

MULHERES NO COMANDO: UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Brenda Leonilia da Silva Gomes - brendaleonilia@gmail.com

Rafael Fernandes de Mesquita - rafael.fernandes@ifpi.edu.br

Elane dos Santos Silva Barroso - elane.silva@ifpi.edu.br

Marcos Antonio Cavalcante de Oliveira - marcos.cavalcante@ifpi.edu.br

Adelquis Stanley Monteiro Santiago - adelquismonteiro@hotmail.com

Johannes de Oliveira Lima Junior - johannes.limajr@gmail.com

* Submissão em: 11/05/2024 | Aceito em: 11/11/2024

RESUMO

A igualdade de gênero em cargos de liderança é um desafio contemporâneo crucial. Este artigo analisa os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em empresas privadas de Piripiri-PI. Através de uma abordagem qualitativa, foram entrevistadas 6 líderes mulheres com idades entre 25 e 49 anos, todas com formação superior. Os resultados indicam que as dificuldades encontradas na literatura se refletem na realidade dessas líderes. A pesquisa constata a persistência de desafios que afetam a ascensão e permanência de mulheres em cargos de liderança. No entanto, ações organizacionais em prol da igualdade de gênero têm promovido maior representatividade feminina em cargos de liderança.

Palavras Chaves: Liderança feminina, Mulheres, Administração de Empresas, Igualdade de gênero.

WOMEN IN CHARGE: AN ANALYSIS OF THE CHALLENGES OF FEMALE LEADERSHIP IN PRIVATE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Gender equality in leadership positions is a crucial contemporary challenge. This article analyzes the challenges faced by women in leadership positions in private companies in Piripiri-PI, Brazil. Through a qualitative approach, 6 female leaders between 25 and 49 years old were interviewed, all with higher education. The results indicate that the difficulties found in the literature are reflected in the reality of these leaders. The research reveals the persistence of challenges that affect the promotion and permanence of women in leadership positions. However, organizational actions in favor of gender equality have promoted greater female representation in leadership roles.

Keywords: Female leadership, Women, Business Administration, Gender Equality.

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina em cargos de liderança no ambiente corporativo tem mostrado avanços significativos no domínio social, político e histórico. No entanto, mesmo diante desses progressos, ainda persistem desafios relevantes (Santos; Nestor, 2015). Notavelmente, as mulheres ainda enfrentam obstáculos e preconceitos arraigados no cenário cultural brasileiro, enraizados em crenças e valores patriarcais que perpetuam a divisão de gênero e social na segmentação do trabalho, limitando o histórico reconhecimento da competência feminina apenas no âmbito doméstico e reprodutivo (Bandeira et al., 2021; Thimóteo; Zampier; Stafano, 2015).

As conquistas observadas nas transformações sociais e políticas, que refletem avanços significativos para a participação feminina em cargos de liderança no ambiente corporativo, são em grande parte resultado das árduas lutas feministas em busca de reconhecimento e legitimidade nesse contexto (Mesquita; Matos; Rechene, 2018). A inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em posições de destaque e liderança, têm contribuído para mudanças positivas, pois tais posições ainda são frequentemente associadas a estereótipos masculinos. Ao ocuparem essas posições, as mulheres rompem com esses padrões preestabelecidos (Yeoward; Nauta, 2021). Diante desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança nas empresas privadas da cidade de Piripiri-PI.

O tema abordado é justificado pela frequente situação em que organizações, visando alcançar suas metas financeiras, adotam uma postura de aparente imparcialidade e praticidade em sua gestão, o que muitas vezes resulta na omissão de questões relacionadas a minorias que necessitam de diálogo e atenção (Irigaray, 2011). No entanto, é evidente que as constantes lutas dessas minorias, que podem estar em posições hierárquicas e não apenas demográficas, já têm reflexos no cenário de diversidade de gênero dentro das organizações, embora ainda haja atrasos causados pela indiferença que persiste em alguns setores. De acordo com Queiroz et al. (2018), o debate sobre as diferenças de gênero nas organizações continua sendo relevante e de suma importância, especialmente porque à medida que as empresas aprendem mais sobre essas diferenças, podem aprimorar seu desempenho e aproveitar oportunidades para a melhoria tanto da empresa quanto de seus empregados.

Os dados apresentados por Frkal e Criscione-Naylor (2021) revelam uma realidade preocupante quanto à representatividade das mulheres em posições de liderança nas empresas, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Nos EUA, elas representam apenas um quarto dos gerentes de

nível sênior nas 500 maiores empresas listadas na bolsa de valores. Além disso, a presença feminina nos conselhos de empresas públicas é de pouco mais de 20%, e apenas 29 mulheres ocupam cargos de CEO em empresas da Fortune 500. No Brasil, o cenário não é diferente, com uma baixa presença de mulheres em posições de liderança, como CEO, diretora de conselho e executiva de segunda e terceira linha. Apenas 4,5% dos cargos de diretores de conselho são ocupados por mulheres, em contraste com a média de 7,2% em países de economias emergentes (Hryniewicz; Vianna, 2018). Esses números destacam a necessidade de esforços contínuos para promover a igualdade de gênero e a diversidade em cargos de liderança nas empresas, visando um ambiente mais inclusivo e representativo.

Na perspectiva acadêmica, a liderança feminina nas organizações tem se tornado um tema de interesse cada vez maior, resultando em pesquisas e discussões abrangentes sobre questões de gênero no ambiente de trabalho. A literatura nessa área aborda detalhes específicos de contextos diversos, incluindo os diferentes níveis hierárquicos e setores econômicos. Essas distintas características exigem abordagens e análises diferenciadas para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança (Cappelle; Melo; Souza, 2013). O estudo e debate sobre a liderança feminina não apenas contribuem para a compreensão dessas questões, mas também fornecem insights valiosos para promover maior igualdade de gênero e diversidade no ambiente organizacional.

Este estudo tem como objetivo abordar uma lacuna de pesquisa identificada por Sousa, Cavalcante e Gomes Filho (2021). Embora existam muitas pesquisas científicas sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, a necessidade de novas investigações específicas no campo e na região do Nordeste é evidente. Enquanto grande parte da literatura se concentra em contextos diferentes, a realização de estudos direcionados para o Nordeste pode oferecer uma perspectiva mais completa e contextualizada sobre a liderança feminina nessa área geográfica.

Compreender as dinâmicas culturais, sociais e econômicas do Nordeste pode revelar desafios e oportunidades únicos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança nessa região específica. Essa abordagem regionalizada é crucial para enriquecer o conhecimento sobre a temática e pode contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes na promoção da igualdade de gênero e da diversidade no ambiente de trabalho do Nordeste.

Assim, esta pesquisa tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança nas organizações privadas da cidade de Piri-piri-PI. O artigo está estruturado da seguinte forma: na introdução, apresentam-se o objetivo do estudo; em seguida, é apresentado o

referencial teórico, dividido em dois tópicos - o primeiro aborda as mulheres em posição de liderança em organizações, e o segundo aborda os desafios enfrentados pela liderança feminina. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados, seguida da análise e discussão dos resultados na quarta seção. A quinta seção apresenta as considerações finais e, por último, as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mulheres em posição de liderança em organizações

As mulheres têm enfrentado ao longo da história uma trajetória de luta e superação, rompendo com um modelo ultrapassado de submissão. Com conquistas significativas no círculo social, as mulheres têm alcançado posições de liderança em diversas organizações, tanto internamente como externamente. Essas conquistas foram impulsionadas por características como inovação, adaptabilidade e habilidade em lidar com mudanças, o que as capacita a motivar equipes e alcançar metas, contribuindo para melhorar o ambiente onde estão inseridas (Nascimento, 2018).

Assim, ao longo do tempo, as mulheres têm alcançado conquistas relevantes no mercado de trabalho (Hryniewicz; Viana, 2018). Demonstrando desempenho assertivo em diferentes situações, seja em comunidades tribais, famílias, hospitais, associações de bairro, escolas ou outras, as mulheres desempenham um papel central em diversas atribuições. Sua natureza ou formação muitas vezes as leva a buscar proteger o bem-estar das pessoas ao seu redor (Frankel, 2007).

Em variados segmentos organizacionais, as mulheres têm liderado projetos que expandem a produção, aumentam a lucratividade, motivam funcionários, superam a satisfação dos clientes e fortalecem a imagem da organização (Fernandes *et al.*, 2015, p. 163). Esse cenário inclui até mesmo posições que eram tradicionalmente consideradas majoritariamente masculinas, como a política e o esporte. Destacam-se, especialmente, os cargos de função gerencial intermediária ocupados pelas mulheres. Guiadas por critérios como autenticidade, equilíbrio e desafio em suas decisões de carreira, as escolhas profissionais das mulheres são caracterizadas pela complexidade e flexibilidade (Frkal; Criscione-Naylor, 2021).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o equilíbrio de gênero é alcançado quando as mulheres ocupam entre 40% e 60% das posições em uma organização. Para a OIT, a diversidade de gênero é percebida de forma positiva quando pelo menos 30% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. No entanto, cerca de 60% das empresas ainda não alcançaram

esse objetivo. Aquelas que conseguiram promover a diversidade de gênero em posições de liderança relatam um aumento nos lucros entre 5% e 20% (Moreira, 2019).

No Brasil, o perfil feminino avançou nos níveis médio e sênior de gestão de forma mais significativa do que em outros países da América do Sul, como Uruguai e Equador, de 2012 a 2017. A diferença entre o número de mulheres na equipe de trabalho e nos níveis de gerência média é menor que 5 pontos percentuais, o que a OIT considera um "fluxo saudável" de gerentes femininas que, ao longo do tempo, alcançarão o nível de executivas (Moreira, 2019).

Nesse sentido, a literatura científica apresenta estudos que demonstram que, de maneira geral, as mulheres apresentam um desempenho superior em posições de liderança em comparação com os homens, especialmente em cargos superiores (Yeoward; Nauta, 2021). As mulheres superam as competências associadas a um perfil tradicionalmente masculino, destacando-se principalmente em competências comportamentais e eficácia de liderança. Além disso, as líderes femininas são frequentemente mais motivadas e buscam aprimorar suas habilidades constantemente, mostrando-se favoráveis ao trabalho em equipe, capacitação e cuidado com os funcionários, o que resulta em um melhor desempenho em suas posições (Ferigato; Conceição, 2020).

Ao identificar o perfil da liderança feminina, as organizações notaram que a vontade de trabalhar em rede, a sensibilidade, a habilidade de negociação, empatia, capacidade de lidar com múltiplas tarefas e habilidade de comunicação verbal são características adequadas para a sociedade global atual. A criatividade e a influência positiva das mulheres líderes têm um impacto positivo no engajamento dos funcionários no trabalho, consolidando assim o estereótipo da liderança feminina (Ferigato; Conceição, 2020; Kulkarni; Mishra, 2022).

É importante destacar que as qualidades que definem a liderança feminina não são exclusivas das mulheres, e podem ser encontradas também entre os homens. No entanto, existem traços peculiares que delineiam a imagem de uma líder feminina, incluindo alta inteligência emocional, habilidade multitarefa, flexibilidade e mentalidade cooperativa (Kulkarni; Mishra, 2022).

Essas características fazem com que as mulheres exerçam uma liderança mais participativa e autêntica em comparação aos homens, resultando em uma liderança moderna, com maior organização, compreensão e flexibilidade entre os empregados, mesmo diante de desafios relacionados a preconceitos. As mulheres enfrentam o desafio não apenas de estabelecer uma identidade de liderança, mas também de garantir que essa identidade seja aceita (Frkal; Criscione-Naylor, 2021).

A representatividade é outro fator importante que motiva mais mulheres a buscarem posições de gerência. Hryniewicz e Vianna (2018) enfatizam que é difícil visualizar-se no topo da organização quando não se vê pessoas semelhantes ocupando essas posições, e isso é uma adversidade enfrentada especialmente por minorias. Uma solução para essa questão é a promoção diária da diversidade, estimulando as mulheres a exercerem posições de liderança de forma representativa para todos dentro da estrutura organizacional.

2.2 Desafios à liderança feminina nas organizações

Apesar dos avanços reconhecidos na participação das mulheres em cargos de liderança, atribuídos às suas características únicas que fomentam o engajamento dos liderados no alcance dos objetivos organizacionais, ainda prevalece a cultura masculina, colocando as mulheres em uma posição de constantemente provar sua competência para ocupar tais cargos (Thimóteo; Zampier; Stafano, 2015).

Apesar dos esforços das organizações em relação à igualdade de gênero, ainda existe preconceito em relação às mulheres que buscam ou já ocupam posições de liderança. O machismo é apontado como o principal fator que afeta o empoderamento feminino nas empresas, juntamente com outros tipos de preconceito enfrentados pelas mulheres (Temóteo, 2013).

Assim, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres refletem as desigualdades de gênero. Mesmo quando as mulheres aspiram a assumir cargos de maior responsabilidade, as mudanças efetivas e práticas nas corporações ainda são incomuns devido à persistente divisão hierárquica do trabalho. No século XXI, houve um aumento significativo nas pesquisas sobre gênero, revelando as diferenças entre comportamentos masculinos e femininos no ambiente de trabalho, onde as mulheres ainda enfrentam desigualdades que as impedem de avançar para posições de liderança (Rezende; Carvalho Neto; Tanure, 2014). Esse cenário levou à criação do Quadro 1, que lista as principais dificuldades apontadas na literatura para o exercício da liderança feminina.

Quadro 1 - Síntese das dificuldades da liderança feminina em organizações

Desafios	Breve descrição dos desafios	Fontes
Machismo	Constantemente a mulher é julgada pela sociedade como sexo frágil repercutindo a historicidade das	(Kulkarni; Mishra, 2022; Temóteo, 2013)

	práticas familiares, atingindo até o âmbito organizacional.	
Desigualdade de gênero	Há uma dificuldade de promover a igualdade de gênero em organizações com arranjos, hierarquias e organogramas intransigentes que entravam uma nova cultura no ambiente organizacional.	(Yeoward; Nauta, 2021).
Visibilidade e reconhecimento	As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas tanto quanto os homens para conseguirem manter-se em seus cargos. Lutam pela igualdade e reconhecimento de direitos civis e sociais.	(Frkal; Criscione-Naylor, 2021)
Cultura	A cultura é um grande influenciador dentro da organização, logo, acaba colaborando para a lentidão do progresso da liderança feminina.	(Cavalli, 2019; Laufer, 2004; Van Veelen; Derks; Endedijk, 2019)
Representatividade	É abstrato conseguir se enxergar em um topo na organização quando não se vislumbra pessoas semelhantes, e essa é uma adversidade que atinge completamente as minorias.	(Ferreira <i>et al.</i> , 2018; Hryniewicz; Vianna, 2018)
Sobrecarga	As mulheres sofrem com a sobrecarga imposta pela sociedade contemporânea, vivenciando jornadas duplas ou triplas de trabalho.	(Camargos; Riani; Marinho, 2014; Canabarro; Salvagni, 2015)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quando as mulheres superam essas dificuldades e alcançam posições de liderança, em algumas situações, é possível observar a incorporação de comportamentos historicamente atribuídos ao perfil masculino (Laufer, 2004). Essa perspectiva sugere que as ideologias construídas ao longo da história, que associam características opostas entre homens e mulheres, contribuíram para o lento ingresso das mulheres em certos campos profissionais, como os financeiro e tecnológico (Van Veelen; Derks; Endedijk, 2019).

Embora as conquistas ainda sejam lentas em alguns campos, é evidente que o papel da liderança feminina em geral está em expansão, superando barreiras relacionadas à desigualdade de gênero nas organizações. Essas barreiras são impactadas pelo acúmulo de tarefas, com as mulheres desempenhando mais horas por semana cuidando de idosos, crianças e realizando afazeres domésticos em comparação aos homens (IBGE, 2018). Nesse contexto, apesar de constituírem a maior parcela da população brasileira com ensino superior completo, as mulheres ainda recebem uma remuneração inferior à dos homens, conforme dados do IBGE (2018). A pesquisa também revelou que as mulheres recebem aproximadamente 77,7% da renda dos homens.

A mulher continua sendo julgada pela sociedade como o sexo frágil, refletindo práticas familiares historicamente estabelecidas. No ambiente organizacional, situações como a gestação e a chegada dos filhos podem impactar negativamente a carreira feminina. Para uma mulher alcançar uma posição elevada no mercado de trabalho, é preciso enfrentar dificuldades e percorrer uma jornada árdua em busca de respeito e reconhecimento, especialmente contra preconceitos, assédio e discriminação (Ferreira *et al.*, 2018).

Em meio a todos os desafios enfrentados pelas mulheres em busca de visibilidade e reconhecimento de seu valor no ambiente corporativo, econômico e político, a liderança feminina ainda enfrenta problemáticas e não é acolhida em todos os campos da sociedade, conforme evidenciado por Rodrigues e Silva (2015):

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, a assumir posturas tidas como masculinas para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje e, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais, e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, tanto pessoal como profissional (Rodrigues; Silva, 2015).

As mulheres também enfrentam a sobrecarga imposta pela sociedade contemporânea, vivenciando jornadas duplas ou triplas de trabalho, combinando atividades domésticas, criação e cuidado com os filhos, que frequentemente são responsabilidades exclusivas delas na maioria dos casos (Camargos; Riani; Marinho, 2014; Canabarro; Salvagni, 2015). Como resultado dessa situação, existe uma crença velada no ambiente organizacional de que a promoção profissional das mulheres dificulta outras áreas de suas vidas pessoais, interferindo no convívio familiar e nos afazeres domésticos (Canabarro; Salvagni, 2015; Loureiro; Costa; Brito, 2012).

É importante destacar o crescente número de mulheres que precisam trabalhar para garantir o sustento de suas famílias (Santos, 2012). Por conta disso, algumas mulheres estão optando por adiar ou até mesmo negar a maternidade, especialmente em regiões mais desenvolvidas do país, optando pela carreira profissional e, em alguns casos, renunciando à vida familiar. Essa transformação é significativa em comparação com o papel tradicionalmente atribuído às mulheres no século XX, quando eram preparadas para cuidar do lar e da família (Medeiros; Cabral, 2016).

Devido a esses diversos desafios, as mulheres enfrentam preconceitos e são constantemente testadas e questionadas, o que pode até mesmo afetar a forma como lideram nas organizações. A liderança assumida por uma mulher, em detrimento de um homem - especialmente se este for mais velho - pode causar estranhamento, uma vez que a maioria das pessoas ainda visualiza mais homens em cargos de hierarquia superior, resultando em desrespeito ou um clima desagradável (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Nesse contexto, a cultura desempenha um papel importante dentro das organizações, contribuindo para a lentidão do progresso da liderança feminina. Mesmo com esforços em busca da igualdade no ambiente corporativo, a empresa pode reforçar costumes dominantes e arraigados pela sociedade. Portanto, é essencial promover projetos e campanhas que busquem diminuir essas barreiras existentes nas empresas (Cavalli, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem de pesquisa qualitativa, justificada pela complexidade e profundidade das interações sociais vivenciadas no ambiente organizacional (Bogdan; Bikley, 2008).

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado a partir da revisão da literatura, do quadro síntese apresentado na seção anterior e com base em algumas perguntas previamente elaboradas por Mendes (2021). A entrevista semiestruturada foi escolhida como instrumento, pois possibilita maior liberdade tanto para o entrevistado durante o diálogo, quanto para o entrevistador na elaboração de perguntas complementares para aprofundar os temas abordados (Colognese; Mélo, 1998).

As entrevistas foram conduzidas com 6 mulheres que ocupam posições de liderança em organizações privadas na cidade de Piripiri-PI. A seleção das entrevistadas foi feita por conveniência, buscando perfis adequados de acordo com os critérios estabelecidos para esta pesquisa, e todas concordaram em contribuir com o estudo. As entrevistas foram realizadas por meio do aplicativo de

comunicação *Whatsapp*, e apenas uma entrevistada optou pelo formato presencial, enquanto as demais preferiram o formato online devido à falta de tempo. Cada entrevistada respondeu a um total de 21 perguntas divididas em 7 categorias: Perfil demográfico, machismo, desigualdade de gênero, visibilidade e reconhecimento, cultura, representatividade e sobrecarga. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade de cada participante.

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica consiste em dividir as respostas em categorias que contêm características relevantes para o estudo, podendo ser orientadas pela literatura (Vergara, 2005). Conforme Krippendorff (1990, p. 28), "a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que possam ser aplicadas ao contexto do estudo".

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil demográfico das entrevistadas

Com o objetivo de preservar o anonimato das participantes, optou-se por utilizar a codificação da letra "E", seguida de um número de identificação para cada entrevistada. Abaixo, apresenta-se o perfil detalhado das 6 entrevistadas que ocupam cargos de gerência em organizações privadas na cidade de Piripiri-PI, conforme Quadro 2:

Quadro 2- Perfil demográfico das entrevistadas

Código	Idade	Estado civil	Filhos	Formação	Segmento de atuação	Tempo	Cargo ocupado	Funcionários
E1	38	Casada	Sim	Administração de empresas	Construção civil e imobiliária	14 anos	CEO - ChiefExecutive Officer	20
E2	27	Solteira	Não	Cirurgiã dentista	Clínica odontológica	4 anos	Sócia e proprietária	15
E3	34	Casada	Sim	Pedagogia	Comércio	1 ano e 10 meses	Gerente comercial	64

E4	25	Solteira	Não	Administração de empresas	Empresa fotográfica	8 meses	Gerente	14
E5	49	Divorciada	Sim	Administração de empresas	Varejo	8 anos	Gerente	21
E6	38	Casada	Não	Medicina Veterinária	Gestão no ramo de veterinária	10 anos	Médica veterinária e gestora	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os dados demográficos das entrevistadas mostram que todas elas têm idades entre 25 e 49 anos. Metade delas é casada, duas são solteiras e uma é divorciada. Quanto à maternidade, três possuem filhos e três não possuem. Todas têm ensino superior completo, com três delas formadas em administração de empresas e as outras três em áreas diversas. As áreas de atuação das entrevistadas são variadas, abrangendo desde a construção civil até a gestão no ramo de veterinária. O tempo de atuação nas empresas também é diversificado, com o maior período de 14 anos e o menor de 8 meses. Além disso, o número de funcionários que elas lideram varia entre 6 e 64.

As entrevistadas responderam a um total de 13 perguntas, divididas em 6 categorias com base no Quadro 1, que trata das dificuldades da liderança feminina em organizações, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho. As categorias incluem: machismo, desigualdade de gênero, visibilidade e reconhecimento, cultura, representatividade e sobrecarga.

Nas próximas subseções, serão apresentadas e discutidas as respostas das entrevistadas em cada uma das categorias mencionadas, buscando compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança nas organizações privadas de Piripiri-PI. As citações selecionadas a partir das entrevistas serão utilizadas para enriquecer a análise e dar voz às experiências e percepções das entrevistadas.

4.2 Machismo

Em relação ao machismo, a primeira pergunta direcionada às entrevistadas foi se alguma vez já se sentiram diminuídas por alguém em seu ambiente organizacional. A maioria delas respondeu que sim, em algum momento de suas trajetórias profissionais, já se sentiram diminuídas. Duas entrevistadas, no entanto, relataram que nunca passaram por essa situação. Esses relatores, destacados

abaixo, corroboram com as conclusões de Temóteo (2013), que aponta o machismo como um dos principais fatores que afetam o empoderamento feminino nas empresas:

(E2) Já. Com certeza! Principalmente por homens, né?... Às vezes desrespeitada, diminuída por eu ser mulher.

(E4) Não diretamente assim, a pessoa falando diretamente dessa forma assim, mas é de forma mesmo subliminar, nas entre linhas, né.

(E5) O meu próprio gerente no tempo ele me diminuiu...

(E6) Sim em algumas situações, preferência de atendimento né, por parte de alguns clientes né... às vezes "ah eu prefiro ser consultada, eu quero que o meu cachorro seja consultado pelo outro doutor que é homem", né...

Outra pergunta realizada nessa categoria foi se as entrevistadas achavam difícil serem elas mesmas no ambiente de trabalho, incluindo a expressão de suas opiniões, a liberdade de vestimenta e a sensação de estarem presentes em reuniões e demais situações profissionais. As respostas foram divididas, como segue abaixo:

(E1) Em momento nenhum, eu acho ser difícil ser eu mesmo. Porque eu gosto né, do jeito que eu sou e gosto da forma como eu me expesso, da forma como eu coloco as opiniões, da forma que eu me visto, porque eu gosto muito de me sentir à vontade, né. Eu gosto muito de ser eu mesma!.

(E2) A questão de ser difícil no ambiente de trabalho é mais da questão de você ser atenciosa, se for homem, acha que você tá dando em cima, que você tá dando moral, é... Você tem que se posicionar muito mais, ser mais durona para ter respeito. Ter cara de brava para ter respeito.

(E3) Existe sempre né, umas resistências, sempre irão existir. Pelo modo de você ser, o modo de você tratar, o modo de você falar, de se expressar, né... E eu sempre fui assim, sempre quando eu quis dizer alguma coisa, eu digo, eu falo o que eu penso. Mas sempre agindo dentro das normas da empresa, sempre fazendo as coisas corretas...

(E4) Essa parte realmente é muito difícil. Até porque assim tem aquela questão de que você precisa mostrar uma imagem né, uma imagem forte para você ter ali aquele respeito das outras pessoas, das demais pessoas, assim... eu particularmente eu sinto muito isso.

(E5) Só porque tem a divisão né, profissional como eu sou líder eu tenho que estar lá firme, com pulso bem forte, né...

(E6) É difícil porque lá né, a gente tem que... eu tenho que usar roupas mais formais, eu não gosto de usar roupas tão formais, né... na verdade a gente tem que passar uma imagem, né... Então você muitas vezes, você passa credibilidade, você consegue passar segurança a partir até da maneira que você se veste. O modo de você se vestir pode passar mais credibilidade e segurança.

Algumas entrevistadas relataram encontrar dificuldades em expressar sua verdadeira identidade no ambiente de trabalho, influenciadas pela existência de padrões e normas a serem seguidas, além da necessidade de serem cuidadosas em sua comunicação com superiores ou clientes do sexo masculino, a fim de evitar interpretações equivocadas. Por outro lado, outra parte das entrevistadas destacou que trabalham em um ambiente de trabalho mais aberto e saudável, onde se sentem livres para agir de acordo com quem realmente são. Essa heterogeneidade de percepções pode ser explicada por estudos como o de Ferreira *et al.* (2015), que reconhecem a consciência das mulheres sobre a existência de processos de opressão e desigualdade nas instituições de trabalho, mas também apontam para uma submissão voluntária a esse sistema, devido à necessidade de sobrevivência.

4.3 Desigualdade de gênero

Na segunda categoria, as entrevistadas responderam a duas perguntas com o objetivo de identificar a existência de desigualdade de gênero no ambiente organizacional em que trabalham. A primeira pergunta indagou se elas sentem que todos recebem tratamento equivalente nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos. Todas elas afirmaram que, em seu ambiente organizacional, recebem tratamento equivalente, indicando que os funcionários são tratados com igualdade. Esse resultado está em concordância com as iniciativas que têm sido tomadas nas organizações para promover a igualdade de gênero, conforme apontado por Moreira (2019). Abaixo estão destacadas algumas das falas das entrevistadas sobre o tema:

(E1) Sim, o tratamento ele é de igual né, para cada um conforme o resultado que eles do que eles produzem.

(E3) Tudo é filtrado através do desenvolvimento do colaborador dentro da empresa, o serviço que ele presta para empresa de acordo com a desenvoltura dele é que ele ganha o espaço para o crescimento.

(E4) Buscando muito essa parte de atribuir funções de acordo com o desempenho, desenvolvimento do funcionário.

(E6) Lógico que os resultados são diferentes né, mas em relação a tratamento é dado um tratamento, uma condição igual a todos. Tem os horários que cada um fica encarregado independente que seja homem ou mulher, independente de sexo, idade, independente de se vendeu mais ou vendeu menos, trabalhou mais ou menos... mas todos tem aquelas funções bem distribuídas.

Quatro das entrevistadas reconheceram que existem falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento das mulheres em suas carreiras, o que constitui uma barreira para sua ascensão profissional. Por outro lado, duas delas não percebem essas questões como obstáculos. Essa divergência de respostas indica que, para a maioria das entrevistadas, ainda há desafios e preconceitos de gênero dentro da organização, afetando a percepção sobre sua qualificação e capacidade de ocupar determinados cargos. Algumas das falas que destacam esse ponto são as seguintes:

(E1) Eu acredito que as mulheres e os homens não distinguem a questão de comprometimento pela questão do sexo. Do meu ponto de vista tem algumas atribuições, algumas tarefas, que eu imagino que a mulher, ela tem mais facilidade. Já tem alguns serviços que eu acredito que o homem tem mais afinidade.

(E3) Muitas das vezes a gente pode ser julgado, pode ser visto por não ter uma capacidade de tocar uma equipe pelo fato de simplesmente ser mulher.

(E6) Na verdade, de acordo com a função exercida, eu acho que sim é uma barreira. Por exemplo, no setor de estética a gente já teve uma experiência de um dos esteticistas no início da empresa ser de sexo masculino e a gente começou a perceber que os clientes preferiam sempre entregar seus animaizinhos as meninas, as esteticistas, as mulheres, né... E já na no setor de vendas né, de rações, que trabalha com pesado... lá se adequou melhor o sexo masculino.

Com base nas respostas das entrevistadas, fica claro que, apesar das iniciativas organizacionais para promover a igualdade de gênero, as mulheres ainda enfrentam barreiras em suas carreiras. Esses desafios impactam negativamente a autoconfiança das mulheres, tornando-as menos propensas a aspirar posições de liderança (Yeoward; Nauta, 2021). Essa constatação reforça a necessidade contínua de abordar e combater o machismo e a desigualdade de gênero nas organizações, para que as mulheres possam se sentir encorajadas e capacitadas a assumir papéis de liderança e alcançar posições de destaque no ambiente corporativo.

4.4 Visibilidade e reconhecimento

A terceira categoria contou com três perguntas, uma a mais do que as outras categorias. Na primeira questão, as entrevistadas responderam sobre a percepção do tratamento recebido no trabalho pela equipe e pelos superiores, levando em consideração o fato de serem mulheres. Em geral, a maioria delas não acredita que o tratamento seja negativamente influenciado por sua condição de gênero, mas algumas pontuaram que isso pode acontecer em situações específicas, embora não seja uma realidade na organização em que trabalham. No entanto, uma entrevistada relatou ter percebido

essa influência negativa vindo de sua equipe. Essa percepção entra em discordância com a teoria de Frkal e Criscione-Naylor (2021), que aponta que as mulheres enfrentam desafios em relação à falta de visibilidade e reconhecimento, o que pode afetar o sentimento de acolhimento adequado em diversos setores da sociedade. Algumas declarações das participantes destacam a complexidade dessa questão:

- (E1) Eu acredito que não... Então... eu sou bem tratada, eu sou bem respeitada e não sinto, né... nenhuma dificuldade de estar executando a minha função diante de ser uma mulher.
- (E2) Então, pela equipe, não. Independente se você é mulher ou homem. Mas pelos superiores varia muito né, alguns sim e outros não. Depende muito.
- (E3) Não. Até porque a minha superior é mulher também, né... Isso aí não existe. Existe um trabalho árduo, com serenidade, com confiança no seu trabalho, seu potencial e sua busca por dias melhores, focada em seu objetivo, né.
- (E4) Bem pouco, em alguns casos só. Nós temos a presença de mulheres fortes e muito competentes e isso já deixou com uma imagem mais positiva para mulheres no meu ambiente de trabalho.
- (E5) Não, isso não existe. Logo na empresa em que eu trabalho, a empresa valoriza muito a mulher. Tanto a mulher como a diversidade que o mundo hoje vive.
- (E6) Sim, eles realmente... Apesar de eu ser a esposa do proprietário... E eu ser tida, né... como uma das donas também... mas eles terminam obedecendo mais o meu esposo do que a mim, né... se eu falo alguma coisa eu vejo que aquilo ali não é muitas vezes, muito seguido, levado em consideração. Mas quando é o meu esposo que fala, eu acho que eles levam mais em consideração sim.

Na perspectiva da maioria das entrevistadas, os colegas de trabalho, em geral, demonstram prestar a devida atenção quando as mulheres estão falando em reuniões; somente uma entrevistada destacou sentir certa falta de visibilidade por parte da equipe quando uma mulher está liderando a conversa. As declarações mais proeminentes foram:

- (E1) No meu caso não. Quando eu faço reuniões com os meus funcionários, sempre eles ficam bem atentos, bem atenciosos para estarem ouvindo que eu estou repassando para eles (risos).
- (E2) Sim, eles prestam atenção mesmo sendo mulher, pelo fato como eu disse, um bom líder ele sabe liderar os seus liderados.
- (E3) Não. Aqui na minha loja, em que eu trabalho, a minha gestora é mulher. Em que a gente se compõe, é... Ela como gerência geral, mulher. A gerência administrativa é uma mulher. E eu gerente de frente de loja sou uma mulher.
- (E5) Essa discriminação a respeito de mulheres falando em reunião, a empresa em si que eu trabalho não existe.

Acredita-se que algumas organizações já estejam apresentando uma redução no nível de segregação de gênero. Esse progresso decorre do amadurecimento do debate sobre igualdade de gênero, aliado à convivência mais significativa entre os diversos gêneros no mesmo ambiente (Loureiro; Costa; Brito, 2012).

Por fim, em relação à necessidade de as mulheres estarem mais preparadas no trabalho para serem promovidas, a maioria das entrevistadas afirmou que sim, com exceção de duas mulheres que mencionaram que tanto mulheres como homens devem estar igualmente preparados, buscando um equilíbrio. Abaixo, destacam-se alguns trechos relevantes das entrevistas:

(E1) Não só as mulheres precisam estar mais preparadas, com certeza tanto o homem quanto a mulher, eles têm que estar bem preparados, né, da mesma forma possível. Que a mulher ela não precisa estar mais preparada do que o homem, que não tem essa limitação de que o homem tem que estar menos preparado do que a mulher. Os dois estão no mesmo patamar.

(E2) Com certeza, né. Para você ser promovida, é... pelo fato de você ser mulher, você tem que ter, você tem que se posicionar, você tem que saber mais, você tem que estar preparada emocionalmente, porque mulher o ponto fraco é o emocional.

(E3) Não só preparadas, mas tem que estar dispostas a aceitar esse desafio. Porque realmente é um divisor de águas. Eu sei, eu vivencio isso. O quanto é difícil a gente ter essa luta árdua né, entre casa, família, filhos e trabalho. Então não é fácil. É um desafio constante em que a gente tem que estar realmente preparado e disposto a enfrentar esse desafio.

(E4) Sim, ainda há muito preconceito com mulheres na liderança.

(E6) Na verdade todo mundo tem que se preparar, tem que buscar, né. É... o conhecimento, buscar inovação, buscar qualificação. Independente se é homem ou mulher, né. Mas o que falta mesmo é o reconhecimento disso por parte da sociedade, por parte muitas vezes das próprias pessoas que formam a empresa, dos colaboradores mesmo.

Com base nos resultados obtidos, compreende-se que, para alcançar visibilidade e reconhecimento, as mulheres enfrentam o desafio de estarem mais preparadas e de continuamente comprovar sua qualificação, assim como os homens, como afirmam Rodrigues e Silva (2015). Essa constatação reforça a necessidade de superar estereótipos de gênero e promover um ambiente de trabalho mais igualitário, onde o mérito e a competência sejam os principais critérios para o avanço profissional, independentemente do gênero.

4.5 Cultura

Na quarta categoria, ao serem questionadas sobre a existência da valorização da diversidade em suas organizações, todas concordaram que sim, existe uma cultura de valorização da diversidade.

Essa valorização é um passo positivo para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e promover a igualdade de oportunidades para todos, independentemente de sua origem, gênero, etnia ou características pessoais. Abaixo, destacam-se algumas das falas mais relevantes sobre o assunto:

(E1) Sim, nossa empresa valoriza a diversidade, pois é muito importante nos dias atuais. A diversidade traz benefícios que podem gerar uma vantagem competitiva à empresa, além de contribuir para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, mais colaborativo, inovador e motivador.

(E3) Com certeza. É... que a gente tem uma diversidade, é... em que a gente precisa das pessoas, a gente trabalha em prol de formar pessoas com um crescimento como um todo, né. A empresa trabalha com uma faculdade corporativa... Então a diversidade é isso, é a ceitar como um todo as diferentes, é... as pessoas, independentemente de raça, cor, religião, é... e a gente se adaptar para conseguir transformar a vida das pessoas.

(E4) Atualmente estamos com o maior número de mulheres na empresa, comparado aos anos anteriores. Então acredito que estamos mais abertos para a diversidade.

Sobre o isso, Queiroz *et al.* (2012) observa um crescente envolvimento de estudos sobre a diversidade, o que tem contribuído para um maior esforço organizacional no sentido de promover meios para a inclusão e o apoio a mulheres, pessoas com deficiência e minorias sexuais no ambiente de trabalho. Essa conscientização e a busca por políticas mais inclusivas são essenciais para criar espaços laborais mais acolhedores, justos e igualitários, onde cada indivíduo possa contribuir plenamente com suas habilidades e talentos, independentemente de suas características pessoais.

Quanto à percepção de que homens recebem um maior apoio organizacional e confiança do que mulheres, a maioria das entrevistadas concordou que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres, dependendo da cultura da organização. No entanto, duas participantes discordaram, afirmando que o apoio é conquistado através do empenho e compromisso. Seguem alguns relatos com os seguintes trechos:

(E1) Eu acredito que essa questão é muito relativa, pois depende muito de cada local de trabalho. Depende da visão de cada empresa.

(E4) Sim. Homens conseguem com mais facilidade, para a mulher receber esse apoio e confiança ela precisa mostrar ser "pulso firme".

(E6) De maneira geral sim.

Com base nos dados encontrados, percebe-se que, mesmo havendo uma maior valorização da diversidade, ainda é evidente a presença de uma cultura que favorece os homens em ambientes organizacionais (Thimóteo; Zampier; Stafano, 2015).

4.6 Representatividade

A categoria "Representatividade" revelou que as entrevistadas encontram representação de outras mulheres em seus ambientes organizacionais. Elas se sentem representadas tanto por suas colegas de trabalho como por mulheres fora do contexto profissional. Apenas uma das entrevistadas mencionou que encontra representatividade dentro de si mesma, buscando ser uma profissional melhor a cada dia. De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), a valorização da diversidade no ambiente organizacional é apontada como solução para promover figuras femininas representativas e inspiradoras para outras mulheres. Algumas das declarações relevantes são:

(E1) Sim, tenho funcionárias que são bem responsáveis e que aprendem a cada dia como lidar com novas situações dentro da organização, vivem em busca de melhorias para nossa empresa.

(E3) Sim, com certeza. Como eu lhe falei, eu tenho o exemplo de várias gestoras minhas, assim como eu tenho uma diretora né, de uma diretora da empresa em que ela começou na base e hoje ela é diretora regional da empresa, de uma empresa que nossa empresa é nacional né, vem crescendo a cada ano... Então, ela é um exemplo para gente, para gente que está aqui na luta tentando conseguir, né... E é um espelho sim! É um espelho e uma fonte de inspiração.

(E4) Sim, as minhas colegas de trabalho e minha patroa são minha inspiração. Consegui aprender muitas coisas com elas.

(E6) Em outras clínicas que eu já... enquanto eu não era veterinária, que eu já também precisei de serviços, né... Eu me inspiro também nessas pessoas né, que também são anônimas mas que eu pude, tive o prazer de conhecer, né. Elas dão conta de casa, dão conta do trabalho e muitas vezes não é só de um trabalho né, é mais de um.

Quando questionadas sobre se inspirar ou já terem se inspirado em alguma figura feminina dentro da organização onde atuam, a maioria respondeu afirmativamente, enquanto duas delas mencionaram encontrar inspiração fora da organização. Seguem os comentários adicionais feitos por elas:

(E1) Acredito que não. Já me inspirei em outras mulheres, mas não exatamente dentro do meu local de trabalho.

(E2) Sim, minha sócia.

De acordo com Yeoward e Nauta (2021), a presença de liderança feminina em ocupações tradicionalmente dominadas por homens resulta em um aumento significativo de visibilidade. Essa maior exposição pode servir como uma vitrine inspiradora para outras mulheres, incentivando-as a reconhecer que a ocupação em questão é plenamente compatível com o seu gênero. Como

consequência, essa inspiração pode desempenhar um papel crucial na redução das disparidades de gênero, abrindo caminho para mais mulheres ingressarem e se destacarem em áreas historicamente desafiadoras e desigualmente representadas. A presença de líderes femininas de destaque contribui, assim, para promover uma maior representatividade e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

4.6 Sobrecarga

Na última categoria, as entrevistadas foram questionadas sobre como as demandas familiares afetaram ou afetam sua ascensão profissional. As respostas foram divididas, porém, aquelas que afirmaram não ter esse limitador mencionaram que recebem total apoio familiar por serem solteiras. Embora nem todas as entrevistadas enfrentem esse desafio atualmente, elas destacam o impacto da sobrecarga pessoal na vida profissional das mulheres. Estudos anteriores corroboram com essa percepção (Canabarro; Salvagni, 2015; Ferreira *et al.*, 2015; Loureio; Costa; Brito, 2012). Abaixo, algumas das declarações relevantes:

(E1) As demandas familiares de certa forma já foram e são um peso a mais para carregar junto a vida profissional, mas tento conciliar da melhor forma, pois não posso abrir mão da minha família em favor a minha vida profissional, pois para minha realização pessoal tenho que ver minha família bem, com isso já tenho mais disposição e garra para trabalhar e correr atrás dos meus objetivos.

(E3) É, com certeza não é fácil, né. Essa questão da demanda familiar, entre você saber compartilhar o pessoal do profissional, principalmente quando se fala de filho. É... julgamentos sempre irão existir, mas o foco, a gente que é mãe, que trabalha, sempre o objetivo é dar o melhor para os filhos da gente, né...

(E4) Por ser solteira, não tive esse problema. Pude me dedicar ao trabalho sem problemas.

(E6) Já sim, né. É... por exemplo é a fase que eu tô passando agora, né. Estou buscando aumentar minha família, né. Então muita coisa eu deixei né, para trás porque a prioridade agora é a busca pelos filhos, né. As próprias funções de casa mesmo, né... quando falta uma ajudante, a secretária de casa, né... sobra para a mulher.

Quanto ao recebimento de apoio organizacional suficiente para conciliar a vida profissional com as responsabilidades domésticas e familiares, as entrevistadas relataram que de fato recebem apoio, mas também mencionaram que compreendem o quão desafiador pode ser lidar com todas essas demandas sozinhas, mantendo um equilíbrio. Algumas das declarações relevantes são:

(E1) Sim eu recebo, hoje eu já não tento mais dar conta de tudo sozinha, como algum tempo atrás eu fiz. Já cheguei a trabalhar muito sozinha em determinadas coisas porque achava que

outras pessoas não dariam conta do quê eu fazia, mas me dei essa liberdade de ensinar as pessoas a fazer o que eu fazia e hoje me sinto bem mais leve com a ajuda e apoio que recebo.

(E2) Dificil conciliar tudo, por causa da responsabilidade e pelos trabalhos, porém tentamos fazer da melhor forma possível para conseguir conciliar.

(E3) Recebo. Então, quando acontece de uma necessidade de eu me ausentar, de... é, adoecer ou alguma coisa do tipo... eu tenho essas pessoas qualificadas na qual me representam e me ajudam a tocar a equipe. E isso me ajuda pelo fato de um dia, caso houver a necessidade extrema de eu poder me ausentar...

(E4) Mas reconheço que a carga horária de 8 horas semanais é muito puxada para quem tem que cuidar de casa e filhos.

(E6) Mas no meu caso talvez seja facilitado porque o dono da empresa é meu esposo, né... Então ele entende de uma maneira direta, o que é que tá acontecendo, o que é que tá se passando na nossa vida pessoal. Agora eu acredito que em outras empresas não acontece... não tem a mesma facilidade que eu tenho, por exemplo.

Esses resultados estão em consonância com as discussões propostas por Hryniewicz e Vianna (2018), que consideram a demanda familiar como a principal barreira enfrentada por mulheres no mercado de trabalho. Embora os dados indiquem um certo nível de apoio familiar, os pesquisadores alertam que esse suporte muitas vezes se resume à contratação de uma empregada doméstica. No entanto, ainda cabe às mulheres a responsabilidade de se comunicar com a empregada para resolver problemas e coordenar as ações relacionadas às tarefas domésticas. Essa observação ressalta que mesmo quando há algum tipo de ajuda na esfera doméstica, as mulheres muitas vezes continuam sendo sobrecarregadas com a administração dessas responsabilidades. Essa dinâmica pode dificultar o alcance de um equilíbrio adequado entre a vida profissional e familiar, colocando as mulheres em desvantagem no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança em empresas privadas na cidade de Piripiri-PI. A partir da discussão desenvolvida, pode-se constatar que as principais dificuldades elencadas na literatura fazem parte da realidade das líderes. O machismo ainda está presente no ambiente organizacional, mesmo que muitas vezes velado, impactando o crescimento profissional das mulheres dentro das organizações. Outro ponto destacado foi que, embora as organizações estejam atualmente promovendo a igualdade de gênero, os desafios

enfrentados ainda são evidentes. Uma líder mulher muitas vezes enfrenta o julgamento de não ter capacidade suficiente para exercer um cargo de liderança.

Uma percepção positiva em relação à visibilidade e reconhecimento encontrados nesta pesquisa foi que as líderes sentem acolhimento e reconhecimento dentro de suas organizações. No entanto, como a literatura menciona, para alcançar esses reconhecimentos, é necessário um preparo maior do que o exigido dos homens, o que acaba criando mais uma dificuldade. Quanto à cultura organizacional, os dados apontam que atualmente há uma maior valorização da diversidade, mas ainda persiste a problemática de uma cultura que favorece os homens nos ambientes organizacionais, o que deve ser combatido e eliminado para igualar as oportunidades entre mulheres e homens dentro da empresa.

Outros aspectos positivos apontados no estudo foram sobre as problemáticas da representatividade e sobrecarga. O fato de haver representatividade de mulheres e a sobrecarga não ser vista como uma dificuldade indicam que possíveis mudanças nos ambientes organizacionais estão impactando positivamente no enfrentamento de parte dessas dificuldades.

Portanto, conclui-se que as dificuldades continuam presentes no cotidiano das mulheres no ambiente organizacional, podendo afetar sua entrada, crescimento e permanência em posições de liderança. Como diferencial, a pesquisa mostra que alguns desafios estão sendo superados, refletindo em uma maior representatividade feminina nas organizações e em ações eficazes das empresas para promover maior diversidade e igualdade.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se um estudo mais abrangente, com uma amostra maior e aplicada em diversas cidades do estado do Piauí. Isso possibilitaria realizar um comparativo entre os cenários de cada cidade, analisando semelhanças, diferenças e possíveis variantes das principais categorias encontradas na literatura.

Os resultados desta pesquisa contribuem para a literatura acadêmica sobre o atual cenário das mulheres em posições de liderança, oferecendo uma perspectiva regional específica. Isso permite a compreensão de como as iniciativas nas organizações estão promovendo mudanças, mas também revela que os desafios ainda são notórios. Dessa forma, contribui-se também para a percepção social de que, apesar dos obstáculos, as mulheres estão buscando cada vez mais seu espaço nos ambientes organizacionais e atuando como precursoras de uma mudança progressiva por meio da luta contra essas barreiras.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, L. L.; MESQUITA, R. F.; ARAÚJO, M. K. F.; MATOS, F. R. N. As dificuldades de percurso das mulheres empreendedoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 3, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1213>. Acesso em: 09 nov. 2022.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2008.
- CAMARGOS, M. C. S.; RIANI, J. L. R.; MARINHO, K. R. L. Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 41-57, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v15i2.1971>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- CANABARRO, J. R. dos S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>. Acesso em: 03 nov. 2022.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; SOUZA, N. L. de. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- CAVALLI, F. **Liderança feminina: a luta de igualdade de gênero nas organizações**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5696>. Acesso em: 01 nov. 2022.
- COLOGNESE, S. A.; MELO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. In: NOVAES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. (org.). **Cadernos de Sociologia**, v. 9, n. 4, p. 143-160, 1998. Porto Alegre: UFRGS, 1998.
- FERIGATO, E.; TELES PACHECO CONCEIÇÃO, J. LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.31>. Acesso em: 13 nov. 2022.
- FERNANDES, J. C. L.; SOUZA, M. M. M.; SANTANA, R. D. S.; SANTOS, V. S. Inclusão feminina na hierarquia organizacional - uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. **Brasil Para Todos - Revista Internacional**, v. 2, n. 1, p. 162-181, 2015. Disponível em: https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais_Sem_Int_Etn_Racial/article/view/254. Acesso em: 10 nov. 2022.
- FERREIRA, J. B.; COSTA, L. R. D. S.; QUEIROZ, T. R.; BRENO, F. B. V. V. F.; VIEIRA, V.; ERVITE, L. (Des) igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho. **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, v. 3, n. 1, p. 25-41, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao-Ferreira-88/publication/331471263_DES_IGUALDADE_DE_GENERO_NO_MERCADO_DE_TRABALHO/links/5c7a998ba6fdcc4715a84d8d/DES-IGUALDADE-DE-GENERO-NO-MERCADO-DE-TRABALHO.pdf. Acesso em: 16 nov. 2022.
- FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. D. P.

Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.571>. Acesso em: 07 nov. 2022.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. 1. ed. Rio de Janeiro: Gente, 2007.

FRKAL, R. A.; CRISCIONE-NAYLOR, N. Opt-out stories: women's decisions to leave corporate leadership. **Gender in Management: an International Journal**, v. 36, n. 1, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-09-2019-0154>. Acesso em: 02 nov. 2022.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 331-344, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 14 nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 08 nov. 2022.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação sexual e trabalho. **GVexecutivo**, v. 10, n. 2, p. 44-47, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v10n2.2011.22885>. Acesso em: 12 nov. 2022.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido**. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones S.A., 1990.

KULKARNI, A.; MISHRA, M. Aspects of women's leadership in the organisation: Systematic literature review. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 9, n. 1, p. 9-32, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/23220937211056139>. Acesso em: 04 nov. 2022.

LAUFER, J. Femmes et carrières: la question du plafond de verre. **Revue française de gestion**, v. 151, n. 4, p. 117-127, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.3166/rfg.151.117-128>. Acesso em: 05 nov. 2022.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. D. S. A.; BRITO, J. A. de S. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>. Acesso em: 11 nov. 2022.

MEDEIROS, A.; CABRAL, P. M. F. Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. **Revista Mulheres & Política**, v. 1, n. 2, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/231363/25425>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MENDES, A. L. B. **O fenômeno Glass Ceiling: explorando a barreira invisível em organizações brasileiras**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/29895>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N.; RECHENE, S. T. O que dizemos sobre as mulheres empreendedoras? **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 6, p. 186-213, 2018. Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/202>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MOREIRA, A. Mulher no comando de empresas dá mais lucro também no Brasil, diz OIT. **Valor Econômico**, 06 maio 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/coluna/mulher-no-comando-de-empresas-da-mais-lucro-tambem-no-brasil-diz-oit.ghtml>. Acesso em: 15 nov. 2022.

NASCIMENTO, M. A. do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação - Lato Sensus*, v. 4, n. 2, p. 57, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso em: 01 nov. 2022.

QUEIROZ, C. S. R.; SANTOS, G. S. dos; SOARES, L. de J. e S.; OSSUNA, V. da S.; PEREIRA, M. S. Análise da literatura da base de periódicos Spell sobre a temática gestão da diversidade. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n. 2, p. 15-31, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.30781/repad.v2i2.6187>. Acesso em: 02 nov. 2022.

REZENDE, F. V. de; CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014. Disponível em: <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/640>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. D. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de administração Faciplac**, v. 1, n. 4, p. 9-9, 2015. Disponível em: <https://ojs.uniceplac.edu.br/index.php/reaf/issue/view/57>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SANTOS, G. E.; NESTOR, N. F. A influência da mulher como líder no mercado de trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 17, n. 25, 2013. Disponível em: https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_7108.pdf. Acesso em: 06 nov. 2022.

SANTOS, S. P. dos. As teorias feministas e a evolução das relações de gênero na sociedade. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, p. 213-223, 2012. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/sociais/article/view/3649>. Acesso em: 07 nov. 2022.

SOUSA, D. L.; CAVALCANTE, M. W. S.; GOMES FILHO, A. dos S. Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 406-420, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0030>. Acesso em: 16 nov. 2022.

TEMÓTEO, A. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Braziliense**, 07 out. 2013. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 05 nov. 2022.

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, v. 9, n. 1, p. 53, 2015. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/720>. Acesso em: 12 nov. 2022.

VAN VEELLEN, R.; DERKS, B.; ENDEDIJK, M. D. Double trouble: How being outnumbered and negatively stereotyped threatens career outcomes of women in STEM. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 150, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00150>. Acesso em: 08 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YEOWARD, J. L.; NAUTA, M. M. Perceived interpersonal influences and college-major nontraditionality as predictors of women's leadership aspirations. **Journal of Career Development**, v. 48, n. 6, p. 787-800, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0894845320902268>. Acesso em: 01 nov. 2022.