



Faculdades Integradas de Taquara - Faccat  
Av. Oscar Martins Rangel, 4.500  
Taquara, RS, CEP 95600-000

*Curso de Administração –  
Administração Geral*

## **LIDERANÇA FEMININA: EM ORGANIZAÇÕES NO MUNICÍPIO DE CAMPO BOM/RS**

Tábata Gabriela Reinheimer<sup>1</sup>

Vera Elisabeth Damasceno Correa<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo aborda as lideranças femininas. Com a representatividade feminina aumentando cada vez mais em todos os setores, discutiu-se os maiores desafios enfrentados atualmente pelas mulheres em seus cargos e o quanto estes desafios interferem em seu desenvolvimento e entrega de resultados. Foram abordados na fundamentação teórica os conceitos desde as organizações até as lideranças femininas e sua evolução ao longo dos anos, através da revisão da literatura sobre o tema, a qual serviu de base para análise e interpretação dos dados coletados. Esta pesquisa é classificada como explicativa e foi definida como qualitativa e quantitativa, sendo que, em um primeiro momento, utilizou-se de análise estatística e, após, análises interpretativas descritivas dos dados coletados. A amostra constituiu-se por mulheres que atuam em cargos de liderança em organizações localizadas no município de Campo Bom/RS e que, voluntariamente, responderam ao questionário aplicado. Os resultados obtidos demonstraram que, mesmo com a evolução da igualdade de direitos entre homens e mulheres e o aumento da participação das mulheres na sociedade, elas ainda enfrentam desafios antigos e diferentes aos dos homens nas mesmas posições, algo que deve ser trabalhado nas organizações como uma forma estratégica e de desenvolvimento, buscando a melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Lideranças femininas. Desafios. Organizações.

### **ABSTRACT**

This article encompasses female leadership. With female representation increasing more and more in all sectors, the main challenges faced by women in their positions and how much these challenges interfere in their development and delivery of results were discussed. Concepts from organizations to female leaderships and their evolution over the years were addressed in the theoretical foundation, through a review of the literature on the subject, which was used as a basis for analysis and interpretation of the collected data. This research is classified as explanatory and defined as qualitative and quantitative: firstly, statistical analysis was carried out, and then descriptive interpretive analysis of the collected data. The sample consists of women who work in leadership positions in organizations located in the municipality of Campo Bom/RS, who voluntarily responded to the Applied Questionnaire. The results obtained that,

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS.  
E-mail: [tabatareinheimer@sou.faccat.br](mailto:tabatareinheimer@sou.faccat.br).

<sup>2</sup> Professor das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: [veracorrea@faccat.br](mailto:veracorrea@faccat.br).

Data de submissão: 20 nov. 2021

even with the evolution of equal rights between men and women and the increased participation of women in society, they still face old and different challenges, compared to the ones men in the same positions, which should be handled within the organizations in a strategic and developmental way, seeking continuous improvement.

**Keywords:** Female leadership. Challenges. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde sempre é possível identificar que as mulheres desempenham um papel importante na sociedade, porém seguem lutando até então, por reconhecimento. Durante anos, diversas ações como passeatas, protestos e lutas foram propostas e realizadas com o intuito de mostrar o real valor feminino, principalmente no que se refere à política e ao trabalho. Após a conquista de espaços importantes, bem como a inclusão de mulheres no mundo do trabalho e na esfera política, com o passar dos anos, foi possível identificar uma crescente mudança por parte da sociedade, de forma geral, em relação ao fato de as mulheres estarem disponíveis e se introduzindo nestes e em demais segmentos.

Além da questão trabalhista, as mulheres precisaram lutar também pelo direito ao estudo, como destaca Cohen: “A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história.” (COHEN, 2009, p. 161)

Logo, após todas as conquistas realizadas, as mulheres começaram a desenvolver, cada vez mais, papéis importantes na sociedade. Além dos papéis de mães, esposas, donas de casa e chefes de família, deram início a suas carreiras nas organizações, assumindo posições importantes e cargos de liderança. Em razão disso, hoje é possível identificar diversas mulheres no meio corporativo, representando organizações importantes em cargos de presidência, diretoria, supervisão, entre outros cargos de liderança, desenvolvendo adequadamente este papel.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2020 as mulheres ocupavam apenas 37,4% dos cargos de liderança nas empresas, com um rendimento inferior ao dos homens (IBGE, 2021b). No entanto, cabe destacar que o baixo índice pode estar relacionado com o fato de as mulheres desempenharem atividades domésticas, as quais dedicam cerca de vinte e uma horas semanais.

Com o passar do tempo, notou-se uma evolução nos meios corporativos e, até mesmo, uma mudança na cultura organizacional de diversas e grandes empresas. Com isso, novas oportunidades surgiram, possibilitando as mulheres a conquista de seu espaço, chegando a

cargos jamais imaginados. Apesar de serem notáveis as mudanças de paradigmas, principalmente em relação as mulheres assumirem cargos de liderança nas organizações, pode-se dizer que isto ainda é sinônimo de tabu em determinadas situações e que os desafios que elas enfrentam hoje para chegarem e permanecerem nestes cargos são diferentes dos enfrentados por homens nas mesmas condições.

Diante disto e de inúmeros estudos já realizados com relação ao assunto, como os de Hryniewicz e Vianna (2018) e de Oliveira, Menezes e Sant'anna (2012) e demais autores, este trabalho teve por finalidade identificar os atuais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Deste modo, questiona-se: Quais são os principais desafios enfrentados atualmente por mulheres que assumem cargos de liderança em organizações no município de Campo Bom/RS?

Justificou-se a escolha deste tema, por ele ser relevante para a sociedade, a autora do trabalho ser mulher e trabalhar atualmente em uma empresa multinacional, onde é possível identificar diversas oportunidades de crescimento interno e por se tratar de uma oportunidade de desenvolvimento e estratégia interna para as organizações, mas principalmente, é algo que será de extrema importância para as mulheres, pois será possível identificar as principais dificuldades e trabalhar isto da melhor maneira. A atuação de diretores, gestores e demais colaboradores para resolver essa questão ou, pelo menos, amenizá-la, é muito significativa e trará resultados satisfatórios para a empresa e para suas colaboradoras.

O estudo em questão tem como objetivo geral analisar os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações e, como objetivos específicos, verificar o perfil das respondentes, identificar os desafios das mulheres em seus cargos de liderança, demonstrar o quanto estes desafios afetam o desenvolvimento do trabalho e entrega dos resultados esperados e, por fim, refletir sobre liderança feminina no contexto empresarial.

O trabalho está dividido em seções, iniciando com um breve resumo referente ao tema abordado, objetivos, metodologia e resultados. A seguir a introdução, após uma abordagem sobre a fundamentação teórica, logo a metodologia desenvolvida, na sequência análise dos resultados e por fim as considerações finais sobre estudo realizado, juntamente com as referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A pesquisa apresentada neste artigo utilizou como base a revisão da literatura já existente referente ao tema. Através de teorias efetivas e de conceitos sobre o assunto, foi realizado um estudo para melhor compreensão dos fatos. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) a revisão da literatura visa auxiliar na explicação de determinado problema sobre um assunto ou tema específico a partir de referências já publicadas. Por se tratar de uma das partes mais importantes de uma pesquisa, teve por objetivo o levantamento de dados, por meio da análise de estudos já realizados, com intenção de fazer com que esses dados pudessem contribuir cientificamente para a realização do estudo.

Os temas e conceitos abordados nesta seção serão: Organizações, Cultura Organizacional, Liderança e Liderança Feminina.

## **2.1 Organizações**

De acordo com Jones (2010), organização é uma ferramenta utilizada para auxiliar as pessoas a obter, coordenar ou alcançar algum objetivo. Por se tratar de algo intangível, este conceito pode ser de difícil entendimento, visto que a grande maioria das pessoas não têm conhecimento sobre os processos internos realizados para que o produto ou o serviço seja executado e sobre problemas não mapeados e que possam ocorrer.

Por se tratar de um tema desta amplitude, diversos conceitos são escritos e reescritos, gerando discussões. Após suas análises, Meireles (2003) e Cury (2000) estabeleceram conceitos sobre organização. Segundo Cury (2000, p. 16) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo onde cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Já de acordo com Meireles (2003, p. 46).

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).

A partir disso, é possível identificar que cada organização, individualmente, terá seus próprios conceitos, valores e princípios a seguir, criando assim, sua identidade. De acordo com Chiavenato (2010), a identidade organizacional é formada pelos três pilares: missão, visão e valores, permitindo que seja criada uma visão interna e externa sobre cada um deles, bem como sobre a própria organização. Por isso, é tão importante que cada empresa tenha esses pontos muito bem definidos e claros a todos os colaboradores.

Com isso, é possível identificar que diversas categorias de organizações surgem a cada momento, visando atingir um objetivo específico, a fim de sanar uma necessidade humana.

## 2.2 Cultura Organizacional

Uma vez definida a identidade organizacional pela missão, visão e valores, que irão criar a identidade organizacional, é necessária a definição de cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2010), cada organização é única, tendo suas próprias características, seus conceitos, seu perfil e sua cultura.

A cultura organizacional envolve um complexo padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. CHIAVENATO (2010, p. 12)

Para Jones (2010), a cultura organizacional é composta e modelada pelas pessoas que atuam na organização, pela ética, valores, crenças, direitos e estruturas. Essa cultura irá definir como os clientes serão tratados, bem como os comportamentos que serão adotados em determinadas situações, ou seja, definirá o ambiente como um todo. Sendo assim, a cultura adotada pelas organizações terá um grande efeito sobre seus clientes internos e externos, seus colaboradores e, até mesmo, sobre a sociedade.

Devido à importância da cultura organizacional de uma empresa e de todos os aspectos a ela relacionados, é importante ressaltar que esta deve ser periodicamente avaliada e, se necessário, readequada ao cenário a que a organização esteja atuando, ou seja, a cultura adotada em uma organização fundada há duas ou mais décadas pode não estar adequada aos dias atuais, visto que desde seu início, muitas mudanças ocorreram. Brillo e Broonstra (2019) citam que é necessária uma mudança na cultura organizacional para que os negócios possam decolar e a organização evoluir, interna e externamente.

A mudança cultural não tem sido mais percebida como um esforço planejado ou programado para mudar o comportamento de gestores e funcionários. As organizações mais bem-sucedidas nos processos de mudança cultural nem usam mais a expressão “mudança cultural”, evitam processos de inovação de cima para baixo e programas de mudança comportamental. Elas se concentram no reforço de sua identidade, nos pressupostos empresariais básicos e na ideia de negócio, formada pelo significado (razão de existir), pelo valor para as partes interessadas, pelas estratégias e pelas competências organizacionais. A mudança cultural não deve ser objetivo em

si, mas sim um processo de realização da ideia de negócio e em inovações que gerem valor para os clientes. (BRILLO e BROONSTRA, 2019, p. 132)

Com isso, é de extrema relevância para as organizações que elas estejam dispostas e abertas para acompanhar as novas tendências culturais e este novo modelo de colaboradores que vem surgindo. As empresas com uma cultura engessada enfrentam e enfrentarão cada vez mais dificuldades em se manter no mercado e evoluir, visto que o perfil profissional das pessoas está progredindo.

### 2.3 Liderança

O papel de um líder, em qualquer situação, é de extrema importância e, dentro das organizações, não é diferente. Para Chiavenato (2020), liderança é apenas uma das funções de um administrador, e compreende, entre outras funções, comandar, orientar, interpretar e se relacionar com as pessoas, seus subordinados diretos e indiretos; possui uma função essencial dentro das empresas, visto que tudo que realiza é para atingir os objetivos traçados.

O assunto **liderança** é algo que vem sendo estudado desde o início dos tempos, visto que sempre se identificou pessoas que tinham certa influência sobre as outras, fazendo com que elas a seguissem. Deste modo, podemos dizer que a liderança possui diversos ângulos a serem analisados, como influência interpessoal, redução de incertezas, estabilidade e segurança, relação funcional entre líder e subordinado e diversos estilos de liderança, o que irá variar de pessoa para pessoa. Diante disto, não é possível definir um estilo correto e melhor para liderar, como salientam Tajra e Santos (2014, p.14):

[...] todas as formas são adequadas, porém haverá variações conforme cada situação e contexto da organização. É muito importante o líder estar atento para a maturidade de sua equipe. Esse é um dos grandes indicadores para a escolha do tipo de liderança mais efetivo para aquele momento e contexto. Podemos denominar tal posição como o exercício de uma liderança situacional.

Assim, os autores destacam que para se tornar um bom líder, é necessário ter uma visão holística e futura sobre todos os aspectos organizacionais relacionados à obtenção de sucesso. Segundo Blackaby (2012), a visão do líder é algo essencial dentro de uma organização, pois servirá como guia para que os objetivos sejam alcançados com sucesso; ainda, outro ponto de destaque são as experiências já vivenciadas pelo líder, as quais muito provavelmente servirão como fonte para a tomada de decisões. A visão é interpretada como o ato de pensar amplamente e adiantar acontecimentos, com o intuito de evitar frustrações e reações negativas as mudanças.

O líder tem, ainda, o importante papel de incentivar sua equipe, com o intuito de promover soluções e alternativas para os acontecimentos, conforme destacam Oliveira e Sugo (2006).

## **2.4 Liderança Feminina**

A liderança feminina é um assunto que vem sendo discutido e estudado há anos. Durante muito tempo a masculinidade hegemônica projetou nos homens o papel de líder da família, na figura do representante mais forte e capaz de prover o sustento com o trabalho externo, o que representava o alcance do sucesso e auto realização para aqueles que conseguissem tal feito (COLLING e TEDESCHI, 2015). As mulheres eram reconhecidas apenas pelas suas atividades domésticas, ou seja, de dona do lar, esposa e de mãe, não tendo possibilidade de inserção no mercado de trabalho, retificando as escravas que necessitavam do trabalho para sobrevivência, porém sem remuneração salarial (COLLING e TEDESCHI, 2015). Cohen (2009, p. 165) destaca ainda: “Às mulheres tampouco era facultado aprender a ler. Quando aprendiam algo, era nas escolas administradas pela Igreja que desenvolviam habilidades manuais e domésticas.”

Segundo Coutinho e Coutinho (2011) e Colling e Tedeschi (2015), no século XIX, com o aumento desenvolvimento da indústria, as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho, especialmente as solteiras e de famílias mais humildes, com o objetivo de contribuir para o aumento da renda familiar. Mesmo com um salário 65% menor do que o dos homens, suas atividades, gradualmente, foram sendo desprestigiadas e até mesmo excluídas por eles. Somente no início do século XX é que as mulheres de famílias de classe média iniciaram sua participação no mercado de trabalho.

Ainda sobre esse tema, Coutinho e Coutinho (2011, p. 62) afirmam:

Foi somente no início do Séc. XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento [...]. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada.

Após anos de lutas, as mulheres começaram a conquistar e usufruir de direitos iguais aos dos homens. Conforme Castells (1999), com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, modificações nos campos familiares começaram a ocorrer. Em decorrência dos

movimentos feministas e da globalização, acesso à educação, desenvolvimento econômico, utilização de métodos contraceptivos e mudanças tecnológicas, a inserção das mulheres em praticamente todos os campos sociais fez-se possível.

Aos poucos, a representatividade feminina no mercado de trabalho foi ganhando força e se tornando cada vez mais significativa. Segundo dados disponibilizados pelo IBGE, em 2019, o índice de mulheres com 15 anos ou mais no mercado de trabalho era de 54,5%, sendo que para os homens, este índice era superior a 73,7% (IBGE, 2021b). Este percentual vem aumentando gradativamente ao longo dos anos, mostrando cada vez mais a participação feminina nas organizações.

Diante de todos os processos enfrentados pelas mulheres a fim de conseguirem mostrar seu valor e serem inseridas e reconhecidas nos meios corporativos, políticos e econômicos, a liderança feminina ainda enfrenta desafios e não é bem aceita por todos os segmentos da sociedade. Rodrigues e Silva (2015, p. 4) afirmam:

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.

Mesmo que as pessoas e as organizações em geral já tenham evoluído muito, ainda existe preconceito com a mulher que quer assumir um cargo de liderança, ou que já se encontra nele. Temóteo (2013) declara que o machismo ainda é o principal fator que interfere no empoderamento feminino nas empresas e, junto a ele, podem ser observados outros preconceitos enfrentados pelas mulheres. Após uma pesquisa do Data Popular, Renato Meireles avalia que, para piorar ainda mais essa situação, um terço dos homens empregados acreditam que é constrangedor ser chefiado por uma mulher.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa tem por finalidade detalhar os procedimentos adotados para a coleta de dados utilizados durante a pesquisa, com o intuito de analisar estas informações e identificar se os objetivos propostos foram atingidos (Gil, 2002).

A pesquisa foi realizada como um estudo exploratório. Gil (2002) afirma que esta categoria de estudo permite a familiaridade do aluno com o tema de pesquisa e embasado no



levantamento bibliográfico realizado anteriormente. A partir disso, definida como uma pesquisa explicativa, que segundo Gil (1999) busca aprofundar o conhecimento da realidade e identificar fatores que contribuem para a ocorrência de um fenômeno.

Para Marconi e Lakatos (2021) a pesquisa bibliográfica trata-se da busca de materiais já publicados referente ao tema de pesquisa. Diante disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de obter maiores informações e referências para resolução do problema e geração de valor ao trabalho.

Por fim, a pesquisa foi definida como qualitativa e quantitativa, pois se utilizou da análise estatística em um primeiro momento e, em seguida, após a coleta de dados, para descrição dos resultados obtidos, da análise interpretativa.

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. (Gil, 2002, p. 142).

De acordo com Knechtel (2014), a modalidade de pesquisa qualitativa quantitativa permite que os dados quantitativos sejam analisados de forma numérica e que as informações qualitativas sejam analisadas de forma interpretativa, possibilitando, assim, que os resultados e discussões sirvam para identificar se os objetivos propostos no projeto foram atingidos e o problema de pesquisa esclarecido.

O universo de pesquisa é definido como um conjunto de elementos que possuem as características básicas referente ao tema da pesquisa e que fazem parte dos objetivos a serem atingidos. A amostra se dá como parte deste universo mais amplo, a partir da escolha do critério de representatividade (Vergara, 2010). Deste modo, o universo trabalhado na presente pesquisa constituiu-se de organizações localizadas no município de Campo Bom/RS, região Metropolitana do Vale dos Sinos, estas de segmentos diversos, como serviços, tecnologia, calçado, moda, etc. O município mencionado possui cerca de 60,579 km<sup>2</sup> e, de acordo com o último censo, uma população de 60.074 pessoas (IBGE, 2021a), sendo considerado pequeno, porém bem estruturado, com ótima infraestrutura e 62 anos de idade, emancipado do município de São Leopoldo em 31 de janeiro de 1959 (CAMPO BOM, 2021).

A amostra do estudo é constituída por mulheres que atualmente trabalham em cargos de liderança em organizações situadas no município de Campo Bom/RS. Um questionário foi

aplicado no mês de setembro de 2021 e obteve-se uma amostra não intencional de 31 respondentes.

A coleta de dados é uma das partes mais importantes e demoradas de um projeto de pesquisa.

É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. (Lakatos e Marconi, 2001, p. 165)

A técnica da pesquisa de opinião foi utilizada e teve como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com um total de doze questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, desenvolvido via *Google Forms*, onde se utilizou da facilidade de acesso as respondentes, onde o questionário foi encaminhado através das mídias sociais e meios de comunicação como o *WhatsApp*, além da espontaneidade das respondentes, através de uma enquete realizada pelo *Instagram*. A participação das respondentes ocorreu de forma voluntária e seu tempo de aplicação foi de aproximadamente 6 minutos.

Após o recebimento dos questionários, os arquivos foram baixados e excluídos da nuvem, sendo armazenados em um *pendrive*, para garantir a segurança dos dados, conforme Carta Circular 01/2020. Com o final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 510/2016 e orientações do CEP/FACCAT.

#### **4 RESULTADOS**

Com base no levantamento bibliográfico e procedimentos metodológicos definidos, buscou-se, através do questionário aplicado e análise dos resultados, atingir o objetivo geral do trabalho, ou seja, identificar os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações situadas no município de Campo Bom/RS.

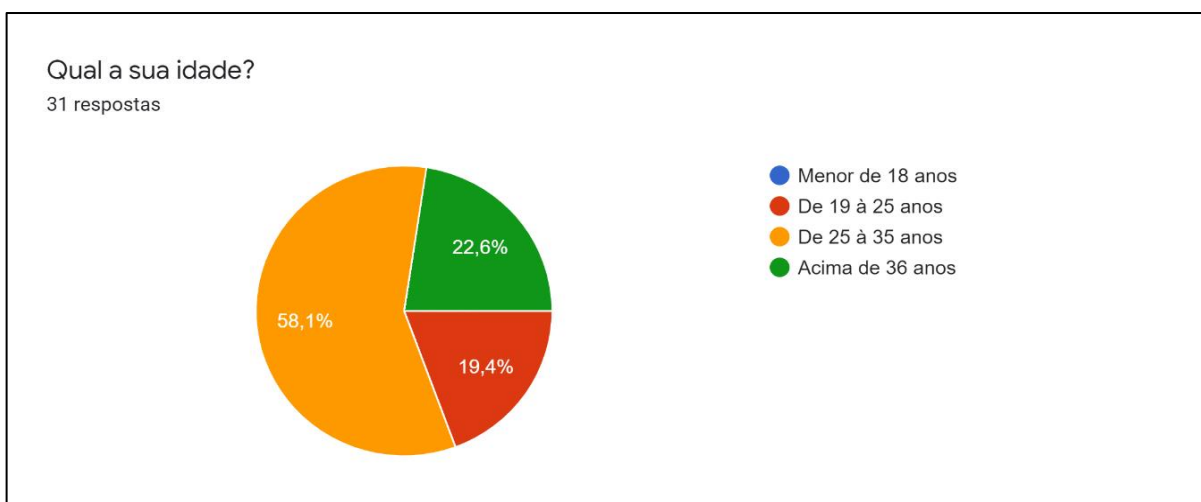
A coleta de dados foi realizada com o público-alvo da pesquisa através da aplicação de um questionário composto por doze questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, respeitando as orientações metodológicas e o anonimato das respondentes, com o intuito de evitar qualquer desconforto. O questionário foi dividido em dois blocos: o primeiro (Bloco I) buscou identificar o perfil das respondentes e o segundo (Bloco II), por fim, tratou-se sobre fatores intervenientes e outros, com perguntas direcionadas ao problema e objetivo do estudo.

#### 4.1 Bloco I – Perfil

Neste bloco, buscou-se identificar o perfil das mulheres que atuam nos cargos de liderança no município de Campo Bom/RS, em termos de idade, escolaridade e cargo. Identificou-se que mais da metade das respondentes (58,1%) possui faixa etária entre 25 e 35 anos.

É possível identificar, por meio do Gráfico 1, que 58,1% das respondentes que hoje estão em cargos de liderança no município de Campo Bom/RS possui faixa etária entre 25 e 35 anos, enquanto 22,6% possuem acima de 36 e apenas 19,4% possuem de 19 a 25 anos.

Gráfico 1 - Qual a sua idade?

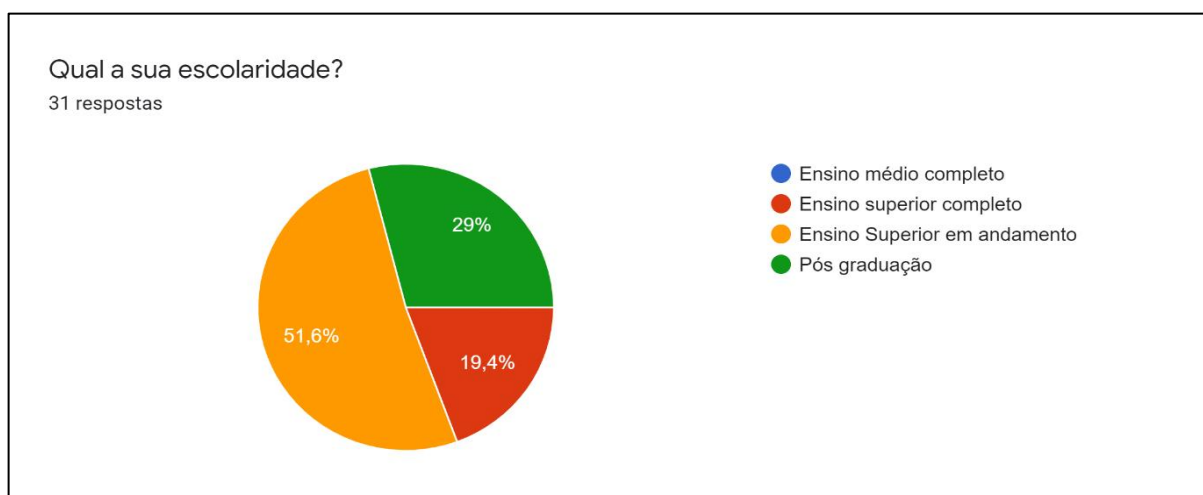


Fonte: Autoria própria (2021)

O universo escolhido demonstrou que as organizações, em geral, disponibilizam os cargos de liderança para pessoas com algum tipo de experiência, o que, de certa forma, explica o fato de não haver respondentes com idade menor ou igual a 18 anos, de acordo com Blackaby (2012).

Com relação à escolaridade, identificou-se que 51,6% das respondentes estão cursando o ensino superior, 29% está cursando ou cursou pós graduação, e 19,4% concluíram algum curso superior. Não foram identificadas respondentes que apresentassem somente ensino médio (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Qual a sua escolaridade?

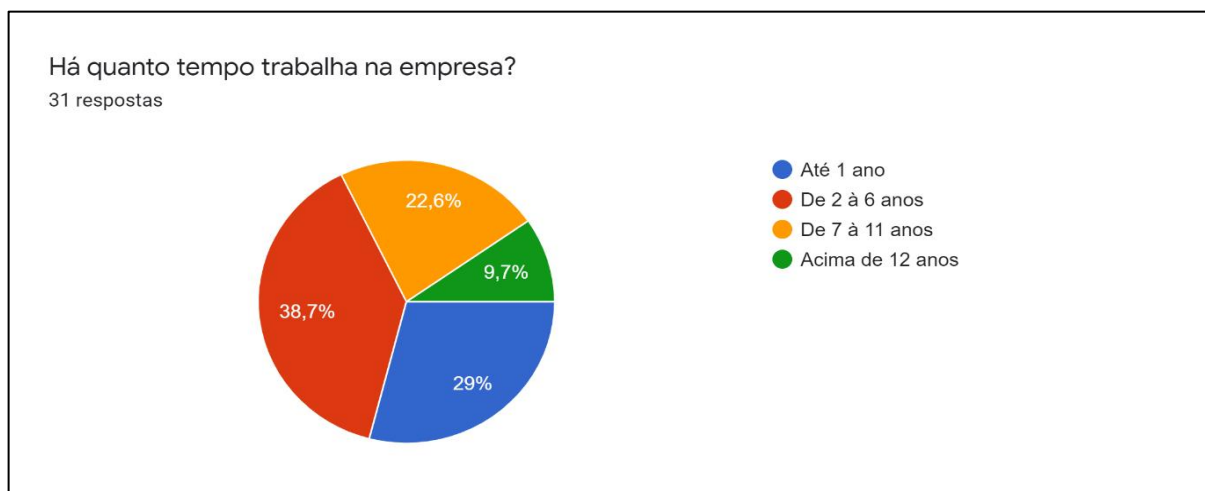


Fonte: Autoria própria (2021)

A busca por aperfeiçoamento e qualificação vem aumentando ao longo dos anos, devido as exigências atuais do mercado de trabalho, somadas as mudanças culturais que vem ocorrendo dentro das organizações. Brillo e Broonstra (2019) citam que é necessária uma mudança na cultura organizacional para que os negócios possam decolar e a organização evoluir interna e externamente. O mercado de trabalho atual busca a excelência, e este fato se reflete no Gráfico 2, o qual demonstra claramente que a qualificação é um requisito importante para a ascensão profissional. Além disso, percebe-se também que a qualificação vem sendo buscada pela maioria das respondentes, em contraposição ao o que ocorria há alguns anos, conforme o que afirma Cohen (2009).

Na questão número 3 (Gráfico 3), as respondentes foram questionadas sobre seu tempo de empresa. Somente 9,7% estão a mais de 12 anos na mesma organização. Já a maioria (38,7%), informou que possui entre 2 a 6 anos de empresa.

Gráfico 3 - Há quanto tempo trabalha na empresa?



Fonte: Autoria própria (2021)

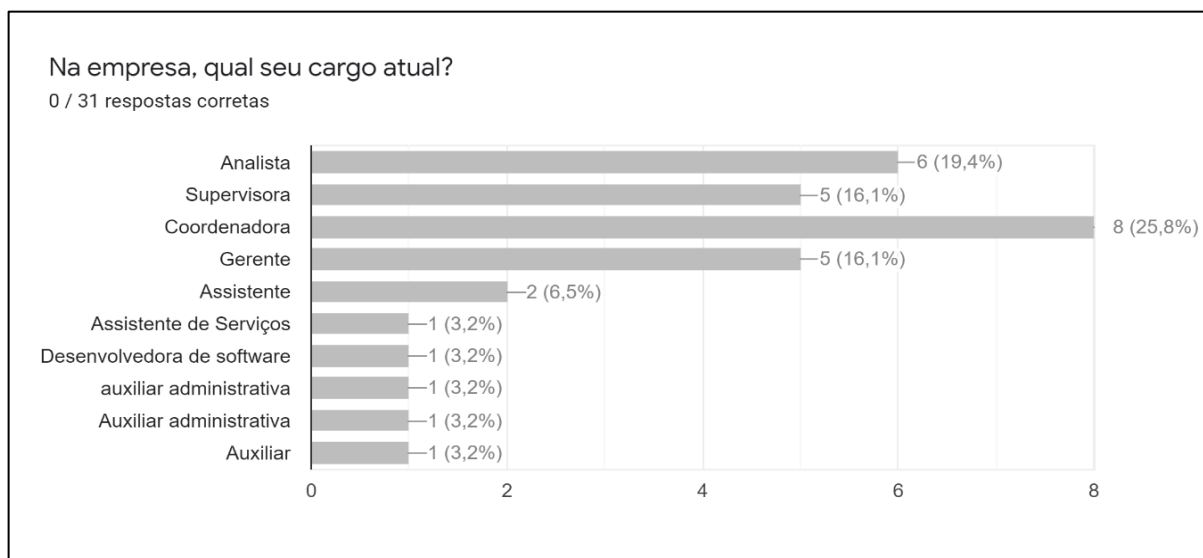
O comportamento demonstrado no Gráfico 3 vai ao encontro também das mudanças organizacionais e ao perfil dos trabalhadores atuais que, por não gostarem de rotina, não permanecem muito tempo na mesma organização.

#### 4.2 Bloco II – Fatores intervenientes e outros

O segundo bloco de questões buscou identificar, além do cargo atual, os desafios enfrentados pelas mulheres em seus cargos de liderança, ou seja, se sentem que são prejudicadas por serem do sexo feminino, se enfrentam problemas relacionados à insubordinação e seus sentimentos e percepções sobre os homens nos mesmos cargos.

Ao serem questionadas sobre seus cargos (Gráfico 4), pode-se identificar que atualmente 25,8% das respondentes ocupam cargos de coordenação, 16,1% cargos de gerência e supervisão e 19,4% cargos de analista.

Gráfico 4 - Na empresa, qual seu cargo atual?



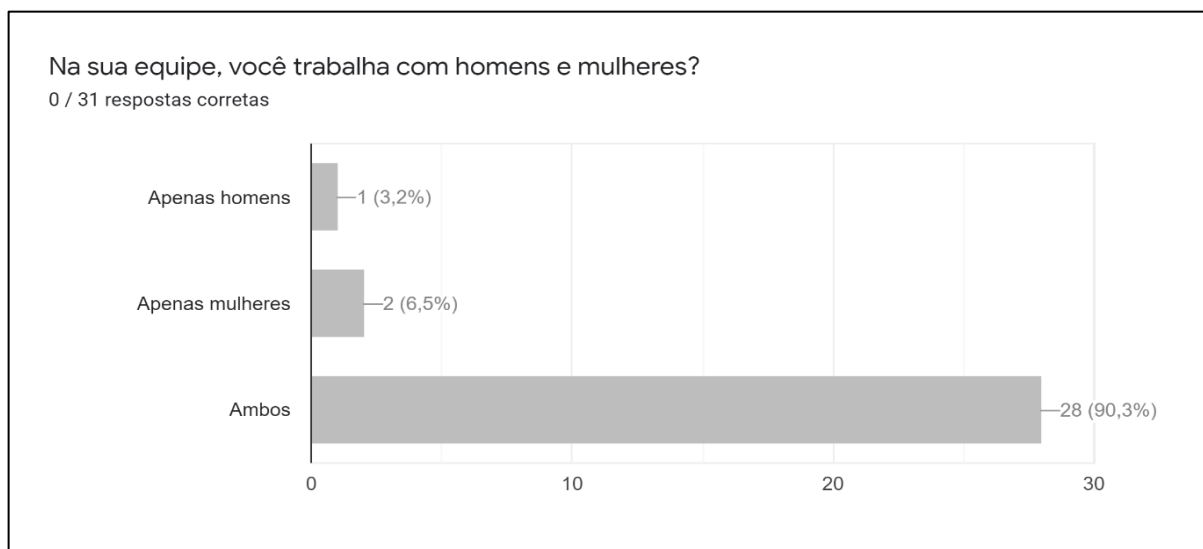
Fonte: Autoria própria (2021)

Importante destacar que, devido ao dinamismo das organizações, cargos que anteriormente eram engessados, sofreram atualizações e, atualmente, com equipes menores, esses cargos que antes não eram reconhecidos como de liderança, hoje passaram a ter esse reconhecido, o que oportunizou a inserção de mulheres nessas posições, as quais tem demonstrado excelência em seu desempenho.

Coutinho e Coutinho (2011) apontam que somente no século XX as mulheres das camadas médias iniciaram suas inserções no mercado de trabalho e em funções apenas de apoio. Mesmo que hoje a exclusão das mulheres ainda persista de forma velada, é possível encontrar mulheres em posições antes jamais imaginadas, posições de destaque, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Com relação aos perfis das equipes, em termos de igualdade de gênero (Gráfico 5), identificou-se que em 90,3% dos casos, a equipe é composta pelos dois sexos, com exceção de 6,5% dos casos, onde a equipe é formada apenas por mulheres, e 3,2% dos casos, onde a respondente trabalha apenas com homens.

Gráfico 5 - Na sua equipe, você trabalha com homens e mulheres?

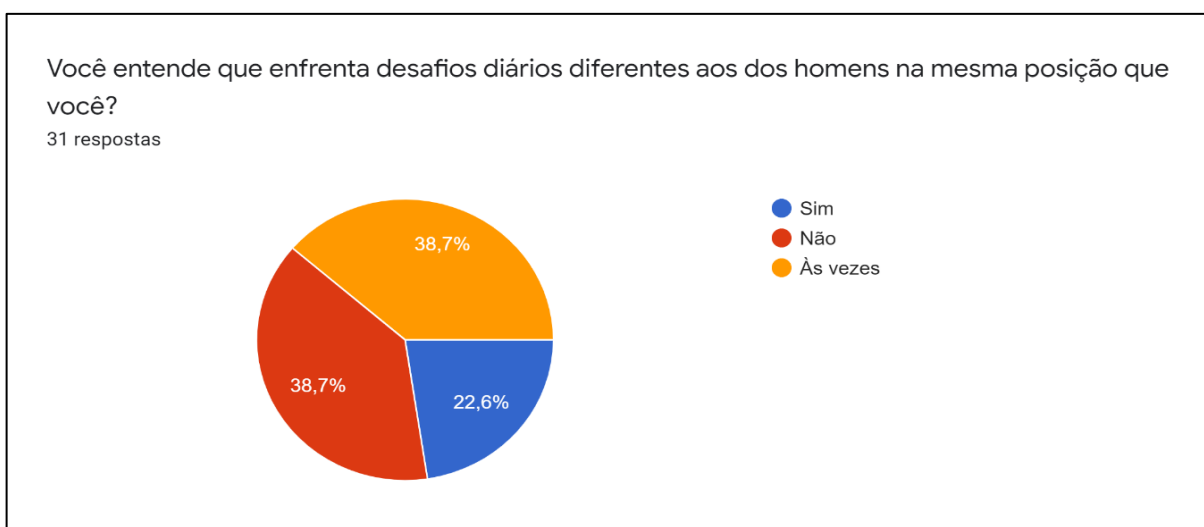


Fonte: Autoria própria (2021)

Com o passar do tempo e a crescente inserção de mulheres nas organizações, os perfis das equipes de trabalho foram se alterando e, atualmente, pode-se verificar que muitas das posições que anteriormente eram ocupadas apenas por homens, hoje são ocupadas também por mulheres, o que tem impulsionado a igualdade de gênero, bem como favorecido as organizações, no sentido de alcançar seus objetivos.

A questão 6 objetivou identificar, na perspectiva das respondentes, se elas enfrentam desafios diários diferentes dos desafios enfrentados por homens nas mesmas posições. Conforme Gráfico 6, 38,7% das respostas sinalizaram que, às vezes, os desafios são diferentes e, em contrapartida, o mesmo percentual sinalizou que estes não são diferentes dos enfrentados por homens. No entanto, 22,6% das respondentes informou que enfrenta desafios diários diferentes aos dos homens nas mesmas posições.

Gráfico 6 - Você entende que enfrenta desafios diários diferentes aos dos homens na mesma posição que você?



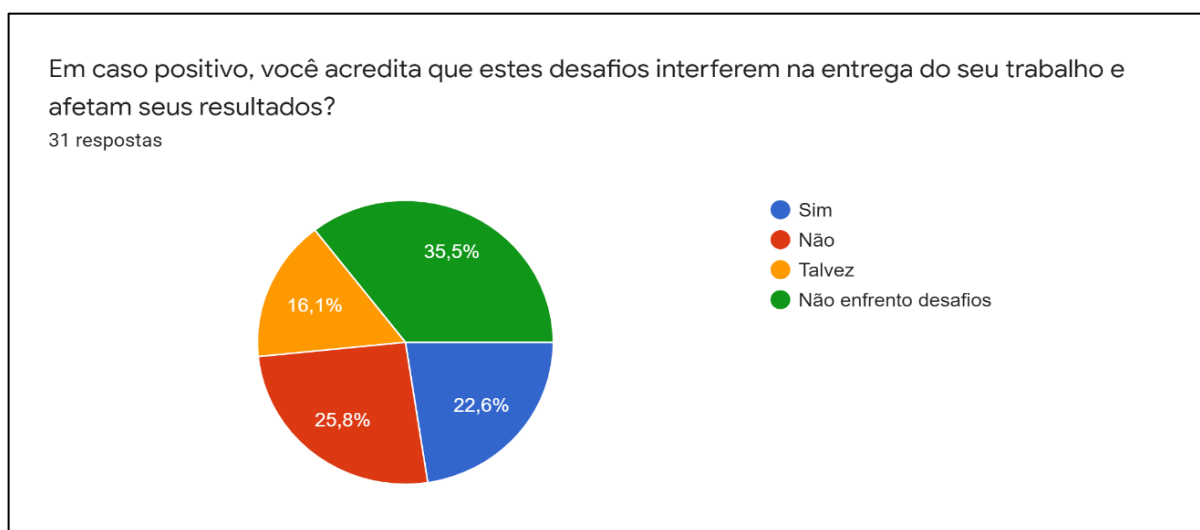
Fonte: Autoria própria (2021)

Os resultados apresentados no Gráfico 6 demonstram, claramente, que mesmo tendo conquistado espaços importantes na sociedade, bem como nas organizações, as mulheres ainda enfrentam desafios diários diferentes daqueles enfrentados por homens nas mesmas posições, pois um percentual considerável (total de 61,3%) das respondentes informou que sempre, ou quase sempre, enfrenta esse tipo de situação. Conforme afirma Rodrigues e Silva (2015), as mulheres precisam constantemente mostrar seu valor e suas competências, onde para os homens, muitas vezes apenas assumindo uma postura, considerada mais “masculina”, conseguem se manter nos cargos.

O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos a partir do questionamento que teve por objetivo identificar se, em caso de os desafios diários serem considerados diferentes daqueles enfrentados por homens em mesmas posições, interferem na entrega das atividades, afetando de forma desfavorável, os resultados.



Gráfico 7 - Em caso positivo, você acredita que estes desafios interferem na entrega do seu trabalho e afetam seus resultados?

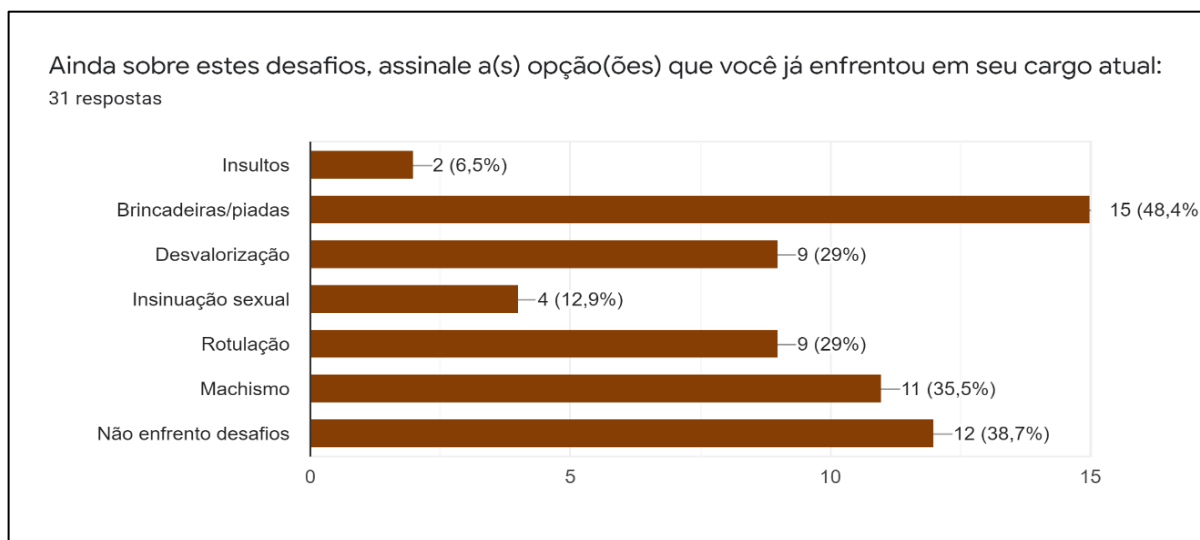


Fonte: Autoria própria (2021)

Conforme pode ser observado no Gráfico 7, considerando-se as respondentes que consideraram que os desafios enfrentados interferem na entrega de seu trabalho, a maior parte das respondentes (25,8%) informou que os desafios não interferem na entrega dos resultados e 16,1% informou que talvez esses desafios tenham relação com suas entregas. De forma análoga ao Gráfico 6, 22,6% das respondentes informaram que estes desafios interferem e possuem relação com a entrega do trabalho e resultados esperados. Ainda, 35,5% das respondentes informaram que não enfrentam desafios.

Ainda com relação aos desafios, a questão número 8 solicitou que as respondentes informassem se já enfrentaram algum tipo de situação constrangedora, envolvendo insultos, brincadeiras/piadas, desvalorização, insinuação sexual, rotulação e machismo. O Gráfico 8 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 8 - Ainda sobre estes desafios, assinale a(s) opção(ões) que você já enfrentou em seu cargo atual:



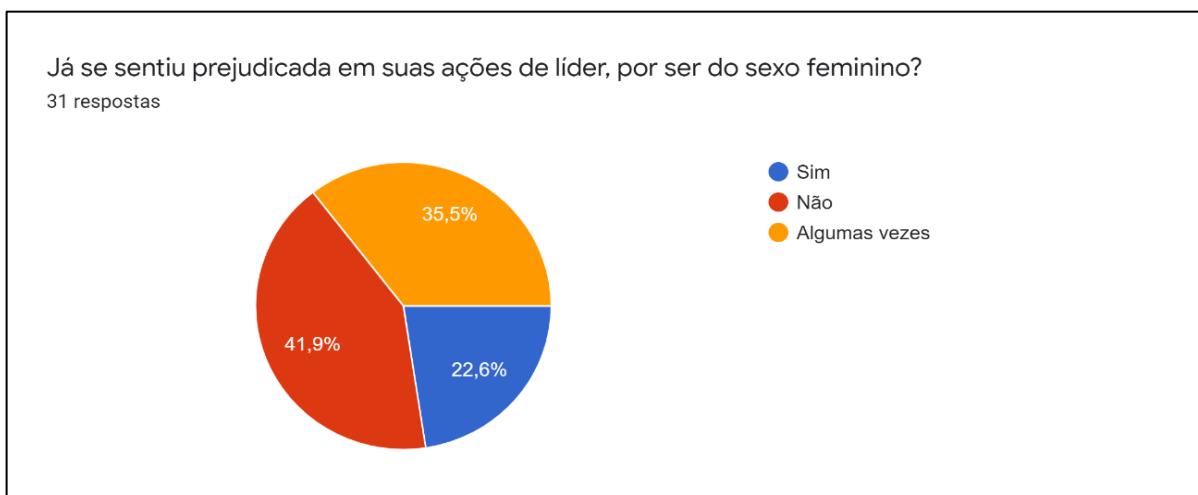
Fonte: Autoria própria (2021)

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 8, em sua grande maioria (48,4%), as respondentes informaram que já enfrentaram brincadeiras/piadas em seus cargos, 35,5% delas já enfrentou machismo e 29% já sofreu, em algum momento, desvalorização por ser do sexo feminino em um cargo de liderança. A insinuação sexual também foi pontuada por algumas das respondentes (12,9%), e 6,5% declararam já ter sofrido insultos. Em consonância com a posição adotada e avaliada na questão 6, 38,7% ressaltaram novamente que não enfrentam desafios.

Em concordância com Temóteo (2013), é possível observar que o machismo ainda é um dos principais fatores que interferem no empoderamento feminino, o que ainda resulta em desafios maiores a elas, interferindo diretamente em suas funções dentro das organizações.

O Gráfico 9 apresenta os resultados obtidos a partir das respostas à questão 9, a qual buscou identificar se, em algum momento, as respondentes já se sentiram prejudicadas em suas atividades devido ao fato de serem líderes mulheres.

Gráfico 9 - Já se sentiu prejudicada em suas ações de líder, por ser do sexo feminino?

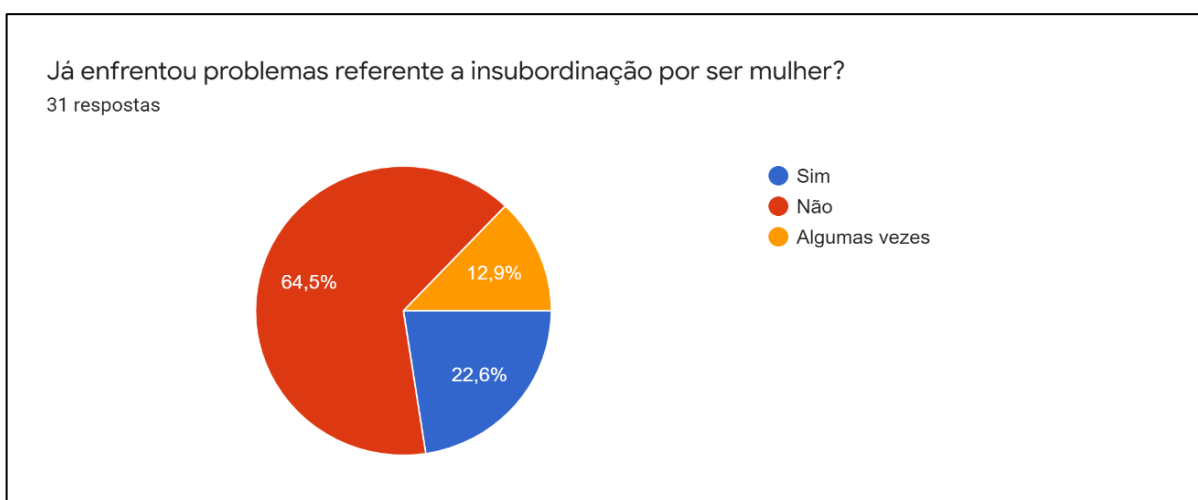


Fonte: Autoria própria (2021)

Conforme demonstrado no Gráfico 9, as respostas seguem padrões similares aos apresentados nas questões anteriores, onde 41,9% sinalizou que não se sente prejudicada e 35,5% afirma que há este sentimento algumas vezes. Já 22,6% (mesmo percentual das mulheres que enfrentam desafios e estes interferem na entrega de seus resultados) das respondentes afirmam que sim, suas ações de líder já foram prejudicadas devido ao seu sexo.

O Gráfico 10 apresenta os resultados referentes à questão 10, que objetivou identificar se as respondentes já sofreram insubordinação por serem mulheres.

Gráfico 10 - Já enfrentou problemas referente a insubordinação por ser mulher?

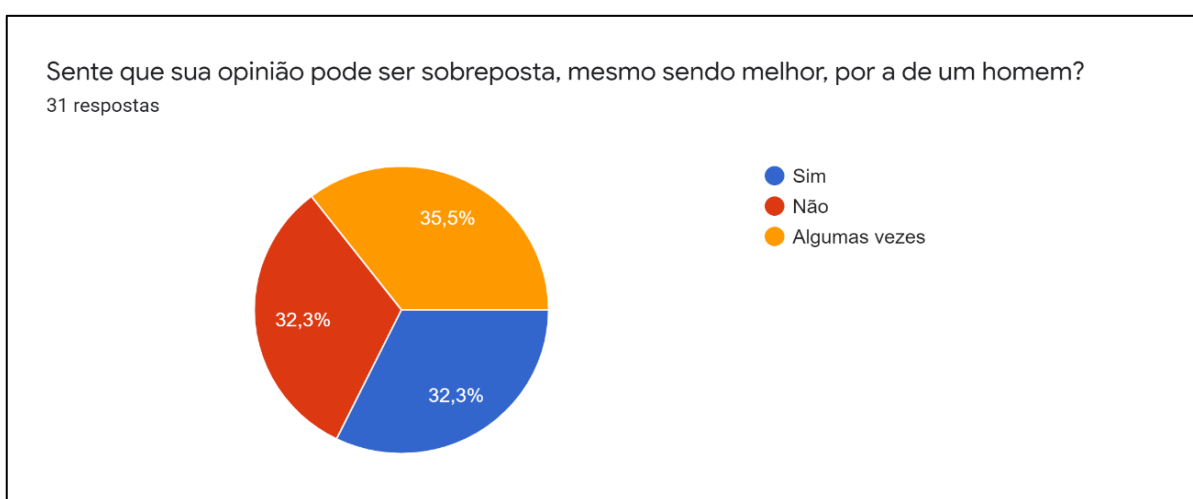


Fonte: Autoria própria (2021)

Conforme demonstrado no Gráfico 10, a maioria (64,5%) das respondentes afirma que não enfrenta este problema. Já 22,6% afirmaram que sim, com relação aos desafios enfrentados, e apenas 12,9% reconhece que, às vezes, isso ocorre internamente.

Ao serem questionadas quanto ao fato de acreditarem que sua opinião pudesse ser sobreposta pela opinião de um homem, mesmo sendo melhor, 35,5% das respondentes afirmou que, às vezes, isso ocorre dentro das organizações, 32,3% informaram que sim, totalizando aqui 67,8% das respondentes. O mesmo percentual (32,3%) respondeu que não, o que pode estar relacionado a características específicas de cada organização, como valores, cultura, entre outros (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Sente que sua opinião pode ser sobreposta, mesmo sendo melhor, por a de um homem?

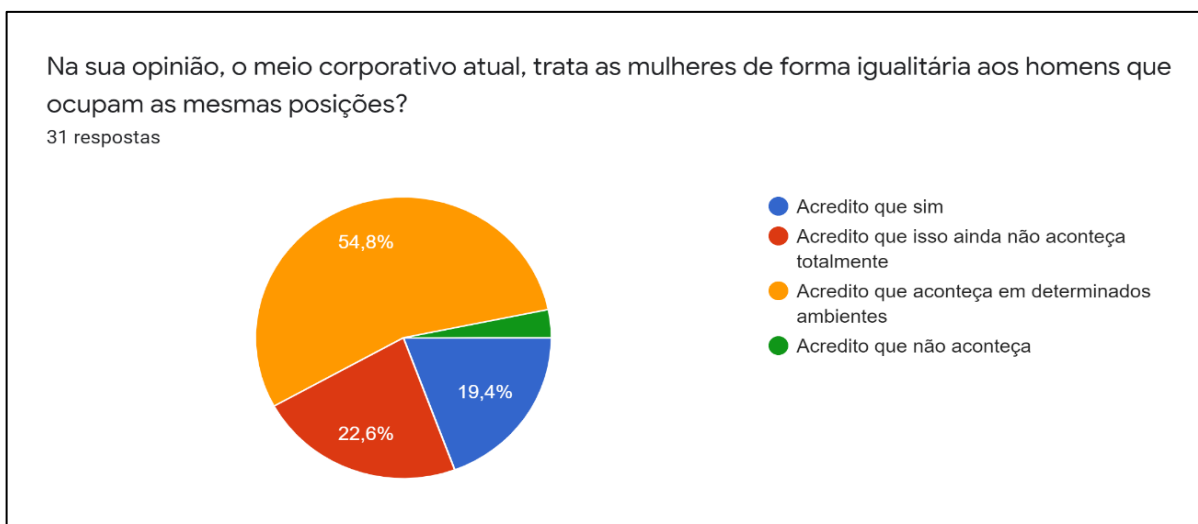


Fonte: Autoria própria (2021)

Os resultados apresentados no Gráfico 11 evidenciam a existência de preconceito, bem como de uma cultura machista em determinadas organizações, o que, além de colocar as mulheres em uma situação desconfortável, pode acarretar inúmeros problemas as organizações, visto que unicamente em razão de preconceitos, as opiniões das mulheres não são levadas em consideração, mesmo sendo mais adequadas, estejam elas em cargos de liderança ou não.

Por fim, o Gráfico 12 trata sobre a forma em que o meio corporativo trata as mulheres e os homens que ocupam os mesmos cargos de liderança.

Gráfico 12 - Na sua opinião, o meio corporativo atual, trata as mulheres de forma igualitária aos homens que ocupam as mesmas posições?



Fonte: Autoria própria (2021)

Conforme Gráfico 12, a maioria das respondentes (54,8%) acredita que em determinados ambientes do meio corporativo atual trata, de forma igualitária, homens e mulheres que ocupam as mesmas posições, o que, de certa forma, reforça o fato de que ainda existem preconceitos e desafios a serem enfrentados pelas mulheres. Já 22,6% das respondentes afirmam que essa igualdade de tratamento não acontece totalmente nos ambientes de trabalho, e 19,4% reconhecem que este tratamento existe sim e há uma igualdade na forma de tratamentos dos dois sexos. Analisando o gráfico, percebemos que mais de 80% das respostas obtidas não acredita em um tratamento totalmente igualitário dentro das organizações, o que apenas reforça os ambientes de discriminação, nos quais as mulheres vem atuando.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A luta das mulheres pela igualdade de direitos nos meios políticos, econômicos, corporativos e sociais é algo antigo. Porém, após anos de luta, é nítida a evolução que as mulheres alcançaram nestes meios, nos quais desempenham papéis fundamentais com exemplar desempenho, conquistando, cada vez mais, igualdade de direitos.

A fim de buscar dados relevantes e que contribuíssem para promover oportunidades de desenvolvimento e estratégias para as organizações, o estudo em questão abordou os desafios enfrentados pelas mulheres nos cargos de liderança em organizações localizadas no município

de Campo Bom/RS. O estudo teve por objetivo analisar os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações e mensurar o quanto isso ainda afeta a entrega de seus resultados.

É importante ressaltar que as mulheres respondentes não faziam parte de uma mesma organização e isso pode ser percebido nas respostas obtidas, em virtude de que nem todas enfrentam desafios em seus cargos de liderança, devido à individualidade das culturas organizacionais. Com relação a isso, foi possível constatar que 38,7% das respondentes entende que, às vezes, enfrenta desafios diários diferentes dos desafios enfrentados por homens na mesma posição que elas. Já 22,6% das mulheres afirmou que enfrenta sim desafios diferentes e que estes estão ligados diretamente à entrega de seus resultados organizacionais, insubordinação por parte da equipe ou colegas e por alguns prejuízos em suas ações como líder.

Mediante isso, verificou-se que o machismo ainda é algo muito presente na vida corporativa das mulheres, visto que em grande parte dos tomados de decisões dentro das organizações são homens, e que muitas vezes elas são tomadas com base no “viés inconsciente”, com isso, analisamos que 35,5% das respondentes informaram que enfrentaram este desafio em seu atual cargo. Outros desafios também foram mencionados, ressaltando-se as brincadeiras/piadas, desafio comum a 48,4% das respondentes. Além disso, 29% das mulheres indicou a desvalorização e rotulação como desafios.

Com relação ao tratamento de forma igualitária entre homens e mulheres nas mesmas posições, percebe-se que a maioria das respondentes, ou seja, 54,8% delas, acreditam que em determinados ambientes as mulheres são tratadas de forma igualitária aos homens nas mesmas posições, reforçando que ainda existem preconceitos e desafios a serem enfrentados pelas mulheres nos meios corporativos. Já 22,6% afirmam que essa igualdade de tratamento não acontece nos ambientes de trabalho, tendo relação direta com os desafios enfrentados por elas, o que totaliza mais de 80% das respostas que não concorda totalmente com essa afirmação. Já 19,4% reconhecem que o tratamento igualitário entre os dois sexos ocorre.

Pode-se concluir, assim, que mesmo após anos de lutas das mulheres pela igualdade de direitos, mesmo em face da evolução já alcançada, em determinadas circunstâncias ainda ocorre preconceito devido à questão de gênero, o que impacta diretamente na vida das mulheres de forma geral, bem como no meio corporativo onde atuam, comprometendo os resultados de suas atuações como líderes. Muitas organizações ainda precisam evoluir em termos de cultura organizacional, a fim de se equipararem as organizações que já começaram a se mobilizar para promover a igualdade de gênero, por meio da valorização do desempenho pessoal, da formação

e qualificação para preenchimento das vagas, com o intuito de oferecer o melhor para a organização em si.

A mudança cultural é necessária, não somente no meio empresarial, mas em todos os segmentos da sociedade. Nas organizações, deve-se fazer campanhas de conscientização sobre a igualdade plena de direitos e tratamentos entre homens e mulheres e desenvolver isso nos colaboradores. Treinamentos, fóruns com mulheres bem sucedidas e planos de carreira são uma boa opção, além de trabalhar essas questões de forma estratégica, a fim de se desenvolver como empresa e ganhar ainda mais espaço no mercado. Sendo referência neste ponto, as organizações tendem a se desenvolver e mostrar à sociedade como um todo que as mulheres são capazes de tudo, assim como os homens, e que o preconceito de gênero, como qualquer outro, não deve existir em nenhuma situação.

Por fim, conclui-se que os objetivos propostos no trabalho foram atingidos, juntamente com a resolução do problema de pesquisa e que, mesmo em determinadas organizações, onde os desafios das mulheres em cargos de liderança sejam similares aos dos homens e haja uma igualdade no tratamento, ainda há situações nas quais isso não ocorre. Sugere-se, assim, que trabalhos futuros sejam desenvolvidos com a finalidade de explorar mais a fundo o tema junto as organizações, a fim de proporcionar um entendimento mais amplo da questão e, desta forma, contribuir para que qualquer tipo de desigualdade por sexo seja extinta.

Destaca-se que o trabalho teve por limitação a coleta de dados, onde inicialmente buscou-se trabalhar em uma única organização do município de Campo Bom/RS, com a finalidade de se identificar os principais desafios das mulheres nos cargos de liderança e, assim, buscar tratativas para tais desafios. Devido à negação por parte da empresa, no dia 30 de agosto de 2021, referente à coleta de dados, alegando que, a Lei de LGPD seria infringida, a delimitação do tema, universo de pesquisa, forma de coleta de dados e afins precisaram ser alterados para que o estudo pudesse ser concluído. A pesquisa em questão traz informações relevantes para acadêmicos, para a sociedade em um contexto geral, em especial a mulheres em cargos de liderança, organizações que buscam resolver as questões de igualdade e demais interessados.

## **REFERÊNCIAS**

BLACKABY, Henry; BLACKABY, Richard. **Liderança espiritual**. São Paulo: Editora Lifeway CLC, 2012.

BRILLO, João; BOONSTRA, João. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

CAMPO BOM. Prefeitura Municipal. **História da Cidade**: Município de Campo Bom. Disponível em: <https://www.campobom.rs.gov.br/pt-br/historia-da-cidade>. Acesso em: 9 set. 2021.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura: o poder da identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

COLLING, Ana Maria; TEDESCHI, Losandro Antonio. **Dicionário crítico de gênero**. Dourados: Ed. UFGD, 2015.

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

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, 2018, v. 16, n. 3 p. 331-344. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 9 set. 2021.

IBGE. **Cidades e Estados**: Campo Bom. 2021a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/campo-bom.html>. Acesso em: 9 set. 2021.

IBGE. **Estatística de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2021b. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf). Acesso em: abril de 2021.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.



MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. **Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, 17., 2012, Caracas. Anais[...] Caracas: CLAD, 2012.

OLIVEIRA, Jayr F. de. SUGO, Alberto Issao. **Profissão líder**: desafios e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, v. 1, n. 4, 2015.

Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77>. Acesso em: 9 set. 2021

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1 ed. São Paulo: Érica, 2014.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. 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](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: 9 set. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.