

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA FRANÇA RODRIGUES

**LIDERANÇA FEMININA: os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam
cargos de liderança em São Luís-MA**

São Luís

2024

PATRÍCIA FRANÇA RODRIGUES

LIDERANÇA FEMININA: os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em São Luís-MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Rosângela Maria Guimarães Rosa

São Luís

2024

Rodrigues, Patrícia França.

Liderança feminina: os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em São Luís-MA/ Patrícia França Rodrigues. – 2024.
28 f.

Orientador(a): Rosângela Maria Guimarães Rosa
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Liderança feminina. 2. Desafios. 3. Carreira. I. Rosa, Rosângela Maria Guimarães. II. Título.

PATRÍCIA FRANÇA RODRIGUES

**LIDERANÇA FEMININA: os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam
cargos de liderança em São Luís-MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 13/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Rosângela Maria Guimarães Rosa (orientadora)

Dr.^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Aline Alvares Melo

Dr.^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Carla Emília Amaral Ferreira

Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho às mulheres da minha vida: minha avó Imaura, que sempre nutriu o sonho de aprender a ler e me inspirou a chegar até aqui; à minha mãe Marinete; e minha irmã Milena. Vocês me inspiram e me encorajam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jeová por me permitir chegar até aqui, e por ter sido auxílio presente em toda a minha trajetória de vida e acadêmica.

Agradeço o apoio dos meus pais, Marinete e João que não me mediram esforços para que eu tivesse acesso à Universidade, mesmo morando no Interior. Agradeço as orações de minha mãe e o cuidado de meu pai.

Minha irmã Milena, que sempre esteve do meu lado para tudo e que sempre torce e ora por mim.

Agradeço ao meu marido, Valdiney por acreditar em mim e por cuidar de mim com amor.

Às minhas amigas, que a UFMA me deu, Emanuely, Luana e Andressa que tornaram a caminhada mais leve e divertida.

Agradeço também a minha professora, orientadora e amiga, Rosângela pela disponibilidade e atenção no auxílio a este trabalho.

Aos meus avós Imaura e Manoel

Muito obrigada!

“As mulheres pertencem a todos os lugares onde as decisões estão sendo tomadas. Não deveria ser que as mulheres sejam a exceção”

Ruth Bader Ginsburg, 2015

RESUMO

O trabalho se insere no contexto da liderança feminina, com foco nos desafios enfrentados por mulheres líderes ao conciliar múltiplas funções e demandas. O objetivo foi identificar os desafios e dificuldades enfrentadas por essas mulheres para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, aplicando um questionário semiaberto como instrumento de coleta de dados. A amostra foi composta por 11 mulheres em cargos de liderança, tanto em empresas públicas quanto privadas localizadas em São Luís-MA. Os dados foram analisados através da categorização de respostas e confrontação com a literatura. Os resultados revelaram que os principais desafios estão relacionados à gestão do tempo, superação a preconceitos de gênero e a necessidade de equilibrar demandas familiares e pessoais com as demandas de trabalho. Conclui-se que apesar dos obstáculos encontrados, as líderes demonstram resiliência ao desenvolver mecanismos para equilibrar múltiplas responsabilidades e superar preconceitos. No entanto, evidencia-se a necessidade da articulação de políticas organizacionais mais inclusivas e de maior apoio institucional para minimizar os desafios enfrentados.

Palavras-chave: Liderança feminina; Desafios; Carreira.

ABSTRACT

This work is set in the context of female leadership, focusing on the challenges faced by women leaders in balancing multiple roles and demands. The objective was to understand the challenges and difficulties these women face in balancing their professional and personal responsibilities. The research employed a qualitative approach, using a semi-structured questionnaire as the data collection instrument. The sample consisted of 11 women in leadership positions, both in public and private companies located in São Luís-MA. The data were analyzed through the categorization of responses and comparison with the literature. The results revealed that the main challenges are related to time management, overcoming gender biases, and the need to balance family and personal demands with work demands. It is concluded that despite the obstacles encountered, leaders demonstrate resilience by developing mechanisms to balance multiple responsibilities and overcome biases. However, there is a clear need for more inclusive organizational policies and greater institutional support to minimize the challenges faced.

Keywords: Female leadership; Challenges; Career.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faixa etária	15
Gráfico 2 – Raça/Etnia	15
Gráfico 3 – Tempo no cargo.....	16
Gráfico 4 – Grau de Instrução	16
Gráfico 5 – Equilíbrio da vida pessoal e carreira	17
Gráfico 6 – Desafios após a licença maternidade.....	18
Gráfico 7 – Diferença Salarial	18
Gráfico 8 – Aparência Pessoal.....	19
Gráfico 9 – Crédito pelo trabalho	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	LIDERANÇA FEMININA	11
2.1	A trajetória do trabalho feminino	11
2.2	Inclusão feminina em cargos de liderança no Brasil	12
2.3	Desafios enfrentados pela mulher líder	13
3	METODOLOGIA.....	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
4.1	Perfil das mulheres em cargos de liderança da amostra pesquisada.....	15
4.2	Vida pessoal e carreira	17
4.3	Maternidade e carreira	17
4.4	Discrepâncias na remuneração em postos de poder	18
4.5	Expectativas estéticas e as relações de poder nas organizações	19
4.6	Preconceitos percebidos no ambiente de trabalho.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS.....	22
	APÊNDICE – FORMULÁRIO APLICADO.....	25

LIDERANÇA FEMININA: os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em São Luís-MA ¹

Patrícia França Rodrigues ²
Rosângela Maria Guimarães Rosa ³

Resumo: O trabalho se insere no contexto da liderança feminina, com foco nos desafios enfrentados por mulheres líderes ao conciliar múltiplas funções e demandas. O objetivo foi identificar os desafios e dificuldades enfrentadas por essas mulheres para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, aplicando um questionário semiaberto como instrumento de coleta de dados. A amostra foi composta por 11 mulheres em cargos de liderança, tanto em empresas públicas quanto privadas localizadas em São Luís-MA. Os dados foram analisados através da categorização de respostas e confrontação com a literatura. Os resultados revelaram que os principais desafios estão relacionados à gestão do tempo, superação a preconceitos de gênero e a necessidade de equilibrar demandas familiares e pessoais com as demandas de trabalho. Conclui-se que apesar dos obstáculos encontrados, as líderes demonstram resiliência ao desenvolver mecanismos para equilibrar múltiplas responsabilidades e superar preconceitos. No entanto, evidencia-se a necessidade da articulação de políticas organizacionais mais inclusivas e de maior apoio institucional para minimizar os desafios enfrentados.

Palavras-chave: Liderança feminina; Desafios; Carreira.

Abstract: This work is set in the context of female leadership, focusing on the challenges faced by women leaders in balancing multiple roles and demands. The objective was to understand the challenges and difficulties these women face in balancing their professional and personal responsibilities. The research employed a qualitative approach, using a semi-structured questionnaire as the data collection instrument. The sample consisted of 11 women in leadership positions, both in public and private companies located in São Luís-MA. The data were analyzed through the categorization of responses and comparison with the literature. The results revealed that the main challenges are related to time management, overcoming gender biases, and the need to balance family and personal demands with work demands. It is concluded that despite the obstacles encountered, leaders demonstrate resilience by developing mechanisms to balance multiple responsibilities and overcome biases. However, there is a clear need for more inclusive organizational policies and greater institutional support to minimize the challenges faced.

Keywords: Female leadership; Challenges; Career.

1 INTRODUÇÃO

Durante o século XIX a sociedade estava organizada de maneira em que era possível observar nitidamente a divisão entre as esferas pública e privada. Aos homens cabia o papel de representante da esfera pública, enquanto provedor da família, e à mulher a esfera privada, enquanto responsável pela administração do lar e do ambiente familiar, bem como pelo cuidado e educação dos filhos. Baseada nessa dicotomia, se estabeleceu a divisão sexual do trabalho, que solidificou socialmente os homens como provedores e as mulheres em condição de cuidadoras (Sousa; Guedes, 2016).

Com as mudanças nos cenários socioeconômicos e a flexibilização das fronteiras do mundo produtivo e reprodutivo, às mulheres foi dada a possibilidade de adentrar no campo produtivo. Porém, este avanço não possibilitou às mulheres uma revisão dos moldes privados anteriormente atribuídos a elas. Isso significa que embora tenham adentrado no mundo do trabalho remunerado, a elas também recaem majoritariamente o cuidado dos filhos e de sua educação, bem como a manutenção do lar e de seu funcionamento (Sousa; Guedes, 2016).

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2024.1, na cidade de São Luís/MA.

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: francarodriguespatricia@gmail.com;

³ Professora Orientadora. Dr.^a em Saúde Pública. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração – DECCA/CCSo/UFMA. Contato: rrosaalvares@gmail.com

A inserção da mulher no mercado de trabalho deu-se em razão da necessidade de contribuir para o sustento familiar. Com o advento da Revolução Industrial a mão-de-obra feminina foi incorporada às indústrias com o objetivo de diminuir os custos com salários, e a crença de que seriam um grupo mais fácil de disciplinar. Com as Guerras Mundiais e o ingresso dos homens nos campos de batalha, as mulheres passaram a assumir a posição dos homens no trabalho e à frente dos negócios da família (Baylão; Schettino, 2014).

Segundo dados do último Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2022, as mulheres representam 51,48% da população brasileira. Porém, em 2022 ocupavam apenas 39,3% dos cargos gerenciais.

O acesso à educação superior representa um catalisador para a presença das mulheres em postos de poder. De acordo com um levantamento do IBGE, no Brasil, em 2022, a proporção de pessoas de 25 anos ou mais com ensino superior completo é composta por 21,3% de mulheres e 16,8% entre homens.

No entanto, apesar de avançarem no quesito educação e qualificação, a pesquisa também aponta disparidades de rendimentos do trabalho. No ano de 2022, as mulheres receberam 78,9% do rendimento dos homens, o que significa um avanço considerável comparado aos anos anteriores. Porém, a pesquisa aponta que a desigualdade é maior em cargos gerenciais e de direção, onde o rendimento das mulheres é equivalente a 73,9% do rendimento dos homens.

As mulheres que avançam na hierarquia enfrentam diversos desafios em sua carreira e preconceitos que passam despercebidos. Ela é constantemente testada, até mesmo por sua própria equipe a respeito da posição que ocupa (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Diante do exposto, este trabalho se debruça sobre a seguinte questão: “Quais as principais dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na cidade de São Luís?”

Este trabalho tem como objetivo geral identificar quais as principais dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres que exercem cargos de liderança em empresas públicas e privadas em São Luís.

Para este fim, instituiu-se os seguintes objetivos específicos: a) compreender de que forma as mulheres líderes equilibram vida pessoal e trabalho; b) examinar a perspectiva das mulheres líderes em relação à maternidade e suas implicações na vida profissional; c) investigar de que forma os aspectos da cultura organizacional implicam no exercício da liderança feminina; d) compreender de que maneira as questões de aparência pessoal e etarismo se relacionam ao exercício da gestão feminina.

A relevância deste estudo se dá devido a importância crescente da temática da diversidade de gênero nas organizações. Compreender os desafios específicos enfrentados por mulheres em posições de poder é o primeiro passo para que se possa desenvolver as estratégias para promover a igualdade no ambiente de trabalho, e contribuir para o fortalecimento das organizações ao beneficiar-se do potencial da liderança feminina.

Portanto, a atenção a esta temática tem a finalidade de observar quais os desafios da liderança feminina se relacionam à cultura das empresas estudadas, em uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa através de uma pesquisa de campo.

2 LIDERANÇA FEMININA

2.1 A trajetória do trabalho feminino

Ao realizar uma análise do ponto de vista do materialismo histórico, a estudiosa Simone de Beauvoir (2019) defende que a técnica anula a diferença muscular (biológica) que separa homem e mulher, no contexto do trabalho. Partindo do pressuposto de que a força física só cria superioridade na perspectiva da necessidade, ela defende que no ambiente de trabalho cada vez

mais mecanizado e intelectualizado, onde o manejo de máquinas modernas não exigem recursos viris e o esforço mínimo necessário não é superior às capacidades da mulher, logo ela torna-se igual ao homem no trabalho.

Da mesma forma, Friedrich Engels em “A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado” (2019), argumenta que nas sociedades primitivas as relações de gênero eram mais igualitárias. A organização social consistia em clãs matrilineares, onde as mulheres exerciam um papel fundamental na produção e na vida em comunidade o que lhes atribuía uma posição de relativa igualdade aos homens.

No entanto, com o surgimento da propriedade privada o homem torna-se senhor de escravos e torna-se também proprietário da mulher. Se nas sociedades primitivas, onde a economia era baseada na coleta, agricultura de subsistência e produção comunitária as mulheres tinham uma posição respeitada, ela agora é confinada aos trabalhos domésticos. O trabalho desempenhado por elas desaparece ao lado do trabalho produtivo do homem, que passou a ser visto como produtivo e essencial, enquanto o das mulheres se torna secundário e insignificante (Beauvoir, 2019; Engels 2019).

Além disso, Engels argumenta que a derrocada do direito materno representou uma derrota significativa para o sexo feminino tanto no âmbito social, como econômico. O primeiro efeito do domínio dos homens foi a transição para o sistema patriarcal, que institui o poder nas mãos do chefe da família. Essa nova estrutura social subjuga e oprime a mulher pois ela é entregue de maneira incondicional ao poder do homem (Engels, 2019).

Ademais, é importante pontuar que o sistema escravista reduzia o povo negro a propriedade. Dentro deste sistema de opressão, as mulheres negras, assim como os homens eram vistas como unidades de trabalho lucrativas, e poderiam ser desprovidas de gênero para os proprietários de escravos. Como escravas, estas mulheres tinham todos os outros aspectos de suas vidas ofuscados pelo trabalho compulsório. O enorme espaço que o trabalho ocupa nas vidas das mulheres negras hoje, é produto de um padrão estabelecido durante os primeiros anos de escravidão. Portanto, como defende a estudiosa Angela Davis, o conceito de interseccionalidade tem que estar presente no estudo das relações de gênero, pois as realidades das mulheres são distintas quando observadas sob os vieses de raça e classe (Davis, 2016).

Dessa forma, a igualdade só é possível quando os dois sexos têm direitos juridicamente iguais. Isso inclui a participação da mulher na vida pública. Além disso, a emancipação da mulher requer sua participação na produção social, ou seja, na economia e no mercado de trabalho, e a redução do trabalho doméstico não remunerado é crucial para que a mulher consiga se inserir no contexto do trabalho e alcançar posições mais elevadas. O advento da indústria moderna possibilitou e exigiu formalmente a entrada da mulher no campo do trabalho produtivo (Beauvoir, 2019).

2.2 Inclusão feminina em cargos de liderança no Brasil

A inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido marcada por progressos consideráveis. No entanto, as disparidades de gênero persistem, tanto no setor privado quanto no serviço público.

Segundo dados do IBGE, no ano de 2022, as mulheres dedicaram, em média 21,3 horas por semana a afazeres domésticos e/ou cuidados com pessoas, enquanto os homens dedicaram apenas 11,7 horas. Quase o dobro do tempo. Este dado é um reflexo da desigualdade existente na distribuição das tarefas domésticas, dando destaque para a dupla jornada de trabalho de mulheres que, além de terem um emprego formal fora de casa, ainda são majoritariamente responsáveis pela administração de suas casas e do cuidado dos membros da família. Essa responsabilidade extra que recai sobre as mulheres impacta diretamente na possibilidade de progressão de carreira das mulheres e de sua disponibilidade para assumirem cargos de liderança.

Consequentemente, apesar de ter sua participação no mercado de trabalho em constante crescimento, um estudo do Instituto Ethos (2016) expõe o afunilamento hierárquico com menor inclusão das mulheres, à medida que aumentam as atribuições de comando.

A pesquisa expõe que sua representação em cargos de nível executivo na iniciativa privada é de apenas 13,6% para 86,4% de homens nessa posição; nos cargos de gerência essa proporção é de 31,3% de mulheres para 68,7% de homens no cargo. De acordo com o levantamento feito pela Teva Índices a pedido do CNN Brasil Business (2022), apenas duas empresas das 90 companhias de capital aberto que compõem atualmente o Ibovespa tem mulheres na presidência; e 85% dos conselheiros são homens.

Por outro lado, de acordo com dados disponibilizados pelo Governo Federal, a ocupação das mulheres no serviço público no Brasil registrada em 2022 é de 44,8%. Quanto ao quantitativo de servidores por Unidade de Federação (UF), o Estado do Maranhão apresenta 41,1% de mulheres nos quadros de pessoal.

No serviço público, os dados apresentados pelo Observatório de Pessoal, atualizados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em 2024, constatou que os cargos de liderança continuam sendo ocupados majoritariamente pelos homens, com representação estimada em 60%.

Essa falta de representação das mulheres em cargos de liderança não pode ser atribuída à falta de qualificação. Dados do Observatório de Pessoal do MGI, informam que a proporção de mulheres com pós-graduação aumentou de 30,2% em 2014 para 54,2% em 2022, e ainda assim não resultou em aumento significativo de oportunidades em cargos de liderança.

Uma pesquisa do Instituto Ethos (2016), aponta ainda que no Brasil as mulheres possuem um número médio de 7.5 anos de estudos, para 7 anos dos homens. Foram ainda maioria em 2013, entre os matriculados (55,5%) e os concluintes (59,2%) do ensino superior. O curso de Administração é um dos três mais procurados pelas mulheres, a julgar pela proporção de matrículas, (55,6%) superior à dos homens. Esses dados assinalam que a menor representação das mulheres em postos de comando não se deve à sua qualificação profissional, mas a outros agentes que limitam sua ascensão na hierarquia organizacional.

2.3 Desafios enfrentados pela mulher líder

O 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios de 2024 realizado pelos Ministérios do Trabalho e Emprego (MTE) e das Mulheres apresenta que no que diz respeito aos cargos de liderança, apenas 38,3% dos empregadores adotam políticas de ascensão profissional de mulheres.

As mulheres líderes enfrentam diversas barreiras sociais que fazem parte do chamado "teto de vidro", que dificultam a ascensão e manutenção da mulher em cargos de liderança. Entre essas barreiras destacam-se: os preconceitos e a discriminação, o conflito entre trabalho e família, e a questão da maternidade (Lima et al., 2018).

Um dos obstáculos recorrentes na carreira da mulher líder tem sido conciliar as demandas profissionais e a maternidade, uma vez que sua evolução na carreira profissional muitas vezes coincide com o período de maior fertilidade, de acordo com o ponto de vista biológico. Neste cenário, com o objetivo de priorizar a carreira profissional, elas têm optado pela maternidade mais tardia, e as mães têm que se esforçar para harmonizar os seus papéis de profissional e mãe. Isso se dá pelo fato de existir uma demanda crescente pelo empenho e disponibilidade da profissional, enquanto a maternidade exige também uma dedicação ilimitada (Puccini, Aron e Santiago, 2015).

Segundo Correl e Bernard (2007), candidatas a vagas de emprego que tenham filhos têm 44% menos chance de serem contatadas do que mulheres com qualificação semelhante, porém sem filhos.

Além do dilema da maternidade, as mulheres enfrentam dificuldades para progressão de carreira, uma vez que a maioria dos postos de alto comando são ocupados por homens. Ademais, enfrentam o inconveniente das diferenças salariais. Segundo dados do IBGE, os homens ocupando cargos de liderança em 2022 possuíam rendimento médio de R\$ 8.378,00 enquanto o rendimento das mulheres nesses cargos foi de R\$ 6.600,00, ou seja, uma diferença superior a 20%. No recorte por raça/cor as mulheres negras são as que possuem menor remuneração. Elas ganham 66,7% da remuneração das mulheres não negras, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 2024. (Ceribelli et al., 2016).

Adicionalmente relacionado aos desafios da maternidade e das diferenças salariais, as mulheres defrontam-se também com pressões relacionadas à sua aparência pessoal no ambiente de trabalho. Hryniewicz e Vianna (2018) apontam em seu estudo a aparência pessoal como motivador de preconceito. As mulheres são colocadas sob pressão estética, e cobra-se que tenham a aparência "ideal" para o cargo que ocupam. Comentários sobre o cabelo, o jeito de se vestir e até mesmo exigências de modificações na aparência.

Além dos desafios citados, aspectos da cultura organizacional também podem significar uma barreira à liderança feminina. Estudos apontam que existe uma desigualdade relacionada ao gênero, quanto à participação e a influência das mulheres em deliberações. Em grupos deliberativos de trabalho, quanto menor o quantitativo de mulheres, menor é a sua participação e autoridade na discussão (Karpowitz, Mendelberg e Shaker, 2012).

Pesquisas revelam que em ocasiões em que homens e mulheres trabalham juntos em um projeto, as mulheres têm menor probabilidade de ter suas ideias atribuídas a elas da maneira correta. (Heilman e Haynes, 2005).

Além disso, mulheres líderes muitas vezes se deparam com resistência no exercício de sua função, principalmente por homens mais velhos. (Hryniewicz; Vianna, 2018).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo. Quanto aos fins, se classifica como exploratória, por se tratar de um campo de estudo onde se detém pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, explicativa por ter como objetivo tornar algo compreensível, buscando esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado. Quanto aos meios, segue os critérios da pesquisa de campo e bibliográfica, pois objetivou-se ir à campo com o intuito de compreender e explicar o fenômeno estudado; e relacionar os dados obtidos no estudo com as publicações existentes sobre a temática (Vergara, 2013).

Participaram da pesquisa 11 mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas públicas e privadas na cidade de São Luís-MA. Como critério de inclusão das participantes, foi considerado ser maior de idade, ser do sexo feminino, exercer um cargo de liderança em empresa pública ou privada e residir e trabalhar na cidade de São Luís.

Após identificar as participantes em potencial para esta pesquisa, realizou-se o contato via WhatsApp, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa e confirmada a disponibilidade e o interesse em contribuir com o estudo. Após a confirmação, foi enviado individualmente o link com o questionário e as instruções para resposta.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, realizou-se a aplicação de um questionário estruturado semiaberto com 29 perguntas, categorizadas por eixos de análise criados a partir das variáveis que compõe o fenômeno estudado. As perguntas incluídas no questionário estão divididas em 5 categorias, sendo elas: vida pessoal e carreira (2 questões), maternidade (3 questões), remuneração (2 questões), aparência pessoal (4 questões), percepções do ambiente de trabalho (11 questões).

Optou-se pela aplicação do questionário por se tratar de um método que atinge um maior número de pessoas, obtém respostas rápidas e precisas, e por permitir tempo e horário flexível para resposta (Marconi; Lakatos, 2003).

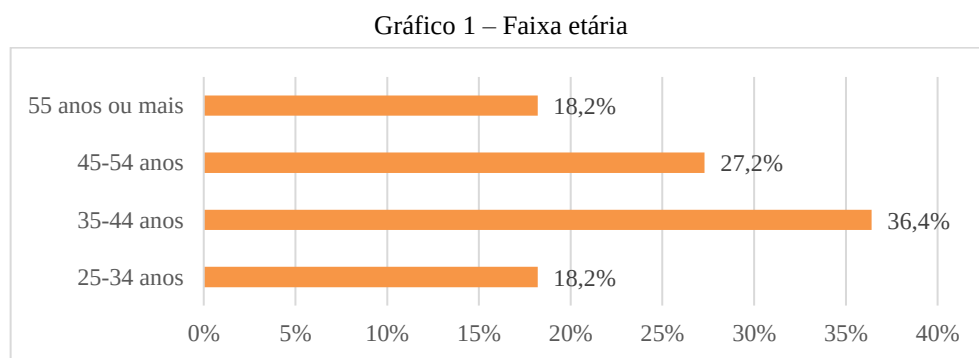
Os dados levantados no questionário foram tratados através da aplicação da técnica da análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que se aprofunda nos conteúdos das mensagens (Bardin 1977).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das respostas obtidas através do questionário, serão apresentados os resultados da pesquisa. Os resultados são estruturados por eixos temáticos que emergiram durante a criação do questionário e análise qualitativa das respostas.

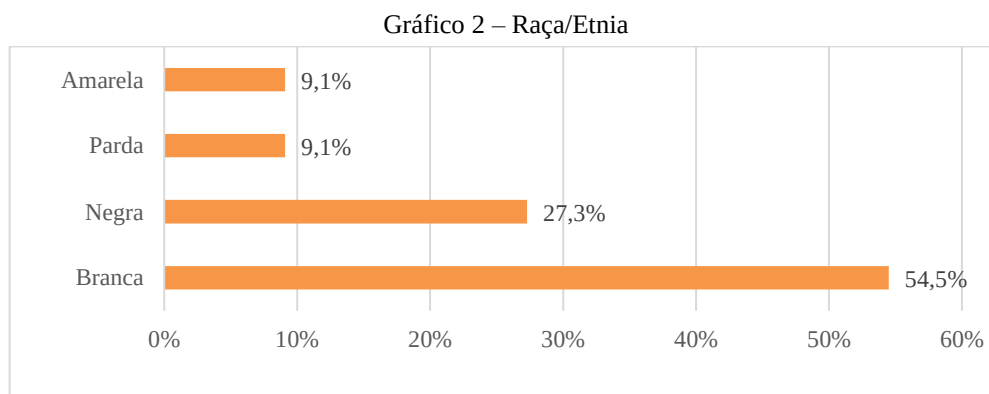
4.1 Perfil das mulheres em cargos de liderança da amostra pesquisada

Dentre as faixas etárias analisadas (Gráfico 1), os dados refletem uma predominância de mulheres na faixa etária de 35 a 44 anos (36,4%), seguidas pelas de 45 a 54 anos (27,2%). Também observou-se a presença de líderes mais jovens, de 25 a 34 anos (18,2%), equivalente à presença de mulheres de 55 anos ou mais (18,2%). Os resultados sugerem uma presença mais marcante de mulheres em cargos de liderança na meia-idade.



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

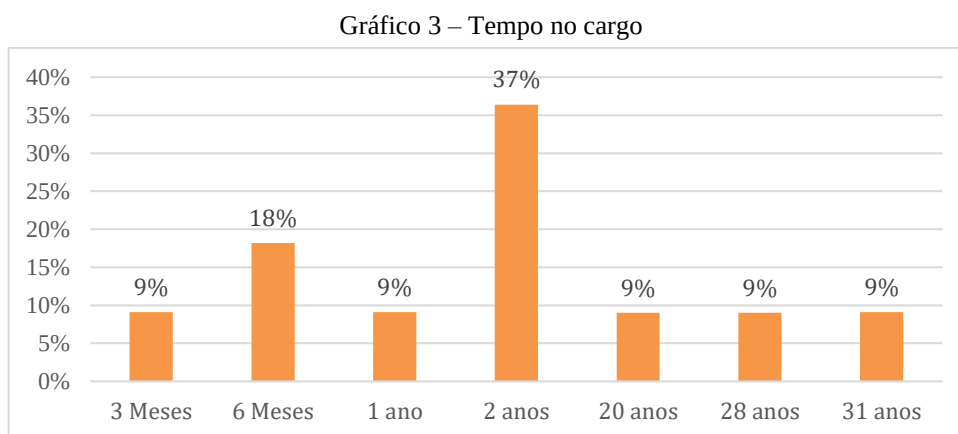
Na categoria de raça e etnia (Gráfico 2), a maioria das participantes se autodeclara branca (54,5%), seguida por negras (27,3%), pardas (9,1%) e amarelas (9,1%). Não houve declarações de indígenas ou outras etnias. Esses dados revelam uma predominância de mulheres brancas em cargos de liderança, evidenciando uma disparidade racial significativa.



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

No que se refere aos cargos ocupados atualmente pelas respondentes, temos: assessora, coordenadora de curso de especialização, coordenação pedagógica de curso de pós-graduação EAD, coordenação, supervisora administrativa, coordenadora de processos, duas supervisoras de seções da Justiça Federal do Maranhão, supervisora de recursos humanos, delegada de polícia e supervisora técnica de laboratório.

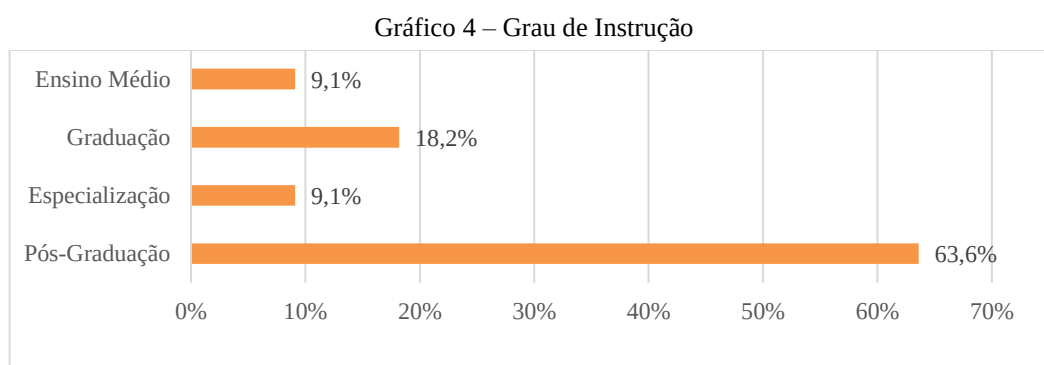
O tempo de experiência em cargos de liderança varia consideravelmente (Gráfico 3). A maioria possui até dois anos de experiência, enquanto outras possuem vasta experiência em cargos de liderança variando de 20 a 31 anos. Essa variação indica tanto a entrada recente de novas líderes, quanto a presença de mulheres veteranas no papel de líderes.



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

Quanto ao grau de instrução (Gráfico 4), a maioria das líderes possui pós-graduação (63,6%), seguida por graduação (18,2%), especialização (9,1%) e ensino médio (9,1%). Os resultados explicitam a importância da qualificação para ascensão a cargos de liderança, com a maioria das participantes tendo alcançado altos níveis de instrução.

Hofmeister (2009) reforça esta tendência ao afirmar que no mercado existe a exigência de qualificação e educação contínua, sem a qual não é possível acompanhar as mudanças e evoluções do mercado. Com esta exigência do mercado, na busca de se tornarem mais competitivas, as mulheres têm se especializado e investido em sua qualificação.



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

A grande maioria das respondentes atua no serviço público (81,8%) enquanto 18,2% estão na iniciativa privada.

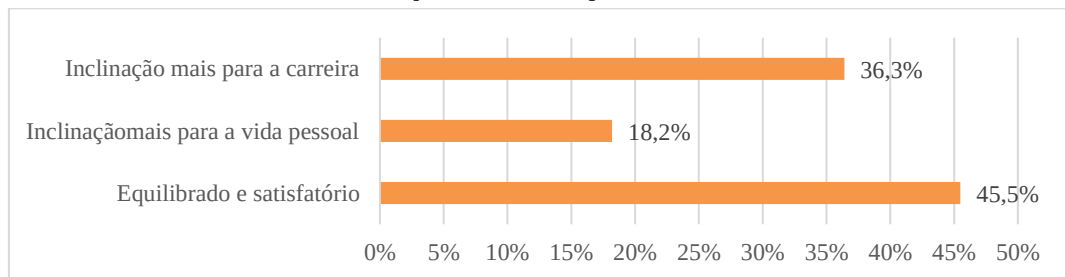
Quase metade das respondentes não possuem filhos (45,4%), enquanto 36,4% têm um filho e 18,2% têm dois filhos.

4.2 Vida pessoal e carreira

Embora sejam participantes ativas do mercado de trabalho e das atividades socioeconômicas, a persistência em manter as mulheres como as responsáveis pelas atividades domésticas e mantenedoras das funções socializadoras da família, faz com que seja necessária uma constante articulação, a fim de conciliar as funções profissionais e familiares. Um desafio ainda maior para as "chefes de família", que são a principal e muitas vezes a única responsável pelo sustento da casa (Albertuni; Stengel, 2016; Muniz e Veneroso, 2019).

Quando questionadas sobre como elas descrevem o equilíbrio entre vida pessoal e carreira atualmente (Gráfico 5), 45,5% consideram equilibrado e satisfatório, 36,3% inclinam-se mais para a carreira, e 18,2% para a vida pessoal. Isso mostra que muitas mulheres ainda enfrentam desafios significativos para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais.

Gráfico 5 – Equilíbrio da vida pessoal e carreira



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

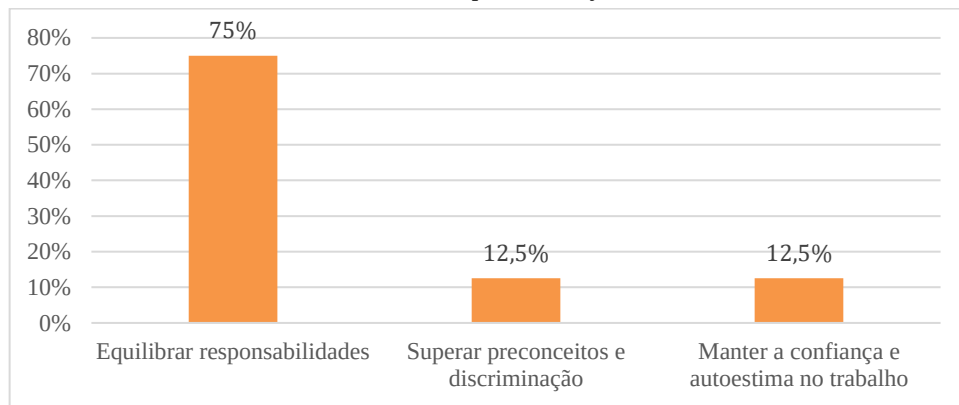
Entre as principais estratégias descritas pelas respondentes para equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, revelaram-se quatro categorias principais: gestão do tempo e estabelecimento de limites, separação entre vida pessoal e profissional, apoio externo e delegação de tarefas, e planejamento e priorização de tarefas. As participantes enfatizaram a importância de definir horários específicos, separar claramente o tempo destinado ao trabalho e à vida pessoal, também relataram que contam com o apoio de terceiros para facilitar a gestão das atividades domésticas e poder priorizar as tarefas essenciais. Algumas respostas indicaram que certas mulheres enfrentam dificuldades em traçar estratégias, relatando que não adotam nenhum tipo de planejamento e que estão concentradas exclusivamente na vida profissional.

4.3 Maternidade e carreira

A análise das respostas ao questionário referente aos desafios enfrentados ao conciliar maternidade e carreira revelou três categorias principais: tempo de qualidade com os filhos, dificuldade em conciliar rotinas, e desafios de gênero em espaços de poder. Elas salientaram a dificuldade de destinar atenção plena aos filhos sem influência do trabalho, o esforço para alinhar a rotina familiar e as atividades domésticas com as demandas do trabalho e a resistência enfrentada nos postos de poder, onde as respondentes disseram haver desconfiança contínua em relação às suas capacidades.

Quando questionadas sobre os desafios encontrados no retorno ao trabalho após a licença maternidade (Gráfico 6) 75% das líderes responderam que maior desafio é equilibrar novas responsabilidades familiares com obrigações profissionais, 12,5% responderam que a maior dificuldade é superar possíveis preconceitos ou discriminação no ambiente de trabalho, e iguais 12,5% disseram que é manter um nível adequado de confiança e autoestima no retorno ao trabalho.

Gráfico 6 – Desafios após a licença maternidade



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

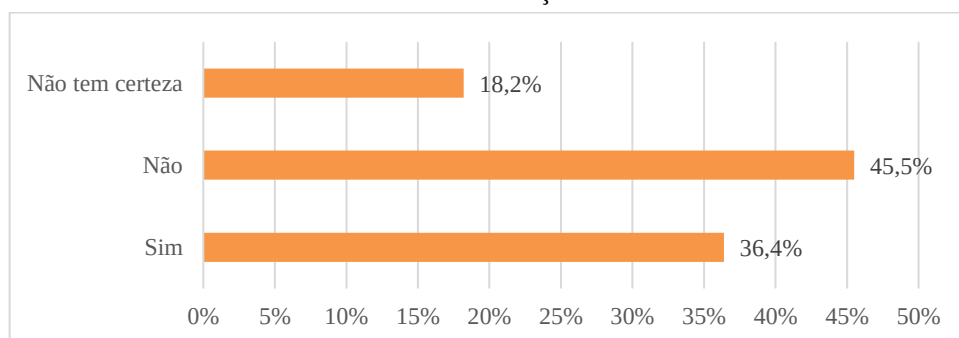
Esses resultados estão em consonância com as angústias identificadas por Cavalcanti e Baía (2017), que identificaram dificuldades como a necessidade de reestruturar as rotinas e a desconfiança em relação às capacidades das mulheres relacionadas ao retorno ao trabalho após a licença maternidade.

As participantes pontuaram que os tipos de apoio mais eficazes para mulheres que retornam ao trabalho após a licença maternidade incluem flexibilidade no horário e modalidade de trabalho, foi citado a possibilidade do trabalho remoto, rede de apoio familiar e social, e acesso a infraestrutura de cuidado como babás e creches também foram citados. A remuneração adequada e a equiparação salarial também são vistas como essenciais, junto a programas internos das empresas e suporte organizacional. Além disso, a oferta de cursos de aperfeiçoamento e sensibilização sobre a temática da maternidade dentro das organizações foram incluídos como recursos fundamentais para apoiar essas líderes em sua trajetória profissional.

4.4 Discrepâncias na remuneração em postos de poder

As respostas referentes à percepção das participantes sobre a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres em posições de liderança nas organizações a que fazem parte (Gráfico 7), 45,5% das mulheres acreditam que não há diferença salarial em suas organizações, uma quantidade significativa das respondentes acredita que há diferenças (36,3%), e 18,2% não têm certeza se há ou não diferença no salário.

Gráfico 7 – Diferença Salarial



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que embora um bom número de participantes acreditem haver diferenças salariais em seu locais de trabalho, 72,7% nunca vivenciaram ou testemunharam discrepâncias salariais entre colegas do sexo masculino e feminino em cargos de liderança,

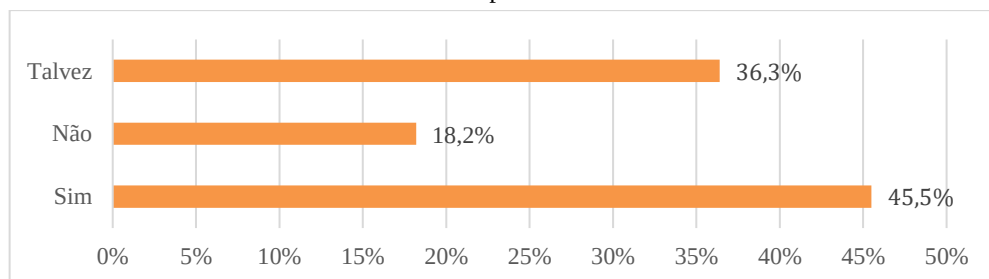
enquanto 18,2% assinalaram que sim, e 9,1% pontuaram que já vivenciaram ou testemunharam somente na iniciativa privada, e não no serviço público.

Embora algumas das participantes tenham dúvidas quanto às desigualdades salariais, dados do IBGE, de 2022 apontam que existe uma disparidade nos rendimentos de homens e mulheres em cargos de liderança, superior a 20%.

4.5 Expectativas estéticas e as relações de poder nas organizações

Ao explorar as percepções das participantes sobre o impacto da aparência pessoal como fator importante para o sucesso de mulheres em cargos de liderança emerge um panorama diversificado de opiniões, retratando diferentes pontos de vista sobre a influência deste fator na trajetória profissional feminina (Gráfico 8). A maioria das participantes (45,5%) responderam que acreditam que a aparência pessoal é um fator de importância, seguido por 36,3% que responderam que talvez seja um fator importante e 18,2% responderam que a aparência não é um fator importante para o sucesso profissional de mulheres líderes.

Gráfico 8 – Aparência Pessoal



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

Quando questionadas sobre já terem enfrentado comentários ou críticas sobre a aparência pessoal no ambiente de trabalho enquanto mulheres líderes, 81,8% responderam que não, e 18,2% das respondentes afirmaram já terem recebido críticas e comentários sobre suas aparências no ambiente de trabalho.

Quanto às percepções das participantes com base em suas experiências, observamos que 72,7% acreditam que as mulheres em postos de alto comando sofrem mais julgamentos e críticas em relação à sua aparência do que os homens na mesma posição. 18,2% não tem certeza se há mais cobrança para as mulheres e 9,1% acreditam que não ocorre.

Este dado corrobora com o que foi destacado por Naomi Wolf em *O Mito da Beleza* (2018) e Hryniewicz e Vianna (2018), de que a preocupação com a aparência se torna mais acentuada à medida que as mulheres ascendem a postos de poder, e de que enfrentam pressão estética para manter uma imagem “ideal” para seus cargos.

No que diz respeito ao etarismo, onde ocorre discriminação com base na idade, 54,5% das participantes responderam que já experimentaram ou testemunharam situações em que líderes mulheres foram discriminadas pela idade. 45,5% marcaram que nunca experienciaram ou testemunharam situações dessa natureza. As informações destacadas por Vieira e Capellos (2021) e Wolf (2018) apontam que as mulheres mais velhas enfrentam preconceitos no ambiente de trabalho, sendo sua idade imputada como “defeito”, em contraste com a valorização do homem mais velho como mais experiente e com mais personalidade.

4.6 Preconceitos percebidos no ambiente de trabalho

Segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) existe resistência frente à liderança feminina, principalmente no começo da carreira. E constantemente as mulheres sentem que precisam se esforçar mais, e "provar" que são merecedoras do cargo que ocupam.

A análise das respostas corroborou com o que diz a literatura. As resistências se apresentam nas mais diversas formas. Foram citadas pelas participantes o descrédito e resistência quanto às soluções propostas, falta de validação da opinião técnica e constante desconfiança sobre a capacidade da mulher de comandar. Além disso, foi citado a normalização de preconceitos e padrões machistas no ambiente de trabalho, incluindo comentários preconceituosos e machismo recreativo.

Outro aspecto observado foi que 54,5% das respondentes classificaram que existe uma dificuldade específica para mulheres líderes em chefiar equipes compostas em sua maioria numérica por homens. Dentre as principais dificuldades, foram citadas assédio moral e sexual, preconceito e discriminação de gênero, dificuldade em delegar e manter a credibilidade, resistência às instruções e desvalorização.

Dentre as participantes da pesquisa 63,6% responderam que nunca enfrentaram comentários preconceituosos relacionados ao gênero. Por outro lado, 36,4% marcaram já terem passado pela experiência.

Em resposta sobre a proporção aproximada de homens e mulheres nas reuniões de trabalho das quais participam, 54,5% das participantes responderam que predominam mulheres, 27,3% indicaram uma proporção equilibrada de participantes homens e mulheres, e 18,2% afirmaram que as reuniões são compostas predominantemente por homens.

Quando instigadas a refletir sobre o tempo de fala nas reuniões, 72,7% afirmaram não perceber diferença no tempo de fala entre homens e mulheres, 18,2% perceberam que os homens tendem a falar mais, e 9,1% declararam que as mulheres falam mais.

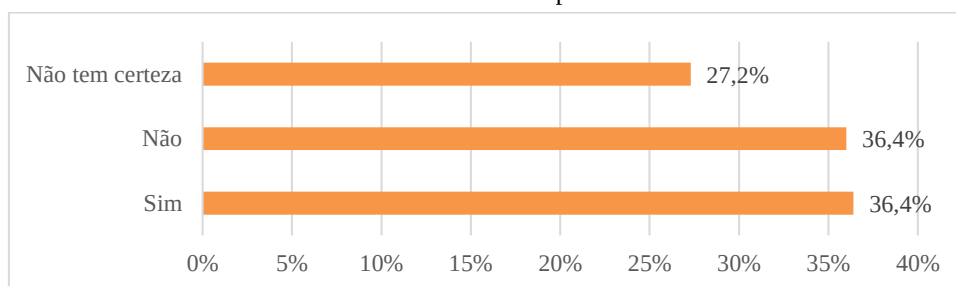
Quando questionadas sobre interrupções na fala ou desconsideração das contribuições das mulheres em reuniões, os resultados obtidos foram os seguintes: 36,3 % nunca perceberam interrupções ou desconsideração das contribuições das mulheres, 27,3% consideram que isso ocorre raramente, e 18,2% que isso acontece às vezes, e 18,2% que isso ocorre frequentemente.

De acordo com o estudo Karpowitz, Mendelberg e Shaker (2012) em grupos compostos por homens e mulheres, as mulheres enfrentam desvantagens quanto às chances de fala, principalmente quando estão em minoria numérica. Por outro lado, a participação das mulheres aumenta à medida que aumenta o número de mulheres no grupo. Esses achados corroboram os resultados obtidos na pesquisa, uma vez que a maioria das participantes relatou que o número de mulheres nas reuniões que participam é superior ao número de homens, ou a participação de ambos é equilibrada.

Ao serem inquiridas sobre a percepção de como as mulheres são avaliadas em comparação aos homens no ambiente de trabalho, 81,8% classificaram que as mulheres são avaliadas de maneira justa e imparcial, enquanto 18,2% responderam que as mulheres são avaliadas de forma mais rigorosa do que os homens.

Pontos interessantes foram observados quanto ao crédito recebido pelas mulheres no ambiente de trabalho (Gráfico 9). As respostas apresentaram uma variação interessante. 36,4% das respondentes acreditam que as mulheres frequentemente têm seu trabalho subestimado ou não recebem o crédito adequado por algum projeto no ambiente de trabalho. Uma quantidade igual (36,4%) de mulheres acredita que o crédito pelo trabalho é corretamente atribuído e 27,2% não tiveram certeza.

Gráfico 9 – Crédito pelo trabalho



Fonte: Autora (2024). Dados da pesquisa.

Quando questionadas se já vivenciaram casos em que o trabalho de uma mulher foi atribuído a outra pessoa, mais precisamente a um homem, 36,4% afirmaram já terem vivenciado ou presenciado, 54,5% não vivenciaram ou testemunharam e 9,1% não souberam responder.

Nesse sentido, Heilman e Haynes (2005) apontam em seu estudo, que em equipes de trabalho compostas por homens e mulheres, as mulheres podem ficar em desvantagem na avaliação do seu desempenho e têm menos probabilidade de ter o mérito pelo seu trabalho corretamente atribuído a elas. Os membros do sexo feminino, em trabalhos de equipes mistas são geralmente classificados como menos competentes, menos influentes e menos propensos a ter desempenhado um papel de liderança na execução da tarefa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança ao conciliarem suas demandas profissionais e pessoais, bem como as dificuldades relacionadas à maternidade e ao ambiente de trabalho. A partir da análise qualitativa das respostas obtidas, foi possível verificar estratégias comuns empregadas pelas líderes, como a delegação de tarefas, a definição clara de prioridades e a gestão eficiente do tempo. Esses resultados refletem a complexidade das jornadas das mulheres líderes, que precisam constantemente conciliar múltiplos papéis e responsabilidades.

Além disso, o estudo demonstrou que, apesar dos desafios, as participantes demonstram resiliência e adaptabilidade, fazendo uso de estratégias e de redes de apoio para gerir as suas responsabilidades de maneira flexível. No entanto, os resultados também apresentaram a existência de preconceitos percebidos no ambiente de trabalho, que podem se manifestar de formas variadas, como a frequente desconfiança sobre a capacidade de liderança, ou a expectativa de que tem de mostrar uma performance superior no trabalho para ser reconhecida.

Esses obstáculos, associados aos desafios já citados, expõem a inevitabilidade de se promover mudanças estruturais nas organizações. Políticas que promovam a igualdade de gênero, estratégias para combater os preconceitos e apoio às necessidades específicas das mulheres, como a promoção de debates e criação de programas institucionais de suporte às mulheres com experiência da maternidade. Estas práticas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento sobre a liderança feminina e as suas especificidades e desafios, reforçando a importância de um ambiente de trabalho que reconheça e ofereça cooperação nas demandas das mulheres líderes. O estudo também sugere que estudos futuros possam se debruçar sobre a análise de políticas organizacionais e sociais que possam facilitar a manutenção do equilíbrio e combater o preconceito, expandindo assim as possibilidades de soluções para o enfrentamento de tais desafios.

Por fim, espera-se que esta pesquisa sirva como premissa para a análise e o aprimoramento de estratégias equitativas nas organizações, objetivando não apenas o bem-estar das mulheres, como também a consumação de um ambiente de trabalho mais justo e harmônico para todos.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. Mulheres recebem 19,4% menos que os homens, diz relatório do MTE. **Agência Brasil**, Brasília, 2024. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2024-03/mulheres-recebem-194-menos-que-os-homens-diz-relatorio-do-mte>>. Acesso em: 17 ago. 2024.
- 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, 2016. DOI: 10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P709.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do XI Simpósio**, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2014.php?pag=186>>. Acesso em: 4 jun. 2024.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. Tradução de Sérgio Milliet. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019.
- CAVALCANTI, Natália C. Silva Barros; BAÍA, Deylane Corrêa Pantoja. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: **Anais do 11º Seminário Internacional Fazendo Gênero**, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.en.wwwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499457316_ARQUIVO_Ser_mae_nomundodotrabalho.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- 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://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- CERIBELI, H. B. et al. Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 3, p. 97-115, dez. 2016. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2234>>. Acesso em: 27 jul. 20
- CNN BRASIL. Só duas empresas do Ibovespa têm CEO mulher e 85% dos conselheiros são homens. **CNN Brasil**, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/so-duas-empresas-do-ibovespa-tem-ceo-mulher-e-85-dos-conselheiros-sao-homens>>. Acesso em: 17 jun. 2024.

CORRELL, Shelley J.; BERNARD, Stephen; PAIK, In. Is there a motherhood penalty?. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 112, n. 5, p. 1297-1338, 2007. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/511799>>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DAVIS, Angela. **Mulheres, Raça e Classe**. Tradução de Heci Regina Candiani. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

ENGELS, Friedrich. **A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado**. Tradução de Leandro Konder. Lebooks, 2019.

GOVERNO FEDERAL. Estudo mostra avanços na presença feminina na administração pública federal. **Governo Federal**, Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/estudo-mostra-avancos-na-presenca-feminina-na-administracao-publica-federal>>. Acesso em: 17 ago. 2024.

GOVERNO FEDERAL. Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial. **Governo Federal**, Brasília, mar. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial>>. Acesso em: 17 ago. 2024.

GOVERNO FEDERAL. Observatório de Pessoal - Série Relatórios Gerenciais - Gênero. **Governo Federal**, Brasília, [sd]. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/serie-relatorios-gerenciais-genero>>. Acesso em: 20 jun. 2024.

GOVERNO FEDERAL. Relatório Nacional de Igualdade Salarial. **Governo Federal**, Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/relatorio-igualdade>>. Acesso em: 17 ago. 2024.

HEILMAN, Madeline E.; HAYNES, Michele C. No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 905-916, 2005. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.905.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e desenvolvimento de carreira**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 17 jun. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2021. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102066>>. Acesso em: 04 jun. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama do Censo, 2022. Disponível em: <<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/indicadores.html?localidade=BR>>. Acesso em: 04 jul. 2024.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas . São Paulo: Benjamin S. Gonçalves, 2016. 94 p. E-book. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf> . Acesso em: 05 jun. 2024.

KARPOWITZ, Christopher F.; MENDELBERG, Tali; SHAKER, Lee. Gender inequality in deliberative participation. **American Political Science Review**, v. 106, n. 3, p. 533-547, 2012. DOI: 10.1017/S0003055412000329.

LIMA, Gustavo Simão et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 65-80, 2018. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1922>>. Acesso em: 23 jul. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNIZ, Jerônimo Oliveira; VENEROSO, Carmelita Zilah. Diferenciais de participação laboral e rendimento por gênero e classes de renda: uma investigação sobre o ônus da maternidade no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/y5gC4JLvrQRTTGb7zfz4HcQ/abstract/?lang=pt#>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

PUCCINI, Beatriz Cicala; ARON, Mariana Luzia e SANTIAGO, Evelyn Barreto. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. **Rev. psicol. polít.** [online]. 2015, vol.15, n.34, pp.587-597. ISSN 1519-549X. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1519-549X2015000300009>. Acesso em 26 jun. 2024.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 30, n. 87, p. 123-139, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142016.30870008>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Renata Assis; CAPELLOS, Vanessa Martines. Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. **Revista Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 275-295, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/8578hYmsjWcPHSV5W3vrvrP/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

WOLF, Naomi. **O mito da beleza**. Tradução Waldéa Barcelos. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

APÊNDICE – FORMULÁRIO APLICADO

Liderança Feminina: Os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em São Luís-MA

1. **Em que faixa etária você se enquadra? ***
 - Menos de 25 anos
 - 25-34 anos
 - 35-44 anos
 - 45-54 anos
 - 55 anos ou mais
2. **Como você se autodeclara em termos de raça ou etnia? ***
 - Branca
 - Negra
 - Parda
 - Amarela
 - Indígena
 - Outra
3. **Qual o seu cargo atual? ***
4. **Há quanto tempo você ocupa/ocupou um cargo de liderança? ***
5. **Qual é o seu nível de escolaridade mais alto? ***
 - Ensino Médio
 - Graduação
 - Pós-Graduação
 - Especialização
6. **Área de Atuação: ***
 - Serviço Público
 - Iniciativa Privada
7. **Possui filhos? Em caso afirmativo, quantos? ***
8. **Como você descreveria o seu equilíbrio entre vida pessoal e carreira atualmente? ***
 - Equilibrado e satisfatório
 - Inclinação mais para a vida pessoal
 - Inclinação mais para a carreira
9. **Quais estratégias você utiliza para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais? ***

10. **Quais são os maiores desafios que você enfrenta como mulher líder ao conciliar maternidade e carreira? ***
11. **Qual dos seguintes desafios você acredita ser o mais significativo para as mulheres líderes ao retornarem ao trabalho após a licença maternidade?**
 - Equilibrar novas responsabilidades familiares com obrigações profissionais.
 - Superar possíveis preconceitos ou discriminação no ambiente de trabalho.
 - Manter um nível adequado de confiança e autoestima no retorno ao trabalho.
12. **Quais são os tipos de apoio ou recursos que você acha mais eficazes para ajudar as mulheres líderes a manterem um bom desempenho no trabalho após a maternidade? ***
13. **Você acredita que existem diferenças salariais entre homens e mulheres em posições de liderança em sua organização? ***
 - Sim
 - Não
 - Não tenho certeza
14. **Você já vivenciou ou testemunhou discrepâncias salariais entre colegas do sexo masculino e feminino em cargos de liderança? ***
15. **Você acredita que a aparência pessoal é um fator importante para o sucesso profissional das mulheres em cargos de liderança? ***
 - Sim
 - Não
 - Talvez
16. **Você já enfrentou críticas ou comentários sobre sua aparência pessoal no ambiente de trabalho como uma mulher líder? ***
 - Sim
 - Não
17. **Em sua experiência, as mulheres líderes são mais criticadas ou julgadas por sua aparência pessoal do que os homens em cargos de liderança? ***
 - Sim
 - Não
 - Não tenho certeza
18. **Você já experimentou ou testemunhou situações de etarismo no local de trabalho, onde mulheres líderes foram discriminadas com base em sua idade? ***
 - Sim
 - Não
 - Não sei informar

19. **Você já testemunhou ou experimentou situações em que a liderança feminina enfrentou resistência por parte da equipe? Se sim, em que contexto isso ocorreu?** *
20. **Na sua opinião, você acredita que existe uma dificuldade específica para mulheres líderes em chefiar equipes compostas predominantemente por homens?** *
- Sim
 - Não
 - Não tenho certeza
21. **Se você respondeu "Sim" na pergunta anterior, quais são as principais dificuldades que você identifica?** *
22. **Durante sua experiência como líder, você já enfrentou comentários preconceituosos relacionados ao seu gênero?** *
- Sim
 - Não
23. **Nas reuniões que você participa, qual é a proporção aproximada de homens para mulheres?** *
- Predominantemente homens
 - Predominantemente mulheres
 - Equilibrada entre homens e mulheres
24. **Em sua opinião, as mulheres têm oportunidades iguais de participar e contribuir durante as reuniões?** *
- Sim
 - Não
 - Não tenho certeza
25. **Durante as reuniões, você percebe alguma diferença no tempo de fala entre homens e mulheres?** *
- Sim, as mulheres falam mais
 - Sim, os homens falam mais
 - Não percebo diferença
26. **Você já percebeu interrupções frequentes ou desconsideração das contribuições das mulheres durante as reuniões?** *
- Nunca
 - Raramente
 - Às vezes
 - Frequentemente
 - Sempre

27. Como você percebe a avaliação do desempenho das mulheres em comparação com os homens em seu ambiente de trabalho? *

- As mulheres são avaliadas de forma justa e imparcial
- As mulheres são avaliadas de forma mais rigorosa que os homens
- As mulheres são avaliadas de forma menos rigorosa que os homens

28. Você acredita que o crédito pelo trabalho das mulheres é corretamente atribuído a elas em seu ambiente de trabalho? *

- Sim, na maioria dos casos
- Não, as mulheres frequentemente têm seu trabalho subestimado ou não recebem crédito adequado
- Não tenho certeza

29. Você já testemunhou ou vivenciou casos em que o trabalho de uma mulher foi atribuído a outra pessoa, mais precisamente a um homem? *

- Sim
- Não
- Não tenho certeza