

# LIDERANÇA FEMININA EM EMPRESAS PRIVADAS BRASILEIRAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

*FEMALE LEADERSHIP IN BRAZILIAN PRIVATE COMPANIES: A LITERATURE REVIEW*

*LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS PRIVADAS BRASILEÑAS: UNA REVISIÓN DE  
LITERATURA*

Hilda Victória Dernys Carrasco Chiaretto <sup>1</sup>

Manoella Vieira de Medeiros Scopel <sup>2</sup>

Marina Prestes da Rocha <sup>3</sup>

## Resumo

O acesso das mulheres a cargos de liderança em empresas brasileiras vem aumentando com o passar dos anos, assim como o número de publicações na área. Porém, em empresas privadas, em que o crescimento profissional não ocorre via concursos e tempo de experiência, mais empecilhos e barreiras são colocados para a ascensão da mulher aos mais altos cargos hierárquicos. Esta pesquisa busca compreender o estado da arte dos estudos na temática da liderança feminina em cargos de topo no Brasil. A base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) foi eleita como fonte principal. Os resultados apontam que existe uma dicotomização que diferencia características femininas e masculinas de liderança, valorizando o masculino em detrimento do feminino. Persistem as dificuldades e obstáculos para a liderança feminina, tanto em contexto macro — como estereótipos de gênero presentes na sociedade — ou no micro, em que se sentem conflituosas entre a vida pessoal e a profissional. Com relação a oportunidades, alguns estudos apontam a especialização, mentoria, plano de carreira e a flexibilidade de horários, bem como divisões mais equânimes de tarefas domésticas e cuidados com os filhos como possibilidades de melhora dos obstáculos enfrentados pelas mulheres líderes.

**Palavras-chave:** gênero; gestão; mulher.

## Abstract

Women's access to leadership positions in Brazilian companies has been increasing over the years, as well as the number of publications on the subject. However, in private companies, where professional growth does not rely on contests and years of experience, more obstacles are placed on women's ascension to the highest hierarchical positions. This research seeks to understand the state-of-the-art of studies on female leadership in top positions in Brazil. The Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) database was chosen as the main source. The results indicate that there is a dichotomy to distinguished feminine and masculine leadership features, valuing the masculine at the expense of the feminine. The difficulties and obstacles for female leadership persist, both in a broader context, such as society's gender stereotypes, or in the microcontext, where women feel conflicted between personal and professional life. Regarding opportunities, some studies point to specialization, mentoring, career plans, and schedule flexibility, as well as more equitable divisions of household chores and childcare as possibilities to help women leaders' careers growth.

**Keywords:** gender; management; women.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Positivo. Mestre em Psicanálise pela Universidad Argentina John F. Kennedy (2021). Especialista em Psicologia Clínica-Abordagem Psicanalítica pela PUCPR (2018). MBA em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas (2013). Bacharel em Administração pelo Instituto de Ciências Sociais do PR (2004). Atualmente é Vice-Presidente de RH e Mercado na empresa Zênite Informação e Consultoria S/A. Membro da Biblioteca Freudiana de Curitiba-PR. E-mail: hilda@hildavictoria.com.br

<sup>2</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Positivo. Bacharel em Nutrição pela Universidade Federal da Fronteira Sul (2017). Graduada em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná. Atualmente é bolsista CAPES. E-mail: manoellavms@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Positivo e graduada em Psicologia pela Universidade Positivo (2021). Atualmente é pesquisadora bolsista da CAPES, além de trabalhar como recrutadora de executivos. E-mail: marinaprestes00@hotmail.com

## Resumen

El acceso de mujeres a puestos de liderazgo en empresas brasileñas ha aumentado a lo largo de los años, al igual que el número de publicaciones en el área. Sin embargo, en las empresas privadas, en las que el crecimiento profesional no se logra a través de concursos y tiempo de experiencia, se colocan más trabas y barreras para el ascenso de la mujer a los más altos cargos jerárquicos. Esta investigación pretende conocer el estado del arte de los estudios sobre el liderazgo femenino en los altos cargos en Brasil. La base de datos *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) fue elegida como fuente principal. Los resultados indican que existe una dicotomización que diferencia las características del liderazgo femenino y masculino, valorando lo masculino en detrimento de lo femenino. Persisten dificultades y obstáculos para el liderazgo femenino, tanto en el contexto macro — como los estereotipos de género presentes en la sociedad — como en el contexto micro, en donde hay conflictos entre la vida personal y profesional. En cuanto a las oportunidades, algunos estudios apuntan la especialización, la tutoría, los planes de carrera y la flexibilidad de horarios, así como una división más igualitaria de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos como posibilidades para superar los obstáculos que enfrentan las mujeres líderes.

**Palabras-clave:** género; gestión; mujer.

## 1 Introdução

A participação feminina em cargos de liderança é bastante recente, mas tem se apresentado como tendência (VECCHIO, 2002) e se expandido muito, passando a ser assunto de grande interesse, tanto pela possibilidade de gerar maior equidade no setor organizacional, como devido à sua importância histórica para a autonomia da mulher.

Desde o século XX, uma notável expansão da participação feminina ocorre no mercado de trabalho brasileiro. A partir de meados da década de 1970, as mulheres brancas, casadas e mães passaram a receber o status de trabalhadoras assalariadas e a ter uma nova identidade nos espaços públicos. Este recorte de raça e classe se faz necessário, uma vez que as mulheres negras chegam ao Brasil como escravas e nunca deixam de trabalhar para conseguir seu sustento e o de suas famílias; a mesma coisa acontece com as mulheres de baixa renda, que já realizavam trabalhos extradomiciliares (OLIVEIRA, 2003).

A partir das transformações causadas pela mudança de estatuto da mulher como assalariada, houve, com o passar do tempo, um deslocamento de ocupações ligadas ao cuidado, como as profissões de professoras, enfermeiras e secretárias (OLIVEIRA, 2003). As mulheres passaram então a buscar posições de comando na hierarquia organizacional e a empreender em seus próprios negócios. Apesar desta busca por ascensão aos cargos mais altos das empresas, percebe-se uma barreira simbólica que as impede de alcançar posições de comando (CRAMER *et al.*, 2012). Considerando este cenário, a busca por equidade segue como desafio.

Entende-se que a construção social do papel de gerenciamento apoia-se em uma ideia de competência gerencial, que foi socialmente construída e ligada a qualidades masculinas. A persistência dos estereótipos de gênero no ambiente organizacional atende ao interesse dos

detentores dos cargos de poder, que se beneficiam com a ideia de tornar “natural” a presença masculina nessas funções estratégicas e, portanto, contribuir para gerar a estreita identificação entre o homem e o gerenciamento, enquanto as mulheres acabam sendo marginalizadas destes cargos (RIBEIRO; ALMEIDA, 2003).

A desigualdade de gênero em cargos de liderança e a estruturação de narrativas que normalizam o homem nestes espaços, fomentam a construção da subjetividade feminina, dificultando o desenvolvimento e a expressão das habilidades e potencialidades de mulheres (MENEZES; OLIVEIRA; DINIZ, 2013).

Entre tantos modelos de liderança, aqui destaca-se principalmente o de liderança transformacional, cujo foco do trabalho é muito pautado no desenvolvimento de reflexões junto aos liderados, mas também fortemente determinado pela conduta moral do gestor (VIZEU, 2011). Dessa forma, é possível traçar uma hipótese de que a resistência contra a aceitação da mulher em posições de liderança deve-se ao que é aceito socialmente como moral, ou o que é esperado da mulher nesse contexto.

Para melhor compreender o atual cenário da mulher brasileira em cargos de liderança em empresas privadas, o objetivo do atual estudo é compreender a produção científica acerca da liderança feminina em empresas privadas no Brasil.

## **2 Metodologia**

Como método para o presente trabalho, optou-se pela revisão de literatura sistematizada para a construção do *corpus* de pesquisa e uma análise qualitativa da produção científica selecionada, seguindo a premissa de que o campo acadêmico se constitui pela prática da referenciação e da legitimidade atribuída a autores, teorias, conceitos, abordagens e textos seminais (DE STEFANI; VIZEU, 2014). A apresentação dos resultados segue essas duas etapas principais; inicia com a apreciação dos pontos objetivos identificados no corpus da pesquisa, como a metodologia, epistemologia, instrumentos etc. e, em seguida, a apresentação dos principais resultados produzidos em cada um dos estudos analisados, proporcionando assim uma análise mais detalhada e proposta de discussões relevantes e não limitadas a aspectos quantitativos.

A partir da lente de Burrell e Morgan (1979), entende-se que a epistemologia diz respeito aos fundamentos do conhecimento, sobre como o conhecimento é produzido e como se comunica para os outros, em especial, consiste em compreender e separar o que seria “verdadeiro” do “falso”. Assim, os autores apresentam o quadro das dimensões objetivas-

subjetivas que dizem respeito à ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia, pontos que se podem apreciar em todas as produções de conhecimento. Nesse estudo, propõe-se avaliar os aspectos epistemológicos (positivismo em oposição ao anti-positivismo), metodológicos (ideográfico em oposição ao nomotético) e os quatro paradigmas para análise da teoria social (humanista radical, estruturalista radical, interpretativistas e funcionalista), buscando assim compreender a forma como cada produção se debruçou sobre a questão da liderança feminina no recorte apresentado. Importante, antes, retomar a essência de cada um dos paradigmas, de acordo com esses autores:

- Funcionalista: abordagem objetivista de ponto de vista, com tendência realista, positivista, determinista e nomotético.
- Interpretativista: preocupação em entender o mundo como ele é, buscando explicar a partir da consciência individual e subjetiva, dentro do quadro de referência do participante em oposição ao observador da ação. Tende a ser nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico e em busca dos significados fundamentais do social.
- Humanista radical: alinhada com o paradigma interpretativista, essa marca de teorização busca apresentar uma crítica do *status quo* e ênfase na mudança radical, em questionar os modos de dominação, buscar a emancipação e apontar privação e potencialidade, a exemplo da escola de Frankfurt e da filosofia de Paul Sartre.
- Estruturalista radical: com semelhanças com a teoria funcionalista, também busca a mudança radical a partir das relações estruturais dentro de um mundo social realista e procura explicar as inter-relações do contexto das formações sociais totais, apontando os conflitos.

Uma vez que o tema investigado está conectado com a área de Administração de Empresas, elegeu-se como base principal de pesquisa o SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Para contribuir com o alcance da pesquisa, mais duas bases de pesquisas foram consultadas a fim de validar os artigos obtidos na base principal (SPELL) e verificar a existência de outras produções não localizadas na primeira. São elas: *Scopus*, base de dados lançada em 2004, que afirma ter mais de 25.100 títulos, de 5.000 editores internacionais e apresenta a produção científica nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades; e SciELO - *Scientific Electronic Library Online* - plataforma construída e mantida em cooperação entre Fundação de Amparo à Pesquisa de São

Paulo (FAPESP), Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo; abrange periódicos científicos de diversos países além do Brasil.

Para a pesquisa dos artigos que tratam sobre a liderança feminina no Brasil em empresas privadas, foram realizados os seguintes procedimentos:

Para a busca de artigos foram definidos os termos relacionados ao tema objeto de pesquisa: feminino/mulher e liderança/gestão. Assim, foram aplicadas as variações desses termos nas plataformas já identificadas, o que significou a pesquisa por: "liderança feminina", "liderança mulher", "mulheres líderes", "gestão feminina", "gestão mulher" e "gestão mulheres". Os campos principais da busca foram "Título" e "Resumo", de acordo com o que cada plataforma disponibiliza.

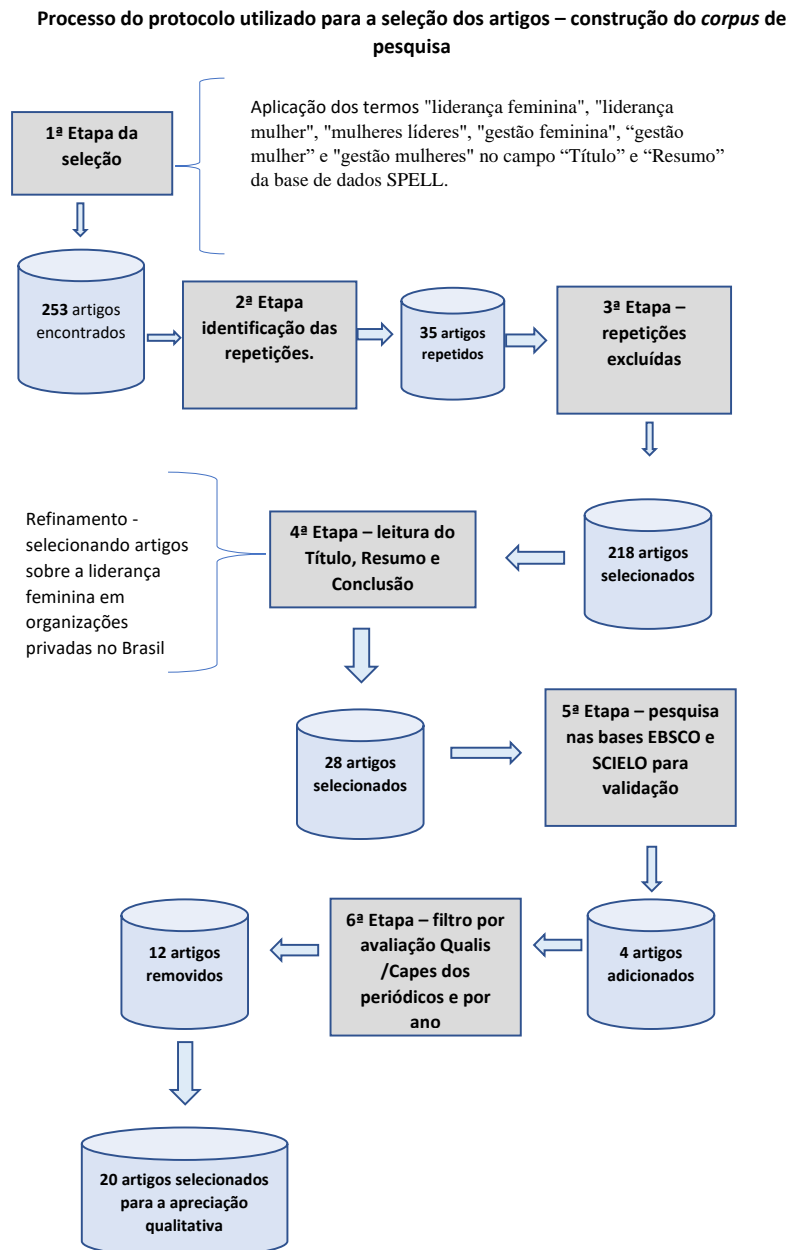
Os artigos incluídos na pesquisa foram aqueles que tratavam sobre o contexto da mulher como líder/gestora nas organizações privadas no Brasil.

Foram descartados os artigos que tratavam de termos muito específicos dentro da organização como: empreendedorismo, trabalho voluntário, agricultura, casos internacionais, sucessão em empresas familiares, representatividade de gênero em determinados setores, comportamento de consumidor e áreas específicas de estudo como a educação, área de saúde, políticas públicas, empresas públicas, área de esportes e terceiro setor (ONGS, Sistema S). Esses temas abrangem ramificações específicas para além do ambiente organizacional e tratam de contextos socio-históricos singulares, com funcionamentos próprios como é o caso da carreira pública e questões específicas que precisam ser consideradas quando se pensa em sucessão familiar ou área de saúde, como a capacitação técnica, tradição de cada área, constructos simbólicos, discursos presentes no campo, entre outras questões que demandam outros estudos.

Vale reforçar que artigos que não compreendem a realidade brasileira também foram desconsiderados, bem como aqueles produzidos antes do ano de 2010. Por fim, também foram desconsiderados os artigos publicados em revistas com Qualis/CAPES inferior a B2, visando garantir maior qualidade dos artigos analisados.

Após a construção do corpus da pesquisa, que resultou em vinte artigos, as autoras se detiveram em fazer a leitura e análise do material, sob a lente qualitativa de pesquisa descritiva, em busca dos principais resultados que cada artigo alcançou, o que será delineado mais à frente, na seção específica de resultados e discussões.

**Figura 1:** Processo de pesquisa.



**Fonte:** produzido pelas autoras (2022).

### 3 Resultados e discussão

A pesquisa considerou como principal fonte de dados a base de dados SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Ao realizar a pesquisa por termos, o resultado obtido foi o seguinte:

**Tabela 1:** total de artigos por termos pesquisados

| SPELL                                 |           |            |            |
|---------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Termos Pesquisados                    | Título    | Resumo     | Repetições |
| Liderança feminina                    | 3         | 15         | 1          |
| liderança mulher                      | 0         | 11         | 2          |
| mulheres líderes                      | 12        | 12         | 7          |
| gestão feminina                       | 5         | 34         | 6          |
| gestão mulher                         | 0         | 35         | 7          |
| gestão mulheres                       | 0         | 126        | 12         |
| <b>Total</b>                          | <b>20</b> | <b>233</b> | <b>35</b>  |
| <b>Total excluindo as repetições:</b> |           |            | <b>218</b> |

**Fonte:** as autoras (2022).

Quanto à autoria dos artigos, observou-se que as mulheres representaram 75% do total de autores e os homens representaram 25% dos que se colocaram para escrever sobre a temática de liderança feminina nas organizações no contexto brasileiro:

**Tabela 2:** análise objetiva da participação de homens e mulheres na autoria dos artigos:

| Artigo | Autores   | Total     | M          | H          |
|--------|---|-----------|------------|------------|
| 1      | Renata Muniz Prado - Denise de Souza Fleith   | 2         | 2          | 0          |
| 2      | Izel Aparecida Molinete - Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos - Helena Kuerten de Salles                      | 3         | 3          | 0          |
| 3      | Elem Rabelo Duarte - Shalimar Gallon  | 2         | 2          | 0          |
| 4      | Priscila Cembranel - Leonardo Floriano - Jessica Cardoso  | 3         | 2          | 1          |
| 5      | Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo - Vilma Santos Pereira de Faria - Ana Lúcia Magri Lopes                 | 3         | 3          | 0          |
| 6      | Julice Salvagni - Janaina Canabarro   | 2         | 2          | 0          |
| 7      | Sally Joice Reis - Carolina Maria Mota-Santos - Marcella Barbosa Miranda Teixeira                               | 3         | 3          | 0          |
| 8      | Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira - Edson Keyso de Miranda Kubo   | 2         | 1          | 1          |
| 9      | Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz - Maria Amorim Vianna  | 2         | 2          | 0          |
| 10     | Manoel Bastos Gomes Neto - Lucas Emmanuel Nascimento Silva - Rebeca da Rocha Grangeiro - Catherine Esnard       | 4         | 2          | 2          |
| 11     | Raquel Santos Soares Menezes - Janete Lara Oliveira - Ana Paula Rodrigues Diniz                                 | 3         | 3          | 0          |
| 12     | Patricia Araujo Henderson - Marcos Aurélio de Araújo Ferreira - Joel Souza Dutra                                | 3         | 1          | 2          |
| 13     | Ivana Carneiro Almeida - Luiz Marcelo Antonialli - Almiraiva Ferraz Gomes                                       | 3         | 2          | 1          |
| 14     | Maria Cristine dos Reis - Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo   | 2         | 2          | 0          |
| 15     | Polyana Martins Thimóteo - Marcia Aparecida Zampier - Sílvio Roberto Stefano                                    | 3         | 2          | 1          |
| 16     | Amanda Marques Ramos - Bruno Félix  | 2         | 1          | 1          |
| 17     | Emerson Wesley Dias - Elza Fátima Rosa Veloso - Marcelo Antonio Treff   | 3         | 1          | 2          |
| 18     | Alex Sandro Quadros Weymer - Katrine Juliane Schuber - Andrea Sarria Eskenazi - Paola Aparecida De Lima Martins | 4         | 3          | 1          |
| 19     | Lília Aparecida Kanan   | 1         | 1          | 0          |
| 20     | Évellyn Danielly Zabotti - Geysler Rogis Flor Bertolini   | 2         | 1          | 1          |
|        |   | <b>52</b> | <b>39</b>  | <b>13</b>  |
|        |   |           | <b>75%</b> | <b>25%</b> |

**Fonte:** elaborada pelas autoras (2022).

Quanto ao resultado da produção por periódico, observa-se que não há predominância de revistas sobre o tema:

**Tabela 3:** Relação de produção por periódico.

| Qtde      | Periódico                                   |
|-----------|---|
| 3         | Revista Adm. UFSM                           |
| 3         | Revista de Gestão e Secretariado            |
| 2         | Revista de Ciências da Administração        |
| 2         | Revista Ibero-Americana de Estratégia       |
| 1         | Avances en Psicología Latinoamericana       |
| 1         | BBR. Brazilian Business Review              |
| 1         | EBAPE                                       |
| 1         | O&S   |
| 1         | Organizações em contexto                    |
| 1         | RAU - Revista de Administração Unimep       |
| 1         | Revista da Micro e Pequena Empresa          |
| 1         | REVISTA DE GESTÃO SOCIAL E AMBIENTAL (RGSA) |
| 1         | RGO. REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL (ONLINE) |
| 1         | RPCA  |
| <b>20</b> |   |

**Fonte:** elaborada pelas autoras (2022).

Como resultados, observou-se que todos os artigos se valeram de abordagem nomotética e positivista, com métodos objetivos, testes ou experimentos, levantamentos, questionários, pesquisas padronizadas e instrumentos validados em estudos científicos. Não foram identificados trabalhos ideográficos com pesquisas mais exaustivas históricas, antecedentes detalhados ou que tenham envolvido o pesquisador como ocorre em estudos biográficos ou pesquisas de longa duração, etnografias ou outros aprofundamentos dessa ordem.

Em relação aos paradigmas, identificou-se assim que 70% dos trabalhos têm natureza funcionalista, visão que prevalece nos estudos das organizações, sempre pautada no objetivismo e preocupação em explicar a realidade, retratar os fenômenos sociais e sua ordem social, base da sociologia reguladora (BURRELL; MORGAN, 1979). A natureza da metodologia que prevaleceu foi a qualitativa, e os instrumentos utilizados são apresentados na Figura 4:

**Figura 2.** Paradigmas identificados de análise social.





Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

Figura 3. Natureza da metodologia.



Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

Figura 4. Instrumentos utilizados.

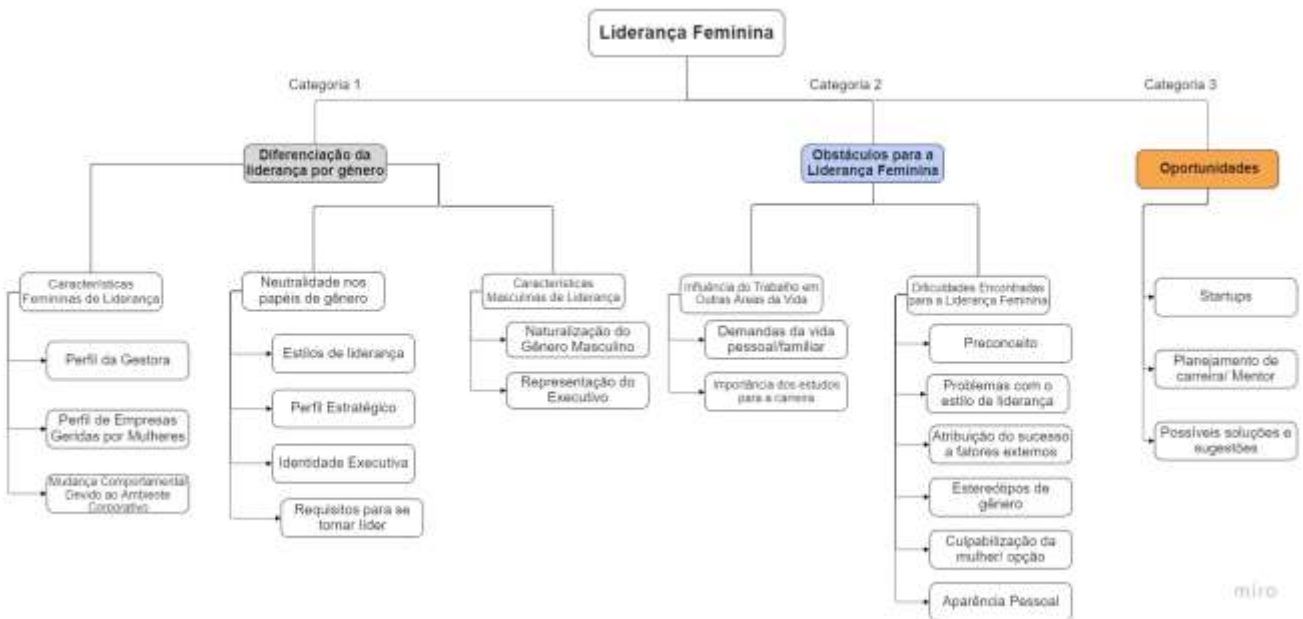


Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

A partir da leitura dos artigos, foram organizadas 3 categorias temáticas. A primeira foi chamada de “Diferenciação da Liderança por Gênero”, em que o subcorpus “Características

Femininas de Liderança” se opõe aos outros dois subcorpus “Características Masculinas de Liderança” e “Neutralidade nos Papéis de Gênero”, indicando que os outros dois estão relacionados. A segunda categoria, “Obstáculos para a Liderança Feminina”, está dividida em dois subcorpus relacionados, sendo eles a “Influência do trabalho em outras Áreas da Vida” e “Dificuldades Encontradas para a Liderança Feminina”. A terceira categoria está oposta às demais, sendo denominada “Oportunidades”, como é possível visualizar abaixo na Figura 5.

**Figura 5.** Análise categorial do conteúdo encontrado nos artigos.



**Fonte:** elaborada pelas autoras (2022).

A categoria 1 caracteriza-se por fazer descrições de distinções no estilo de liderança considerados femininos e masculinos e por trazer perspectivas de uma suposta neutralidade nos papéis de gênero percebidos nos discursos de entrevistadas de alguns estudos. A temática é abordada por meio de uma visão crítica para alguns autores, enquanto outros valorizam a percepção da criação de uma identidade executiva mais preocupada com atributos importantes para um bom líder independentemente do gênero (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; MENEZES; OLIVEIRA; DINIZ, 2013; REIS; MELO, 2020). Outros mais discutem essa possibilidade. De modo geral, os artigos reiteram a valorização das características relacionadas ao gênero masculino em detrimento daquelas consideradas femininas no ambiente corporativo, revelando a reprodução de comportamentos machistas entre familiares, colegas de trabalho, investidores e liderados em diferentes âmbitos relacionais (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Os resultados dos artigos analisados apresentam como exemplos de características femininas de liderança a valorização dos relacionamentos e proximidade com os liderados, uso

da intuição, facilidade de comunicação, tomada de decisões compartilhadas, construção de vínculos de confiança e lealdade por meio do trabalho em equipe, parceria e diálogo (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MELO; FARIA; LOPES, 2021; NOGUEIRA; KUBO, 2013). Também relacionam a mulher líder a uma pessoa passiva, submissa, sem ambição, que apresenta necessidade de se mostrar ativa e provar constantemente suas habilidades, sem demonstrar fraqueza (SALVAGNI; CANABARRO, 2015), o que as leva a ajustar suas vidas e seus comportamentos aos padrões masculinos para se sentirem ouvidas e respeitadas no ambiente organizacional (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2015; DUARTE; GALLON, 2022; MOLINETE; BARCELLOS; SALLES, 2017).

Quanto ao perfil da gestora, os textos abordam de diferentes formas, seja por meio da descrição do comportamento estratégico adotado pelas gestoras, revelando a predominância de um comportamento analítico, com tendência prospectora (ALMEIDA; ANTONIALLI, GOMES, 2011), como pela apresentação de perfis de personagens que fazem parte da representação feita pelas respondentes sobre um ideal de executivo, que relaciona competências e incompetências às feminilidades no exercício da liderança empresarial, com resultados que afirmam a ambivalência das características atribuídas à mulher no papel de gestora e demonstrando que a masculinidade prevalece na figura idealizada do executivo (MENEZES; OLIVEIRA; DINIZ, 2013).

Os atributos femininos costumam aparecer em contraponto às características masculinas de liderança. Valores como competência, produtividade, objetividade, cumprimento de metas e prazos, competitividade, racionalidade, ambição, força, autoconfiança e inovação são vistos como masculinos (DIAS; VELOSO; TREFF; 2019; KANAN, 2010; RAMOS; FÉLIX; 2019; REIS; MELO, 2020). Além disso, mesmo os atributos vistos como femininos, quando são valorizados, passam a ser vistos como qualidades de gênero neutro. Ou seja, existem expectativas de gêneros que delimitam características femininas e masculinas, independentemente de qual gênero as apresente, mas quando estas características são valorizadas na cultura organizacional, passam a ser vistas como neutras.

Essa característica escancara a visão negativa de tudo o que é relacionado ao feminino, internalizado na subjetividade. Ela vai além de apenas descrever, mas passa a prescrever ideais e comportamentos vistos como certos e errados. Por ter sido extensamente introjetados pela cultura organizacional, até mesmo as mulheres que exercem a gestão os incorporam em seus discursos e em suas subjetividades (MENEZES; OLIVEIRA; DINIZ, 2013). Estes discursos que se dizem neutros, estão, na verdade, impregnados por ideias de que a gestão é feita por e

para os homens, reiterando os ideais de masculinidade dominantes nas organizações e dificultando à mulher o alcance de cargos mais altos da hierarquia corporativa.

A Categoria 2 diz respeito aos Obstáculos para a Liderança Feminina, que abrange principalmente a influência da vida pessoal no trabalho, ou seja, fatores externos, e as demais dificuldades encontradas dentro do próprio ambiente de trabalho. Segundo Prado e Fleith (2018), existe um grande estereótipo do que se espera de uma mulher na sociedade; ao ocupar grandes cargos de liderança, as mulheres quebram com essa expectativa. A mulher está sempre enfrentando dificuldades para ascensão de carreira, seja em um contexto macro, como estereótipos de gênero presentes na sociedade, ou no micro, em que se sentem conflituosas entre a vida pessoal e a profissional.

A ocupação de posições executivas por mulheres é algo que vem tomando cada vez mais força, principalmente nos últimos anos, o que mostra um avanço quanto à superação de obstáculos já tão enraizados socialmente (MELO; FARIA; LOPES, 2021). Mas esse avanço não significa que as dificuldades foram reduzidas; ao contrário, as mulheres precisam demonstrar muito mais trabalho e desempenhar um esforço muito maior que seus pares homens dentro das empresas (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2020). Dessa forma, explicita-se a necessidade de um olhar cuidadoso para todo o contexto em que as mulheres estão inseridas, pois ao falar da realidade feminina, o trabalho é uma entre tantas outras prioridades em suas vidas.

Segundo Reis, Mota-Santos e Teixeira (2020), um dos dilemas centrais na vida de uma mulher que assume cargo de liderança é a decisão frente à maternidade, uma vez que a carreira profissional acontece predominantemente durante o período fértil. Isso, somado à dupla jornada de trabalho desempenhada por grande parte das mulheres mães, acarreta um constante esforço de conciliar todas as situações da vida e acaba inevitavelmente por priorizar uma delas, deixando as demais de lado. Esse fato gera mais preocupação e é motivo estressor para boa parte das mulheres, pois a vontade de desempenhar papel exemplar em todos os contextos faz com que se sintam em um vicioso ciclo de falhas.

Fora todos esses fatores externos que permeiam o dia a dia da mulher executiva, ainda é preciso considerar os obstáculos enfrentados dentro do ambiente de trabalho. Entre eles: a necessidade de se enquadrar em um modelo de gestão tido como “masculino”, ou seja, mais direto e assertivo; diferença salarial respeito aos colegas homens; atribuições do seu sucesso a fatores externos — como sorte, rede de contatos ou até mesmo aparência física e troca de favores de caráter sexual —; culpabilização da própria mulher pela falta de representatividade feminina nas organizações, atrelando uma falta de capacidade a um fator claramente advento

de uma sociedade patriarcal; e por fim, comentários acerca da aparência física ou até mesmo tentativas de controle da forma como a mulher deveria se apresentar e se portar dentro do ambiente de trabalho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; RAMOS; FÉLIX, 2019; DUARTE; GALLON, 2022).

Por fim, a Categoria 3 abrange as Oportunidades e Possibilidades de enfrentamento frente a todos esses obstáculos. Conforme já descrito neste artigo, a falta de representatividade da mulher em altos cargos de liderança é multifatorial; dessa forma, atribuir uma única solução é impossível, visto que esse é um problema de muitas origens, porém, é possível destacar algumas possibilidades. De acordo com Prado e Fleith (2018) atribuir características específicas a um gênero somente reforça a consolidação de um modelo que diminui e encaixa as mulheres em lugares de marginalização e incapacidade.

O mercado de trabalho ainda segue e é definido por modelos masculinos, são poucas as empresas que oferecem o mínimo de condições compatíveis para que as mulheres consigam desempenhar suas funções de forma equitativa. Segundo Gomes Neto, Silva, Grangeiro e Esnard (2020), empresas menos tradicionais e voltadas para a nova economia tendem a apresentar modelos de trabalhos mais flexíveis, com estruturas horizontalizadas, maior autonomia e menos burocracia.

Outro fator levantado por Henderson, Ferreira e Dutra (2016) é a importância de se ter uma mentora ou uma referência dentro da própria empresa. Quando as mulheres conseguem enxergar possibilidades de crescimento dentro da empresa, a motivação para exercer suas funções só aumenta, afinal, a trilha de carreira torna-se visível e palpável através do exemplo. Sem esses “casos de sucesso” próximos, fica difícil acreditar no seu próprio potencial. Essa internalização por meio do exemplo poderia até mesmo tornar-se um programa de mentoria estruturado dentro das empresas, visando a diminuição desse abismo.

Demais possibilidades explorando um contexto macro voltado a políticas públicas também é trazido por Prado e Fleith (2018), tais como: maior tempo de licença paternidade ou a instauração de um tipo de licença familiar, em que não são impostos à mãe os cuidados centrais de um novo bebê e escolas de período integral mais acessíveis. As autoras ainda destacam outras medidas que podem ser tomadas dentro do ambiente familiar como uma divisão mais justa das tarefas domésticas e para com os filhos. Por fim, as autoras enfatizam a importância de olhar o fenômeno com outros olhos e começar a divulgar casos de sucesso ao invés de sempre focar nos motivos pelos quais as mulheres ainda não “chegaram lá”.

#### **4 Considerações finais**

Este estudo apresenta como as pesquisas sobre liderança feminina em empresas privadas brasileiras vêm sendo conduzidas. Percebe-se que a ênfase tem sido dada à caracterização de atributos femininos e masculinos; críticas têm sido apresentadas à falácia de neutralidade de gênero em relação à liderança, pelo entendimento de autoras de que não há discurso neutro e que isto beneficia a manutenção do poder de escolha e de liderança nas mãos da figura que ainda permanece no ideário social como o mais competente para a função de liderança: o homem. Permanecem muitos obstáculos e exigências sociais para as mulheres que alcançam cargos de topo. Conflitos derivados dessas cobranças também são comuns e infligidos pelas próprias mulheres com suas lideradas. Por um lado, a exigência de dedicação ao trabalho e especialização cada vez maior, por outro os afazeres domésticos, cuidados com os filhos, cobranças relacionadas à aparência permanecem sendo feitas.

A temática da liderança feminina no Brasil ainda tem muitas possibilidades de avanço. Se faz necessário explorar a temática para além das características dicotômicas de gênero e incluir estudos sobre a diversidade no campo profissional. Os estudos de gênero têm caráter descritivo e muitas vezes crítico, mas pouco intervencionista. Apesar da importância de realizar estudos nessa área, é necessário que busquem, ademais, mudanças materiais nas estruturas organizacionais.

## Referências

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann, 1979.

CEMBRANEL, P; FLORIANO, L; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciencias da Administração**, Florianópolis, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.

CRAMER, L. *et al.* Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 53-71, 2012.

DE STEFANI, D.; VIZEU, F. Contribuições da análise socio-histórica hermenêutica à pesquisa organizacional e da administração. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão - PR, v. 9, n. 2, 2014.

DIAS, E. W.; VELOSO, E. F. R.; TREFF, M. A. Leadership Styles: Perceived Differences between Male and Female Leaders in the Fields of Finance and Accounting. **Revista de**

- Administração da UFSM**, Santa Maria - RS, v. 12, n. esp., p. 1173-1187, 2019.
- DUARTE, E. R.; GALLON, S. 'Não, eu não soffro com isso': a análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. **BBR. Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v. 19, p. 78-95, 2022.
- GOMES NETO, Manuel Bastos; SILVA, Lucas Emmanuel Nascimento; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; ESNARD, Catherine. Hurdles and opportunities for women career in startups. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói - RJ, v. 14, n. 2, p. 18-32, 2020.
- HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria - RS, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. BR**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 331-344, 2018.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador - BA, v. 17, p. 243-257, 2010.
- MELO, M. C. de O. L.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A. L. M. Vivências gerenciais sob olhares de mulheres millennials. **Revista de Administração Unimep**, Piracicaba, v. 19, n. 1, p. 162-184, 2021.
- MENEZES, R. S. S.; OLIVEIRA, J. L.; DINIZ, A. P. R. Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2013.
- MOLINETE, I. A.; BARCELLOS, R. D. M. R.; SALLES, H. K. Da mão de ferro ao romantismo: A produção do gênero no discurso da literatura pop management. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, ed. esp., p. 6-22, 2017.
- NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-134, 2013.
- OLIVEIRA, Z. L. C. Trabalho e gênero: a construção da diferença. **Mulher e Trabalho**, Porto Alegre - RS, v. 3, 2003.
- PRADO, R. M.; FLEITH, D. S. O desenvolvimento do talento de liderança feminina: o contexto brasileiro. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Bogotá - CO, v. 36, n. 2, p. 363-372, 2018.
- RAMOS, A. M.; FÉLIX, B. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019.
- REIS, S. J.; MOTA-SANTOS, C. M.; TEIXEIRA, M. B. M. "Joguei a toalha!": a realidade de executivas que decidiram retornar ao lar: uma discussão sobre o fenômeno opt-out. **Ciências**

**da Administração**, Florianópolis, v. 22, n. 56, p. 8-26, 2020.

REIS, M. C.; MELO, M. C. O. L. The female in organizations: a management study in the pharmaceutical industry sector. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria - RS, v. 13, n. 2, 2020.

RIBEIRO, A. S. M.; ALMEIDA, A. M. O. Masculinidade: nova história, velhas representações. *In*: CAMPOS, P. H. F.; LOUREIRO, M. C. D. S. **Representações sociais e práticas educativas**. Goiânia: UCG, 2003. p. 145-168.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. R. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista - SP, v. 9, n. 1, p. 53, 2015.

VECCHIO, R. P. Leadership and gender advantage. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 643-671, 2002.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, p. 53-81, 2011.

WEYMER, A. S. Q. *et al.* A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó - SC, v. 11, n. 3, 2018.

ZABOTTI, E. D.; BERTOLINI, G. R. F. As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 3-16, 2019.