

# O IMPACTO QUE MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA GERAM NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Jerusa Barboza<sup>1</sup>

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Patrícia Meyer<sup>2</sup>

**Resumo:** A discriminação sofrida pelas mulheres no mercado de trabalho não é uma novidade do século XXI. Elas possuem um maior nível de escolaridade, e são desacreditadas de suas qualificações profissionais, recebem salários mais baixos, e acumulam dupla ou tripla jornada de trabalho - carreira profissional, estudo e lar. Historicamente, a mulher era vista como a que deveria servir e não a que poderia liderar. Com o objetivo de apresentar o impacto que mulheres que atuam em posição de liderança geram na estrutura cultural das organizações e os obstáculos enfrentados durante a conquista dessa posição, este estudo qualitativo, do tipo pesquisa narrativa e história oral, entrevistou, por meio de rodas de conversa, nove mulheres. A presente pesquisa traz uma comparação de dados históricos e atuais, articulando com as falas de mulheres que atuam no mercado de trabalho de Curitiba e região metropolitana. Os resultados da pesquisa reafirmam a relevância de mulheres na composição das organizações para equipes mais diversas e de elevado nível técnico, gerando empresas mais produtivas e humanas.

**Palavras-chave:** Gênero; Trabalho; Mulher; Discriminação de gênero; Organizações E-tec.

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas que relacionam gênero e oportunidades de trabalho mostram como há uma cultura, enraizada na sociedade, que interfere de maneira negativa na construção das carreiras das mulheres.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentou na pesquisa “Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil” (2018), que incluindo as atividades remuneradas e os afazeres do lar, as mulheres estavam trabalhando em média três horas semanais a mais do que os homens. Quando passamos para a perspectiva acadêmica, na faixa de 25 a 44 anos de idade, 21,5% das mulheres haviam completado a graduação, contra 15,6% dos homens. Mas nem

---

<sup>1</sup> Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais – campus Curitiba – IFPR  
jerusabarboza@gmail.com

<sup>2</sup> Orientadora – Professora do IFPR campus Curitiba - patricia.meyer@ifpr.edu.br

sempre foi assim, a mesma pesquisa apresenta que houve uma mudança, que se observarmos os dados é possível perceber que nas décadas anteriores as mulheres tinham um nível de escolaridade menor.

Analisando esses dados estatísticos é possível verificar que as mulheres estão se dedicando mais ao currículo e ao trabalho para tentar equilibrar a balança da competição por vagas de emprego e oportunidades de ascensão.

Diante dos dados que apresentam essa desigualdade histórica entre mulheres e homens no mercado de trabalho, importa-nos compreender qual o impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura cultural das organizações? Quais os obstáculos enfrentados durante a conquista dessa posição e que resultados podem gerar incentivo para a multiplicação de equipes com uma força de trabalho diversificada?

É necessário compartilhar as histórias de conquistas das mulheres que conseguiram se colocar em posições relevantes nas organizações, difundir que é possível alcançar grandes cargos, mas que também é possível fazer a diferença em cargos que não são vistos com tanta relevância, alterar a estrutura cultural das organizações é o ponto de transformação. Está além da representatividade. Ter mulheres presentes nos diferentes setores, compondo as estruturas das organizações, trazendo diversidade para as equipes, estabelece uma possibilidade de aumentar consideravelmente a capacidade de inovação, criação e humanização das organizações. (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

É preciso ressaltar que os obstáculos que encontram pelo caminho são reais. A pesquisa do IBGE (2018) demonstra que mesmo trabalhando mais horas e estudando por mais tempo, as mulheres ainda ganham menos que os homens.

Em 2016, em média, o salário da mulher era 23,5% menor do que o do homem. O estudo de Feitosa e Albuquerque (2019), apresenta que mesmo os índices apontando que o nível de escolaridade das mulheres está crescendo, quando o assunto é o questionamento das suas habilidades e autonomia, o preconceito se faz bastante presente.

É possível identificar um ponto comum nos estudos que conseguiram identificar melhorias nas condições das mulheres no mercado de trabalho. O estudo de Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillen (2018) conclui que a diversidade dos

grupos de trabalho é favorável desde que exista uma eficiente política de recursos humanos que possa potencializar o comprometimento dos colaboradores. Já Siqueira e Bussinguer (2020), apontam que países mais desenvolvidos e com políticas públicas que possuem o objetivo de corrigir as desigualdades, apresentam um avanço significativo nas melhorias das condições das mulheres no mercado de trabalho.

A mudança acontece quando a estrutura que dá base para o mercado muda, visto que o machismo existe e está enraizado na cultura no país, conseqüentemente está na base do mercado de trabalho. O homem executivo entende que o caminho de construção da carreira da mulher é diferente, que possui mais obstáculos e acredita que a família e os afazeres do lar e com os filhos, tornam as mulheres menos leais às organizações (ANTUNES *et al.*, 2019).

Ainda que vivencemos um machismo estrutural, as mulheres encontram fôlego para continuar a busca por igualdade no mercado de trabalho. Estudos atuais mostram resultados animadores, explicando o quanto uma mulher que está construindo sua carreira pode se tornar mais engajada ao encontrar outra mulher em uma situação semelhante, enfrentando os mesmos obstáculos (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

O principal objetivo desta pesquisa é apresentar o impacto que mulheres que atuam em posição de liderança geram na estrutura cultural das organizações e os obstáculos enfrentados durante a conquista dessa posição, demonstrando como os resultados podem incentivar a multiplicação de equipes com uma força de trabalho diversificada.

O processo para alcançar esse objetivo passará pela apresentação de alguns desafios, que mulheres que ocupam posições de liderança enfrentaram durante sua trajetória, para estar nesta posição e analisar a forma como essas mulheres são capazes de influenciar na estrutura organizacional das empresas em que estão inseridas e apresentar relatos que servem como incentivo para a formação de equipes mais diversas para as organizações.

## 2 MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

A desigualdade de gênero não é um assunto que seja fruto do século XXI, mas a mudança gerada a partir de estudos e discussões sobre essa temática apresentam resultados que proporcionam uma interferência direta e necessária na estrutura das sociedades.

A visão da mulher no início do século XX era intimamente relacionada à prioridade de cuidado com a casa; filhos e marido eram os responsáveis pela sua felicidade. Por isso os primeiros empregos das mulheres sempre seguiam o caminho da educação e saúde, sendo professoras e enfermeiras, relacionando as atividades profissionais com as características que acompanham as mulheres.

A análise de Bruschini e Lombardi (2001), sobre o mercado de trabalho do Brasil na década de 90, apresenta que mesmo em meio às crises econômicas a mulher conseguiu sua consolidação no acesso ao mercado. O mesmo estudo ainda mostra o quanto foi necessário persistir para conquistar essas vagas e que esses resultados são consequência de um movimento iniciado na década anterior (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001).

Atualmente é possível identificar uma melhora na distribuição de gênero dentro do mercado de trabalho, mas nada muito significativo, ressaltando ainda que a distribuição está muito relacionada às características machistas, racistas e classistas, enraizadas na cultura do país (BALTAR e OMIZZOLO, 2020).

Na busca por um lugar no mercado de trabalho as mulheres precisam investir e persistir mais na formação acadêmica, o estudo de Bruschini e Lombardi (2001) apresenta que 60% da população que concluiu cursos superiores, na década de 90, são de mulheres e ressalta também que as áreas de concentração são as de Saúde, Humanas e Biológicas.

Dados apresentados pelas autoras Baltar e Omizzolo (2020) mostram que a maioria das mulheres que compõem o mercado de trabalho brasileiro, estão concentradas nos serviços domésticos e atividades relacionadas à educação, saúde e serviços sociais. No ano de 1998, 70% dos cargos da área da saúde eram ocupados por mulheres. O estudo de Bruschini e Lombardi (2001) mostrou que sabendo que a possibilidade de conseguir um emprego era maior na área da saúde, o público

feminino passou a escolher seus cursos (Medicina, Enfermagem, Fisioterapia, entre outros) já com foco nas vagas. Analisando essas informações, verificamos que mesmo depois de vinte anos, algumas das áreas que mais concentram trabalhadoras ainda são as mesmas e que a escolha das vagas e dos cursos é feita tanto culturalmente como estrategicamente.

Ao explorar a trajetória da mulher e o mercado de trabalho é possível identificar um progresso que trouxe às condições atuais. Segundo Feitosa e Albuquerque (2019), é possível perceber uma evolução no mercado de trabalho na parte de reconhecer efetivamente a capacidade das mulheres, mas ainda existe muito para evoluir, principalmente quando o assunto é liderança.

Estudos apontam que entre os profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Economia, no intervalo dos anos de 2013 e 2015, houve uma redução na desigualdade de gênero, assim é possível perceber que as ações trabalhadas para reduzir essa disparidade estão interferindo e gerando resultados positivos. (HAUSSMANN *et al.*, 2018).

Cotrim, Proni e Teixeira (2020), apresentam em seu estudo a evolução favorável para as mulheres e o mercado de trabalho nos anos de 2004 a 2014. Os autores ressaltam que essa melhora, mesmo que pequena, só foi possível porque houve uma reestruturação no mercado e uma abertura para políticas públicas voltadas para as mulheres.

No início dos anos 2000 foi possível identificar um avanço na redução da desigualdade salarial entre homens e mulheres. Esse avanço pode ser explicado pela entrada firme das mulheres no mercado, não mais ocupando apenas atividades domésticas, mas ocupando cargos melhores remunerados (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001).

Mesmo quando o mercado não favorece, as mulheres encontram uma maneira de se encaixar, buscando estrategicamente, iniciar em áreas relacionadas com os afazeres, que uma mulher que era idealizada como a cuidadora do lar deveria realizar em sua casa, e logo migrando e conquistando seu espaço em áreas que são realmente de seu interesse.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA FEMININA

Segundo Mota (2015), cultura é a união do modo de pensar, agir, as tradições e hábitos que interligam um grupo. E quando passamos para a parte das organizações/empresas a cultura organizacional seria o ambiente criado através das normas, crenças e objetivos que a empresa estabelece para o seu funcionamento, e para a criação e formação desse ambiente é preciso entender qual a influência que a cultura tem sobre o andamento das atividades que a organização exerce, se está auxiliando ou atrapalhando o desenvolvimento dos objetivos. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) a organização começa a surgir quando um grupo de pessoas passa a aceitar e seguir as orientações que a líder passa, e esse líder é o responsável por organizar as atividades e direcionar os caminhos que o time vai seguir.

Para Silva, Tsukahara e Nunes (2017) certos resultados só poderão ser alcançados se houver uma integração entre os indivíduos, a promoção dessa interação está ligada diretamente às decisões que o líder tomar e conseqüentemente essas ações vão criar a cultura do ambiente no qual ele está inserido e a maneira como a organização desenvolverá suas atividades.

Observando o histórico de como a mulher era considerada pela sociedade é possível perceber que ela constantemente foi direcionada a um caminho onde era subjugada e limitada à responsabilidade de cuidar dos filhos e das tarefas domésticas e ser sempre liderada.

O caminho para conquistar posições de liderança é recheado de obstáculos. A necessidade de ficar provando suas capacidades e habilidades profissionais, de constantemente tentar explicar que o que é visto como fragilidade pode ser a potência que as organizações precisam, reafirmar que os cuidados com a família, não são somente sua responsabilidade e não são mais um fator que possa ser apontado como impedimento para a realização das atividades, que inclusive essa questão vem crescendo gradativamente e se tornado pauta frequente em diálogos sobre igualdade entre homens e mulheres.

O histórico de ser constantemente vista como a que deveria servir e não a que poderia liderar, interfere diretamente na introdução da mulher no mercado de trabalho e isso inclui a introdução dela em posições de maior responsabilidade. Na visão do homem executivo é possível identificar traços de uma avaliação tradicional e

machista, que insiste em rotular as mulheres com características que eles julgam como fragilidade, submissão, dependência, emotividade entre outras (ANTUNES *et al.*, 2019).

Com um panorama contrário ao do homem executivo, o estudo de Fontenelle-Mourão e Galinkin (2018), apresenta que os rótulos considerados negativos têm sim uma outra versão, nesse sentido, as gerentes mulheres trazem mais organização, mais preocupação com os detalhes e com a qualidade do trabalho. A apropriação dessas características socialmente ditas como mais “femininas”, estão se tornando fonte para driblar a situação de descredibilidade e se sobressair na hora de conquistar as vagas (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2019).

Segundo Silva (2020) é possível descrever que o cenário de liderança feminina no Brasil segue paralelamente com as conquistas dos movimentos feministas que buscam uma igualdade salarial, maior representatividade política, o fim da cultura de submissão da mulher perante o homem. Percebendo o poder de mudança gerado através da intervenção da mulher no mundo executivo, se torna cada vez mais necessário medidas que incluam e reconheçam essas mulheres em suas posições de liderança. (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

“Essa discriminação é tão antiga quanto à própria humanidade e é acompanhada pelo desenvolvimento do próprio Direito.” (MAGALHÃES, 1980, p. 124). A citação anterior não apenas evidencia que a liderança feminina no Brasil segue com as conquistas do feminismo, mas também que a superação da discriminação depende de uma evolução cultural, de políticas públicas e do repensar em relação aos direitos e deveres. Quanto mais autonomia e segurança a mulher possui, mais confiança ela cria para conquistar seus objetivos.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é qualitativa, do tipo pesquisa narrativa com foco na coleta da história oral, utilizando o pesquisador como ouvinte e questionador em uma entrevista coletiva (CRESWELL, 2014).

Considerando as restrições sanitárias impostas pelo COVID-19, o que trouxeram alguns limites para os estudos, diante da necessidade de evitar encontros presenciais não essenciais e aglomerações, todas as interações com as participantes aconteceram de forma *online*.

A primeira etapa da pesquisa foi desenvolvida a partir do processo de recrutamento e seleção das participantes, com o objetivo de coletar dados iniciais, identificar o perfil e interesse das convidadas em participar do projeto e realizar uma triagem. Um formulário via *Google Forms* com 14 perguntas objetivas foi desenvolvido especialmente para essa ação e encaminhado para mulheres que se enquadrariam, previamente, no perfil de interesse da pesquisa: mulheres que atuam em posição de liderança<sup>1</sup> em empresas de Curitiba e região metropolitana.

O quadro 1 traz um resumo do perfil das participantes, dados como idade, estado civil, se possuem ou não influência nas decisões nas suas organizações.

Quadro 1 – Perfil das participantes

<b>Participante</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Tempo de profissão</b>	<b>Influência nas decisões da empresa</b>
A	39	Casada	Sim	1 a 5 anos	Sim
B	41	Casada	Não	5 a 10 anos	Sim
C	39	Solteira	Não	1 a 5 anos	Sim
D	38	Divorciada	Sim	20 ou mais	Sim
E	55	União Estável	Não	20 ou mais	Sim
F	30	Solteira	Não	10 a 15 anos	Sim
G	32	Solteira	Não	5 a 10 anos	Sim
H	37	Casada	Não	10 a 15 anos	Não
I	35	Casada	Sim	15 a 20 anos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

<sup>1</sup> O estudo optou pelo termo “posição de liderança” por compreender a liderança como o processo de conseguir influenciar outras pessoas a seguirem as orientações que o líder apresenta (TEIXEIRA, 2005) e entender que não apenas gestores ou líderes formais exercem a liderança dentro das organizações.



Podemos ver a seguir no quadro 2, dados como a escolaridade, formação, profissão e tempo em que a participante atua na profissão atual. Analisando esses dados é possível identificar que o grupo é formado por mulheres que investiram em sua formação acadêmica e que conhecem a área na qual estão atuando.

Quadro 2 – Perfil Acadêmico e profissional das participantes

<b>Participante</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Formação</b>	<b>Profissão</b>	<b>Tempo de Profissão</b>
A	Especialização	Advogada, Especialista. em Psicologia Analítica	Gest. de Desenv. Humano	1 a 5 anos
B	Mestrado	Pedagogia	Ger. de Tecnologia	5 a 10 anos
C	Superior (Graduação)	Ciências Contábeis	Ger. Operacional	1 a 5 anos
D	Mestrado	Pedagogia e História	Pedag e Profª de História	20 ou mais
E	Mestrado	Administração	Profª Universitária	20 ou mais
F	Especialização	Comunicação e Direito	Dirª Executiva	10 a 15 anos
G	Especialização	Relações Públicas e Jornalismo	Relações Públicas	5 a 10 anos
H	Especialização	Comunicação Social e Jornalismo	Analista de Comunicação	10 a 15 anos
I	Especialização	Gestão de RH Psicologia Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas	Coord RH	15 a 20 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir do retorno do formulário, em que nove mulheres aceitaram participar da pesquisa, foi possível traçar o perfil das participantes e partir para a segunda etapa da pesquisa: uma entrevista do tipo coletiva em formato de roda de conversa on-line.

O grupo foi dividido em dois - segundo a disponibilidade das participantes, e um encontro foi agendado com cada grupo por meio do *Google Meet*, com duração de 1h30. Cada reunião seguiu um roteiro elaborado previamente, a partir dos objetivos da pesquisa e com apoio do referencial teórico, para direcionar, otimizar a dinâmica da entrevista e auxiliar na coleta do máximo de informações possíveis. O início da conversa foi separado para as apresentações individuais da pesquisadora, do estudo e das participantes, além de orientações gerais para o bom andamento da reunião. Para a introdução das falas na roda, um primeiro questionamento foi apresentado e cada participante teve um momento inicial de fala.

De forma orgânica as participantes começaram a contar suas experiências e interagirem entre si, concordando e/ou discordando com a fala da colega, apresentando situações semelhantes e novas. Com a permissão das participantes, os dois encontros foram gravados para caso necessário, uma possível consulta dos dados.

Os encontros tinham como objetivo ouvir as histórias das participantes, reconhecer os obstáculos enfrentado no processo de construção da carreira, conhecer através das falas, as percepções gerais do mercado de trabalho no qual as participantes estavam inseridas e entender na prática como mulheres em posição de liderança são capazes de mudar a estrutura das organizações.

Durante a troca de experiências novos questionamentos que faziam parte do roteiro inicial, eram inseridos na conversa, mas quase não foi necessário inserir os novos pontos, pois em ambos os encontros foi possível identificar a sincronia dos assuntos, uma fala ia desbloqueando a outra, e as entrevistadas que foram extremamente ativas e abertas, apresentaram todos os pontos que estavam no roteiro prévio.

#### **4 OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**

A respeito dos desafios encontrados durante a trajetória, as participantes foram claras e pontuais ao relatar as experiências negativas que vivenciaram no ambiente de trabalho. O quadro 3 mostra trechos de alguns dos relatos que evidenciam que

apenas por serem mulheres, as participantes eram descredibilizadas ou desautorizadas, mesmo exercendo cargos de liderança.

Quadro 3 – Fatores de descredibilização

Fator de descredibilização	Relatos
Idade	"Eu já estava em cargo de liderança, com 24 anos, e ele tinha 40 anos [...] eu dei uma orientação, e ele riu." (PB)
	"Você é muito menina ainda para me ensinar o que eu devo fazer." (PB)
Violência	"Ele disse: "Racha" nenhuma manda em mim. Jogou as panelas, pelo chão." (PC)
	"Levantou a voz comigo"(PB)
	"E ele disse: Você não sabe o que eu fui capaz de fazer com pessoas que já atravessaram meu caminho." (PB)
	"É violento dizer que não vai te obedecer porque você é mulher."(PA)
Aparência	"É muito bonita para estar discutindo Direitos Humanos."(PD)
	"Deve ter dormido com o chefe"(PD)
	"A advogada é levada para reunião não pelo seu conteúdo jurídico, mas, para seduzir o cliente."(PA)
	"Porque eu não posso usar batom vermelho e ser uma diretora inteligente?"(PD)
	"Eu tenho uma amiga que é TI e ninguém acha que ela é gerente. Tem os estereótipos."(PA)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O quadro 3 apresenta relatos que associam à descredibilização, em algumas situações específicas, com as variantes mais identificadas na pesquisa: pela aparência física, pela força e violência e idade. A percepção de que a mulher é frágil e que seus traços femininos anulam suas capacidades profissionais estão visíveis de várias maneiras nos relatos.

O estudo de Antunes *et al.*, (2019) apresenta que na visão do homem executivo, a mulher deixa que suas emoções interfiram na tomada de decisão e associam sua forma de trabalho a estereótipos de fragilidade. Podemos ver nos relatos que esse ponto é evidentemente presente na trajetória das entrevistadas, a

violência sofrida vem de várias maneiras, no tom de voz e no vocabulário, quando um homem acredita que se impor dessa maneira, machista e intimidadora poderá causar medo e quem sabe tirar a confiança da mulher. Ele “cresce” e tenta “reduzir” a mulher, independente do cargo que ela ocupe. Reduzir a capacidade e o profissionalismo da mulher a padrões que a sociedade constrói é uma das maneiras mais comuns de descredibilização, limitar a aparência física as suas habilidades.

Os dados do IBGE (2018) já citados no início da pesquisa, demonstram um maior grau de escolaridade das mulheres e esse assunto se fez presente na fala das participantes do estudo, o quadro 3.1 a seguir destaca essas situações, em que é perceptível que a mulher precisa estar sempre um passo à frente do homem e que mesmo assim, existe a possibilidade de suas habilidades não serem reconhecidas.

Quadro 3.1 – Fatores de descredibilização

Fator de descredibilização	Relatos
Competência	"E o chefe falava a mesma coisa e aí eles aceitavam a proposta."(PG)
	"A mulher precisaria ter um mestrado, enquanto os homens sequer uma graduação para assumir determinados postos."(PI)
	"Já tiveram mulheres que eram muito mais qualificadas e muitos atributos e conhecimentos e eu via que o cara era promovido e ele não tinha o mesmo currículo." (PH)
	"Acho que é tão profunda essa questão de ser insuficiente que temos que estudar o dobro e o triplo e doar o dobro e o triplo."(PF)
	"Temos que ficar nos provando, o que faz que tenhamos que estudar, saber de vários assuntos."(PG)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentre os obstáculos enfrentados pelas mulheres que ocupam posições de liderança, o estudo de Miltersteiner *et al.*, (2020), destaca a necessidade de ficar provando suas capacidades e habilidades profissionais. As profissionais entregam seu melhor, se capacitam cada vez mais, buscam maneiras de agregar mais conhecimento técnico a suas carreiras e ainda assim são anuladas e diminuídas. Um conceito atual que descreve algumas das situações relatadas pelas participantes é o *bropropriating*. Um termo em inglês que descreve a ação de um homem se apropriar da ideia e ou fala de uma mulher e levar o crédito pelo que é dito (MENA, 2017).

Em algumas situações, independentemente do quão capacitada a profissional seja, ela será desvalorizada e isso se refletirá para além do comportamento dos colegas, bem como tem impactos na remuneração.

[...] O investidor é muito machista e patriarcal e acha que mulher não precisa ganhar tanto, o homem tem que ganhar mais porque é pai de família e precisa sustentar a casa. (PC)

A desigualdade de salários se faz presente de maneira mais significativa em pessoas inseridas em grupos que envolvem cargos de gerentes, diretores e chefes. A pesquisa do IBGE (2018) citada no início deste artigo apresenta que em média 20,5% das mulheres ganham menos que os homens, 3 anos depois e a situação ainda parece a mesma, sem grandes sinais de evolução.

Em síntese os relatos de obstáculos trazem voz para os números apresentados nos estudos quantitativos e pesquisas comparativas que conseguimos acompanhar durante as últimas décadas.

#### 4.1 AÇÕES DE MUDANÇA

Para um segundo momento da entrevista, a conversa foi direcionada para um caminho que tinha como objetivo entender como e quais ações podem ser realizadas para melhorar esse cenário, o quadro 4 apresenta um compilado das sugestões.

Quadro 4 – Ações de mudança

<b>Ações de mudança</b>	<b>Relatos</b>
Expandir o diálogo	“Falar sobre isso, em outros espaços”(PB)
Ouvir e apoiar	“Precisamos cuidar daquelas que fazem escolhas diferentes das nossas.”(PA)
	“Muitas vezes a colega que está do lado não tem a mesma percepção e nosso papel é naturalmente dar apoio para as mulheres que estão do nosso lado, para que elas não se escondam.”(PB)
Contratação	“Contratar mais mulheres e tornar o ambiente mais feminino e mostrar para os homens, porque às vezes eles nem sentem que estão sendo machistas.”(PG)
	“Abrir o espaço e contratar mais mulheres eu achei que fez diferença.”(PB)
Estudar e ensinar	“Eu nunca parei de estudar. Pois isso independe de mulher ou homem, isso é para cada um se empoderar cada vez mais.”(PI)
	“Estaria sempre aprendendo se meu dia tivesse 100 horas. E estou estudando o tempo inteiro.”(PH)

“Mudança por meio do conhecimento e sempre trazer mais mulheres para fortalecer.”(PD)
“A pessoa não consegue perceber que interromper é grave.”(PA)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Contratar mais mulheres e preencher as vagas com mulheres qualificadas, sem dúvidas foi unânime nas falas, mas as mulheres querem mudanças e não exclusão ou retaliação. O estudo de Miltersteiner *et al.*, (2020) reforça o argumento de que o fato de as mulheres estarem investindo mais em suas formações vem com objetivo de ocupar cargos mais estratégicos e com abertura para liderar e conduzir as equipes e organizações por caminhos mais amplos e menos preconceituosos.

Assim, novas oportunidades serão criadas, oportunidades para outras mulheres, a ideia não é criar um monopólio em que mulheres em posição de liderança contratem apenas outras mulheres, mas sim, criar uma estrutura segura e formada por equipes que saibam receber e trabalhar com as diversidades.

#### 4. 2 PASSO A PASSO PARA NOVAS CONQUISTAS

Os resultados estão aparecendo, mais mulheres estão ocupando posições de liderança e efetivamente suas capacidades estão sendo reconhecidas (FEITOSA e ALBUQUERQUE, 2019), esse processo poderia ser acelerado e menos traumático, com mais espaço para diálogos, mais conhecimento sobre a realidade que é o machismo na sociedade, mas mesmo com todos os obstáculos os resultados estão aparecendo.

Tive pessoas que passaram na minha vida e que me ajudaram muito.(PC)

Eu acho que tem muita a questão de sermos empáticos e entender que a transformação não se faz de uma hora para a outra.(PH)

Resultados animadores aparecem e explicam o quanto uma mulher que está passando pelo processo de construção da carreira, ou mesmo as que já alcançaram seus objetivos profissionais, ficam mais envolvidas com a causa ao encontrar uma colega que está passando por uma situação semelhante, enfrentando os mesmos obstáculos. (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

“É uma persistência, a gente não pode desistir nunca. Estamos colhendo os benefícios, há mulheres que não encontraram seu espaço. E podemos ajudar essas pessoas a se fortalecerem.”(P1)

Das nove mulheres que participaram das entrevistas, todas tinham algum relato sobre alguma experiência de abuso violência psicológica que sofreram durante o processo de construção de suas carreiras, relatos sensíveis que mostram o triste caminho a ser percorrido, mas em nenhum momento houve um desencorajamento, pelo contrário, no decorrer das rodas de conversa, palavras de compreensão, apoio e encorajamento foram surgindo e reforçando o motivo de permanecer nessa busca por equidade salarial e profissional.

Quando o assunto passou a ser o que fazer para melhorar, a resposta sempre foi em um tom de ensinar, explicar, se posicionar e mostrar que a feminilidade não é problema, mas sim, solução em diferentes situações e cenários nas organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mulheres em posição de liderança geram um impacto real na estrutura das organizações, além de acrescentarem conhecimentos técnicos, trazem uma perspectiva mais humana, criativa e inclusiva, assumem o que muitas vezes é rotulado como fragilidade e transformam em força e estratégia.

A motivação constante para o aprimoramento dos seus conhecimentos as torna profissionais cada vez mais qualificadas e conseqüentemente organizações mais produtivas e rentáveis.

Durante a pesquisa foi possível identificar não um, mas vários fatores que dificultam a vida da mulher trabalhadora: machismo, falta de reconhecimento, salários mais baixos, descredibilização de suas qualificações apenas pelo fato de serem mulheres, a dupla ou tripla jornada trabalho - carreira profissional, estudo e lar. Esses fatores contribuem para uma sociedade com problemas que refletem no desenvolvimento das organizações.

Utilizando a pesquisadora como ouvinte e questionador em uma entrevista coletiva (CRESWELL, 2014), após dois encontros, com nove mulheres, que atuam

em posição de liderança em empresas de Curitiba e região metropolitana, das mais variadas áreas, representando tantas outras mulheres que não foram ouvidas, com base no referencial teórico foi possível identificar e validar nas falas, os obstáculos que elas encontraram, a maneira como elas enfrentaram os estereótipos e palavras que reafirmam que cada passo dado vale a pena.

A principal contribuição desta pesquisa é incentivar a diversidade de gênero nas organizações e mostrar os impactos positivos que essa diversidade pode proporcionar quando alcança posições de liderança. O processo para alcançar esse objetivo passou pela apresentação dos desafios enfrentados pelas mulheres durante o processo de conquista dessas posições de liderança. Foi possível identificar que essas mulheres estão aptas tecnicamente para influenciar e reorganizar a estrutura organizacional das empresas em que estão inseridas.

Ocupando posições de liderança elas serão capazes de minar internamente os obstáculos que encontraram durante suas trajetórias e deste modo reduzir as possibilidades de que as mulheres das próximas gerações passem pelo mesmo, com a autonomia certa, a reorganização da estrutura poderá dar fim aos problemas e barreiras que interferem no desenvolvimento e crescimento das empresas.

Um dos grandes passos a serem dados é apresentar para os colaboradores das organizações que as diferenças existem e que o caminho da mudança é o conhecimento, o estudo e compreensão sobre as situações. É evidente que os resultados não vão surgir instantaneamente, será preciso trabalhar todos os dias, um degrau de cada vez, uma nova contratação por vez, uma conversa por dia, e mesmo que a mudança e compreensão da sociedade tenha um ritmo mais lento, a esperança de que na próxima década a situação será melhor prevalece.

A gente está participando de uma transformação e talvez vamos ver daqui vinte anos e quando a gente ver a diferença que fizemos para a próxima geração será recompensador. (PH)

Durante a pesquisa foi possível identificar diversos pontos que são capazes de desestimular, obstáculos que conseguem ser de uma violência tão grande que podem causar feridas para a vida toda. Porém, o mais importante também apareceu, a pesquisa apresenta uma geração de mulheres feridas mas que fazem disso combustível, e que com mulheres ocupando posições de lideranças, as organizações



serão reestruturadas e seus pilares serão formados por equipes mais diversificadas, com profissionais mais capacitados e ambientes seguros.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C. V. et al. **O que eles pensam sobre elas?** Representações sociais da mulher executiva. Revista Alcance, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Brasil. vol. 25, núm. 3. p. 349-365. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477758863005>. Acesso em: 22 fev.2021.
- BALTAR, C. T.; OMIZZOLO, J. A. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019. Textos de Economia, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. v. 23, n. 1, p. 1-17, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/21758085.2020.e71522>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Trabalho feminino no final do século XX:** Instruídas e trabalhadeiras. Cadernos Pagu, v. 17, p. 157–196, 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-83332002000100007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-83332002000100007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acessado em: 11 abr. 2021.
- COTRIM, L.R.; PRONI, M. W.; TEIXEIRA, M. O. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no brasil.** Texto para Discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 383, jun. 2020. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Desigualdade+de+g%C3%AAnero+no+mercado+de+trabalho+formal+no+brasil&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Desigualdade+de+g%C3%AAnero+no+mercado+de+trabalho+formal+no+brasil&btnG=). Acesso em: 22 fev. 2021.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3.ed. Porto Alegre: Penso. 2014.
- FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. **Evolução da mulher no mercado de trabalho.** Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0005>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- FONTENELLE-MOURÃO, T. M.; GALINKIN, A. L. **Equipes gerenciadas por mulheres:** representações sociais sobre gerenciamento feminino. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. 2018. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S010279722008000100012>. Acesso em 18 jun. 2021
- HAUSSMANN, S. et al. **Desigualdades de Gênero no Mercado de Trabalho Brasileiro:** Uma Análise na área de Ciências Sociais Aplicadas. Enfoque: Reflexão Contábil. Universidade Estadual de Maringá, Brasil. vol. 37, núm. 3, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307160598009>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero:** Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas, informação Demográfica e Socioeconômica. n.38. ed. 2. 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em: 22 fev. 2021.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2003.

MAGALHÃES, T. **Papel da Mulher na Sociedade**. Revista da Faculdade de Direito, v. 75, p. 123–134, 1980. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66895/69505>. Acesso em: 05 abr. 2021.

MENA, I. **Feminismo nos Negócios: O que é Bropropriating**. Revista Projeto Draft. Dez. 2017. Disponível em: <https://www.projetedraft.com/verbete-drafft/feminismo-nos-negocios-o-que-e-bropropriating/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

MILTERSTEINER, K. S. et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cad. EBAPE.BR, v. 18, no 2, p. 422-423, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=%22mulher%22%20and%20%22mercado%22%20and%20%22Trabalho%22>. Acesso em: 22 fev. 2021.

MOTA, K. **Cultura organizacional**. 8. ed. Fundação Nacional da Qualidade: 2015. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-8-culturaorganizacional/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

OLIVEIRA, L. A. D.; OLIVEIRA, E. D. L. **A Mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões**. Re Fav: Multidisciplinar, v.8, n 1, 17-27, Jan./Jun. 2019. Disponível em: <http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/index>. Acesso em: 22 fev. 2021.

SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. **As ondas do Feminismo e seu Impacto no mercado de trabalho da mulher**. Thesis Juris, v. 1 n. 1. Jan/Abr 2019. Disponível em: <http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC26746433.2019.001.0005>. Acesso em: 22 fev. 2021.

SILVA, A. V; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1a. ed. Brasília, Instituto Waldern4, 2017.

SILVA, M. **Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil**. Repad 2020 - ISSN 2594-7559 – Rondonópolis - v. 4, n. 3, p. 147-169 – Set/Dez. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 25 fev. 2021.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Madrid: McGrawHill, 2005.

TRIGUERO-SANCHEZ, R.; PENA-VINCES, J.; GUIKKEN, J. **Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional**. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20 n.3 jul-set. 2018 p.378-400. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180648922018000300378&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180648922018000300378&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 05 mar. 2021.