industriais.

Segundo Samara (2002)

No início dos séculos XVI e XVII [...] nas uniões legítimas, o papel dos sexos estava bem definido, por costumes e tradições apoiados nas leis. O poder de decisão formal pertencia ao marido, como protetor e provedor da mulher e dos filhos, cabendo à esposa o governo da casa e a assistência moral à família.

Era muito raro encontrar mulheres exercendo quaisquer funções fora de suas casas. Em qualquer documento feminino, seja ficha ou outros, era encontrado no campo destinado à profissão a descrição “do lar”. Contudo, os tempos de outrora passaram, a sociedade mudou e a realidade das mulheres foi forçada a mudar.

Com o advento das guerras mundiais, os homens foram convocados para as frentes de batalha, deixando assim, lacunas nas indústrias e comércios, que foram preenchidas por mulheres e crianças, que pouco espaço ocupavam até então, mas, vale ressaltar que, as mulheres tiveram uma entrada mais firme no mercado de trabalho, porém ainda com longas jornadas de trabalho e recebendo salários inferiores aos homens que realizavam o mesmo trabalho.

De acordo com Kanan (2010), no século XIX, a mulher teve papel importante no processo abolicionista e na formação do pensamento republicano. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para mostrar que elas iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis. Nesse mesmo período, começaram a surgir às primeiras profissões em que a mulher começou a ocupar alguns cargos como: telefonistas, professoras primárias, datilógrafas, secretárias e também os

primeiros sindicatos que eram ocupados apenas por homens. A segunda guerra mundial teve um papel de divisão do que se trata a atuação da mulher no mercado de trabalho. Durante os conflitos, as mulheres foram convocadas para várias atividades, porém logo depois do final da guerra foram todas demitidas para devolver os lugares aos homens. Na década de 1960, são raros os registros da mulher em cargos de liderança no mercado de trabalho, eles achavam anormal uma mulher em um cargo de liderança. Nesta mesma década, precisaram novamente convocar as mulheres para o trabalho devido a uma nova fase que estavam passando na expansão da economia, talvez tenha sido este o momento em que as mulheres começaram a organizar movimentos femininos e a questionar as limitações sobre suas próprias vidas.

Muitas lutas foram e vieram, e aqui no Brasil não foi diferente. No ano de 1932 as mulheres, depois de muita luta, conseguiram o direito ao voto, abrindo assim espaço para a mulher na política. Em 1933 Carlota de Queiroz foi eleita como a primeira deputada federal do Brasil; em 1990, Junia Marise e Marluce Pinto foram eleitas as primeiras senadoras da República e em 1994, Roseane Sarney foi eleita para chefiar o Estado do Maranhão, sendo a primeira mulher a ocupar um cargo de grande prestígio.

Grandes passos foram dados, e no ano de 2011, Dilma Rousseff tomou posse do cargo de maior prestígio político da nação, sendo eleita a primeira Presidenta do Brasil. Esse fato embora glorioso, mostra que o quanto foi e ainda é difícil para as mulheres chegarem aos cargos de gestão superior, com poder de decisão.

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

Segundo Tonani (2011), antigamente a entrada da mulher no mercado de trabalho era algo raro de ser visto. Durante o século XIX, ocorreram às várias mudanças durante a consolidação do sistema capitalista, no movimento do trabalho feminino, com um crescimento intenso da maquinaria, e um rápido progresso tecnológico, foi como grande parte do trabalho feminino foi transferido para as fábricas, com uma jornada de trabalho de até 18 horas por dia, e salários muito inferiores ao dos homens.

De acordo com Coutinho (2011), só no início do Século XX, as mulheres brasileiras, das camadas médias, começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio, a exemplo da função de secretárias, enquanto aguardavam ou se preparavam para o casamento. Algumas ainda permaneciam no trabalho depois de casadas para aumentar a renda familiar,

principalmente antes do nascimento dos filhos. Pouco a pouco elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, são encontradas mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada.

Rodrigues e Silva (2015) destacam que a mulher há muitos anos vem lutando para uma igualdade de direito sem distinção de gêneros, apenas visando ocupar os mesmos cargos, ter direito de obter os mesmos salários, conforme os cargos exercidos, tendo o mesmo poder de voz que os homens.

De acordo com Sina (2005) o papel da mulher no mercado de trabalho em relação a qualquer profissão, desde a dona do lar e que cuida dos filhos a que se tornou gerente de grandes empresas, é trabalho digno de muito esforço e que merece ser reconhecido. Embora a mulher seja tão discriminada a tanto tempo, no que se refere as atividades públicas, a mulher sempre realizou, papéis extremamente importantes, além dos de ser mãe e esposa.

### **2.1.2 A diferença salarial entre homens e mulheres**

A conquista feminina por bons empregos ocorreu apenas nos anos 80. As mulheres se destacaram em cargos de gestão, sendo vistas como pioneiras, mesmo diante de muitas dificuldades para adaptar suas vidas domésticas com suas carreiras, elas conseguem dar conta de suas responsabilidades e, em vários estudos é abordado o alto nível de educação, capacidade e formação das mulheres, mesmo que a presença delas em cargos de gestão seja reduzida (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

A mulher tem papel fundamental no gerenciamento e organização tanto das atividades de trabalho, quanto das próprias empresas, com grande capacidade organizacional, as mulheres conseguem organizar e lidar de forma mais efetiva com as variáveis das dinâmicas de trabalho. Segundo Betiol e Tonelli (1991) apud Bialosi (2016) as mulheres conseguem lidar com as emoções, assim têm facilidade de trabalhar com pessoas e de lidar com conflitos dentro do âmbito de trabalho. Essa habilidade feminina tem como objetivo refletir no ambiente corporativo, sendo uma das habilidades reconhecidas pelas empresas. Mesmo assim, ainda existem dúvidas sobre possibilidades de incorporá-las em postos estratégicos.

A diferença entre homens e mulheres surge quando se foca claramente na carreira. Os homens criam um futuro profissional, focam em seus objetivos profissionais e, já as mulheres têm que enfrentar uma dupla jornada, uma profissional e outra familiar, assim como lida com diversas outras coisas enquanto lutam por espaço no mercado de trabalho.

Na década de 1990, houve a adoção de novos métodos de organização do trabalho que exigiram um perfil de trabalhador instruído, polivalente e responsável. Entretanto, a maioria da força de trabalho feminina, em empregos formais, continuou a ser alocada em tarefas rotineiras e pouco qualificadas, muitas vezes terceirizadas (NEVES, 2000).

Apesar das melhorias consideráveis no mercado de trabalho nacional, nos anos 2000, e da adoção de programas voltados à igualdade de gênero, parte expressiva das mulheres permaneceu inserida no polo marcado por trabalhos precários, geralmente em atividades de baixa produtividade (LEITE; SALAS, 2014). Por outro lado, mesmo a força de trabalho feminina que obteve emprego com a carteira assinada recebia, em geral, salários menores do que os homens, ainda que possuísse grau de instrução equivalente ou maior (PRONI; LEONE, 2013).

Segundo Temóteo (2013) a diferença salarial entre homens e mulheres permanece. O salário das mulheres corresponde a 67,92% dos homens. No entanto, mesmo nos anos em que a diferença salarial era menor, a porcentagem do salário das mulheres em relação ao dos homens não era muito diferente de agora. Desde 2015, a menor diferença salarial foi registrada em 2018, ano em que as mulheres chegaram a receber 69,11% do que ganhavam os homens (CARVALHO, 2020).

## **2.2 As mulheres nos cargos de liderança**

De acordo com Kanan (2010) as mulheres fizeram e ainda fazem parte de uma pequena parcela da população que conquistam posições de hierarquias mais elevadas dentro das organizações, mesmo mostrando que são capazes de exercer funções de alto escalão com maestria e incrível capacidade. A mudança dessa realidade ainda vem ocorrendo muito lentamente, e aos poucos as mulheres vêm conseguindo ganhar espaço em ambientes culturalmente ocupados por homens. Esse espaço ainda é muito pequeno se comparado com ao que os homens ocupam.

Apesar de a cultura ainda ser masculinizada, onde na grande maioria os cargos de lideranças são ocupados por homens, esta realidade vem mudando, não somente pela forte

pressão das mulheres para ocupar espaço, mas pelo próprio mercado, que já enxerga nas mulheres um novo estilo de liderar, com novas estratégias almeçadas pelo mercado de trabalho (TONANI, 2011).

### **2.2.1 Os desafios das mulheres em cargos de liderança**

As mulheres ainda enfrentam grandes desafios no que diz respeito a sua evolução no mercado de trabalho. Devido a sua capacidade de realizar e distribuir várias atividades durante o dia, elas conseguem dar conta das mais diferentes funções, executando-as muitas vezes com dificuldades, pois, precisam lidar com fatores e muitas vezes lidam com indivíduos que tentam a todo custo boicotar seus trabalhos.

Sina (2005) destaca que quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias, o que é muito mais complicado aos homens.

Essa característica da mulher pode estar associada às suas lutas diárias, pois passam a vida inteira lidando com dificuldades, todas fundamentadas em uma cultura que ainda nos deixa em situação de muita desigualdade.

Tonani (2011) destaca que a mulher tem a necessidade de ter que provar continuamente, não somente sua competência individual, mas submeter-se também, ao comentário de “apesar de ser mulher.” Muitas vezes, é alvo de comentários maldosos, não sendo dado a elas o reconhecimento do merecido valor, colocando em dúvida sua competência, sua capacidade profissional e seu comprometimento com a sociedade e a família, transformando suas qualidades em elementos desqualificadores para a sua liderança.

Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os principais motivos que mais dificultam o poder de liderança feminino dentro das empresas. Outros problemas estão associados ao fato de alguns homens não admitirem serem liderados por mulheres. Isso ocorre pela construção patriarcal e falocêntrica da sociedade, que diz a todo o momento que os homens são melhores e superiores às mulheres. Para muitos homens ser dirigido ou gerenciado por uma mulher, mesmo que essa seja mais que capacitada é uma situação vergonhosa. Portanto, por mais que a mulher seja capaz, possua um perfil de líder, seja uma profissional competente e tenha todas as qualificações necessárias, o “sistema machista” e o pensamento coletivo masculino e muitas vezes apoiado por algumas mulheres, vai desqualificá-la para favorecer um profissional do gênero masculino.

Sina (2005) ressalta que um desafio muito grande para o perfil feminino é que uma mulher espera e exige de si mesma, antes de tudo, coragem e energia para ser. Portanto, essa exigência a faz querer sempre evoluir mais, se desafiando a crescer e evoluir. Ela exige de si mesma, porque a sociedade machista não acredita que ela é capaz. Isso não ocorre com o gênero masculino, pois não se vê homens tendo que provar a todo o momento que eles são capazes, pelo simples fato de serem homens. Infelizmente, existem mulheres talentosíssimas e capazes de exercer funções empresariais de alto nível com maestria, perdendo suas vagas para homens bem menos capacitados que elas, pelo simples fato deles serem homens.

### **3 METODOLOGIA**

Toda pesquisa científica faz uso de métodos e técnicas que ajudam no procedimento de investigação. Portanto, os procedimentos metodológicos vêm para descrever como a investigação se procedeu, mostrando o trajeto da pesquisa, em relação a sua abordagem, natureza, objetivos e aos procedimentos. Segundo Gil (2010), diversos dados podem aqui ser avaliados, conforme a expansão e complexidade da pesquisa: conhecimentos relacionados ao esboço da pesquisa, ao ambiente, à definição e à escolha da população-alvo, aos indivíduos pesquisados e a como se procedeu à coleta de dados, depois avaliando e interpretando-as, de maneira a colaborar para as considerações sobre o estudo.

O presente trabalho caracteriza-se pelo enfoque de abordagem de pesquisa quantitativa, adotando como procedimento técnico a aplicação de um roteiro de entrevista com perguntas abertas. De acordo com Gil (2008), a utilização dessa abordagem proporciona o aprofundamento da investigação das questões pautadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, por meio de uma maior valorização do contato direto com a situação estudada, procurando o que era comum, mas permanecendo, no entanto, aberta para notar a individualidade e os significados múltiplos.

Realizou-se uma pesquisa exploratória e de campo. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), as pesquisas exploratórias têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou problema, torná-lo mais explícito, assim podendo obter uma nova percepção. A pesquisa de campo, segundo Vergara (2011, p. 45 e 46) “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los”.

O universo ou população da pesquisa, conforme Rudio (2004), se caracteriza pela totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo. Enquanto que a amostra, segundo Pádua (2004, p. 67), “é a representação menor de um todo maior, a fim de que o pesquisador possa analisar um dado universo, a amostra representa o todo”.

Esta pesquisa foi realizada em uma instituição pública de um município da Paraíba. A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2020. O universo da pesquisa foi constituído de mulheres que trabalhavam nessa instituição pública e que atuavam no cargo de gestão, o que correspondia a sete mulheres. A amostra foi formada por cinco servidoras que atuavam em cargos de liderança.

A amostra foi composta de mulheres de diferentes níveis hierárquicos dentro da secretaria de administração da mesma, atuando como Gerente de Contabilidade, Gerente de Planejamento, Chefe de Dados Fiscais, Assessora Jurídica e Tesoureira.

Como instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista um com perguntas abertas (Apêndice A). As perguntas tinham o intuito de investigar as possíveis dificuldades encontradas em cargos de lideranças ocupados por mulheres. A coleta de dados buscou principalmente levantar os perfis das respondentes, identificar a amplitude administrativa das gestoras, verificar se dentro da gestão possui um plano de cargos e salários. Da questão 1 a 6 foram feitas perguntas para o levantamento do perfil pessoal das respondentes, da questão 7 a 9 questionou o nível de escolaridade delas, da questão 10 a 25 foi questionado as experiências, a relação com seus subordinados dentro no âmbito de trabalho, as suas formas de liderar e lidar com equipes, a relação entre elas e seus superiores, da questão 26 a 31 foi questionado se tinham passado ou presenciado algum tipo de abuso dentro do âmbito de trabalho, qual a opinião delas referente as diferenças de gêneros na profissão, quais as suas maiores dificuldades para ocupar o cargo atual, como elas tem feito para tentar sanar essas dificuldades.

Com objetivo de não identificar as mulheres pesquisadas, foram atribuídos nomes fictícios: Júlia, Elza, Maria, Yara e Joana.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados a seguir são resultantes da análise do roteiro de entrevista aplicado às mulheres que ocupavam cargo de gestão superior na instituição pública em um município do Estado da Paraíba.

### **Perfil das respondentes**

A idade das pesquisadas esteve entre 26 a 37 anos; sendo três solteiras e duas casadas e apenas uma delas com filhos. O número de pessoas na mesma família está entre duas a seis pessoas que moram na mesma casa. Duas delas têm pelo menos dois membros da família como dependentes. A faixa salarial variou entre R\$1.630,000 a R\$3.700,00.

Em relação à escolaridade, duas (40%) têm curso superior completo e três (60%) são especialistas.

Quanto ao quanto tempo de atuação em cargos de lideranças, ele variou entre três a sete anos. As de menor tempo em cargo de liderança com três anos de atuação são (Júlia e Yara). Com 3 anos e 4 meses de atuação tem (Elza e Maria) e todas são da mesma gestão. Já a (Joana) tem 7 anos e 4 meses de atuação como líder, pois já atuava antes em outra prefeitura. Porém também deve-se analisar o nível de conhecimento das participantes, para chegarem à conclusão de como elas chegaram a esses níveis de liderança.

Sobre a formação de cada líder: três são formadas em contabilidade (Júlia, Maria e Joana). Uma em processo de formação da pós-graduação em contabilidade, com ênfase em tributos. Uma tem curso superior em Administração e pós-graduação em Gestão Pública (Elza). Outra é formada em Direito com pós-graduação em Direito civil e processual civil; Gestão pública; e direito das famílias e sucessões (Yara).

Foi feito um levantamento no perfil pessoal e profissional das respondentes, assim percebe-se que as entrevistadas a maioria são especializadas (60%), e que buscam por conhecimento mais profundo na sua área. É importante conhecer o perfil da líder, porque ela deve possuir algumas características, habilidades, qualidades e competências, essenciais para que sua equipe possa alcançar resultados expressivos no desenvolvimento de suas atividades.

- **A amplitude da mulher na administração pública**

A amplitude das respondentes foi analisada para assim identificar como é seu estilo de liderança dentro da gestão. No que se refere à amplitude administrativa, são detalhados os cargos ocupados pelas líderes, quantos integrantes têm sua equipe e se a predominância da equipe é formada por homens ou por mulheres.

Júlia é chefe dos dados fiscais. Sua jornada de trabalho é segunda a sexta, com média de 34 horas/semana. As principais atribuições são: cadastro mercantil, emissão de nota fiscal avulsa, cadastro para emissão de notas eletrônicas, emissão de alvarás de funcionamento e de táxi. Possui 11 subordinados, sendo 8 (72,7%) homens e 3 (27,3%) mulheres.

Elza é gerente de planejamento e sua jornada de trabalho também é de segunda a sexta, com média 34 horas/semana. É responsável pelo planejamento financeiro; realiza as determinações repassadas pelo Secretário de Administração. Possui 9 subordinados, sendo 6 (66,7%) homens e 3 (33,3%) mulheres.

Maria é gerente de contabilidade, sua jornada de trabalho é de segunda a sexta, com média 40 horas semanais. As principais atribuições são: emitir relatórios, conciliação bancária, andamento em processos de pagamentos e cálculos trabalhistas. Possui 8 subordinados, sendo 6 (75%) homens e 2 (25%) mulheres.

Yara é Assessora jurídica, com jornada de trabalho de segunda a sexta, em média trabalha 30 horas semanais. Suas principais competências são: emitir pareceres e despachos em processos administrativos e apreciar os processos judiciais. Possui como subordinada apenas uma mulher.

Joana é Tesoureira e sua jornada de trabalho é de segunda a sexta. Em média trabalha 34 horas/semana, e as suas principais atribuições no cargo são: administrar o sistema de controle financeiro, realizar todas as previsões de pagamento e de recebimento, efetuar o pagamento das despesas devidamente autorizadas; elaborar resumos diários da tesouraria; a guarda, conferência e controle sistemático do numerário e valores de Caixa e Bancos. Trabalha com uma equipe de 20 subordinados, sendo 13 (75%) homens e 7 (25%) mulheres.

Diante do exposto, percebe-se que as equipes dessas gestoras são formadas predominantemente por profissionais do gênero masculino e todas elas são hierarquicamente subordinadas a gestores, pois quando foi questionado se elas tinham um gestor superior, todas responderam positivamente.

- **Plano de cargos, salários e remuneração**

De acordo com informações das pesquisadas, nessa instituição pública não há plano de cargos, salários e remuneração.

### **Opinião das respondentes na importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto aos gêneros.**

*“Eu acho muito importante, seria uma maneira de motivar e impulsionar aos funcionários a trabalhar bem melhor e mais motivado a crescer profissionalmente” (Júlia).*

*“Isso é de extrema importância em minha opinião, uma motivação sem igual para todos, enquanto a diferença de gêneros, homens e mulheres deveriam ser tratadas iguais principalmente se estão em cargos e mesmas funções seriam justos salários iguais” (Maria).*

*“Na minha opinião, o plano de carreira é essencial em qualquer setor, seja ele público ou privado. Pois é o que motiva os funcionários a serem mais proativos e uma forma de crescimento dentro da organização. Em relação a redução das diferenças quanto aos gêneros, tem grande importância pois o plano de carreira avalia sua competência e habilidades, e não se você é homem ou mulher, se o sexo é mais frágil ou não” (Elza).*

*“É de grande importância, pois como sabemos a mulher no mercado de trabalho diversas vezes efetua o mesmo serviço que o homem no mesmo cargo, e mesmo assim recebe salários inferiores, já com o plano de cargos e salários, vai diminuir essa diferença, pois o que vai se levar em consideração é a produtividade e excelência do seu serviço, não colocando o gênero como foco para mudança de cargo” (Joana).*

*“É um meio prático de garantir a isonomia, dirimindo desigualdades, notadamente o que tange a remuneração dos servidores” (Yara).*

- **Dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas para ocupar o cargo de liderança**

*“Não obtive dificuldades, para ocupar esse cargo de liderança” (Júlia).*

*“Saber a competência técnica para o cargo, além de grande responsabilidade, e entender quais são os principais problemas e necessidades do âmbito em que atua foram um dos obstáculos” (Elza).*

*“Os obstáculos foram a cobrança exagerada da população, estamos sempre dando o nosso melhor em nossos serviços, mais ainda recebemos críticas que não fazemos nada” (Maria).*

*“Já pelo o fato de eu ser uma mulher, as pessoas me enxergam como um sexo frágil, como se isso fosse um obstáculo, e até porque os cargos ocupados nessa sede da prefeitura à maioria são por homens”* (Joana).

*“O meu principal obstáculo foi ter inteligência emocional para trabalhar sob pressão, tendo que lidar com prazos e líderes”* (Yara).

De acordo com o trabalho de Tonani (2011), ele cita que apesar de os números serem crescentes da participação feminina no mercado de trabalho em cargos de liderança, ainda existem muito desafios a serem enfrentados, o autor traz um dado publicado em 2008 no Correio Braziliense, de autoria de Daniela Lima e Edma Cristina de Góis, a pesquisadora Amanda Fellows, doutoranda no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), alegando que “de posse das mesmas possibilidades que os homens, as mulheres ainda são alvo de preconceito de gênero”.

Para as autoras Silva e Rodrigues (2015), em seus resultados foi possível destacar que o impacto da liderança feminina vem trazendo para o mercado de trabalho, uma mudança cultural, pois a mesmas mencionam que “se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações”. “Destacam ainda que nos dias atuais as mulheres têm ocupado cargos que antigamente era somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas”. Apesar disso, se as mulheres estiverem bem preparadas, os conflitos de gêneros não atrapalharão em seu crescimento na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, pois as mesmas são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso.

## **5 DISCUSSÃO**

- **Quanto aos maiores desafios/dificuldades, profissionais que tiveram na mesma função.**

*“A minha maior dificuldade que tive foi ter que trabalhar sozinha no meu setor, a falta de outra pessoa para me ajudar com as atribuições”* (Júlia)

*“As minhas maiores dificuldades são o excesso de funções, as vezes que não compete a mim, mas tenho que resolvê-las, além do alto nível de burocracia, e pouca autonomia nas decisões em determinado assunto na administração”.* (Elza)

*“As dificuldades que encontrei é a demora na rotatividade dos processos administrativos, como faço vistorias para emissão de alvarás, às vezes os lugares são distantes, e podendo acarretar atrasos e gerar insatisfação da população (clientes).”* (Maria)

*“A área de Direito pode ser bastante machista e segregada, especialmente em algumas áreas mais específicas e ainda vistas como “masculinas”. Um dos maiores desafios é conseguir se firmar na profissão.”* (Yara)

*“São muitas as burocracias na tramitação processual dentro do setor, a cobrança e a pressão psicológica do cliente (cidadão).”* (Joana)

Foram apontados como dificuldades no desempenho de suas funções, a sobrecarga de trabalho, o alto nível de burocracia, pouca autonomia nas decisões de variáveis funções na administração, a demora nas rotatividades dos processos, a locomoção para terminar de concluir algumas atividades, e o machismo em algumas áreas. As participantes encontram dificuldades diversas, mas buscam sempre enfrentá-las com seriedade e destacam que os desafios são necessários para crescimento profissional e gerar experiência.

- **Quanto ao questionamento sobre o que fazem para sanar ou diminuir esses obstáculos encontrados em seus cargos de liderança.**

*“O modo que encontrei de amenizar meus obstáculos foi adquirindo paciência e agilidade para dar conta de todas as minhas funções no dia a dia. E isso tem sido eficaz”* (Júlia).

*“Já o modo que consigo sanar os meus obstáculos é tendo muita responsabilidade nas decisões, sempre analisando e pensando com clareza no problema antes de agir, tendo sempre paciência e pensando positivo”* (Elza).

*“De acordo com o que eu faço para sanar essas dificuldades é tendo sempre o “pé no chão”, que imprevistos acontecem durante o dia, e que nem tudo está no nosso controle, porém sempre mantendo a calma para resolver qualquer contratempo e tendo a certeza que tudo se resolve com base na paciência e sabedoria”* (Maria).

*“Para conseguir sanar alguns obstáculos, é preciso sempre manter o foco e concentração nas habilidades como profissional, tendo competência, responsabilidades e mantendo a autoconfiança” (Yara).*

*“Para sanar ou tentar diminuir esses obstáculos que aparecem no cotidiano é preciso ter autocontrole diante de algumas situações, dedicação nas funções para obter os melhores resultados mantendo o equilíbrio emocional em dias turbulentos e de pressão psicológica” (Joana).*

As repostas acima revelam a luta feminina para melhorias em seu perfil pessoal e profissional, a fim de torna-se cada dia melhor, e obter mais resultados positivos nas suas carreiras, Elas mostraram ter habilidades para lidar com os obstáculos, desafiando a si mesmas, colocando em prática a calma, a paciência, a dedicação, as responsabilidades, mostrando autocontrole e equilíbrio emocional diante das inúmeras situações vividas em seus setores de trabalho.

- **Liderança**

Foi questionado o que elas entendiam sobre liderar:

*“Liderar é ter uma boa comunicação com a equipe, para que juntos possamos desenvolver as melhores atividades no setor” (Júlia).*

*“Liderar, para mim é o ato de comandar uma equipe ou grupo, influenciando mentalidades e comportamentos dos subordinados, para que eles atinjam uma meta ou objetivo comum” (Elza).*

*“Liderar é inspirar a equipe a crescer e agir por conta própria e influenciar a equipe de forma positiva nas atividades exercidas dentro do setor” (Maria).*

*“Para mim liderar é conseguir inspirar e motivar a equipe de trabalho, a fim de conseguir realizar as atividades cotidianas com eficiência e em um ambiente saudável” (Yara).*

*“Liderar para mim é ser capaz de ter coragem e autoconfiança, pois temos que saber lidar com os nossos subordinados, os tratando com respeito, dignidade e igualdade, além de ter carisma e competência gerencial” (Joana).*

De acordo com as pesquisadas, a motivação, a autoconfiança, a paciência e comunicação são eficazes para ter uma equipe unida e motivada para alcançar os melhores resultados. As respostas são muito similares umas das outras. Elas buscam sempre progredir profissionalmente, com base em seus conhecimentos e experiências vividas no dia a dia, sempre com sabedoria mantendo seu equilíbrio emocional e se tornando mulheres empoderadas na tomada de decisão na liderança dentro do âmbito de trabalho.

- **A importância e o diferencial da mulher na gestão pública**

*“Acredito que a mulher seja uma melhor ouvinte, e consegue ter multifunções no seu ambiente de trabalho” (Júlia).*

*“Com o nível de qualificação a mulher consegue ter mais domínio na realização de várias tarefas, além de serem super habilidosas com seus afazeres” (Elza).*

*“O diferencial da mulher é que hoje ela vem ocupando cargos em todos os setores produtivos e de gestão, auxiliando de forma efetiva no desenvolvimento estadual e nacional” (Maria).*

*“Isso traz uma reparação histórica, garante a isonomia e muitas vezes, proporciona inúmeras evoluções e melhorias ao ambiente do trabalho” (Yara).*

*“O diferencial é que a mulher consegue realizar diversas funções, além de ser positiva para encarar diversos desafios, concilia sua vida pessoal com a profissional, e é empoderada” (Joana).*

De acordo com as respostas das entrevistadas, a mulher no cargo de liderança passa autoconfiança e segurança, tem seu diferencial em guiar as suas equipes com seus ensinamentos e conhecimentos para que todos juntos trilhem um caminho que levem a realizações de várias funções, progredindo para uma gestão modelo. Para uma líder não basta apenas está em um nível de hierarquia e sim ter competência para superar os desafios que surgem no dia a dia. Esse fato colabora com o pensamento de Gomes e Santana (2004), quando eles constatarem que a grande participação feminina vem construindo um novo paradigma, sendo um novo cenário de valorização e aspectos relacionados a um estilo de liderança feminino, mostrando que as mulheres já contribuíram e ainda continuam contribuindo significativamente para o novo

paradigma das organizações que valorizam aspectos como flexibilidade, sensibilidade, intuição, competência para trabalhar em equipe e administrar a diversidade.

- **Conciliação entre família e trabalho**

*“Para conciliar eu tento separar o trabalho da família, tento ser mais focada no trabalho e mais organizada, sempre atenta aos prazos dando prioridades aos meus afazeres, para que nas horas livres eu possa estar com a minha família” (Júlia).*

*“Como moro com meus pais, a minha mãe é quem mais desenvolve trabalhos domésticos, ela divide comigo poucas responsabilidades em relação a casa” (Elza).*

*“Tento ser organizada, organizo o máximo a minha rotina semanalmente, e assim tenho mais tempo para minha família, não divido os trabalhos domésticos” (Maria).*

*“É dividida, de modo que não há grandes problemas” (Yara).*

*“Eu não moro na cidade de Araruna, tenho ajuda de uma doméstica para realizar algumas funções do lar na minha ausência, além da minha mãe e meu esposo que ajuda com a criação e educação das minhas filhas” (Joana).*

As gestoras demonstraram que conseguem conciliar muito bem sua vida pessoal com a profissional sem que ambas tragam nenhuma dificuldade para elas. Destacaram que a organização na sua rotina é fundamental para ser uma excelente profissional, e manter sua relação com a família saudável e prazerosa. Entretanto, isso não é condizente com os dados das pesquisas pois, as mulheres trabalham, em média, 7,5 horas a mais que os homens por semana devido à dupla jornada, que inclui tarefas domésticas e trabalho remunerado. Em 2015, a jornada total média das mulheres era de 53,6 horas e a dos homens, de 46,1 horas (VERDÉLIO, 2017).

- **Abuso/Preconceito com as mulheres no âmbito de trabalho**

A primeira pergunta foi se algumas delas já teriam passado por alguma situação de abuso no ambiente de trabalho. Das 5 mulheres, 3 responderam “sim”, e 2 delas a resposta foi “não”.

A segunda pergunta foi se já chegaram a presenciar cenas de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho. Das 5 mulheres, 2 responderam “*sim*”, e 3 delas a resposta foi “*não*”.

Apesar dos direitos conquistados ao longo dos anos, as mulheres continuam sendo vítimas de preconceitos, misoginias, abusos e desigualdades de gêneros no mercado de trabalho. A presença feminina nas distribuições de cargos de poder continua sendo uma exclusão. Para Silva (2014), no seu trabalho pode se concluir através da observação das entrevistadas como é comum a mulher vivenciar situações ou ocorrências de assédio moral ou preconceito no seu dia a dia e são normalizados pelo padrão cultural a ser adotado. E que, esse mesmo padrão, influi na vida da mulher de tal forma a sempre exigir dela a perfeição, em todos os âmbitos da sua vida.

- **Relações de trabalho entre os gestores do gênero masculino hierarquicamente superiores e o estilo de liderança**

*“Nossa relação é boa, mais cada um segue um estilo de liderança diferente”* (Júlia).

*“Nossa relação é boa, mais em algumas coisas temos pensamentos divergentes”* (Elza).

*“Muito boa, nos damos super bem”* (Maria).

*“Nossa relação é tranquila, não seguimos o mesmo estilo de liderança”* (Yara).

*“Nossa relação é boa, meu superior é sempre acessível, e sempre estamos sempre em simultaneidade em relação aos nossos serviços. Nosso estilo de diferença não é compatível, ele é mais burocrático, e eu carismática”* (Joana).

De acordo com as entrevistadas há uma boa relação de trabalho com seu chefe imediato. Entretanto, afirmaram que não seguem o mesmo estilo de liderança, cada um tem suas características e isso contribui para a diferença de agir e pensar. Muitas vezes a técnica da entrevista tem um resultado falso-positivo porque a pessoa entrevistada faz a retenção da informação, com o receio da perda do anonimato e ser prejudicada no emprego.

- **Quanto à predominância do gênero dos gestores**

Todas afirmaram que a predominância na instituição pública são homens como líderes e chefes de setores.

Nessa pergunta ainda foi questionado, se elas sentiam alguma diferença quando comparada a relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua.

*“Não sinto nenhuma diferença” (Júlia).*

*“Sinto sim, a cultura ainda é alta em relação aos cargos de liderança pertencerem aos homens. Quando falo que desenvolvo algumas funções de liderança as pessoas ainda jogam se realmente cumpro de verdade com as minhas funções” (Elza).*

*“Sim, pois enxergam a mulher como uma figura frágil, e o homem como um líder forte. É mais fácil os subordinados responderem ou obedecerem a líderes do sexo masculino” (Maria).*

*“Não” (Yara).*

*“Sinto, pois os homens que estão na mesma posição que a minha, eu enxergo que eles têm mais facilidades para que os seus subordinados atendam às suas ordens” (Joana).*

Pode-se perceber que a maioria sofre com a desigualdade de gênero, continuam sofrendo preconceito por ocupar cargos de liderança, relatam não ser levada a sério com pouca autonomia, diante de uma ordem comparada a ordem lançada por um líder do sexo masculino, deixam claro ainda que são enxergadas como um sexo frágil, e sendo questionada a respeito da capacidade de liderar.

De fato este preconceito ainda existe, a mulher ao assumir um cargo superior em uma organização, passa por um duplo desafio, precisam provar que são capazes de liderar equipes e encontrar um jeito adequado de gerenciar, mais feminino. (LOMBARDI, 2010). Em uma análise realizada por Alves e Guimarães (2009), usaram-se dados coletados de pesquisas feitas através do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), apontando que mesmo que a mulher possua um maior índice de escolaridade e da legislação brasileira proibir a discriminação por gênero em qualquer ambiente da sociedade, ela ainda assim, recebe salários abaixo aos dos homens. Diante do exposto, pode se observar que mesmo com o avanço histórico até os dias atuais, as mulheres ainda padecem com a discriminação de gênero, ou seja, mesmo sendo reconhecidas pelo seu intelecto, existe uma resistência quanto a exercer ou ocupar cargos de diretoria, ou seja, cargos de liderança, o gênero masculino ainda prevalece nesses cargos, estigma que a mulher não é braço forte, não tem o poder de tomada de decisões, é muito vivente.

Nesta última pergunta, foi deixado a critério das pesquisadas se elas gostariam de acrescentar algum comentário sobre o tema. Júlia, Maria e Yara não quiseram acrescentar nada. Elza e Joana apresentaram algumas considerações, conforme relatos abaixo:

*“Que as mulheres sejam avaliadas pela sua competência e seu potencial, que sejam valorizadas por suas qualidades e habilidades, é que consigam ser remuneradas igualmente, esse seria o mundo ideal para as mulheres”* (Elza).

*“O que eu gostaria de acrescentar é que o tema me chamou muito atenção, pois acredito que as mulheres devem ser mais valorizadas pelas suas atribuições, tanto na área profissional, como nas suas responsabilidades do lar”* (Joana).

Face ao exposto, verifica-se que todas as gestoras são muito comprometidas profissionalmente, se capacitando para obter êxito no desenvolvimento de suas funções, sendo motivo de exemplo e incentivo à sua equipe de trabalho.

Os obstáculos e desafios continuam sendo frequentes na vida das mulheres, tanto para ocupar os cargos de lideranças como para tentar sanar ou diminuir essas dificuldades dentro do âmbito de trabalho. Mas diante de tudo que enfrentam, como preconceitos e diferenças de gêneros, deixaram claro que compreendem a importância do papel da mulher nos cargos de liderança. Mostraram competência para ocuparem cargos de gestão superior, atuando com muita sabedoria, particularmente para separar sua vida pessoal da profissional e no domínio de suas funções, impulsionando e inovando a administração pública em busca de melhorias contínuas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo analisou o perfil biográfico das mulheres em cargos de liderança nessa instituição pública, como também a trajetória da sua jornada de trabalho, apontando os principais obstáculos e dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções.

Apesar de serem qualificadas academicamente e profissionalmente para assumir cargos de liderança, muitas ainda enfrentam preconceito por serem mulheres assumindo um

cargo importante, porque o mercado de trabalho ainda conserva o tradicional viés de gênero, em que comandar, chefiar e liderar são tarefas associadas, culturalmente, aos homens e suas habilidades.

De um modo geral que as mulheres nos dias atuais vêm se superando, assumindo cargos de liderança, ocupando espaços e responsabilidades que antes eram ditas como masculinas, assumindo funções desafiadoras de conduzir uma equipe, mesmo diante de tantas inovações, e ainda com o peso da desigualdade de gênero.

Por fim, este artigo contribuiu com uma visão da situação das mulheres em posição de liderança e abre espaço para novos estudos capazes de envolver, inclusive, os homens e seus discursos sobre liderança.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. F.; GUIMARAES, M. O. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro: direitos, desigualdades e perspectiva. **Revista Augustus**. Rio de Janeiro, vol. 14, 2009.

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre Desenvolvimento Mundial, Igualdade de Gênero e Desenvolvimento, s.l: Banco Mundial, 2012.

BIASOLI, Patrícia Klaser. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. *Indic. Econ. FEE*, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016. Revisora de Língua Portuguesa: Tatiana Zismann.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. (2004). O trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, vol. 34, n.121, pp. 105-138, jan./abr.

CARVALHO, Patrícia. Desigualdade salarial entre gêneros: o que é, por que acontece e como combatê-la? **Quero Bolsa** [S. l. ], 16 mar. 2020. Disponível em: <<https://querobolsa.com.br/revista/desigualdade-salarial>>. Acesso em: 05 out. 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão** v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GOMES, ALMIRALVA F. & SANTANA, WESLEI G. P. As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista-BA. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP. SemeAD, 2004.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. de 2010.

LEITE, Marcia de Paula; SALAS, Carlos. “Trabalho e desigualdades sob um novo modelo de desenvolvimento”. **Tempo Social**, USP, v. 26, n. 1, p. 87-100, 2014.

LOMBARDI, M. R.. Profissão: oficial engenheira naval na Marinha de Guerra do Brasil. **Revista Estudos Feministas** (UFSC. Impresso), v. 18/2, p. 529-546, 2010.

NEVES, Magda de A. “Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero”. In: ROCHA, Maria Isabel Baltar da (Org.). Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. São Paulo: Editora 34, 2000.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 13. ed. Campinas-São Paulo: Papyrus Editora, 2007.

PEQUIM. Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim, 1995. In: FROSSARD, H. **Instrumentos internacionais de direitos das mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. p. 15-25. 2006.

PRONI, Marcelo Weishaupt; LEONE, Eugenia Troncoso. “Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro”. In: KREIN, José Dari et al. (Orgs.). Regulação do trabalho e instituições públicas. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. v.2.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32. ed. Petrópolis:

Vozes, 2004.

SAMARA, Eni de Mesquita. O Que Mudou na Família Brasileira? da Colônia à Atualidade. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365642002000200004&script=sci\\_abstract&tl](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365642002000200004&script=sci_abstract&tl)>. Acesso em: 30 de set. 2020.

SALOMÃO, Mirian da Silva. As mulheres e a Gestão Democrática: um desafio local. **R. Pol Públ.** São Luís, v.14, n.1, p. 29-37, jan./jun. 2010.

SANTOS, Maria Laura Lopes Nunes.; SÁ, Sérvula Isadora de Sousa. A Sub-Representatividade Feminina na Política e a Lei das Cotas. **Revista Âmbito Jurídico** 05 dez. 2019. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-eleitor/representatividade-feminina-na-politica-e-a-lei-de-cotas/>. Acesso em: 14 de ago. 2020.

SILVA, da Fernanda Borges. DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA. Monografia apresentada na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, semestre 2017/B do curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. Lajeado - Rio Grande do Sul.

SILVA, Mariana Pazzine. Mulher e Poder: Percepções de Líderes Femininas nas Organizações. Monografia - Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP Campus Bauru Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC Relações Públicas. Bauru, SP, 2014.

SINA, Amalia, Mulher e trabalho: os desafios de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo Editora Saraiva. 2005 p. 14, p. 108, p. 191.

SOUZA, Silvia Rita. A Mulher nos espaços de poder político. **C adernos Adenauer XIV** (2013) nº3, 2013

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Braziliense**: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

VERDÉLIO, Andreia. Mulheres trabalham 7,5 horas a mais que homens devido à dupla jornada. **Agência Brasil**, [S. l.], 6 mar. 2017. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-03/mulheres-trabalham-75-horas-mais-que-homens-devido-dupla-jornada>>. Acesso em: 02 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

### APÊNDICE A - roteiro de entrevista semiestruturada

- 1- Idade:
- 2- Estado civil:
- 3- Números de filhos:
- 4- Números de pessoas na família:
- 5- Números de pessoas que dependem de você:
- 6- Faixa salarial individual:
- 7- Escolaridade: ( ) Fundamental completo ( ) Ensino médio completo  
( ) Ensino superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Especialista ( ) mestrado ( ) doutorado
- 8- Caso tenha curso superior. qual a área de formação?
- 9- Caso tenha pós-Graduação. Qual a área do último nível
- 10- Trabalha nesse órgão a quanto tempo?
- 11- É concursada no serviço público? ( ) sim ou ( ) não
- 12- Se respondeu SIM à pergunta anterior, há quanto tempo:
- 13- Cargo de liderança que ocupa atualmente:
- 14- Há quantos anos atua em Cargos de liderança?
- 15- Qual a jornada de trabalho atualmente?
- 16- Quais as suas principais Atribuições?
- 17- Quais as suas características como líder?

- 18- O que é liderar para você?
- 19- Quantos subordinados têm atualmente?
- 20- Desses subordinados quantos são homens e mulheres?
- 21- Você já liderou equipes maiores?
- 22- Você possui um gestor superior a você?
- 23- Se a resposta Anterior for positiva: ( ) homem ( )Mulher
- 24- Como é a relação de vocês? Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?
- 25- Na sua opinião, qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto aos gêneros?
- 26- Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito de trabalho
- 27- Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho?
- 28- Quanto aos gestores (líderes, chefes de setores) qual a predominância, homens ou mulheres?
- 29- Quais os principais obstáculos para ocupar esse cargo de liderança?
- 30- Como você tem feito ou faz para sanar ou diminuir esses obstáculos encontrados em seus cargos de liderança?
- 31- Quais os seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função?
- 32- O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão pública?
- 33- Como é que você faz para conciliar o trabalho com a família?
- 34- Como mulher no papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?
- 35- Gostaria de acrescentar algum comentário sobre o tema?