

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUISA FILHO”

Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e
Aprendizagem

Amanda Pereira Freitas

MULHERES E CARREIRAS NO BRASIL: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

Bauru – SP

2024

Amanda Pereira Freitas

MULHERES E CARREIRAS NO BRASIL: os desafios da liderança feminina

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestra à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, Faculdade de Ciências, sob a orientação da Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó e co-orientação do Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso.

Bauru – SP

2024

Freitas, Amanda Pereira.

Mulheres e carreiras no Brasil : os desafios da liderança feminina / Amanda Pereira Freitas. - Bauru, 2024

69 f. : il.

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru
Orientadora: Marianne Ramos Feijó

1. Psicologia. 2. Psicologia Organizacional e do Trabalho. 3. Desigualdade de gênero. 4. Liderança feminina. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE AMANDA PEREIRA FREITAS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 18 dias do mês de dezembro do ano de 2023, às 13:30 horas, no(a) Google Meet, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de AMANDA PEREIRA FREITAS, intitulada **Mulheres e carreiras no Brasil: os desafios da liderança feminina**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIANNE RAMOS FEIJÓ (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Psicologia / Universidade Estadual Paulista, Profa. Dra. MARILZA TEREZINHA SOARES DE SOUZA (Participação Virtual) do(a) Pós-graduação em Intervenção Família: Terapia, Orientação e Mediação / Universidade de Taubaté (UNITAU), Profa. Dra. VERA LUCIA MESSIAS FIALHO CAPELLINI (Participação Virtual) do(a) Departamento de Educação / Unesp Campus de Bauru Faculdade de Ciências. Após a exposição pela mestrande e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: **APROVADA**. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Profa. Dra. MARIANNE RAMOS FEIJÓ



Documento assinado digitalmente

MARIANNE RAMOS FEIJÓ

Data: 19/12/2023 07:27:07-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

FREITAS, Amanda Pereira. **Mulheres e carreiras no Brasil:** os desafios da liderança feminina. 2024. 72 fl. Dissertação (Mestra em Psicologia – área de Desenvolvimento e Aprendizagem) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru, 2023.

RESUMO

A desigualdade de gênero arregimentada pela sociedade patriarcal estrutura as relações sociais no Brasil, e produz a exclusão, exploração e discriminação das mulheres. Neste cenário, alguns desafios e dificuldades surgem para mulheres nos espaços de trabalho, os quais se expressam na difusão de estereótipos de gênero, relacionados principalmente à maternidade, ausência de equidade salarial e de políticas de ascensão na carreira, preconceitos e atos de discriminações por elas sofridos. Assim, esta pesquisa, de abordagem quanti-qualitativa e de caráter descritivo, buscou compreender os principais desafios vivenciados por mulheres-trabalhadoras em sua ascensão na carreira como líderes nas organizações de trabalho, a partir das narrativas de homens e mulheres-líderes. Para isso, metodologicamente, dividiu-se esta dissertação em dois estudos principais. Para o Estudo I, utilizou-se como técnica de construção de informações a revisão de literatura integrativa, com a aplicação dos descritores: “liderança”, “carreira”, “liderança feminina”, “maternidade” e “mulheres”, nas bases de dados: PePSIC, SciELO e *Scholar Google*, considerando a produção em português entre 2018 e 2022. A busca atrelada aos critérios de inclusão resultou em 18 textos analisados que apontaram para o dilema da mulher pós-moderna expresso no conflito trabalho-família-lazer. A maternidade apareceu como um dificultador da ascensão ou permanência na carreira, atribuindo às mulheres-líderes estereótipos de “docilidade”, “cuidado”, “sensibilidade” ou “autoritarismo”. Concluiu-se, com o Estudo I, que apesar do aumento das pesquisas voltadas para a temática do protagonismo feminino, alguns deles ainda (re)produzem os estereótipos de gênero, que geram preconceitos e a discriminação das mulheres, enquanto outros trabalhos possibilitam discussões críticas sobre os desafios e potencialidades das mulheres-mães-líderes, além da importância das redes

de apoio sociais, familiares e laborais. Nessa perspectiva, para o Estudo II, aplicou-se um Questionário de Liderança para mulheres-líderes e homens-líderes, a fim de encontrar dissonâncias, consonâncias, portanto, peculiaridades da liderança feminina. A amostra foi composta por 105 respostas de participantes homens-líderes (n=48) e mulheres-líderes (n=57), 54,3% de mulheres que atuam ou já atuaram como líderes, cujos desafios e dificuldades se assemelham aos dos homens-líderes, grande parte associados à gestão de pessoas, seja pelas diferenças nas equipes, ou mesmo pelos conflitos interpessoais cotidianos. Ademais, algumas mulheres-líderes apontaram como desafio em suas carreiras o processo contínuo de preconceitos em forma de assédio moral e sexual, como também comentários em reuniões ou imposição de barreiras sutis que impedem seu desenvolvimento profissional, já os homens-líderes, não apontaram para esse desafio em suas carreiras. Considerou-se que a naturalização dos preconceitos dificulta a sua identificação, gerando um processo sistêmico e sistemático de negação do preconceito e reprodução de estereótipos. Conclui-se, com o Estudo II, que houve avanços importantes no crescimento profissional feminino, ainda que permeado de desafios engendrados pelos estereótipos e a tripla jornada de trabalho. As mulheres estão assumindo mais responsabilidades e ascendendo na carreira profissional, mas continuam como principais responsáveis pelos filhos e atividades domésticas. Apontou-se, com isso, para a necessidade de estudos que considerem aspectos interseccionais (gênero, raça/etnia e classe) e os desafios da promoção de equidade, com fomento à Diversidade & Inclusão nos espaços sociais e de trabalho.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Desigualdade de gênero; Liderança feminina.

ABSTRACT

Gender inequality regimented by patriarchal society structures social relations in Brazil, and produces the exclusion, exploitation and discrimination of women. In this scenario, some challenges and difficulties arise for some women in the workplace, which are expressed in the dissemination of gender stereotypes, mainly related to motherhood, lack of pay equity and career advancement policies, prejudices and acts of discrimination due to they suffered. Thus, this research, with a quantitative-qualitative and descriptive approach, sought to understand the main challenges experienced by women workers in their career advancement as leaders in work organizations, based on the narratives of men and women leaders. To this end, methodologically, this dissertation was divided into two main studies. For Study I, an integrative literature review was used as an information construction technique, with the application of the descriptors: “leadership”, “career”, “female leadership”, “maternity” and “women”, in the databases data: PePSIC, SciELO and Scholar Google, considering production in Portuguese between 2018 and 2022. The search linked to the inclusion criteria resulted in 18 analyzed texts that pointed to the dilemma of postmodern women expressed in the work-family-leisure conflict. Motherhood appeared as a hindrance to advancement or staying in a career, giving women leaders stereotypes of “docility”, “care”, “sensitivity” or “authoritarianism”. It is concluded, with Study I, that despite the increase in research focused on the theme of female protagonism, some of them still (re)produce gender stereotypes, which generate prejudice and discrimination against women, while other works enable critical discussions about the challenges and potential of women-mothers-leaders, in addition to the importance of social, family and work support networks. From this perspective, for Study II, a Leadership Questionnaire was applied to female leaders and male leaders, in order to find dissonances, consonances, and therefore, peculiarities of female leadership. The sample was composed of 105 responses from male leader participants (n=48) and female leaders (n=57), 54.3% of

women who work or have worked as leaders, whose challenges and difficulties are similar to those of men -leaders, largely associated with people management, whether due to differences in teams, or even daily interpersonal conflicts. Furthermore, some women leaders pointed out as a challenge in their careers the continuous process of prejudice in the form of moral and sexual harassment, as well as comments in meetings or the imposition of subtle barriers that impede their professional development. this challenge in their careers. It was considered that the naturalization of prejudices makes their identification difficult, generating a systemic and systematic process of denial of prejudice and reproduction of stereotypes. It is concluded, with Study II, that there have been important advances in female professional growth, although permeated by challenges engendered by stereotypes and the triple working day. Women are taking on more responsibilities and moving up the professional career ladder, but they continue to be primarily responsible for children and domestic activities. It also points to the need for studies that consider intersectional aspects (gender, race/ethnicity and class) and the challenges of promoting equity, promoting Diversity & Inclusion in social and work spaces.

Keywords: Organizational and Work Psychology; Gender inequality; Female leadership.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

ESTUDO I – Quadro 1 – Textos selecionados.....	12
ESTUDO II – Quadro 1 – Principais desafios apontados por pesquisas empíricas nos últimos cinco anos.....	37-38
ESTUDO II – Quadro 2 – Palavras utilizadas para descrever mulheres e homens-líderes, a partir das narrativas de participantes.....	47
ESTUDO II – Tabela 1 – Perfil sociodemográfico da amostra (n=105).....	41
ESTUDO II – Tabela 2 – Aspectos gerais de liderança (n=105).....	42

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	3
2 ESTUDO I – O velho dilema das mulheres brasileiras em novas facetas: trabalho, maternidade e liderança feminina na atualidade.....	5
2. 1 RESUMO.....	5
2. 2 INTRODUÇÃO TEÓRICA E OBJETIVOS.....	5
2. 3 MÉTODO.....	11
2. 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	13
2. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
2. 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
3 ESTUDO II – “Pensar gerente, pensar homem”: um estudo sobre a manutenção dos estereótipos de gênero nos processos de ascensão e permanência de mulheres em posições de liderança.....	32
3. 1 RESUMO.....	32
3. 2 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS.....	32
3. 3 MÉTODO.....	38
3. 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	40
3. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
3. 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
APÊNDICES.....	58
ANEXO.....	65

1 APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa surgiu como tema de interesse para a mestranda a partir de sua atuação profissional com Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho desde 2017, em que, a partir de então, passou a observar situações de preconceito e discriminação veladas e expressas rotineiramente que acometiam as mulheres nos espaços de trabalho. Antes disso, não era incomum em rodas de conversas com mulheres, ouvir histórias contadas por mulheres sobre a suposta “essência feminina”, muito atravessada por um ideal de sexualidade e maternidade como destino da mulher.

Ao estudar sobre os papéis e representações sociais das e sobre as mulheres na Graduação em Psicologia, os temas maternidade e trabalho se tornaram cada vez mais preponderantes nos estudos sobre gênero, com discussões em torno das violências sofridas por mulheres cotidianamente. A violência como constructo multifatorial na sociedade tem, não raras vezes, como uma de suas bases a construção e disseminação de estereótipos, que promovem certas formas de sentir, pensar e agir (Duarte; Gallon, 2022; Hryniewicz; Vianna, 2018).

No que se refere à ciência, alguns estudos sobre mulheres, carreira e trabalho acabam, de forma desproposita, reverberando esses estereótipos, talvez, com a intenção de justificar a importância de apoio, fortalecimento, empoderamento e representatividade das mulheres nos espaços sociais, incluindo os de trabalho. Entretanto, nas sutilezas e detalhes das narrativas é que se reproduz as violências (Duarte; Gallon, 2022; Hermann; Kaus, 2019; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Roque; Bertolin, 2021).

Nesse sentido, o Estudo I desta pesquisa objetivou conhecer publicações científicas recentes que versam sobre a maternidade como um desafio à liderança feminina. Trata-se, portanto, de uma revisão de literatura que permitiu compreender como a própria ciência, em alguns momentos, contribui para reproduzir estereótipos. O estudo traz algumas discussões dos textos encontrados que versam sobre trabalho, liderança e maternidade. A partir desse primeiro levantamento, foi possível apresentar oralmente essa temática em congressos, por meio de pôster e mesa redonda (Freitas; Feijó, 2022; Freitas; Silva; Feijó, 2022; Freitas; Tizzei; Feijó, 2023), e outras produções técnicas (Freitas; Lisboa, 2023). Os resultados e discussões foram divididos em quatro subtópicos: Estereótipos de gênero: reforçamento ou desconstrução; Principais desafios enfrentados por mulheres-líderes, além da maternidade; Compreensões sobre a relação entre maternidade e liderança feminina; e, Estratégias de transformação da realidade das mulheres-mães-líderes.

Na mesma linha, o Estudo II objetivou compreender os principais desafios vivenciados por mulheres-líderes em sua ascensão e manutenção na/da carreira como líderes em organizações de trabalho, a partir das narrativas de homens e mulheres-líderes. Para isso, aplicou-se um Questionário de Liderança, a partir do qual obteve-se 105 respostas, de homens-líderes e mulheres-líderes. Foi possível, com isso, aproximar e comparar as perspectivas de homens e mulheres sobre desafios e dificuldades das lideranças, as semelhanças e diferenças apontados por eles sobre possíveis lideranças femininas e masculinas, e as formas pelas quais esses líderes costumam lidar e enfrentar tais desafios e dificuldades.

Ao longo da construção do Estudo II, foi possível ampliar a temática “liderança feminina” para pensar aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho de líderes, por meio de uma apresentação oral em um Congresso Internacional sobre Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho (Freitas *et al.*, 2023a), e publicação de um artigo em periódico científico (Freitas *et al.*, 2023b). Assim como, reflexões sobre interseccionalidade e liderança de mulheres-negras também em apresentações em Congressos (Freitas; Silva; Feijó, 2022).

2 ESTUDO I – O velho dilema das mulheres brasileiras em novas facetas: trabalho, maternidade e liderança feminina na atualidade

2. 1 RESUMO

A desigualdade de gênero balizada pela sociedade patriarcal estrutura as relações sociais, violentando as mulheres nos diversos âmbitos da vida, principalmente nos espaços de trabalho. Ser mulher-mãe-líder expressa os desafios impostos pelo machismo, ainda que haja novos paradigmas e possibilidades para as mulheres brasileiras. A maternidade tem sido apontada como barreira para a ascensão na carreira, ou mesmo para a permanência das mulheres em posições de liderança. Atrelado a isso, o conflito trabalho-família aparece em forma de dilema para muitas mulheres, que são atravessadas pelos estereótipos e preconceitos produzidos pelos papéis sociais de gênero. Diante desta perspectiva, e do paradigma qualitativo e descritivo, esse estudo buscou analisar as publicações científicas recentes que versam sobre a maternidade como um desafio à liderança feminina. Utilizou-se como técnica de construção de informações a revisão de literatura integrativa, com a aplicação dos descritores: “liderança”, “carreira”, “liderança feminina”, “maternidade” e “mulheres”, nas bases de dados: PePSIC, SciELO e *Scholar Google*, considerando a produção em português dos últimos cinco anos. A busca, juntamente com os critérios de inclusão, resultou em 18 textos analisados que apontaram para o dilema da mulher pós-moderna expresso no conflito trabalho-família-lazer. Ora a maternidade aparece como um dificultador da ascensão ou permanência na carreira, ora atribui às mulheres-líderes estereótipos de “docilidade”, “cuidado”, “sensibilidade” ou “autoritarismo”. Conclui-se que apesar do aumento dos estudos voltados para a temática do protagonismo feminino, alguns deles ainda mantém estereótipos que (re)produzem a discriminação das mulheres, enquanto outros trabalhos possibilitam discussões atuais sobre os desafios e potencialidades das mulheres-mães-líderes, além da importância das redes de apoio sociais, familiares e laborais.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Liderança Feminina; Maternidade; Desigualdade de Gênero; Estereótipos de Gênero.

2. 2 INTRODUÇÃO TEÓRICA E OBJETIVOS

A desigualdade de gênero tem sido tema de diversos debates sociais, culturais, econômicos e políticos, os quais incidem sobre os campos e práticas da vida cotidiana, especialmente, aqueles nos quais se inserem as mulheres. A Organização das Nações Unidas em parceria com diversos países signatários traçou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para serem alcançados até 2030, dentre eles o ODS 5¹ intitulado “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

No Brasil, pretende-se alcançar o ODS 5 por meio de outras metas que o constituem, seja pelo reconhecimento e valorização do trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, assim como a “promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família”. Outra meta se traduz na participação das mulheres nas posições de liderança políticas e econômicas.

¹ Informações retiradas do *site* das Nações Unidas Brasil, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>.

Dessa maneira, compreende-se que o empoderamento feminino é um aspecto imprescindível ao desenvolvimento humano, social, econômico e político (Bendia, 2020).

Ainda assim, sabe-se que é comum as mulheres serem as principais responsáveis pelo cuidado dos(as) filhos(as) e outras pessoas vulneráveis da família – acometidas por adoecimentos ou idosas, por exemplo – e também pelas atividades domésticas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, com dados do ano de 2019 (IBGE, 2021), as mulheres trabalharam nessas atividades não remuneradas quase o dobro em tempo (cerca de 21 horas semanais) quando comparadas aos homens (cerca de 11 horas semanais). Em contrapartida, elas trabalham também fora de casa, exercendo atividades remuneradas, vinculadas a uma organização e/ou de forma autônoma, que, muitas vezes, é precarizada e vulnerável economicamente. O IBGE divulgou que cerca de 54,5% das mulheres participam da força de trabalho no Brasil, enquanto os homens representam 73,7% (IBGE, 2021).

Historicamente, as representações sociais acerca do conceito de família, do papel e função das mulheres e homens nela inseridos, foram mudando ao longo dos novos rearranjos de sociedades (Badinter, 1985; Beauvoir, 1949; Scavone, 2001). Ou seja, o papel social atribuído aos homens como provedores do lar, e às mulheres como cuidadoras da casa e dos filhos, é datado pelo marco de transição da Idade Média para a Modernidade, em que as famílias extensas passam a ser denominadas por famílias nucleares e burguesas. Com ele, estrutura-se a divisão sexual do trabalho, na qual às mulheres relega-se o lugar social privado, e aos homens a esfera pública e política (Badinter, 1985; Beauvoir, 1949).

Essa realidade da divisão sexual do trabalho, apesar de amplamente difundida e pouco questionada, vem sendo construída há séculos, e evidencia a centralidade da organização familiar como papel inerente à mulher (Badinter, 1985; Beauvoir, 1949; Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Nunes, 2011; Portes, 2018; Scavone, 2001). Beauvoir (1949-2019) já dizia que essas atividades dadas como inerentes às mulheres as privam da liberdade de se desenvolverem plenamente, buscando aquilo que desejam para suas vidas. Um exemplo disso é a forma como a maternidade é imposta e postulada como exercício inato ao feminino. Ao longo dos tempos e do desenrolar da história, esses saberes que ditam posições sociais (Foucault, 1988), atribuíram determinadas formas de ser, agir, pensar e sentir às mulheres, a idealização da maternidade foi e continua sendo uma delas (Badinter, 1985; Bendia, 2020; Coelho, 2019; Scavone, 2001; Michel; Nunes, 2022; Visentini, 2021).

Apesar de as representações sociais e dos estereótipos de gênero ainda atribuírem socialmente o papel de provedor aos homens, e de cuidado da casa e dos filhos às mulheres, a realidade brasileira é outra. As mulheres, hoje, constituem a maior parte das famílias como suas

chefes, de tal modo que além da responsabilidade integral pelos afazeres domésticos e cuidado com os filhos, possuem também o papel, a função e a necessidade de prover financeiramente o sustento da casa (Bendia, 2020; Coelho, 2019; Visentini, 2021).

Nesse ínterim, a maternidade, como subtema do conflito trabalho-família (Bendia, 2020), em outros tempos e momentos da história ocidental, se apresentou como um constructo cuja vivência foi homogeneizada, com características que contribuíam para a concepção de que fosse uma vivência essencialmente positiva, gratificante, sagrada e isenta do mal-estar físico e subjetivo a ela possíveis. Ou seja, a maternidade era vista como única para toda e qualquer mulher, olhar este que partia da premissa de *instinto materno* (Badinter, 1985, Leal, 2019; Moura; Araujo, 2004; Neder, 2016; Nunes, 2011).

A maternidade, nesse contexto, pode ser considerada como uma construção social, para a qual se atribuem múltiplas características a depender das relações e contextos estabelecidos pelas pessoas – individual e coletivamente. Badinter (1985) argumentava que a idealização da maternidade expressa na lógica do instintivo “amor materno”, foi fruto de discursos econômicos e filosóficos. O discurso econômico arregimentava a concepção de que a mortalidade infantil levaria a Europa a uma derrocada populacional, e que as disposições demográficas decaídas produziram significativos prejuízos aos países (Badinter, 1985; Moura; Araújo, 2004). Muito atrelado a esse tipo de discurso, o filosófico trazia consigo os ideais burgueses de liberdade, igualdade e fraternidade, caucionados no liberalismo econômico, que individualizava o fenômeno (Moura; Araújo, 2004). É desta maneira que se situa “as mulheres como intermediárias e interlocutoras entre o Estado e a família, localizando-as como responsáveis pelo futuro das nações” (Moreira; Nardi, 2009, p. 572).

Alguns pesquisadores apontam que essa idealização é responsável, em interdependência com outros fatores, pelo adoecimento psíquico, físico e social sofrido por diversas mulheres que tentam equilibrar os múltiplos papéis e expectativas desejados ou não por elas (Cavalli, 2019; Feijó *et al.*, 2017; Michel; Nunes, 2022; Theisges, 2021). A pós-modernidade incrementou as exigências postas pelos discursos sociopolíticos dos séculos XVIII e XIX, e eis que surge um novo ideal feminino: “ser bonita, magra de preferência, bem-sucedida profissional e financeiramente ao mesmo tempo que mãe e esposa dedicada” (Nunes, 2011, p. 111).

Administrar as expectativas relacionadas à maternidade e ao trabalho por si já é um grande desafio para muitas mulheres pós-modernas. Por conseguinte, os estudos sobre os conflitos trabalho-família também apontam para a necessidade de compreensão dos diversos fatores que implicam no processo de adoecimento e também de saúde dos(as) trabalhadores(as),

uma vez que trabalho e família são duas instituições sociais importantes para os indivíduos e coletivos (Bernal, 2010; Feijó *et al.*, 2017).

Diante dos desafios nas relações trabalho-família, ao considerarmos as questões de gênero e a desigualdade, podemos perceber os impactos dos estereótipos que, muitas vezes, culminam em preconceitos e discriminações nos espaços de trabalho, atingindo mulheres, homens e pessoas LGBTQIAP+ (Feijó *et al.*, 2017; Frabetti *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2017). Os estereótipos de gênero sejam eles positivos ou negativos, reproduzem expectativas sobre as pessoas: “em função de seu gênero espera-se determinado tipo de comportamento” (Batista *et al.*, 2022, p. 6). Espera-se determinadas formas de ser, pensar e agir das mulheres, principalmente nos espaços familiares e de trabalho, e é neste contexto que se inscreve a maternidade como uma barreira para o equilíbrio trabalho-família para muitas mulheres (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Santos, 2018; Visentini, 2021;). Em outras colocações,

Papéis conjugais e parentais continuam a ser estruturados em função do gênero e, portanto, perpetua-se a crença de que os cuidados com os filhos e com a casa estão ligados essencialmente à feminilidade, impedindo uma repartição igualitária das tarefas (Santos, 2018, p. 42).

Os estereótipos de gênero não só delimitam o trabalho não remunerado ou trabalho reprodutivo, como também atravessam as relações de trabalho remunerado formal, seja pelos modos como se dão as relações entre colegas de equipe, liderança e equipe, ou líder e liderado(a), ou mesmo as condições de trabalho, e também como se perpetuam a cultura e o clima organizacional (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018; Gomide Júnior; Siqueira, 2014; Zanelli; Silva, 2008). No contexto do trabalho formal, as mulheres tem experienciado uma série de dificuldades e desafios, a começar pelas expectativas sociais relacionadas ao tipo de profissão (Frabetti *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2017), de campo de atuação (Batista *et al.*, 2022; Portes, 2018) e também às posições nas organizações, como as de liderança (Bittar; Eleutério, 2018; Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021).

Batista *et al.* (2022) apontam que, no agronegócio, por exemplo, grande parte dos líderes de empresas são homens, em contrapartida, as mulheres são as chefes de família. Na indústria há um cenário parecido (Batista *et al.*, 2022), assim como na formação e atuação nas áreas STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) e em posições de liderança, especialmente na alta liderança, nas quais há uma sub-representação feminina (Bittar; Eleutério, 2018; Lima *et al.*, 2017; Boffi; Oliveira-Silva, 2021).

Apesar dos desafios no processo de inserção das mulheres nos espaços de trabalho e de ascensão na carreira, algumas mulheres tem conseguido acessar cargos políticos e econômicos

em organizações públicas e privadas, ainda que nestes espaços a presença masculina seja maior no que se refere à liderança e ampliação da carreira (Araújo, 2020; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Contudo, os desafios são acentuados no processo de as mulheres manterem-se nessas posições (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Trivisan; Augusto, 2018), tais como: os estereótipos de gênero associados à liderança “feminina” e “masculina”, o conflito trabalho-família, a maternidade, a disparidade salarial, o assédio moral e sexual, a sobrecarga de trabalho, o adoecimento mental e físico, as condições inadequadas de trabalho, entre outros aspectos (Feijó *et al.*, 2017; Cavalli, 2019; Theisges, 2021).

Muito embora haja desconstruções promovidas pelos movimentos feministas e pelas ciências humanas e sociais que estudam sobre o tema, e a evolução das concepções e práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho, existe ainda a lógica da culpabilização e centralização do cuidado materno que incide sobre as mulheres, enquanto que a paternidade é invisibilizada, inclusive nos espaços de trabalho (Coelho, 2018). A invisibilidade e desresponsabilização paterna contribuiu para a sobrecarga das mulheres-mães-trabalhadoras (Bendia, 2020). Esses processos são também fomentados pelos estereótipos de gênero, que atribuem características de empatia, cuidado, afeto, delicadeza às mulheres, e aos homens determinação, autonomia, agressividade, firmeza e autoridade (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Santos, 2018; Theisges, 2021).

Dessa maneira, conforme apontado, espera-se que as mulheres como trabalhadoras ou como líderes ajam a partir desses estereótipos, o que não condiz com o imaginário social em torno da liderança – que aqui entende-se como exercício de poder e tomada de decisão com vistas às transformações das pessoas e dos espaços de trabalho para o bem coletivo (Capra, 2005; Mariotti, 2007; Trivisan; Augusto, 2018). Em outras palavras, quando aduzimos à “imagem do líder” ou à representação social de lideranças, via de regra, não é uma mulher delicada que é lembrada, e sim um homem cisgênero heterossexual, branco, determinado, firme e agressivo (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Santos, 2018; Theisges, 2021).

Esse olhar social influencia no modo como as pesquisas acadêmico-científicas são construídas e publicadas desde a Graduação até à Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Muitos estudos, ao tentarem justificar a importância de as mulheres serem empoderadas, de ocuparem posições de liderança, e obterem condições para melhor equilibrarem suas relações trabalho-família, acabam por reverberar estereótipos de gênero (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Santos, 2018; Theisges, 2021; Trivisan; Augusto, 2018). Alguns estudos sugerem que as mulheres deveriam ser líderes porque são mais detalhistas, empáticas e delicadas, e que

este “estilo de liderança” tem influência da habilidade natural materna de cuidar das pessoas (Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018).

Por outro lado, existem estudos que promovem um pensamento mais amplo e integrador, que compreende os desafios das relações humanas de forma mais sistêmica e complexa, menos simplista e reducionista (Capra, 2005; Feijó *et al.*, 2017; Morin, 2015; Zanelli; Silva, 2008). Algumas pesquisas propõem um olhar sobre a relação entre maternidade e liderança feminina com base na compreensão de carreiras sustentáveis, estas que ultrapassam o conceito de carreira embasado na divisão sexual do trabalho, e que escamoteia os estereótipos de gênero. Isto é, o modelo de carreira sustentável compreende que o conflito trabalho-família não é inerente às mulheres, assim como a busca por desafios e crescimento profissional não diz respeito apenas aos homens. Além disso, essa perspectiva sobre carreira parte de uma concepção integrativa e dinâmica, “contribuindo para ampliar o entendimento de carreiras ao abarcar a complexidade da inter-relação entre o indivíduo e o contexto” (Visentini, 2021, p. 29).

Diante do exposto, e considerando a abundância de estudos sobre os desafios, dificuldades e barreiras enfrentados por mulheres nos processos de ascensão e manutenção da carreira em posições de liderança, este estudo se propõe a realizar uma análise da literatura que relaciona e aprofunda o principal desafio enfrentado pela vivência da liderança feminina, de acordo com os estudos mais recentes: a conciliação entre carreira e maternidade (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Cavalcante, 2018; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Visentini, 2021)

Portanto, este estudo emergiu deste cenário social e científico, cujo problema principal se ocupa dos questionamentos: Como a literatura científica tem evidenciado os desafios das mulheres-mães-líderes? Será que esses estudos discutem o tema com profundidade, trazendo as potencialidades e dificuldades vividas por essas mulheres? Será que as mulheres que são líderes, a partir dos estudos já realizados, ainda enfrentam o dilema: maternidade *versus* carreira?

Diante dessa problemática, partiu-se da compreensão de que o trabalho pode ser fonte de satisfação e realização pessoal e coletiva, assim como possibilitador do desenvolvimento humano, seja nos níveis psíquicos, físicos e sociais, quando ele é exercido com sentido e com condições favoráveis a esses processos (Bernal, 2010; Cardoso; Feijó; Camargo, 2018; Feijó *et al.*, 2017; Gomide Júnior; Siqueira, 2014; Zanelli; Silva, 2008). Considerou-se também a relevância da interseccionalidade nos estudos que são atravessados pelas relações de gênero, unindo-as aos marcadores sociais de raça e classe, esses três que balizados pela sociedade

desigual, patriarcal e racista (re)produzem a lógica da dominação e exploração dos corpos femininos (Cavalli, 2019; Theisges, 2021).

Frente a esses aspectos, este estudo teve como objetivo analisar publicações científicas recentes que versavam sobre a maternidade como um desafio à liderança feminina, no período de 2018 a 2022. Além disso, como objetivos específicos estabeleceu-se também: analisar o modo como a imagem social e os discursos em torno da mulher-mãe-líder têm sido apresentados pelas pesquisas nacionais. E, verificar se há discussões sobre os modos de enfrentamento desse conflito trabalho-família nessa literatura publicada nos últimos cinco anos.

2. 3 MÉTODO

Este estudo caracterizou-se por uma pesquisa qualitativa (Del-Masso, 2012; Minayo, 2000), de caráter descritivo (Del-Masso, 2012; Gil, 1999), cuja técnica de construção de informações foi a Revisão de Literatura Integrativa (Cordeiro *et al.*, 2007; Galvão; Ricarte, 2019). Foram aplicados os descritores e operadores booleanos: liderança *or* carreira *or* liderança feminina *and* maternidade *and* mulheres, nas bases de dados: PePSIC, SciELO e *Scholar Google*. Além disso, considerou-se o período de tempo para os últimos cinco anos, ou seja, de 2018 a 2022, com produções científicas publicadas em português. Obteve-se, com isso, cerca de 480 resultados, considerando as três bases de dados supracitadas. A busca foi realizada em Julho/2022.

A partir da leitura dos títulos, selecionou-se 100 resultados. Para essa primeira seleção, foram considerados como critérios de inclusão: 1) Títulos com dois ou mais descritores presentes; 2) Títulos com descritores semelhantes presentes, por exemplo: em vez de “liderança”, o termo “gestão” ou “executiva”. Os títulos que não se relacionavam ao problema e objetivos do estudo, foram desconsiderados.

Para a última etapa de seleção dos textos, considerou-se a leitura dos títulos articulada à leitura dos resumos, além de uma análise prévia da estrutura do texto, examinando elementos importantes para um texto científico com qualidade, tais como: resumo consistente, introdução, problema de pesquisa, objetivos, método, aprovação em Comitê de Ética (para aqueles que envolveram pesquisas diretas com seres humanos), resultados e discussões, considerações finais e referências bibliográficas. Após a leitura dos resumos e análise dos elementos textuais, selecionou-se 20 textos, que citavam em seus resumos, ao menos, a associação entre “liderança feminina” e “maternidade”. Os textos que versavam sobre desafios da liderança feminina em geral, por não atenderem aos objetivos deste estudo, foram desconsiderados.

Ainda assim, após a leitura completa de todos os textos, apenas 18 textos constituíram a construção dos resultados e discussões deste estudo, considerando que esses dois textos excluídos, não contemplavam, na íntegra, os desafios da maternidade para a ascensão à liderança ou sua manutenção. Portanto, foram 18 textos lidos, analisados e abaixo apresentados, no Quadro 1, para os resultados e discussões posteriores.

Quadro 1 – Textos selecionados

Título	Autores(As)	Tipo
Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá	Travisan; Augusto, 2018	Artigo
Mulheres na gestão da saúde: marcas e atravessamentos de gênero	Portes, 2018	Dissertação
Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em JoãoPessoa-PB	Santos, 2018	Monografia
Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero	Cavalcante, 2018	Dissertação
Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios	Westphal, 2018	Monografia
Gênero e liderança: as motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança	Bittar; Eleutério, 2018	Monografia
Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações	Cavalli, 2019	Monografia
Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade	Coelho, 2019	Dissertação
O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão: a escassez da presença feminina em posições de liderança	Araújo, 2020	Monografia
Os desafios da carreira executiva feminina	Pazin; João, 2020	Trabalho completo em eventos
Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho	Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020	Artigo
Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão	Bendia, 2020	Dissertação
Liderança feminina no poder legislativo – estudo de caso no senado federal	Soares, 2021	Monografia
Mulheres em transição de carreira: significados para a saída de carreiras corporativas	Visentini, 2021	Dissertação
Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas	Cardoso, 2021	Dissertação
A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero no exercício de cargos de liderança sob o contexto provocado pela pandemia da Covid-19	Theisges, 2021	Monografia
Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte	Batista <i>et al.</i> , 2022	Artigo
Mães gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes	Michel; Nunes, 2022	Artigo

Fonte: construído pelos autores.

Utilizou-se a Análise de Conteúdo Temática (Minayo, 2000), com a finalidade de melhor apresentar as compreensões realizadas a partir da leitura dos textos. Com isso, foram reunidas as principais informações discutidas pelos autores, que atendiam aos objetivos de nossa pesquisa, em quatro categorias. Estas, além de sintetizar os assuntos mais relevantes de cada texto, constitui também a contribuição social e científica deste trabalho sobre a temática proposta, respondendo ao problema de pesquisa exposto anteriormente.

As categorias contemplam, de forma integrada: 1) Estereótipos de gênero: reforçamento ou desconstrução; 2) Principais desafios enfrentados por mulheres-líderes, além da maternidade; 3) Compreensões sobre a relação entre maternidade e liderança feminina; e, 4) Estratégias de transformação da realidade das mulheres-mães-líderes.

2. 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dos textos selecionados, lidos e analisados, a partir das buscas já descritas, percebeu-se que há maior quantidade de publicações no ano de 2018, com seis das 18. Nos anos de 2020 e 2021, houve um decréscimo de publicações sobre o tema, com quatro publicações em cada ano. Já os anos 2019 e 2022, considerando os resultados encontrados neste estudo, foram os que menos houve estudos que contemplavam a temática dos desafios encontrados por mulheres-líderes na conciliação entre liderança e maternidade, com dois estudos em 2019, e também dois em 2022. Pode-se destacar também a maior quantidade de textos que versavam sobre essa temática em monografias (cursos de Graduação ou Pós-Graduações *Lato Sensu*) e dissertações (Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Acadêmico, em especial), e a baixa publicação em revistas, no formato de artigos científicos, isto é, encontra-se apenas quatro artigos nos últimos cinco anos. Não se encontrou teses nessa busca.

Todos os textos citam e discutem, em menor ou maior grau, os desafios da conciliação do exercício da maternidade e das atividades de trabalho remunerado, e, geralmente, fazem referência à dupla ou tripla jornada enfrentada pelas mulheres-mães-trabalhadoras. Entretanto, no que tange à relação liderança-maternidade, notou-se que apenas sete textos, de fato, discutem os desafios desta conciliação, os demais tocam na temática maternidade, mas não se aprofundam na discussão de seus impactos para as mulheres que são líderes ou que desejam tornar-se líderes (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Cavalcante, 2018; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Visentini, 2021).

2. 4. 1 Estereótipos de gênero: reforçamento ou desconstrução

Parte dos textos analisados neste trabalho, corroboram estereótipos de gênero – enquanto rótulos construídos socialmente (Frabetti *et al.*, 2015) –, ao considerarem que as mulheres se diferenciam dos homens por “habilidades naturais” (Travisan; Augusto, 2018), culminando em uma essencialização do que se entende das definições e relações binárias de gênero – feminino e masculino. Esses textos argumentam que as mulheres são mais sensíveis, empáticas, flexíveis e dóceis (Coelho, 2019; Travisan; Augusto, 2018; Theisges, 2021), são também atenciosas, cuidadosas e multitarefas, além de terem a capacidade de tomar decisões por serem mães, e, por isso, possuem um “dom natural” (Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018). Outros autores afirmam que elas se colocam como mais dedicadas, comedidas, humildes ou descontroladas emocionalmente (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020).

Nesse mesmo caminho, outro texto coloca: “a mulher é capaz de utilizar habilidades femininas para concluir tarefas e liderar equipes” (Michel; Nunes, 2022, p. 35). Ao mesmo tempo, imagina-se a mulher associada a comportamentos de “bondade, carinho, delicadeza, atenção e relacionamento interpessoal” (Pazin; João, 2020, p. 205). Por outro lado, socialmente, dos homens se espera a agressividade, a competitividade e ambição (Coelho, 2019; Santos, 2018; Theisges, 2021), além da racionalidade, criticismo e poder de decisão estratégica (Pazin; João, 2020).

A desigualdade de gênero é reverberada por meio dos estereótipos construídos a partir dos contextos sociais e culturais, e aparecem nos textos em trechos que polarizam as diferenças entre as pessoas, por exemplo: “homens como mais práticos, objetivos e diretos, enquanto as mulheres como mais prolixas, enroladas e sensíveis” (Portes, 2018, p. 50). Neste raciocínio, cabe pontuar que, não raras às vezes, as próprias mulheres acabam assumindo esses estereótipos, ao “se definirem como mulheres, valorizarem a maternidade (tendo ou não filhos), e assumirem como suas melhores características aquelas associadas ao cuidado e à sensibilidade” (Cardoso, 2021, p. 102).

Não se trata de desconsiderar o processo de desenvolvimento e aprendizagem pelo qual cada mulher que se torna mãe pode passar, muito menos de deslegitimar as competências aprendidas ao longo do processo de gestar, parir, cuidar e educar um(a) filho(a). A discussão que pautamos aqui é sobre o motivo pelo qual os textos reproduzem estereótipos de gênero, que contemplam algumas características, e excluem outras. De modo mais claro, muitas mulheres poderiam pontuar que aprenderam a ser mais autônomas, confiantes e firmes no processo de tornarem-se mães, características estas que foram elencadas como “masculinas” em alguns

trabalhos (Batista *et al.*, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021).

Todavia, os autores preferem postular que a maternidade “ensina” mulheres a serem mais delicadas, sensíveis, responsáveis, bondosas e empáticas, características estas consideradas “femininas”, porém, também fracas, frágeis, inferiores ou menos importantes (Batista *et al.*, 2022; Coelho, 2019; Pazin; João, 2020). Um exemplo disso é destacado no trecho a seguir: “a mulher tem uma relação interpessoal e um lado materno que colabora muito mais para o funcionamento de uma empresa. O lado sensitivo a leva a mais acertos. Mesmo que com pressão, essa consegue se sair melhor” (Pazin; João, 2020, p. 212). Essa ideia de que a mulher, sendo mãe ou não, é capaz de ser sensível e realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (Michel; Nunes, 2022), pode ser apontada como um dos fatores que levam à sobrecarga de trabalho e vida de muitas mulheres (Araújo, 2020; Bendia, 2020).

Alguns textos também argumentam que as mulheres são naturalmente mais voltadas para pessoas e relações, enquanto que os homens são voltados para resultados, processos e tarefas (Batista *et al.*, 2022; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Travanço; Augusto, 2018). É possível dizer que por ter sido atribuído historicamente à mulher o cuidado dos filhos e das atividades domésticas, associa-se a elas o cuidado com as pessoas em geral, especialmente nas posições de liderança (Santos, 2018). Noutras palavras, espera-se que as mulheres saibam cuidar de pessoas, afinal, socialmente, diz-se que elas possuem o instinto materno que as torna sensitivas, amorosas, cuidadosas e detalhistas (Michel; Nunes, 2022; Theisges, 2021). Neste esteio, encontra-se também o argumento de que trabalhar contribui para que a mulher exercite suas “habilidades maternas” (Batista *et al.*, 2022, p. 16), corroborando essa ideia de instinto materno feminino.

Quando algumas mulheres não correspondem a esse ideal, sendo mais firmes e autoritárias em suas atitudes e decisões, são tidas como “masculinas”, o que neste caso surge como um estereótipo negativo para elas (Batista *et al.*, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Santos, 2018; Theisges, 2021). Assim, ser mulher e ter atitudes firmes e autoritárias é uma equação negativa do ponto de vista social, cultural e organizacional, enquanto que ser homem e ter atitudes firmes e autoritárias é plenamente esperado para o exercício da liderança.

Nesse ínterim, algumas características, por serem “femininas”, são tidas como inferiores e fracas, enquanto que as características ditas masculinas, são as almejadas, fortes e superiores. Nos textos, isso apareceu nas discussões que pautam, nas entrelinhas, a submissão e abnegação feminina quando tratam da autoconfiança e autoestima como algo meramente masculino, e como características que as mulheres não conseguem alcançar (Batista *et al.*, 2022; Cembranel;

Floriano; Cardoso, 2020). E quando elas tentam, com o objetivo de serem mais respeitadas e vistas como competentes por suas equipes e alta liderança, passam-se por mulheres “masculinizadas” (Coelho, 2019; Pazin; João, 2020; Santos, 2018; Theisges, 2021). Uma forma de visualizar essa contradição imposta a muitas mulheres se expressa neste trecho de um dos trabalhos:

A mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza (Pazin; João, 2020, p. 211-212).

Embora alguns textos reforcem os estereótipos de gênero, outros problematizam esses processos culpabilizatórios e produtores de adoecimento nos espaços de trabalho (Araújo, 2020; Bendia, 2020). Doravante, afirmam que as organizações ao difundirem a ideia de que as mulheres são sensíveis, democráticas e atenciosas, enquanto que os homens são independentes, assertivos, competitivos e analíticos, elas corroboram o sistema patriarcal que embasa a desigualdade de gênero perpetuada socialmente (Araújo, 2020). Muitas vezes, as mulheres são colocadas em posições subalternas para “cuidar” do chefe, sendo indicadas como secretárias, por exemplo, atualmente, com nomes de cargos atualizados, mas ainda com o mesmo intuito: “assistentes pessoais”, “assistente de diretoria”, “assistente administrativo”, entre outros.

Pode-se afirmar que competências como cooperação, sensibilidade, trabalho em equipe, flexibilidade, respeito ao outro, comunicação assertiva e não-violenta, gestão participativa, relacionamento interpessoal não são inerentes ao gênero feminino, apesar de importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional (Campos, 2022; Capra, 2005; Frabetti *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2017; Mariotti, 2007). Essas competências são tidas como desejáveis, a depender do contexto macro, meso e micro nos quais elas são encontradas, isto é, algumas sociedades, organizações e indivíduos podem, por exemplo, valorizar mais a gestão participativa, enquanto que outras podem acreditar que o melhor caminho para o exercício da liderança é por meio de decisões verticalizadas e não consultivas.

2. 4. 2 Principais desafios enfrentados por mulheres-líderes, além da maternidade

Conforme discutiu-se anteriormente, os estereótipos de gênero como marcadores sociais que atravessam os contextos e relações e, portanto, os indivíduos, promovem ideias e imagens que influenciam em práticas preconceituosas e discriminatórias em diversos espaços sociais, inclusive os de trabalho. Nesta concepção, alguns dos textos aqui analisados discutem sobre as diferentes formas de discriminação que promovem barreiras e desafios para as mulheres nas

organizações (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Portes, 2018; Santos, 2018; Theisges, 2021; Trivisan; Augusto, 2018; Visentini, 2021; Westphal, 2018). Destacou-se dois grandes grupos de desafios que aparecem nesses textos. O primeiro se dá por meio daquele que aparece diante da oportunidade ou da falta dela para **ascensão na carreira**, e o segundo grupo discute desafios voltados para a **manutenção das posições de liderança** alcançadas por algumas mulheres.

Das barreiras e desafios que dificultam a ascensão de mulheres a posições de liderança, vários estudos mencionam os estereótipos e preconceitos machistas, os quais discutimos no item anterior. Entretanto, cabe ainda destacar que em decorrência dessas perspectivas estereotipadas e preconceituosas, muitas mulheres são vistas como inadequadas para o exercício da liderança, ainda que demonstrem as competências necessárias para o cargo (Araújo, 2020; Coelho, 2019; Trivisan; Augusto, 2018).

Alguns estudos mencionam o *glass ceiling* ou “teto de vidro” (Araújo, 2020; Trivisan; Augusto, 2018), que pode ser compreendido como “uma barreira invisível diferente que impede as mulheres de progredir profissionalmente ou de obter posições de liderança no trabalho” (Silva, 2020, p. 157). O teto de vidro pode ser fomentado, a partir dos estudos analisados, pelos estereótipos de gênero, de forma que as mulheres sejam invisibilizadas e percam oportunidades na carreira por elas desejadas. Exemplos desse processo expressam-se em piadas e falas pejorativas que colocam a mulher como “sexo frágil”, e também por isso, muitas delas não são levadas a sério ou não são ouvidas (Trivisan; Augusto, 2018).

Nesse contexto, o assédio moral e sexual, e as violências contra as mulheres também aparecem como um desafio de ascensão feminina, de acordo com alguns textos (Theisges, 2021; Trivisan; Augusto, 2018). Além disso, a divisão sexual do trabalho, chamada de desigual e sexista em alguns estudos, acaba por arregimentar os estereótipos de gênero, que delimitam os espaços privados às mulheres, e os públicos aos homens (Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022).

Diante disso, a maternidade surge como uma barreira à ascensão feminina porque coloca algumas mulheres diante de um dilema: postergar a carreira, perdendo oportunidades de trabalho e renda; ou postergar a maternidade, e correr o risco de não ter filhos biológicos (Batista *et al.*, 2022; Bendia, 2020; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Trivisan; Augusto, 2018; Visentini, 2021; Westphal, 2018). Esse dilema pode ser vivido como fracasso individual, inclusive, alguns textos argumentam que esse desafio vivenciado por muitas mulheres ocorre devido à falta de gestão do tempo e planejamento pessoal e familiar

(Cavalli, 2019; Michel; Nunes, 2022), e impõe a algumas o estado civil solteira e a abdicação da maternidade (Batista *et al.*, 2022). Um dos trechos lidos expressa o modo como lidam com essa situação dilemática:

Consideram que têm que pagar, de certo modo, por este sucesso profissional com um menor sucesso na ordem doméstica (divórcio, casamento tardio, dificuldades ou fracassos com os filhos), ou ao contrário, que o sucesso na vida doméstica teria por contrapartida uma renúncia parcial ou total ao sucesso profissional (Coelho, 2019, p. 37).

Dessa maneira, em relação à carreira e à formação acadêmica, as mulheres desistem mais de suas profissões que os homens, para lidarem com os desafios da conjugalidade e da educação dos filhos (Portes, 2018), seja pelo fato de terem mais dificuldades de mobilidade (viagens a trabalho, mudança de cidade, etc.) ou pela falta de flexibilidade e disponibilidade diante das diversas tarefas a serem conciliadas (Cavalli, 2019). De forma complementar, um estudo apontou, a partir de uma revisão de literatura, que há três fatores que podem causar o conflito trabalho-família, os quais fomentam a tripla jornada de trabalho das mulheres, e demonstram mais um desafio à ascensão e manutenção de posições de liderança em suas carreiras. Tais fatores, em síntese, se expressam nos conflitos de tempo, exaustão e exigências de comportamentos, no que se refere ao âmbito familiar e do trabalho (Goulart Júnior *et al.*, 2013).

Diante disso, as mulheres enfrentam um cenário com diversos outros desafios cotidianos: a desigualdade salarial entre homens e mulheres nos mesmos cargos (Cavalli, 2019; Theisges, 2021), a lentificação ou injustiça dos processos seletivos que promovem mulheres (Araújo, 2020; Theisges, 2021), a desvalorização do trabalho não remunerado exercido por muitas delas em suas famílias (Araújo, 2020; Bendia, 2020), a ausência ou ineficiência da rede de apoio (Michel; Nunes, 2022; Trivisan; Augusto, 2018).

Outro desafio enfrentado por algumas daquelas após ascenderem à liderança, e, portanto, na manutenção de sua posição, é a dificuldade em ser aceita e respeitada por sua equipe, principalmente se for constituída por homens mais velhos ou homens que um dia estiveram na mesma posição que ela, isto é, já foram parte de uma mesma equipe como pares (Coelho, 2019; Theisges, 2021).

Outrossim, a falta de representatividade feminina na alta liderança ou mesmo em posições de liderança intermediária e operacional, se constitui em outro desafio, uma vez que seu pioneirismo na posição ou mesmo na área (por exemplo, agronegócio, indústria, STEM) pode ser vivenciado sem apoio e de forma solitária (Batista *et al.*, 2022). Essa vivência, assim como a descrita anteriormente (desrespeito da equipe), pode gerar o que a literatura vem

apontando como autoquestionamento feminino constante ou mesmo a “Síndrome da Impostora”, isto é, não raras às vezes, as mulheres-líderes não se sentem competentes ou qualificadas o suficiente para a posição que ocupam (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Visentini, 2021).

Não é incomum que as mulheres, como discutiu-se no tópico anterior, coloquem para elas mesmas, por influência dos contextos e das relações, a necessidade de serem multifuncionais e de exercerem multitarefas com perfeição, ainda que para isso tenham que trabalhar e se dedicar por muitas horas (Michel; Nunes, 2022; Trvisan; Augusto, 2018). É dessa forma que o conflito trabalho-família se estende para o conflito trabalho-família-lazer, culminando na impossibilidade de lazer, descanso e ócio, o que, por sua vez, pode gerar sobrecarga mental e física, e até adoecimento (Bittar; Eleutério, 2018; Coelho, 2019; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Visentini, 2021).

Nesse ínterim, percebeu-se que os desafios vivenciados por mulheres e discutidos nesses trabalhos, nem sempre se fazem presentes apenas em um dos grupos citados, uma vez que, primeiramente, esta divisão é apenas didática, e também pelo fato de que alguns desafios permeiam tanto a ascensão, quanto a manutenção dessas posições de liderança feminina. O principal exemplo dessa articulação é a maternidade, que discutir-se-á no próximo subtópico. Porém, é possível destaca-la como principal desafio vivido e enfrentado por muitas mulheres frente ao conflito trabalho-família.

Mesmo que se tornem líderes, continua sendo um desafio o cuidado dos(as) filhos(as), gerando relações conflituosas no trabalho, seja pela necessidade de ausência para levar o filho ao médico, ou pelo medo de caída da produtividade ou desligamento após licença maternidade (Pazin; João, 2020). Em síntese, os principais desafios apontados pelos textos no que se refere à relação liderança-maternidade, considerando também as mulheres-mães-solo, são: conciliar as atividades do trabalho com as atividades do bebê ou criança (por exemplo, amamentar, levar ao médico pediatra periodicamente, organizar a rotina, entre outras); não ter tempo e espaço para si mesma, apenas para o filho; sobrecarga devido à ausência do(a) companheiro(a); não ter com quem deixar os filhos para ir ao trabalho; medo de não saber mais exercer a profissão como antes da maternidade (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Theisges, 2021; Westphal, 2018).

Além desses, também são desafios: o sentimento de culpa constante e o medo de não ser uma “boa mãe”; medo de não conseguir suprir as necessidades financeiras da família; dificuldade de mobilidade para outras cidades tendo filhos pequenos e exercendo gestão; ausência de recursos financeiros para terceirização do cuidado para outras mulheres;

dificuldade de estabelecer novas relações amorosas por conta dos filhos; abdicar-se dos estudos (Araújo, 2020; Coelho, 2019).

2. 4. 3 Compreensões sobre a relação entre maternidade e liderança feminina

Grande parte dos autores apontaram a maternidade como principal desafio da carreira, na ascensão e manutenção em posições de liderança nas organizações de muitas mulheres brasileiras (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Cavalli, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Santos, 2018; Theisges, 2021; Visentini, 2021), principalmente pelo fato de que a relação maternidade-carreira/liderança é atravessada pelo conflito trabalho-família. Este conflito vivenciado por muitas delas, tem a maternidade como aspecto preponderante (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022; Santos, 2018). Por outro lado, os estudos não fazem referência à dificuldade de desempenhar a maternidade por conta do trabalho e desenvolvimento profissional. Isso porque o desenvolvimento das carreiras femininas as coloca diante de uma incompatibilidade relacionada ao tempo: idade fértil *versus* idade profissionalmente ativa (Cavalli, 2019; Michel; Nunes, 2022).

Nesta acepção, alguns autores apontam que muitas mulheres se veem diante de um dilema que se associa ao que socialmente convencionou-se em chamar de “idade fértil” ou período de maior probabilidade de fertilidade e reprodução humana, geralmente, entre 18 e 35 anos (Martins; Menezes, 2022), idade esta que seria também o momento de maior aproveitamento e desenvolvimento da carreira (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022; Santos, 2018). Apesar disso, algumas pesquisas da área de ciências biomédicas e da saúde apontam que a referida “idade fértil” não necessariamente se coloca como regra (Martins; Menezes, 2022), e existe uma crítica de que há, por trás dessa ideia, uma movimentação mercadológica que fomenta a indústria da (in)fertilidade feminina por meio das Técnicas em Reprodução Assistida (Faria, 2016).

Há ainda uma crença social que aduz a uma idade ideal para se ter filhos, por volta dos 30 anos, que provoca um senso de urgência para muitas mulheres que querem ter filhos por vias biológicas. Atrelados a esse ideal de idade, surgem a quantidade ideal de filhos e as condições financeiras ideais para tê-los(as), esses três aspectos concatenam a nova (ou atualizada) idealização da maternidade pós-moderna (Moreira; Nardi, 2009).

Ainda assim, muitas mulheres vivenciam esse dilema, que as coloca diante de decisões complexas, isto é, esperar os filhos crescerem e se tornarem independentes para então investir na carreira. Ou, desistir do cargo diante da impossibilidade de conciliação. Ou ainda, quando assumem, sentem culpa por conta da “ausência” na vida dos filhos, por terem que se dedicar

mais ao trabalho (Araújo, 2020; Cavalli, 2019; Portes, 2018; Theisges, 2021). Neste sentido, um dos trabalhos apontou que a dedicação à maternidade acaba provocando períodos decrescentes nas carreiras de mulheres-mães (Batista *et al.*, 2022).

Além de gerar dúvidas e insatisfações nas mulheres que enfrentam esse dilema atualmente posto, não é incomum que após o período de licença maternidade, muitas delas sejam demitidas (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Santos, 2018). Mesmo assim, a saída das mulheres do mundo do trabalho formal, de maneira voluntária ou involuntária, a fim de desenvolverem atividades empreendedoras e informais, nem sempre é ocasionada pela chegada dos(as) filhos(as) (Theisges, 2021; Visentini, 2021).

Ou seja, há outros motivos para essa saída ou transição de carreira: as mudanças familiares ou necessidade de cuidar de outros membros da família (pais, mães, avós, etc.), a perda de identificação com os valores organizacionais, busca por novos conhecimentos e desafios profissionais, o interesse em uma atuação mais significativa para si e para os outros, o desejo de fazer a diferença no trabalho, o interesse em empreender (Visentini, 2021). Há também aquelas que acreditam que não há relação conflituosa entre maternidade e carreira/liderança, apenas um estudo apontou essa ideia (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Isso porque, em sua maioria, são mulheres brancas e de classes socioeconômicas elevadas, com poder aquisitivo para contratação de outras mulheres para o cuidado com a casa e os filhos, evidenciando a terceirização do cuidado às mulheres vulneráveis socioeconomicamente, pretas e pardas (Bento, 2022; Carneiro, 2011).

Diante desse cenário, alguns autores argumentam que a invisibilidade paterna possibilita a potencialização do conflito trabalho-família vivenciado por muitas mulheres, especialmente no que tange à maternidade (Coelho, 2019; Santos, 2018). Isto é, os homens-pais ou não assumem a paternidade, ou mesmo quando assumem não são exigidos ou reconhecidos em seu papel de pai, e isso reverbera nas relações de trabalho e organizacionais (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Coelho, 2019). Em resumo,

Embora os trabalhadores homens se sintam valorizados como empregados, as empresas frequentemente ignoram o papel que desempenham enquanto pais, de modo que a invisibilidade dispensada aos pais continua a deixar as mulheres em situação de maior vulnerabilidade à discriminação no mercado de trabalho (Santos, 2018, p. 46).

Um dos trabalhos argumentam que o sofrimento vivido por algumas mulheres frente aos desafios da conciliação maternidade-liderança se dá pela ausência psicológica relacionada aos filhos (Batista *et al.*, 2022). Aspecto este que pode ser real para essas mulheres, contudo, em nenhum estudo aqui analisado há um questionamento quanto à ausência daqueles que são pais e também trabalham ou exercem liderança. Apenas uma pesquisa problematiza que apesar de o

conflito trabalho-família incidir sobre pessoas independentemente de gênero, há preponderância nas mulheres, que se expressa na preocupação “com a quantidade e a idade dos filhos, enquanto que para o homem não há esse problema” (Bittar; Eleutério, 2018, p. 26).

Sendo assim, espera-se socialmente que a mulher seja mãe, profissional e esposa, de maneira que tenha sucesso no exercício de cada papel (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Coelho, 2019; Nunes, 2011). Na vida cotidiana, essas expectativas são se concretizam em grande parte das vezes, o que pode gerar para algumas mulheres uma tensão constante no processo de equilibrar todos esses papéis (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Bendia, 2020). No contexto organizacional, a vivência de uma gestação por mulheres-líderes pode ser um exemplo dessa tensão, seja pela busca contínua por saúde, a fim de demonstrar-se saudável, produtiva e, portanto, útil para o exercício das atividades laborais, ou pela omissão dos desconfortos sentidos (Araújo, 2020; Bendia, 2020).

Em outras colocações, há uma expectativa social que emerge nos espaços de trabalho sobre o que é e como deve ser o “corpo materno”, tanto físico, como também o subjetivo, um dos trabalhos apresentou essa ideia por meio do conceito de *maternal body work* (Bendia, 2020). Outro trabalho, apesar de não citar este conceito, expõe que muitas pessoas ainda associam as mulheres-mães à estereótipos de gênero, isto é, assumem “uma correlação entre maternidade e menor dedicação ao trabalho, além dos corpos de mulheres grávidas serem frequentemente vistos com desconfiança e associados à irracionalidade e saúde debilitada” (Santos, 2018, p. 47).

Todas essas discussões tem como pano de fundo a concepção de *instinto materno*, conforme problematizou-se em momentos anteriores. De outro modo, a ideia de que o destino das mulheres é a maternidade, cujo amor pelos(as) filhos(as) nasce junto com ela sob a compreensão hegemônica de “amor incondicional materno”, é especialmente responsável pela idealização da maternidade. Assim, é comum que as mulheres sejam impelidas ao desejo de serem mães, porque caso demonstrem o não desejo por este processo, acabam sendo vistas como doentes, cruéis, insensíveis e egoístas, frente à “maternolatria” – ou, idolatria da maternidade (Neder, 2016). Conceito este discutido por Neder (2016), que assim como Badinter (1985) argumentou que a maternidade antes ignorada, passa a ganhar uma importância cabível para o momento dos séculos XVIII e XIX, mas exacerbada pela idealização e exigência de perfeição (Moreira; Nardi, 2009; Neder, 2016).

Apenas um dos estudos aqui discutidos faz menção ao mito do amor materno, embora o faça de forma breve e sintética (Araújo, 2020). Outros estudos, porém, ao relacionarem a maternidade ao exercício da liderança, ressaltam a idealização e a busca por perfeição como

aspectos que levam algumas mulheres ao adoecimento físico e mental (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Coelho, 2019). Alguns autores apontaram também que essa idealização gera um constante sentimento de culpa, pela busca desenfreada por completude e pela expectativa muitas vezes frustrada de “dar conta de tudo” (Batista *et al.*, 2022; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018; Santos, 2018).

Cabe pontuar, ainda, que o mito do amor materno que influencia a emergência da idealização da maternidade incide também sobre as mulheres que não são mães ou que não querem ter filhos, porque o lugar de cuidado e reprodução é também atribuído a elas (Bendia, 2020; Coelho, 2019; Visentini, 2021). A forma como a maternidade foi e continua sendo construída reforça os estereótipos relacionados à feminilidade, portanto, o que se espera de uma mulher com ou sem filhos é atravessado pela expectativa do *ser feminino* ou o que se denomina “essência feminina” (Batista *et al.*, 2022; Portes, 2018), aspectos estes discutidos no primeiro item deste estudo. Em síntese, as concepções sobre maternidade construídas de maneira sócio-histórica determinam formas de ser, agir e pensar de mulheres-mães ou mulheres-não-mães (Portes, 2018).

Dessa maneira, alguns estudos qualitativos que realizaram entrevistas com mulheres-mães-líderes demonstram que além dos estereótipos de gênero associados à imagem da mulher-mãe, há as próprias crenças e concepções dessas mulheres, que também são influenciadas pelos contextos sócio-históricos (Michel; Nunes, 2022). Nos espaços de trabalho, essas concepções externas e internas, de forma interdependente criam expectativas sobre o que é ser mulher, mãe e líder. De forma que essas três instâncias passem a ser balizadas pelos estereótipos “maternais”, ou seja, algumas pesquisas apontaram uma série de características relacionadas à maternidade como associadas ao que se espera da mulher enquanto líder nas organizações de trabalho (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Portes, 2018).

Exemplos disso se expressam em enunciados que apontam para a habilidade de tomada de decisão de mulheres-líderes como “dom natural” provenientes do *instinto materno* (Portes, 2018). Melhor dizendo, alguns estudos corroboram essa ideia por meio de afirmações e conclusões que conduzem a um pensamento de que a liderança deve ser exercida por mulheres porque elas possuem essas “habilidades naturais” (Portes, 2018; Trivisan; Augusto, 2018).

Em outras pesquisas, as próprias mulheres-mães-líderes acreditam ter competências especiais por serem mães, por possuírem uma “essência feminina” (Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Trivisan; Augusto, 2018). A maternidade como modo de subjetivação que se efetiva através da ética do cuidado acaba por atribuir à mulher esse lugar em relação ao outro. De forma mais explícita: “devido à sensibilidade maternal, essas mulheres conseguem liderar

de forma diferenciada, pois tendem a ver além do problema, percebem o ser humano que fez a ação” (Michel; Nunes, 2022, p. 47).

Outrossim, o processo de maternidade como parte do desenvolvimento humano possibilita diversas aprendizagens, a depender do modo como ele é vivido e das condições para isso. A problematização posta objetiva desconstruir as relações estereotipadas de gênero que como afirmou-se podem ser adoecedoras para muitas mulheres, sem com isso ignorar as habilidades aprendidas no processo de tornar-se mãe, e os impactos disso no exercício da liderança. Um estudo, ao questionar esse movimento, propôs uma pergunta a ser feita: se as mulheres possuem características especiais por serem mães, o mesmo ocorre com os homens que são pais? Existem “habilidades paternais” que auxiliem no processo de liderança? (Portes, 2018).

Uma das habilidades citadas em alguns trabalhos é a de gestão do tempo, planejamento e sensibilidade em relação à equipe (Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018). No mundo do trabalho atual, essas habilidades ou competências são necessárias e até esperadas não só de gestores(as), mas dos(as) trabalhadores(as) em geral (Campos, 2022). Entretanto, nos últimos anos a lógica neoliberal, no processo de precarização do trabalho, forja uma pretensa flexibilidade, em troca de muitas horas de trabalho, além daquelas previstas em contrato formal, gerando sobrecarga de trabalho e o adoecimento do(a) trabalhador(a) (Franco; Druck; Seligmann-Silva, 2010; Antunes, 2018).

Em suma, a gestão do tempo e o planejamento, embora sejam habilidades importantes, também podem ser compreendidas como um movimento de culpabilização do indivíduo, em vez de corresponsabilização para que o exercício da maternidade em conciliação com as atividades laborais satisfaça as necessidades das mulheres-mães-líderes, como também das organizações. De maneira mais clara, os desafios do exercício da maternidade, e das relações trabalho-família está para além de escolhas unicamente individuais, é preciso ter condições favoráveis para que o equilíbrio seja possível (Feijó, 2017). O trecho a seguir, de um dos estudos, demonstra como essa culpabilização individual reverbera nas mulheres-mães-líderes:

Por ser julgada no passado como incompetente e incapaz, a mulher desenvolveu a necessidade de ser perfeita em todos os aspectos de sua vida, comparando-se com homens que trabalham e dedicam o maior tempo de sua vida a carreira, como exemplo de profissional de sucesso (Michel; Nunes, p. 42)

2. 4. 4 Estratégias de transformação da realidade das mulheres-mães-líderes

A partir desta pesquisa, considerando suas limitações, encontrou-se 13 estudos que trouxeram propostas e estratégias de transformação da realidade no que se refere aos desafios

vivenciados por mulheres-mães-líderes, ainda que alguns não as discutam com profundidade (Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022; Pazin; João, 2020; Portes, 2018; Santos, 2018; Trivisan; Augusto, 2018; Visentini, 2021; Westphal, 2018).

Alguns trabalhos, reproduzem uma lógica de culpabilização do indivíduo, por meio de estratégias que não contemplam a complexidade do fenômeno, por exemplo, um dos estudos menciona que a ampliação de conhecimentos é importante para que as mulheres-mães possam tornar-se líderes ou se manterem em suas posições (Trivisan; Augusto, 2018). Contudo, a literatura da área aponta que as mulheres, não raras às vezes, possuem formações e competências necessárias para o exercício da liderança, além disso, são mais qualificadas que os homens, em muitos casos (Rodrigues; Dewes, 2019; Santos; Diógenes, 2019; Silva; Berrá, 2018). Ainda assim, em decorrência dos estereótipos de gênero e da falta de condições adequadas para o equilíbrio trabalho-família, há barreiras que as impedem de ascender na carreira e mantê-la (Santos, 2018).

Uma maneira de melhor compreender essa lógica é discutida por algumas autoras quando apontam a terceirização do cuidado (Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019). Isto é, sem apoio do(a) companheiro(a), muitas mulheres se veem impelidas a pagar creches ou escolas em tempo integral para seus(uas) filhos(as), ou contratam babás, bem como a contratação de empregadas domésticas (Bittar; Eleutério, 2018; Santos, 2018). Alguns trabalhos problematizam esse movimento realizado por poucas mulheres, já que despense um alto gasto financeiro e, que, portanto, depende de um poder aquisitivo significativo (Pazin; João, 2020; Santos, 2018). Considera-se ainda que “mulheres executivas somente podem trabalhar à medida que outras mulheres, mais pobres, assumem tais tarefas” (Santos, 2018, p. 43).

Haveria, portanto, uma desigualdade entre as próprias mulheres, atravessada pelos marcadores sociais e interseccionais de raça e classe? Algumas autoras dizem que sim, e também questionam: ser líder em detrimento da precarização da vida de outra mulher é empoderamento? Essa lógica corrobora a essencialização do feminino, através da ética do cuidado como inerente às mulheres, a diferença estabelecida nessa terceirização é a precarização das condições de trabalho e vida de outras mulheres, na maioria das vezes negras (pretas e pardas) e de classes menos favorecidas ou vulneráveis socioeconomicamente (Bendia, 2020; Santos, 2018). Em poucas palavras:

De um lado, mulheres que precisam da forma de trabalho de outras para exercerem suas funções no mercado de trabalho; do outro lado, mulheres em diferentes níveis de precarização competindo por tais funções, muitas vezes distantes da própria família” (Santos, 2018, p. 43).

Ainda assim, parte dos estudos apontou a rede de apoio como uma das formas de maior conciliação trabalho-família-lazer e com menores chances de adoecimento e sobrecarga para mulheres-mães (Batista *et al.*, 2022; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Pazin; João, 2020; Portes, 2018). Essa rede de apoio se dá por meio de compartilhamento e divisão mais equitativa de atividades relacionadas ao cuidado dos(as) filhos(as), demais familiares vulneráveis e também das tarefas domésticas (Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Santos, 2018).

Muito atrelada a essa estratégia, há também o que alguns autores apontam como ampliação das políticas públicas acerca do cuidado materno-infantil e familiar, de maneira que a licença maternidade, por exemplo, tenha uma duração maior, e que a licença paternidade também acompanhe esse aumento de tempo (Bendia, 2020; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022). Neste esteio, há também a necessidade de criação de políticas organizacionais que além de considerarem as mencionadas políticas públicas, também considerem as particularidades de cada organização. Ou seja, é importante a criação de Comitês de Diversidade & Inclusão que sejam representativos das minorias e também deliberativos e executivos, os quais possam identificar, diagnosticar, propor diversas ações e estratégias que favoreçam as minorias nos espaços de trabalho, tais como as mulheres-mães (Bendia, 2020).

Esses Comitês de Diversidade & Inclusão podem, também, realizar discussões sobre paternidade ativa, que fomentem a necessidade e também a visibilidade do exercício paterno (Bendia, 2020). Além de poderem propor políticas e estratégias que visem à flexibilidade de horários e local de trabalho, auxílio creche, apoio ao planejamento familiar e diminuição de carga horária, entre diversas outras possibilidades (Bendia, 2020; Coelho, 2019; Michel; Nunes, 2022). Sobre esta última, apesar de polêmica, observou-se a partir de um estudo realizado com mulheres-líderes do setor bancário, as quais, embora também enfrentem desafios na ascensão e manutenção da carreira, não veem dificuldades no que tange à carga horária, já que trabalham seis horas diárias, sem prejuízo da produtividade. Isso corrobora outros estudos que discutem a importância da redução da jornada de trabalho para que seja possível o equilíbrio trabalho-família-lazer (Bernal, 2010; Westphal, 2018).

Nesse sentido, os movimentos econômico-políticos devem reconhecer a importância dessa pauta, considerando os benefícios para a sociedade em suas diversas instâncias, assim como devem possibilitar o acesso a creches e escolas públicas com educação e segurança de qualidade e em tempo integral (Bendia, 2020; Coelho, 2019; Santos, 2018).

Ainda assim, cabe notar que alguns textos trouxeram o *home office* como uma possibilidade para mulheres-mães com filhos(as) pequenos(as) que desejam e/ou precisam

continuar trabalhando (Bendia, 2020; Coelho, 2019). Em nenhum momento esses textos discutem a iminência de sobrecarga mental e física, advinda do insustentável aumento e acúmulo de atividades que essas mulheres viveriam em uma situação pandêmica, por exemplo. O único texto que discutiu sobre essa sobrecarga, no contexto da pandemia do Covid-19, evidenciou também que as condições de trabalho não são equitativas para todos(as), por isso, para algumas mulheres, além de não haver condições de espaço e recursos, não havia condições de tempo, o que gerou sobrecarga de trabalho e de vida para muitas delas (Theisges, 2021).

Outra autora argumentou também que o *home office* teve efeitos diferentes para mulheres-mães, enquanto que para as mulheres sem filhos a virtualização das atividades de trabalho foi um fator positivo, para aquelas, devido à naturalização da divisão sexual do trabalho, os desafios aumentaram, gerando ainda mais sobrecarga do trabalho, do cuidado com os filhos (e/ou com outros familiares) e das atividades domésticas (Visentini, 2021).

2. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos geral e específicos foram alcançados ao realizar-se uma compreensão sobre como a literatura científica tem estudado e publicado o fenômeno da relação trabalho-família, que aqui se expressa nos desafios enfrentados por mulheres-mães-líderes. Considerou-se, portanto, que mesmo no âmbito acadêmico-científico há ainda alguns estudos que corroboram estereótipos de gênero, que conforme discutido, tem como base a sociedade patriarcal, a desigualdade de gênero, e em especial, a profusão da concepção de *instinto materno* caucionado no mito do amor materno.

Diante desses impasses, cabe a proposta de uma perspectiva integradora das relações e contextos, também articuladas com as particularidades dos indivíduos, famílias e organizações de trabalho. Sendo assim, é necessário cuidar das relações e fomentar práticas que partam da equidade de gênero, como um objetivo coletivo importante para um mundo mais respeitoso, justo e sustentável. Para isso, a ampliação de políticas públicas e políticas organizacionais relacionadas ao fomento da conscientização social, da proteção de mulheres (inclui-se, mulheres-mães), e do espaço possível para crescimento e desenvolvimento de suas carreiras e famílias.

Muitas propostas trazidas pelos estudos aqui analisados não são novas, porém, conforme já apontado carecem de atualização e ampliação, além da importância de fazer vigorar algumas práticas já preconizadas por políticas públicas, assim como fiscalizar a implementação dessas políticas nos espaços que constituem a vida cotidiana. Ademais, a realização de pesquisas que associem, por exemplo, liderança, maternidade e puerpério podem ser relevantes, dada a

invisibilidade da vulnerabilidade psíquica do puerpério. E, também, cabe pontuar a necessidade de um cuidado especial no que se refere às produções científicas sobre esses temas que são atravessados por marcadores interseccionais e sociais, de forma que não haja a continuidade de (re)produção estereótipos de gênero, por exemplo.

2. 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAÚJO, M. **O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão: a escassez da presença feminina em posições de liderança**. Orientadora: Profa. Dra. Natasha Fogaça. 2020, 70fl. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2020.

BADINTER, E. **Um Amor Conquistado: O Mito do Amor Materno**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BATISTA, C.; BENCKE, F. F.; ROMAN, J. D.; PADILHA, L. S. Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, v. 27, n. 1, p. 01-23, 2022. Disponível: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1315>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: a experiência vivida**. São Paulo: Nova Fronteira. 2019. Edição comemorativa.

BENDIA, L. B. **Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão**. Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos. 2020, 94fl. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo-SP, 2020.

BENTO, C. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BERNAL, A. O. Significado do trabalho na sociedade contemporânea. In: _____. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 13-36.

BITTAR, A. T. F.; ELEUTÉRIO, F. B. **Gênero e liderança: as motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança**. Orientadora: Profa. Dra. Helena Kuerten de Salles Uglione. 2018, 91fl. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis-SC, 2018.

BOFFI, L. C.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 14, n. esp, pág. 1-27, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202021000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 11 set. 2022.

CAMPOS, D. C. de. **Gestão de desenvolvimento profissional por competências, seguido de Dicionário de competências pessoas e profissionais**. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2022.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos**. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111- 136.

CARDOSO, M. de O. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes. 2021, 131fl. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo-SP, 2021.

CARNEIRO, S. **Racismo, sexismo e desigualdade de gênero no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CAVALCANTE, M. B. R. **Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero**. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro. 2018, 104fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo-SP, 2018.

CAVALLI, F. Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações. Orientadora: Profa. Ma. Jussania de Fátima Albé. 2019, 67fl. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul-RS, 2019.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, S. l, v. 22 n. 57, p. 57-67, Ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>. Acesso em: 04 set. 2022.

COELHO, A. de O. **Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**. Orientador: Prof. Dr. Luís Santos. 2019, 108fl. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa – UFP. Porto-PT, 2019.

CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 mar. 2021.

DEL-MASSO, M. C. S. **Metodologia do trabalho científico: aspectos introdutórios**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

FARIA, H. Muito além do risco de trombose: relações entre saúde, política, meio-ambiente e contracepção. *In: _____*. **Blog Halana Faria: Ginecologia Feminista**. [S. l.], 30 jul. 2016. Disponível em: <http://www.halanafaria.med.br/muito-alem-do-risco-de-trombose-relacoes-entre-saude-politica-meio-ambiente-e-contracepcao/>. Acesso em: 22 set. 2022.

FEIJÓ, M. R. *et al.* Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 105-119, jul. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 abr. 2022.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I: vontade de saber**. 13ª Ed. Brasil: Edições Graal, 1988.

FRABETTI, K. C. *et al.* Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. **Nova Perspectiva Sistêmica**, [S. l.], v. 24, n. 53, p. 41–55, 2015. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/145>. Acesso em: 29 jun. 2022.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 03. abr. 2021.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, set. 2019. Disponível em: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835/4187>. Acesso em: 21 mar. 2021.

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

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 316-348.

GOULART JUNIOR, E. *et al.* Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 110-122, jul. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2013000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LEAL, F. A. **A tristeza comum da mãe**: reflexões sobre o estado psíquico do pós-parto. Curitiba: Editora CRV, 2019.

LIMA, F. I. A. de *et al.* A influência da construção de papéis sociais de gênero na escolha profissional. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Araraquara, v. 19, n. 1, p. 33–50, 2017. DOI: 10.30715/rbpe, v. 19, n. 1, 2017, p.108-18. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/10818>. Acesso em: 3 abr. 2022.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, P. L.; MENEZES, R. A. Gestação em idade avançada e aconselhamento genético: um estudo em torno das concepções de risco. **Physis: Revista de Saúde Coletiva [online]**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/H4WmkwwRJyh73tP4c79PPc/#>. Acesso em: 22 set. 2022.

MICHEL, K. D.; NUNES, M. P. Mães gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. **Espacio Abierto**, S. l., v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12270216002>. Acesso em: 04 set. 2022.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. Rio de Janeiro: ABRASCO, 2000.

MOREIRA, L. E.; NARDI, H. C. Mãe é tudo igual? Enunciados produzindo maternidade(s) contemporânea(s). **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 569-594, ago. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2009000200015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 mai. 2020.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5a ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MOURA, S. M. S. R. de; ARAUJO, M. de F. A maternidade na história e a história dos cuidados maternos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 44-55, mar. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932004000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2018.

NEDER, M. **Os filhos da mãe: como viver a maternidade sem culpa e sem o mito da perfeição**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2016.

NUNES, S. A. Afinal, o que querem as mulheres? Maternidade e mal-estar. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 101-115, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291022027007>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PAZIN, L. D.; JOÃO, B. N. Os desafios da carreira executiva feminina. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA E ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO, 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo-SP: Pontifícia Universidade Católica, 2020, p. 202-214.

PORTES, V. de M. **Mulheres na gestão da saúde: marcas e atravessamentos de gênero**. Orientadora: Profa. Dra. Izabella Barison Matos. 2018, 83fl. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre-RS, 2018.

RODRIGUES, P. A. M.; DEWES, F. Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 11, p. 152-172, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572/1029>. Acesso em: 31 out. 2021.

SANTOS, J. da S. **Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB**. Orientadora: Profa. Dra. Lucimeiry Batista da Silva. 2018, 36fl. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba – UFP. João Pessoa-PB, 2018.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 91-102, mai./ago. 2019. Disponível em: <http://www.faculdadearaguaia.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 31 out. 2021.

SCAVONE, L. A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 16, p. 137-150, 2001.

SILVA, F. B. da; BERRÁ, L. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n. 1, p. 166-185, 2018. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/1750/1315>. Acesso em: 31 out. 2021.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 4, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 21 set. 2022.

SOARES, C. S. **Liderança feminina no poder legislativo – estudo de caso no senado federal**. Orientadora: Profa. Ma. Elizânia de Araújo Gonçalves. 2021, 22fl. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2021.

THEISGES, G. dos S. **A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero no exercício de cargos de liderança sob o contexto provocado pela pandemia da Covid-19**. Orientadora: Orientador(a): Profª. Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos. 2021, 71fl. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis-SC, 2021.

TRAVISAN, B. C.; AUGUSTO, C. A. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 4 - 18, 10 jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/168/115>. Acesso em: 14 ago. 2022.

VISENTINI, A. P. **Mulheres em transição de carreira: significados para a saída de carreiras corporativas**. Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer. 2021, 139fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre-RS, 2021.

WESTPHAL, J. **Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios**. Orientadora: Profa. Ma. Audrey Hausschildt Merlin. 2018, 58fl. Monografia (MBA em Recursos Humanos) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFP. Pato Branco-PR, 2018.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Liderança, participação e formação de equipes. In: **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 71 – 88.

3 ESTUDO II – “Pensar gerente, pensar homem”: um estudo sobre a manutenção dos estereótipos de gênero nos processos de ascensão e permanência de mulheres em posições de liderança

3.1 RESUMO

A desigualdade de gênero e o machismo construídos na sociedade patriarcal, e que estruturam as relações sociais no Brasil, tem produzido um movimento de exclusão, exploração e discriminação das mulheres. Neste cenário, alguns desafios e dificuldades podem surgir para as mulheres nos espaços de trabalho, os quais se expressam na difusão de estereótipos de gênero, na ausência de equidade salarial e de políticas de ascensão na carreira, nos preconceitos e nos atos de discriminações por elas sofridos. Este estudo, de abordagem quanti-qualitativa e de caráter descritivo, buscou compreender os principais desafios vivenciados por mulheres-trabalhadoras em sua ascensão na carreira como líderes nas organizações de trabalho, a partir das narrativas de homens e mulheres-líderes. Para isso, foi aplicado um Questionário de Liderança para mulheres-líderes e homens-líderes, a fim de encontrar dissonâncias, consonâncias, portanto, peculiaridades da liderança feminina. A amostra foi composta por 105 respostas de participantes homens-líderes (n=48) e mulheres-líderes (n=57), 54,3% de mulheres que atuam ou já atuaram como líderes, cujos desafios e dificuldades se assemelham aos dos homens-líderes, grande parte associados à gestão de pessoas, seja pelas diferenças nas equipes, ou mesmo pelos conflitos interpessoais cotidianos. Ademais, algumas mulheres-líderes apontaram como desafio em suas carreiras o processo contínuo de preconceitos em forma de assédio moral e sexual, como também comentários em reuniões ou imposição de barreiras sutis que impedem o desenvolvimento profissional delas, já os homens-líderes, não apontam para esse desafio em suas carreiras. Apesar disso, parece que a naturalização dos preconceitos impede a sua identificação, gerando um processo sistêmico e sistemático de negação do preconceito e reprodução de estereótipos. Conclui-se que houve avanços importantes no protagonismo feminino, ainda que permeado de desafios e dificuldades arregimentados pelos estereótipos e preconceitos de gênero. As mulheres estão assumindo mais responsabilidades e ascendendo na carreira profissional, mas continuam como principais responsáveis pelos filhos e atividades domésticas. Aponta-se também para a necessidade de estudos que considerem aspectos interseccionais (gênero, raça/etnia e classe) e os desafios da promoção de equidade, com fomento à Diversidade & Inclusão nos espaços sociais e de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional; Liderança feminina; Estereótipos de gênero.

3.2 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

As organizações de trabalho têm sido concebidas, numa perspectiva sistêmico-complexa, como tecidos constituídos por fios diversos, emaranhados e complexos, que se relacionam de forma que o “todo é mais do que a soma das partes que o constituem” (Morin, 2015, p. 85). Nesse sentido, os espaços laborais são compreendidos a partir das relações entre os membros que deles fazem parte, assim como dos contextos, o que os tornam organismos

vivos, flexíveis, dinâmicos, auto-organizados e constantemente atravessados pelas mudanças (Capra, 2005; Mariotti, 2007; Zanelli; Silva, 2008).

Nesta compreensão, afirma-se que a liderança “diz respeito ao enfrentamento da mudança” (Robbins, 2005, p. 258), de forma que mais do que influenciar e engajar pessoas para um objetivo comum, o líder deve promover “a saúde dos trabalhadores e da organização, cuidando do meio ambiente [...]; para que a qualidade das relações se mantenha e seja aprimorada, assim como as condições de trabalho” (Feijó, 2017, p. 227).

Existem diversos estudos e teorias sobre liderança, especialmente no que se refere a uma definição que contemple sua natureza e possibilidade de replicação. Ou seja, há uma preocupação em compreender se o fenômeno liderança, principalmente, como um comportamento organizacional, se dá de forma intrínseca e inata ao indivíduo, ou se é um comportamento a ser aprendido ou mesmo desenvolvido a partir dos contextos e relações. Noutras palavras, será que a liderança é inata ou pode ser aprendida? Há condições e situações específicas que produzem um líder? Não há um consenso na literatura sobre essas definições, de forma que há várias teorias e abordagens defendendo perspectivas diferentes (Miltersteiner *et al.*, 2020; Robbins, 2005).

Essas teorias e abordagens nem sempre discutem a definição e conceituação de liderança considerando os marcadores interseccionais – gênero, raça e classe –, que atravessam as relações sociais e de trabalho, e, portanto, também organizacionais. Nesse sentido, não é incomum que os estudos sobre liderança, ainda que enfoquem as relações de gênero, tal como as pesquisas acerca da liderança feminina, acabem por reverberar estereótipos de gênero construídos de forma sócio-histórica e fomentados pela desigualdade de gênero e a sociedade patriarcal (Eagly, 2007; Eagly; Carli, 2007; Schein, 1996; 2007)

Neste caminho, não há dúvidas nas pesquisas sobre a relevância de as mulheres assumirem posições de liderança, e a necessidade de construir espaços de trabalho mais equitativos (Santos *et al.*, 2022). Entretanto, um problema epistemológico se apresenta em muitos desses trabalhos quando lançam mão de características construídas socialmente como “femininas” e “masculinas” para justificar um possível “perfil de liderança” favorável à organização (Santos *et al.*, 2022; Silva; Santos; David, 2022).

Muitos estudos parecem ratificar os estereótipos de gênero ao colocarem que as mulheres são mais sensíveis, empáticas, relacionais, maternais, intuitivas, cuidadosas e multitarefas. Enquanto que os homens são considerados agressivos, firmes, diretos, tomadores de decisões (Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Roque; Bertolin, 2021; Santos *et al.*, 2022; Santos;

Diógenes, 2019; Scherer; Botelho, 2018; Silva; Berrá, 2018; Silva; Rodriguez, 2020; Silva; Santos; David, 2022).

Assim sendo, a forma como os discursos não apenas socioculturais, mas também os científicos se mostram, acabam por escamotear concepções de gênero pautadas na desigualdade, discriminação e violência contra as mulheres. Ou seja, aduz-se a uma compreensão e disseminação dos papéis sociais como inerentes à mulher ou ao homem, forjando uma subjetividade intrínseca e imutável caucionada na divisão sexual do trabalho, a qual destina à mulher o trabalho reprodutivo relacionado ao cuidado e à vida privada, e ao homem, o trabalho produtivo associado à vida pública (Duarte; Gallon, 2022; Hermann; Kaus, 2019; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Roque; Bertolin, 2021).

Doravante, considerou-se aqui, gênero como um marcador social balizador da construção de papéis sociais que impõem uma série de características tanto às mulheres, como aos homens (Xavier *et al.*, 2022), que não deve ser confundido com sexo biológico (Silva; Rodriguez, 2020). Portanto, gênero é uma constructo sócio-histórico que se dá a partir das relações e contextos, e que, ao longo do desenvolvimento das sociedades, com maior ou menor força e magnitude, tem se constituído a partir de relações de poder assimétricas e sobrepostas (Hermann; Kaus, 2019; Santos; Diógenes, 2019). Em resumo, aponta-se que, em uma perspectiva sistêmico-complexa, “homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de falar, de vestir, maneira de agir, condutas e posturas” (Silva; Rodriguez, 2020; p. 11134).

Em linhas gerais, texto científico algum afirmaria categoricamente que as mulheres são frágeis e não deveria ocupar posições de prestígio social, como cargos de liderança, os quais possuem “maior valor social agregado” (Xavier *et al.*, 2022, p. 68). Contudo, os argumentos utilizados reforçam as diferenças entre homens e mulheres como aspectos inatos e não construídos, como se houvesse uma essência única e exclusivamente masculina ou feminina. De tal maneira que, ao ultrapassar os limites entre esses polos considerados tão opostos, haveria um processo de “masculinização”, no caso das mulheres, inclusive, visto de forma negativa (Hermann; Kaus, 2019; Miltersteiner *et al.*, 2020; Ramos; Félix, 2019). Por exemplo, quando uma mulher se coloca de maneira mais firme ou assertiva junto à equipe ou quando se insere em profissões consideradas masculinas.

Nesta acepção, essa discussão se torna relevante porque há incoerências nesse processo de definir o que é liderança, o que é feminino e o que é masculino (Ramos; Félix, 2019). Isto é, quando se compreende o que se espera de um líder, ou o que seria o “perfil ideal” de um líder,

a representação social predominante associa este perfil ao que é entendido socialmente como características masculinas. Um exemplo disso é possível de ser observado no trecho abaixo:

As mulheres são comumente consideradas comunais e os homens agênticos, como sinônimo de bom líder, por suas características de pró-atividade, dinamismo, pragmatismo e ênfase em resultados. Ignora-se, portanto, a possibilidade de existência de mulheres não comunais ou andrógenas, ou seja, feminina em sua fisionomia, mas com traços masculinos de liderança e gestão (Miltersteiner *et al.*, 2020, p. 413).

Deste modo, a visão estereotipada sobre o que é ser “masculino” ou “feminino” faz com que os homens sejam vistos como líderes “natos” e as mulheres sejam sempre colocadas como inadequadas para tal exercício (Hryniewicz; Vianna, 2018). Ainda assim, quando assumem posições tidas como idealmente masculinas, são comparadas e cobradas de acordo com características que são atribuídas ao masculino. Ou, por outro lado, podem também ser exigidos comportamentos associados à maternagem como parte do que se entende por feminilidade (Scherer; Botelho, 2018). Processo este que não ocorre com os homens: não é comum questionar a competência de um homem com base em sua paternidade.

Nesse ínterim, conforme alguns autores, problematiza-se o que vem sendo chamado de “masculinismo” ou “cultura organizacional masculina” (Cepellos; Tonelli, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Santos; Diógenes, 2019). Essa cultura se expressa na construção de espaços de trabalho e organizações pensados por homens e para homens, não sendo feitos para mulheres (Nardes; Gallon; Rech, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Scherer; Botelho, 2018). Em outras palavras, “para que as mulheres mantenham-se nas organizações, elas têm que se submeter a estruturas com ideais masculinos e, conseqüentemente, reproduzi-las” (Nardes; Gallon; Rech, 2022, p. 325).

Um exemplo de como o masculinismo está entranhado nas organizações de trabalho é a divisão de tarefas e a organização do tempo, espera-se que o trabalhador ideal possa se disponibilizar por completo para a empresa (Grangeiro; Militão, 2020). Ainda que questionável, este modo de funcionamento se impõe para a mulher de forma diferente do homem. Ou seja, as mulheres podem ser vistas como descomprometidas e desleais à empresa, porque diante da multiplicidade de papéis é quase impossível ter disponibilidade integral para a organização. Já para o homem, que não se vê responsabilizado socialmente pelo cuidado dos filhos ou mesmo das atividades domésticas, essa disponibilidade torna-se mais possível (Antunes *et al.*, 2018; Grangeiro; Militão, 2020).

Inclusive, um estudo recente buscou compreender como os homens veem a liderança exercida por mulheres, e em uma de suas categorias de análise, demonstrou que na percepção dos homens, as mulheres são menos leais à empresa. Isso porque no conflito trabalho-família a

maioria delas optarão pela família, que inclui o cuidado dos filhos e as tarefas domésticas. Esta situação coloca muitas mulheres diante de uma contradição: as mulheres são vistas como menos leais à empresa exatamente porque os homens são menos leais à família (Antunes *et al.*, 2018).

Nesta mesma linha, o masculinismo organizacional fomenta a criação de grupos informais constituídos por homens e nomeados na literatura como “*meeting*” (encontro/reunião) (Silva; Rodriguez, 2020) ou “*old boy networks*” (rede de conexões masculinas) (Cardoso; Hanashiro, 2018), a partir dos quais se institui regras, objetivos, estratégias, valores, perspectivas, políticas e práticas que impactam a organização e “tendem a refletir a experiência, valores e situações de vida masculina” (Cardoso; Hanashiro, 2018, p. 84).

Outra pesquisa aponta que ao serem deixadas à margem desses grupos de homens, as mulheres enfrentam dificuldades de ascenderem ou mesmo manterem-se em posições de liderança pela falta de “redes de influência, mentores e aliados importantes dentro da empresa” (Roque; Bertolin, 2021, p. 23804). Em suma, há uma valorização das masculinidades, e uma tendência à desqualificação do que é diferente e que se expressa não só nas vivências das mulheres (Duarte; Gallon, 2022).

Desta maneira, a transformação das diferenças e da diversidade em desigualdade que segrega, discrimina e violenta mulheres (Feijó, 2017; Macedo, 2006), é retroalimentada pela lógica da culpabilização individual em favor da meritocracia, o seguinte trecho, como um exemplo, reflete sobre isso: “o que determina as oportunidades é o quanto você se dedica para chegar a tais resultados, **não tendo a ver com sexo e sim com o indivíduo**” (Santos *et al.*, 2022, p. 254 [negrito nosso]). Outro trecho de forma mais sutil também individualiza o fenômeno aqui discutido:

As mães com responsabilidades familiares **preferem** empregos com horários mais flexíveis, de meio período e de forma remota, a fim de conciliar a vida pessoal com a carreira profissional, o que acaba limitando-as no desenvolvimento de sua trajetória ocupacional (Silva; Santos; David, 2022, p. 6 [negrito nosso]).

Esses exemplos demonstram que o maniqueísmo neoliberal que individualiza um fenômeno complexo, colocando na esfera da escolha pura e simplesmente pessoal, é utilizado como argumento para justificar a desigualdade de gênero que se expressa nos desafios e dificuldades encontrados pelas mulheres nos processos de ascensão e manutenção de suas carreiras e posições de liderança (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Ramos; Félix, 2019; Roque; Bertolin, 2021; Santos *et al.*, 2022; Silva; Berrá, 2018;). Algumas pesquisas utilizam termos como “teto de vidro” (Grangeiro; Militão, 2020; Roque; Bertolin, 2021; Xavier *et al.*, 2022) e “labirinto” (Duarte; Gallon, 2022) para evidenciar as barreiras enfrentadas por mulheres que desejam tais posições.

Em conformidade com este raciocínio, uma pesquisa recente articulou essa individualização demarcada pela meritocracia e manipulação da subjetividade das mulheres-líderes (Duarte; Gallon, 2022), e as fazem, inclusive, não perceber ou negar os preconceitos por elas vivenciados ou praticados (Grangeiro; Militão, 2020; Hryniewicz; Vianna, 2018; Miltersteiner *et al.*, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Santos; Diógenes, 2019). Nesta compreensão, a manipulação da subjetividade ocorre por meio de dispositivos e mecanismos de controle e de forma mais sutil e refinada pelo autocontrole, de maneira que a mulher, para ascender ou manter-se em posições de liderança, abre mão de sua individualidade para atender às expectativas sociais de gênero impostas no contexto organizacional, feito, conforme mencionado, para homens. Nas colocações das autoras:

A sedução por uma vida merecedora de destaque invade as executivas por completo, através de dispositivos, que minimizam e até negam as dificuldades. As executivas sujeitam-se a atos impostos pela sociedade e pelas organizações com significações coletivas e singulares, sendo delas exigida a reprodução de comportamentos de acordo com as normas fixadas. Ao se submeterem a determinadas ordens, as executivas interiorizam comportamentos e estilos de vida a serem seguidos, em um movimento que manipula sua subjetividade, mesmo que, por vezes, sejam comportamentos conscientes para ascender organizacionalmente. Esse contexto propicia a ratificação das conhecidas barreiras e dificuldades que se apresentam na ascensão organizacional das mulheres” (Duarte; Gallon, 2022, p. 89-90)

Diante deste cenário, o quadro abaixo sintetiza o que os estudos brasileiros mais recentes apontam como principais desafios, dificuldades e barreiras enfrentados pelas lideranças femininas.

Quadro 1 – Principais desafios apontados por pesquisas empíricas nos últimos cinco anos

Desafios	Autores(as)/Ano
Conflito trabalho-família e/ou trabalho-família-lazer; Dupla/tripla jornada de trabalho	Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Grangeiro; Militão, 2020; Hermann; Kaus, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner <i>et al.</i> , 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Ramos; Félix, 2019; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Roque; Bertolin, 2021; Santos <i>et al.</i> , 2022; Silva; Santos; David, 2022; Trebien <i>et al.</i> , 2021; Xavier <i>et al.</i> , 2022.
Estereótipos e expectativas sociais de gênero	Antunes <i>et al.</i> , 2018; Hermann; Kaus, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Scherer; Botelho; Fernandes, 2018; Trebien <i>et al.</i> , 2021.
Escolha pela maternidade versus não-maternidade	Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner <i>et al.</i> , 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Roque; Bertolin, 2021.
Sair de licença-maternidade e o retorno ao trabalho – medo de perder o emprego	Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Hryniewicz; Vianna, 2018; Santos <i>et al.</i> , 2022.
Cuidar da aparência e sexualidade	Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Roque; Bertolin, 2021; Santos <i>et al.</i> , 2022.
Equipes masculinas/Gestão de Pessoas	Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Roque; Bertolin, 2021; Santos; Diógenes, 2019; Santos <i>et al.</i> , 2022; Silva <i>et al.</i> , 2022.
Sexismo/machismo/violência de gênero	Grangeiro; Militão, 2020; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Santos <i>et al.</i> , 2022; Santos; Diógenes, 2019; Scherer; Botelho; Fernandes, 2018; Silva; Santos; David, 2022.

Desigualdade salarial	Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Santos <i>et al.</i> , 2022; Santos; Diógenes, 2019; Silva; Berrá, 2018; Silva; Santos; David, 2022; Xavier <i>et al.</i> , 2022.
-----------------------	---

Fonte: autores do texto.

Por conseguinte, essas pesquisas apontam também para outros desafios, a partir de investigações mais específicas, tais como: “teto de vidro etário” e as dificuldades encontradas por mulheres maduras em comparação com homens também maduros ou mulheres mais jovens (Cepellos; Tonelli, 2022; Nardes; Gallon; Rech, 2022); as exigências relacionadas à aparência e estética das mulheres, contrapondo aos homens (Scherer; Botelho, 2018); a falácia relacionada ao desinteresse das mulheres pela vida pública, política e econômica (Grangeiro; Militão, 2020); o fenômeno *opt-out* em carreiras femininas, isto é, os motivos que levam as mulheres a deixarem de investir em suas carreiras (Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021); o fenômeno *queen bee* demarcado pela desigualdade entre as próprias mulheres, a partir do qual posições de liderança são “conquistadas” por mulheres específicas, em detrimento de outras (Duarte; Gallon, 2022).

Em resumo, muitos estudos recentes têm refletido sobre os desafios enfrentados por mulheres-líderes. Contudo, parte significativa desses trabalhos de forma sutil ou mesmo despropositadamente, reforçam e ratificam os estereótipos de gênero, fomentando a desigualdade nos espaços de trabalho. Diante desse cenário, esta pesquisa emergiu de uma necessidade de melhor compreensão dos desafios do exercício da liderança feminina, a partir da perspectiva de homens e mulheres-líderes, sem estereotipar ou reforçar estereótipos de gênero.

Com isso em vista, esta pesquisa objetivou:

- Descrever as principais dificuldades e os desafios da liderança na visão de mulheres e homens-líderes brasileiros.
- Analisar diferenças e similaridades entre as condições de liderança de homens e de mulheres, de acordo com as narrativas de participantes.
- Conhecer os recursos de enfrentamento de dificuldades de liderança e as mudanças em curso, segundo participantes (homens e mulheres-líderes).

3.3 MÉTODO

Com a finalidade de embasar o processo de escolha do percurso metodológico desta pesquisa, em síntese, partiu-se de uma abordagem quanti-qualitativa advinda da produção de conhecimento em ciências humanas e sociais (Gil, 1999; Del-Masso, 2012; Minayo, 2000). Esta

pesquisa se constituiu por seu caráter descritivo (Gil, 1999), cuja técnica de coleta de informações se deu a partir da aplicação de um Questionário de Liderança (QL), respondido por mulheres-líderes e homens-líderes.

Utilizou-se um questionário com perguntas objetivas e dissertativas, assinalando o caráter descritivo desta pesquisa. E, por questionário “entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (Gil, 1999, p. 114).

Como procedimentos da pesquisa, após sua aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade a qual a pesquisadora esteve vinculada, por meio da Plataforma Brasil, partiu-se para a ampla divulgação do Questionário de Liderança nas redes sociais virtuais (*WhatsApp, Instagram, Facebook e LinkedIn*), além do contato com instituições educacionais que ofereçam formações para gestão/liderança. 105 pessoas responderam ao questionário, e por identificação do grau de saturação em relação às respostas, encerrou-se o número de participantes. O QL ficou disponível para preenchimento entre os meses de Agosto/2022 e Janeiro/2023.

Ainda assim, é importante destacar que todas as informações construídas pelos participantes foram armazenadas em uma pasta com senha no notebook (com senha de acesso) particular da pesquisadora. Além disso, foram armazenados em nuvem, com senha, por meio do acesso institucional ao *Google Drive*.

Os participantes do QL foram mulheres e homens, ou seja, aqueles que se identificam com o gênero feminino e masculino. Todos deveriam ter, pelo menos, um ano de experiência como gestores/líderes (que estivessem exercendo atualmente, ou que já tivessem exercido há, no mínimo, cinco anos), nas mesmas organizações de trabalho ou em outras diferentes, seja em instituições públicas ou privadas, em todo o território brasileiro. Não houve exigências quanto à escolaridade e classe social. Aqueles que não tiveram acesso à internet, não alfabetizados e que tivessem menos de 18 anos de idade, por critérios de exclusão, não foram eleitos participantes de pesquisa.

Os instrumentos para a realização dessa pesquisa se constituíram em: um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Resoluções 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde, aprovado pelo CEP da Universidade a qual a pesquisadora está filiada, conforme Apêndice I, e um Questionário de Liderança, conforme Apêndice II. O TCLE foi disponibilizado via *Google Forms*, na primeira parte antes das perguntas do QL.

O QL foi desenvolvido pela pesquisadora, com o objetivo de caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes e suas opiniões sobre o exercício da liderança nos espaços de trabalho brasileiros. Em síntese, este questionário quando aplicado via *Google Forms* foi

dividido em cinco partes: 1) TCLE; 2) Questões sociodemográficas; 3) Questões objetivas sobre liderança; 4) Questões dissertativas sobre liderança; 5) Convite para possível participação de encontros *on-lines* síncronos². Dessa maneira, as questões foram fechadas e abertas, e partiram dos objetivos gerais e específicos da pesquisa (Gil, 1999).

Os resultados do questionário foram analisados e discutidos a partir da Estatística Descritiva (Baptista; Campos, 2016), no que tange às questões objetivas, já as questões dissertativas, de acordo com a Análise de Conteúdo (Minayo, 2000). Cabe ressaltar que a Estatística Descritiva se constitui por métodos e técnicas que permitem organizar e classificar as informações construídas a partir dos resultados da pesquisa, de forma simples, clara e consistente, por meio de cálculos e apresentação de coeficientes que possam resumir tais resultados (Baptista; Campos, 2016).

Já as respostas às questões dissertativas foram discutidas a partir da Análise de Conteúdo Temática (ACT), a qual “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado” (Minayo, 2000, p. 316). A análise, nesse sentido, se concretizou por meio de uma interpretação inferencial que se baseia no conteúdo latente dos discursos dos sujeitos da pesquisa, e referem-se a um contexto que produz esse discurso (Gondim; Bendassoli, 2014; Minayo, 2000).

Dessa forma, houve uma leitura prévia do material construído por meio das respostas dos participantes, e após as análises estatísticas, foram realizadas as análises qualitativas, de maneira que os conteúdos pudessem ser organizados em núcleos de sentido ou temas, a partir dos objetivos, por dois pesquisadores paralelamente (Duplo-Cego) e, posteriormente, articulados ao referencial teórico da pesquisa. Por conseguinte, e tendo como pano de fundo uma análise que contextualize os discursos e narrativas, esta pesquisa se utilizou da ACT para traçar algumas tessituras possíveis às experiências das mulheres-trabalhadoras-líderes na pós-modernidade brasileira, a partir das narrativas de mulheres e homens expressas no QL.

3. 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme apresentado, a primeira parte do QL contemplou aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico dos participantes, cujas informações com maior frequência ($\leq f$) estão abaixo representadas na Tabela 1.

² Refere-se à uma possível segunda fase da pesquisa.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico da amostra (n=105)

	<i>f</i>	<i>f</i>	%
Identidade de gênero	Feminino	57	54,3
	Masculino	48	45,7
Orientação sexual	Heterossexual	102	97,1
	Homossexual	2	1,9
	Bissexual	1	1,0
Raça/Etnia	Branco(a)	81	77,1
	Negro(a)	21	20
	Amarelo(a)	3	2,9
Idade	Acima de 40 anos	68	64,7
	Entre 18 e 30 anos	10	9,5
	Entre 31 e 39 anos	27	25,7
Estado civil	Casado(a)	61	58,1
	União Estável	7	6,7
	Divorciado(a)	10	9,5
	Viúvo(a)	3	2,9
Renda familiar	Solteiro(a)	24	22,9
	Acima de 6 salários mínimos	68	64,8
	Entre 1 e 2 salários mínimos	5	4,8
	Entre 3 e 4 salários mínimos	16	15,2
Escolaridade	Entre 5 e 6 salários mínimos	16	15,2
	Pós-graduação completa	70	66,7
	EF Completo	1	1,0
	EM Completo	3	2,9
	ES Completo	28	26,7
Vínculo empregatício	Outro	3	66,7
	CLT	53	50,5
	PJ	11	10,5
	Servidor Público	31	29,5
	Outro	10	9,5

Fonte: Base de dados do Questionário de Liderança (QL).

De forma geral, um pouco mais da metade dos participantes se identifica com o gênero feminino (54,3%), ainda assim, não é possível generalizar essa informação, considerando a amostra de 105 participantes e a caracterização metodológica desta pesquisa. Isto é, não se trata de um levantamento de dados populacionais generalizáveis. Importante salientar que, segundo pesquisas de levantamento da quantidade de mulheres em posições de liderança, apenas 37,4% delas as ocupam (IBGE, 2021).

Nessa perspectiva, não se identificou estudos que contemplassem também quantas dessas mulheres-líderes são transsexuais, assim como, nessa amostra não foi possível conhecer mulheres-trans, já que nenhuma das participantes se identificou desta forma. As discussões sobre Diversidade & Inclusão nos espaços de trabalho devem também contemplar essa pauta,

uma vez que a população LGBTQIAPN+ é ainda mais invisibilizada e pouco representada nas organizações, social e politicamente (Martins; Leal, 2021).

Os dados da Tabela 1, levou ainda à observação que além dos marcadores de gênero no que se refere à identidade de gênero e orientação sexual, o marcador social de raça/etnia também se faz relevante, posto que o protagonismo preto e pardo nem sempre é viabilizado pelas organizações formais de trabalho. A população negra, em especial, as mulheres, é a que mais sofre os impactos da divisão sexual do trabalho e a desigualdade de gênero, incluindo as questões de classe (Corrêa, 2020; Freitas; Silva; Feijó, 2022). Nesta amostra, de acordo com os dados apresentados, 77,1% dos participantes são brancos.

Cabe pontuar também que, nesta pesquisa, das 21 pessoas autodeclaradas negras, seis são mulheres e 15 são homens. Apesar de ser uma amostra pequena, das seis mulheres que se autodeclararam negras, duas são líderes operacionais, três táticas e apenas uma estratégica; enquanto que das 48 mulheres brancas, 12 são operacionais, 17 táticas e 19 estratégicas. O cenário é um pouco diferente para os homens negros, mas, ainda assim, sub-representados: dos 15 homens que se autodeclararam negros, três apontam exercer liderança operacional, sete tática e cinco estratégica; já os homens brancos, 10 acreditam exercer liderança operacional, 13 tática e 10 estratégica.

3. 4. 1 Diferenças e similaridades

A partir da perspectiva posta pelo segundo objetivo específico desta pesquisa, buscou-se neste subtópico uma compreensão das diferenças e semelhanças entre as condições e possíveis tipos/estilos de lideranças dos homens e mulheres, a partir de suas narrativas. A Tabela 2 é uma síntese dos principais dados levantados no que se refere aos aspectos de tempo e nível de liderança, gênero e quantidade de pessoas na equipe e estilo de liderança.

Tabela 2 – Aspectos gerais de liderança (n=105)

	<i>f</i>	<i>f</i>	%
Tempo	Há mais de 6 anos	58	55,2
Nível	Tático	41	39
	Estratégico	36	34,3
Equipe	Acima de 11 membros	52	49,5
	Homens e mulheres	75	71,4
Tipo/estilo	Democrático	88	83,8

Fonte: Questionário Sociodemográfico de Liderança (QL).

Na Tabela 1, 64,7% da amostra tem acima de 40 anos, o que pode se associar com o dado apresentado na Tabela 2, que indica a maior parte da amostra com mais de seis anos em posição de liderança, caracterizando um possível perfil de liderança mais amadurecido. Parte significativa desta amostra, inclusive, exerce liderança tática³ ou estratégica, dos 28 líderes que exercem liderança operacional, 15 estão na liderança há mais de 6 anos; dos 41 táticos, 23 estão também há mais de 6 anos; e dos 36 estratégicos, 20 estão há mais de 6 anos. A alta liderança requer maturidade emocional e profissional para lidar com os desafios da gestão das pessoas e dos negócios (Robbins, 2005; Zanelli; Silva, 2008).

Em relação à quantidade de membros na equipe relacionada ao nível de liderança, parece que os níveis táticos (n=23) e estratégicos (n=23) possuem maior número de membros, isto é, pontuaram que têm acima de 11 membros. Quanto maior a equipe, maiores são os desafios no que se refere à gestão das diferenças entre as pessoas (Robbins, 2005; Zanelli; Silva, 2008). Nesse sentido, o papel do líder, de acordo com as participantes mulheres-líderes é, em síntese, desenvolver processos e pessoas, orientar, escutar, conduzir, direcionar, discutir, propor, apoiar, performar, delegar, ser exemplo, executar, participar, engajar, inspirar, motivar, alinhar, focar em resultados, mediar, facilitar, gerir, proteger, gerenciar, verificar processos e resultados, acompanhar, implantar mudanças e novas estratégias e definir objetivos.

Para os participantes homens-líderes, o papel do líder, de forma similar ao que pensam as mulheres-líderes, é gerenciar, organizar, orientar, motivar, catalisar, cuidar das pessoas, facilitar, inspirar, apoiar, disseminar missão, visão e valores, direcionar, criar ambiente harmônico e trabalho em equipe, engajar, “passar ou dar segurança”, desenvolver, agir de forma coletiva, traçar estratégias, fornecer suporte e condições de trabalho, ser exemplo, potencializar, valorizar, dialogar, “trazer bons sentimentos”, contribuir, participar, atingir objetivos. Um trecho, na íntegra, de uma das respostas dos homens-líderes expressa o desafio de gerir uma equipe e a busca por equilíbrio: *“Coordenar a equipe, buscando dar equidade entre os liderados, ou seja, buscar o equilíbrio dentro da equipe para todos participarem e extrair as melhores ideias e resultados”* [HL 17]⁴.

Ainda assim, sobre as questões de diversidade, o nível estratégico parece não ver tanta relevância nessas discussões (n=12), em relação aos níveis operacional (n=5) e tático (n=7).

³ Níveis de liderança quanto à sua posição na estrutura organizacional podem ser compreendidos como: 1) Liderança Operacional: focada na execução de processos, exemplo: Supervisor(a) Comercial; 2) Liderança Tática: intermediária, participa de alguns processos estratégicos, mas o foco continua na execução, com articulação entre os níveis estratégicos e operacionais, exemplo: Coordenador(a) Comercial; e, 3) Liderança Estratégica: focada nas estratégias da área e do negócio, definindo planejamentos, objetivos e mensurando resultados organizacionais para tomada de decisão, exemplo: Diretor(a) Comercial (Chiavenato, 1987).

⁴ HL refere-se à Homem-Líder participante da pesquisa.

Mesmo que seja um percentual não generalizável, é comum que, no cotidiano das sociedades, o olhar para as diferenças e para a diversidade nem sempre seja a pauta principal, especialmente, nas discussões dentro dos espaços de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018). Um dos aspectos dessa chamada Gestão da Diversidade & Inclusão é a reflexão sobre como os estereótipos e expectativas de gênero, por exemplo, impactam/influenciam no exercício da liderança.

De acordo com as participantes, as questões de gênero afetam sua forma de liderar ao lidar com liderados homens, elas precisam ser mais firmes, porque eles podem as desrespeitar ou não reconhecer sua autoridade. Muitas mencionaram que é exigido mais dos homens que das mulheres, por exemplo: ter que argumentar mais que um homem com a alta liderança para conseguir verbas e aprovação de projetos. Outras mencionam que há ainda muito assédio moral e sexual contra as mulheres, e argumentam que isso impacta no modo como elas lideram.

Neste esteio, algumas participantes responderam que o peso das expectativas sobre as mulheres se expressa, especialmente, na preocupação com a vida fora do trabalho e com sua “imagem”: cuidado no uso de redes sociais com fotos postadas, por exemplo: “*mulheres na liderança precisam ser mais moderadas e tolerantes*” [ML 79]⁵; e, que “*as mulheres sejam mais maleáveis e compreendam mais os impasses alheios*” [ML 101]. Esses trechos de respostas de mulheres-líderes lembram sobre a manipulação da subjetividade feminina forjada por uma série de estereótipos que constituem essa “imagem profissional” (Duarte; Gallon, 2022).

Por outro lado, os homens-líderes parecem expressar menos preocupação com os estereótipos e expectativas de gênero e o modo como isso poderia impactar sua forma de liderar. Em geral, as respostas dos participantes demarcaram uma ideia de que não devem se preocupar com questões de gênero, e que devem tratar todos com respeito e de forma igualitária. Esse argumento é, de acordo com a literatura da área, muito utilizado para invalidar ações afirmativas, com sentenças categóricas que destituem o lugar sócio-histórico e complexo do fenômeno. Um exemplo histórico disso é o mito da democracia racial (Neves; Silva, 2019), em que se afirma que “somos todos iguais”, numa tentativa de negar a existência do racismo. Talvez, o mesmo possa se aplicar à questão da desigualdade de gênero e o machismo.

Tratar a todos com respeito pode ser um discurso conveniente e necessário para boas práticas de convivência nos espaços de trabalho, entretanto, esse discurso não encerra a complexidade da problemática, uma vez que este velho ideal da Revolução Francesa desconsidera os aspectos sociais, históricos, políticos e econômicos que invisibilizaram, segregaram e violentaram minorias, como mulheres e pessoas pretas e pardas. Noutras palavras,

⁵ ML refere-se à Mulher-Líder participante da pesquisa.

a ideia de que todos são iguais escamoteia o preconceito e a discriminação nos espaços de trabalho (Corrêa, 2020; Freitas; Silva; Feijó, 2022; Neves; Silva, 2019).

Por conseguinte, 69,5% (n=73) dos participantes acredita que discussões sobre gênero, racismo, estereótipos, preconceitos e discriminação, entre outros que contemplam a diversidade humana, são importantes nos espaços de trabalho. Ainda assim, 29,6% (n=31) das pessoas não veem tanta relevância nesses temas, ou não acham importantes. Neste caminho, 40% (n=42) dos participantes acreditam que há equidade de gênero nos espaços de trabalho, mas pensam que ainda há muito o que melhorar. Enquanto que 41,9% (n=44) acredita que não há equidade de gênero nas organizações, apesar de já terem visto algumas mudanças ocorrerem.

Essas percepções se confirmam de maneiras diferentes quando comparadas as respostas de homens-líderes e mulheres-líderes no que se refere às diferenças nas promoções de homens e mulheres à liderança. As mulheres-líderes, em geral, acreditam que os homens são mais reconhecidos como líderes do que as mulheres, e que elas precisam se mostrar mais competentes que os homens, mesmo que ambos exerçam a mesma função, apontando este que corrobora o que a literatura vem apontando sobre esse tema (Nardes; Gallon; Rech, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Scherer; Botelho, 2018). Outras apontaram também a desigualdade salarial, a sub-representação feminina na alta liderança, e a feminização do trabalho de cuidado e reprodutivo (por exemplo: educação e saúde), além dos preconceitos em torno da possibilidade de gestação (Antunes *et al.*, 2018; Hermann; Kaus, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Roque; Bertolin, 2021; Scherer; Botelho; Fernandes, 2018; Trebien *et al.*, 2021.).

Assim como alguns dos homens-líderes (n=27), algumas mulheres-líderes (n=12) acabam reproduzindo estereótipos de gênero ao afirmarem que não há diferenças entre homens e mulheres no processo de ascensão na carreira, porque, justificam elas, basta ter “interesse” ou maior disponibilidade para o trabalho. Isto é, acreditam que as mulheres são menos disponíveis para o trabalho, em decorrência dos filhos, por isso promovem mais eles do que elas. Novamente, a manipulação da subjetividade por meio de dispositivos de (auto)controle se expressa em discursos que culpabilizam e individualizam o fenômeno (Duarte; Gallon, 2022), além do que se apontou anteriormente como “masculinismo” – o espaço de trabalho pensado por homens e para homens, não considerando as diferentes condições das pessoas, em especial, nesse caso, as mulheres (Cepellos; Tonelli, 2022; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Santos; Diógenes, 2019). Uma das participantes faz menção a isso, em outras palavras:

Acredito que líderes masculinos (que são maioria) acabam escolhendo pessoas com estilos mais parecidos com os seus, e também existe a questão de “disponibilidade” – o que no caso de ser mulher “linkam” filhos e casa, onde existe um pré-conceito que

elas não estarão 100% envolvidas com o trabalho (como se isso fosse verdade. :()
[ML 60].

Cabe pontuar ainda, no que se refere à percepção de diferenças em promoções entre homens e mulheres, os homens-líderes participantes desta pesquisa, em geral, acreditam que quando há meritocracia e gestão por competências, não há diferenças. Poucos deles (n=4) apontaram que o machismo e a sociedade patriarcal impedem as mulheres de assumirem posições de liderança. Um dos participantes afirmou: “*o que vejo é que geralmente as mulheres são vistas menos capazes que homens, suas opiniões e contribuições são consideradas de forma inconsciente (ou não declarada) de menor valor*” [HL 77].

Em conformidade com esta construção, destacou-se que a percepção de equidade nos espaços de trabalhos, dos que parecem ter uma perspectiva mais otimista e que acreditam que o Brasil evoluiu muito nesse sentido, três são mulheres e 13 são homens. Apenas algumas mulheres acreditam que regrediu (n=3) ou não vê mudanças (n=1), nem um homem assinalou essas alternativas. Para grande parte dos homens-líderes, a percepção de equidade entre homens e mulheres nos espaços de trabalho foi descrita como “perfeita”. Por outro lado, nas respostas de algumas mulheres, observou-se o modo como essa percepção de (ine)equidade se expressa:

Ainda vejo um tratamento diferenciado, como se mulheres fossem frágeis demais, ou que determinada ação ou reação é pelo fato de ser mulher e não humano [ML 3].

Vejo que a mudança só ocorrerá no sentido de equidade, quando nos reconhecermos como sociedade machista e entendermos a origem e construção histórica do machismo, através de ações que realmente objetivem mudar a cultura organizacional [ML 42].

No serviço público os salários são iguais. Ainda temos mais lideranças masculinas e a percepção é que são mais respeitadas do que as mulheres [ML 78].

Em suma, para algumas mulheres-líderes, as mulheres são mais “proativas”, “sensíveis”, “relacionais”. Outras, no entanto, acham que liderança tem a ver com personalidade e não com gênero, em uma das colocações:

Acredito que liderança não deve vir precedida de gênero. Enquanto tivermos essa ótica não conseguiremos a tão buscada igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Estilos de liderança são influenciados por personalidade, formação, influência do meio, tipo de atividade, experiência profissional, entre outros aspectos [ML 12].

De modo semelhante, alguns homens-líderes acreditam que as semelhanças no liderar não se referem ao gênero, somente. Ainda assim, outros deles apontam que as mulheres tem visão mais “apurada”, “liderança mais humanizada”. Apesar de muitos deles reverberarem estereótipos de gênero, outros parecem construir discursos diferentes:

Depende muito das pessoas comparadas. Há homens muito sensíveis aos aspectos humanos, como há mulheres muito objetivas e pouco sensíveis às relações interpessoais [HL 27].

É difícil apontar semelhanças entre liderança feminina e masculina, pois depende muito do perfil da pessoa e a postura que assume no serviço. Já tive uma chefe mulher que era centralizadora, impositiva, brigava com tudo e com todos. Já tive chefe homem que era conciliador, estimulava o diálogo, estimulava a equipe. Então tudo depende da postura da pessoa [HL 85].

O Quadro 2 abaixo apresentado sintetiza as principais palavras utilizadas pelos participantes para descrever e caracterizar as mulheres e os homens em posições de liderança.

Quadro 2 – Palavras utilizadas para descrever mulheres e homens-líderes, a partir das narrativas de participantes

	MULHERES	HOMENS
MULHERES	“maternais”, “intuitivas”, “detalhistas”, “humanizadas”, “perceptivas”, “compreensivas”, “frágeis”, “compreensivas”, “competitivas”, “perfeccionistas”, “determinadas”, “focadas”, “empáticas”, “sensíveis”, “relacionais”, “respeitosas”, “multitarefa”, “abertura ao diálogo”.	“diretos”, “práticos”, “secos”, “ásperos”, “pontuais”, “menos organizados, planejadores e comunicativos”, “imediatistas”, “autoritários”, “racionais”, “impositivos”.
HOMENS	“maternal”, “exigentes”, “sensíveis”, “acolhedoras”, “delegam menos”, “detalhistas”, “capacidade de dialogar, de escutar”, “estimular equipe”, “amigável”, “empáticas”, “organizadas”, “emocionais”.	“políticos”, “práticos”, “reservados”, “brutos”, “explosivos”, “racionais”.

Legenda: lê-se por linhas – o que as mulheres pensam das mulheres, o que as mulheres pensam dos homens; o que os homens pensam das mulheres, e o que os homens pensam dos homens.

Fonte: Questionário de Liderança (QL).

Observou-se que palavras como “sensível”, “maternal” e “relacionais” são utilizadas para definir uma suposta essência feminina, enquanto que ao masculino são postas como características preponderantes o ser “racional”, “prático” e “objetivo”. Numa linha semelhante, social e cientificamente, vê-se também um movimento atual em prol da liderança feminina, que na tentativa de quebrar preconceitos, atribui-se de forma generalista algumas características às mulheres que nem sempre favorecem as mudanças necessárias à ampliação da equidade, portanto, da manutenção das diferenças sem que isso seja motivo para redução de oportunidades. Isto é, de forma acrítica, alguns estudos vêm trazendo a ideia de que ser multitarefas e ter uma tripla jornada de trabalho favorece as mulheres, no sentido de torná-las

detalhistas, sensíveis, persuasivas e negociadoras (Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Roque; Bertolin, 2021; Santos *et al.*, 2022; Santos; Diógenes, 2019; Scherer; Botelho, 2018; Silva; Berrá, 2018; Silva; Rodriguez, 2020; Silva; Santos; David, 2022).

O feminino é colocado em uma instância de natureza essencialista e instintiva, assim como o amor materno é há muito tempo visto como algo instintivo e natural à mulher (Araújo, 2020; Bendia, 2020). São todas, porém, ideias essencialistas, reforçadoras de estereótipos, que limitam a visão sobre homens e mulheres, que quando cisgêneros, tem corpos diferentes, mas podem ter entre si similitudes e diferenças na forma como se entrelaçam o seu agir, pensar e sentir, o que os tornam únicos (Frabetti *et al.*, 2015).

3. 4. 2 Principais desafios e dificuldades

A literatura mais recente aponta o conflito trabalho-família como um dos principais desafios enfrentados por mulheres no processo de ascensão na carreira ou mesmo de manutenção em posições de liderança (Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Grangeiro; Militão, 2020; Hermann; Kaus, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Ramos; Félix, 2019; Reis; Mota-Santos; Teixeira, 2021; Roque; Bertolin, 2021; Santos *et al.*, 2022; Silva; Santos; David, 2022; Trebien *et al.*, 2021; Xavier *et al.*, 2022).

Neste sentido, na análise das narrativas dos participantes com objetivo de compreender aspectos relacionados ao conflito trabalho-família, evidenciou-se que apesar de a quantidade de filhos/dependentes variar nesta amostra: apenas 1 (34,3%), entre 2 e 3 (31,4%) e nenhum(a) (34,3%), 50,5% (n=53) apontou que entre 2 e 3 pessoas dependem da renda familiar. Na Tabela 1, observa-se que uma parte significativa dos participantes (64,8%) mencionou ter renda mensal acima de 6 salários mínimos. Retomando-se os estudos sobre os desafios da liderança feminina, apontou-se para a necessidade de terceirização do cuidado vivida por muitas mulheres-líderes como forma de buscar o equilíbrio trabalho-família (Araújo, 2020; Coelho, 2019). Mais uma vez, o recorte de raça/etnia torna-se relevante, visto que as mulheres que cuidam dos filhos e das tarefas domésticas para que as outras mulheres-líderes-brancas possam ascender na carreira, em sua maioria, são as mulheres pretas e pardas (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Coelho, 2019).

Outrossim, 57,1% (n=60) considera suas condições econômicas e financeiras como adequadas. É possível mencionar também que, nessa amostra, as pessoas casadas são as que mais tem filhos(as)/dependentes, isto é, das 61, 22 tem apenas um filho, e 28 tem entre 2 e 3 filhos. Nesta lógica, cerca de 79% (n=83) dos participantes responderam que têm uma boa rede

de apoio sociofamiliar, dessas 83 pessoas, 44 são mulheres e 39 homens. Observou-se também que das 57 mulheres que responderam a essa pergunta, 13 disseram que sua rede de apoio poderia ser melhor. Importante pontuar que das 61 pessoas que indicaram ser casadas, 50 acreditam que tem uma boa rede de apoio, mas 11 mencionou que esta poderia ser melhor.

Para as mulheres-líderes desta pesquisa, trabalho e família se complementam e ambos são importantes para as mulheres, cujo perfil sociodemográfico é demarcado por condições financeiras favoráveis, pela constituição de rede de apoio (das 57 mulheres-líderes, 47 possuem renda acima de cinco salários mínimos, dessas, 36 mencionaram ter uma boa rede de apoio, as demais também tem rede de apoio, mas acreditam que poderia ser melhor), e, por serem brancas (das 47 mulheres que possuem a renda mencionada, apenas três são negras).

As mulheres apontaram dificuldades de conciliação e equilíbrio da referida díade, a qual tem gerado sobrecarga mental e física. Algumas delas, no entanto, assim como alguns dos homens-líderes, acabam por reproduzir em suas narrativas a individualização da responsabilidade pelo equilíbrio trabalho-família, ou, simplesmente, como questão de “escolha pessoal”, ao mencionarem que as mulheres, via de regra, priorizam mais a família, em detrimento das escolhas profissionais. Em outras palavras, conforme apontado por meio de alguns autores, a questão da família e da maternidade acaba por ser de maior responsabilidade da mulher, por acreditar-se, socialmente, que é um processo inerente a ela, como um estereótipo de gênero (Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Roque; Bertolin, 2021).

Já para a maior parte dos homens-líderes, é importante “separar” bem para que não haja conflito, porém, não no sentido de tarefas excessivas ou sobrecarga mental e física, e sim no sentido “sentimental”. Isto é, muitos deles argumentam que os conflitos familiares não devem interferir emocionalmente no exercício do trabalho, ratificando aquela pretensa lógica de que os homens são mais racionais, objetivos e menos sentimentais, caucionado por estereótipos de gênero já mencionados (Antunes *et al.*, 2018; Hermann; Kaus, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Scherer; Botelho; Fernandes, 2018; Trebien *et al.*, 2021).

Destacou-se ainda, que muitas mulheres-líderes mencionam a importância da rede de apoio no que se refere à relação trabalho-família, alguns trechos de respostas apontam para isso: *“só é equilibrada quando existe o apoio da família”* [ML 79]; *“não é fácil dividir a vida familiar com dois filhos e mais o trabalho e por ser líder de uma área, mas com o apoio familiar e dos membros da equipe consigo executar um bom trabalho”* [ML 105]. Por outro lado, poucos homens-líderes (n=2) mencionam a importância da rede de apoio.

Ainda que os participantes tenham discursado sobre a relação trabalho-família, quando questionados sobre os desafios e dificuldades para o exercício da liderança, poucos mencionaram o conflito trabalho-família como preponderante (n=2). A maior parte dos respondentes, mencionaram como principais desafios, retomando Quadro 1 apresentado anteriormente, a gestão de pessoas de forma geral, e/ou a gestão de equipes masculinas por mulheres-líderes (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Roque; Bertolin, 2021; Santos; Diógenes, 2019; Santos *et al.*, 2022).

Os reflexos dos estereótipos de gênero por meio do sexismo, machismo e violência de gênero, tais como assédio moral e sexual, também apareceram como desafios, pelo menos dez pessoas aduziram a eles (Grangeiro; Militão, 2020; Lima; Silva; Bezerra, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Santos *et al.*, 2022; Santos; Diógenes, 2019; Scherer; Botelho; Fernandes, 2018; Silva; Santos; David, 2022.). E de maneira menos expressiva, talvez por ter tido outra pergunta a este respeito, a desigualdade salarial (Campelo; Pinheiro; Silva, 2022; Nardes; Gallon; Rech, 2022; Santos *et al.*, 2022; Santos; Diógenes, 2019; Silva; Berrá, 2018; Silva; Santos; David, 2022; Xavier *et al.*, 2022).

Exemplificando, as mulheres-líderes apontaram como desafios, que aqui foram classificados como de “gestão de pessoas”, o despreparo, desinteresse, descomprometimento da equipe; gerir e lidar com pessoas diferentes; diferenças entre os interesses pessoais e os da organização; visão distorcida sobre o trabalho em equipe; alta rotatividade; tempo para refletir e tomar decisões assertivas; mudanças inesperadas da gestão superior; ter uma liderança mais democrática; respeito da equipe; falta de recursos; imposição de regras; solidão do cargo; resistência à mudança; definição de prazos; desrespeito à hierarquia; falta de resiliência e inteligência emocional da equipe; perfil comportamental desalinhado com a função; feedbacks assertivos; questões de saúde mental da equipe; falta de treinamentos fornecidos pela organização; pessoas que saem do trabalho para resolver problemas pessoais.

Para os homens-líderes, os desafios, neste aspecto, não parecem muito diferentes: oposição da equipe; falta de empatia e desapoio e menosprezo de pares; ser solitário ou introspectivo; pouca estrutura e organização da empresa; lidar com imprevistos; comunicação desalinhada; resistência à mudança; gerir pessoas e suas diferenças de personalidade e comportamento; processos e pessoas morosas; equipe desinteressada ou indisposta; despreparo para o cargo; falta de automotivação (servidor público) pela ausência de plano de carreira concreta; conflitos geracionais; alta rotatividade; questões de saúde mental dos trabalhadores; delegar atividades; insubordinação; pressão da chefia superior; pouca autonomia; pessoas com

experiências anteriores na liderança ou há mais tempo na equipe, não aceitando a liderança atual; cultura patriarcal capitalista supremacista branca; falta de apoio do superior imediato.

É de se destacar que diferentemente de parte da literatura aqui evidenciada (ver Quadro 1, principalmente), os desafios de homens e mulheres-líderes, desta amostragem, parecem semelhantes e mais voltados para aspectos específicos do exercício da liderança. Talvez, isso permita elucubrar que não há, pura ou essencialmente, uma “liderança feminina” *versus* uma “liderança masculina”, mas sim, há os desafios do exercício de líderes de diferentes identidades e expressões de gênero, ou mesmo de orientações sexuais. Outrossim, possivelmente, agora em concordância com a literatura, seja difícil refletir sobre estereótipos, preconceitos e discriminações de gênero de forma direta (Hryniewicz; Vianna, 2018), como respondendo sozinha(o) a um questionário.

Noutras palavras, a normalização dos preconceitos dificulta o processo de identificar-se como vítima de violências nos espaços de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018). Dessa forma, torna-se “natural” ou “normal” ouvir alguns comentários machistas e sexistas, como se fossem parte do que se espera socialmente dos comportamentos dos homens, em alguns casos, das próprias mulheres.

De forma menos frequente, mas igualmente importante, apareceu também em narrativas de mulheres-líderes, o etarismo como parte dos estereótipos de gênero, também apontado pela literatura, como um desafio, em especial, para algumas mulheres-líderes (Cepellos; Tonelli, 2022; Nardes; Gallon; Rech, 2022). Ainda sobre os desafios relacionados aos estereótipos e preconceitos de gênero, não foi difícil encontrar narrativas que exprimem esse desafio nos espaços de trabalho: “*ser líder mulher em um ambiente masculino. Ter que provar a cada dia minha competência*” [ML 67].

3. 4. 3 Formas de enfrentamento

Arelada à pergunta sobre os principais desafios e dificuldades, foi solicitado aos participantes que mencionassem as formas com as quais buscavam enfrentar desses desafios. As mulheres-líderes trouxeram muitas maneiras de enfrentar os desafios que elas apontaram relacionados à gestão de pessoas, tais como: desligamento do membro da equipe; evitar confrontos; buscar autoconhecimento; policiar formas de agir e falar como líder; abertura ao aprendizado junto aos liderados; desenvolver ações fundamentadas e justas; envolver a equipe nas soluções para os problemas por eles levantados ou trazidos pelo meio (empresa, por exemplo); promover diálogos; ser flexível, ter clareza e transparência; conhecer as individualidades; buscar parcerias com outros líderes; definir e apresentar o papel de cada um

na equipe; lidar individualmente com problemas de “caráter”; evoluir o “*mindset*” (termo utilizado para se referir à mudança de mentalidade); buscar mentorias; gestão de conflitos; gestão de prazos; definir escalas de trabalho com atividades pré-definidas; decisões justas; delegar atividades de forma igualitária; reuniões de equipe; imposição de tarefas e horário de trabalho.

Nessa mesma acepção, para os homens, as formas de lidar com os desafios da gestão de pessoas foram colocadas de modo semelhante as das mulheres: respeitar a todos igualmente; evitar conversas informais; estabelecer boas interações e relações interpessoais; sugestão de melhorias e novas formas de trabalho; usar a votação como forma democrática de toma de decisões; aprimorar a delegação de tarefas conforme habilidades de cada membro da equipe; buscar alternativas frente ao desafio, e buscar autonomia; entender as motivações dos trabalhadores; ter mentores e parceiros que orientem no início da carreira; aprender na prática da liderança; realizar *feedback* individual e em equipe (grosso modo, diz respeito ao retorno da informação ou processo, isto é, um modo de avaliar e compreender as relações de trabalho no contexto organizacional); autoconhecimento por meio da psicoterapia; ouvir todos envolvidos no conflito; alterações salariais; metodologias mais ágeis de trabalho; confiar na equipe; orientar o trabalhador adoecido a procurar ajuda profissional; investigar situações para melhor tomada de decisão; buscar aprimoramento profissional por meio dos estudos; alinhamento de expectativas com gestores acima; diálogo e fomento à colaboração; busca de ajuda em “coaches” (profissional que apoia uma pessoa a atingir algum objetivo profissional ou pessoal, quando o fazem de forma ética); manter a persistência.

Em comparação às respostas dos homens e mulheres-líderes, percebeu-se que, apesar de alguns textos da literatura apontarem que as mulheres são mais propensas a trabalhar em equipe devido ao seu suposto “instinto de cuidado materno” (Araújo, 2020; Bendia, 2020), nesta amostra, tanto homens como mulheres evidenciaram a importância do trabalho conjunto para um melhor desempenho e boa convivência nos espaços de trabalho.

Apesar disso, não se pode ignorar que dificilmente alguém assumiria uma característica humana tida como “ruim” para si, noutras colocações, poucos líderes se identificaram como mais autoritários ou autocráticos (de toda a amostra, apenas três se identificam como autoritárias, e as três são mulheres), grande parte, conforme evidenciado anteriormente, entende-se como mais democrático, e, portanto, como líderes que preferem a busca por soluções e tomada de decisões em equipe. No entanto, é possível que, na prática, e até de forma imperceptível para alguns líderes, isso não se efetive.

Isso permite considerar, mais uma vez, que tanto os desafios, como as formas de enfrentamento, não apresentam, necessariamente, diferenças de gênero, tal como se espera socialmente. Mas, sim, caminhos possíveis estabelecidos dentro das relações e contextos a partir dos quais essas narrativas e indivíduos emergem (Frabetti *et al.*, 2015).

Cabe ainda pontuar, que grande parte dos respondentes, ao serem questionados sobre a relação entre meritocracia e liderança, a veem como solução para a desigualdade de gênero no mundo do trabalho, o que também é dito em alguns textos (Ramos; Félix, 2019; Roque; Bertolin, 2021). Em contraposição a este pensamento, perspectivou-se que a meritocracia é mais uma forma injusta de tratar de forma desigual aqueles que possuem condições e histórias diferentes e diversas (Bendia, 2020). Um caminho possível para a diminuição das desigualdades, além de não transformar as diferenças nelas (Feijó, 2017; Macedo, 2006), seria também a criação de políticas públicas e organizacionais com a regulamentação de ações afirmativas que retratem a dívida histórica que socialmente tem-se com as minorias (Cardoso; Hanashiro, 2018; Miltersteiner, 2020; Nardes; Gallon; Rech, 2022).

3. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da pesquisa foram alcançados na medida em que foi possível realizar uma compreensão dos desafios e dificuldades enfrentados por homens e mulheres-líderes em seu processo de ascensão e manutenção em posições de liderança. Os principais desafios apontados referem-se, em síntese, às diferenças entre as pessoas, às disputas e conflitos interpessoais nos espaços de trabalho, que se configuram como desafios da gestão de pessoas.

Por conseguinte, os(as) líderes mencionaram diversas maneiras de lidar e enfrentar esses desafios. Diferente do que se esperava encontrar, não houve muitas diferenças no que se refere ao exercício da liderança, levando a questionar as representações sociais em torno dos termos “liderança feminina” e “liderança masculina”. Destacou-se que os desafios para mulheres ainda se colocam, especialmente porque as diferenças, por meio de estereótipos e preconceitos construídos pelo patriarcado e o machismo, as transformam em desigualdade de gênero nos diversos espaços sociais, aqui, em especial, os de trabalho.

Nesta acepção, ainda há um processo de reprodução de estereótipos de gênero, o que pode não ser surpreendente, já que socialmente há um conjunto de expectativas relacionadas não somente ao gênero, mas às diferenças e diversidade humanas. O fato de o preconceito e a violência contra as mulheres não ter sido enfatizado pelos participantes da pesquisa, não deve induzir ao pensamento de que não existem, isso porque a naturalização dos estereótipos ainda acontece, de acordo também com a literatura que discutida.

Em suma, parece relevante apontar para a possibilidade de uma desconstrução dos estereótipos, preconceitos e discriminações nos espaços de trabalho, e nos demais espaços sociais, com objetivo de construir novas formas de estabelecer relações por meio de parcerias e do fomento às diferenças e à diversidade. Quiçá as diferenças possam se complementar e criar espaços mais harmoniosos, a qualidade de vida, melhorar contextos, diminuir vulnerabilidades e promover mais criatividade, inovação, crescimento, aprendizagem e desenvolvimento para os seres humanos.

Sem o intuito de encerrar discussões, compreendeu-se também que novos estudos podem ser feitos, para ouvir e acolher os participantes e promover debates mais aprofundados sobre a temática, por meio de entrevistas, grupos focais, pesquisas experimentais, entre outras. Aduziu-se ainda à necessidade de pesquisas que partam da interseccionalidade que constituem a história do Brasil, e, portanto, se faz relevante para compreensão de fenômenos como esses que buscou-se aqui estudar.

3. 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, C *et al.* O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. **Revista Alcance**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 349-365, 2018, DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v25n3\(Set/Dez\).p349-365](https://doi.org/10.14210/alcance.v25n3(Set/Dez).p349-365). Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/13654#:~:text=A%20maioria%20dos%20entrevistados%20acredita,postura%20mais%20agressiva%20para%20negociar>. Acesso em: 22 abr. 2023.
- ARAÚJO, M. **O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão: a escassez da presença feminina em posições de liderança**. Orientadora: Profa. Dra. Natasha Fogaça. 2020, 70fl. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2020.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativas e qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2016.
- BENDIA, L. B. **Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão**. Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos. 2020, 94fl. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo-SP, 2020.
- CAMPELO, A. M.; PINHEIRO, B. G. de A.; SILVA, J. M. da. Liderança nas organizações: desafios de mulheres gestoras nos dias atuais. **Revista Vox Metropolitana**, Recife-PE, s/v, n. 06, p. 156-171, fev./2022. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/2022/02/revistavox-metropolitana-no-06-fev-2022/>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CARDOSO, A.; HANASHIRO, D. M. M. Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n 1 p. 73-89, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/4790>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, S. l, v. 22 n. 57, p. 57-67, ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 29, n. 101, p. 329-358, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/44580>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Nova Iorque: McGraw Hill, 1987.

COELHO, A. de O. **Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**. Orientador: Prof. Dr. Luís Santos. 2019, 108fl. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa – UFP. Porto-PT, 2019.

CORRÊA, A. C. **Trajetórias de diretoras negras na educação básica de Tubarão/SC: barreiras raciais e ascensão social**. Orientadora: Tânia Mara Cruz. 2020, 115fl. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Sul de Santa Catarina – USSC. Tubarão-SC, 2020.

DEL-MASSO, M. C. S. **Metodologia do trabalho científico: aspectos introdutórios**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

DUARTE, E. R.; GALLON, S. 'Não, eu não sofro com isso': a análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v. 19, n. 1, jan./fev. 2022, p. 78-95. DOI:10.15728/bbr.2022.19.1.5. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/e58360b6c41d012b70af8acfd5d21394/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032630>. Acesso em: 18 abr. 2023.

EAGLY, A. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FRABETTI, K. C. *et al.* Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. **Nova Perspectiva Sistêmica**, [S. l.], v. 24, n. 53, p. 41-55, 2015. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/145>. Acesso em: 29 jun. 2022.

FREITAS, A. P.; SILVA, A. M. de L.; FEIJÓ, M. R. "teto de vidro" triplicado: barreiras e desafios das mulheres-negras frente às (im)possibilidades da liderança feminina. In: CONGRESSO BRASILEIRO PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2022, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo-SP: Conselho Federal de Psicologia, 2022, on-line [S. p.].

FEIJÓ, M. R. Pensamento sistêmico e complexo nas organizações. In: CAMPOS, D. C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. São Paulo: LTC/Gen, 2017.

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

GONDIM, S. M. G.; BENDASSOLLI, P. F. Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 19, n. 2, p. 191-199, jun. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722014000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 out. 2020.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9506>. Acesso em: 12 mar. 2023.

HERMANN, P.; KAUS, D. Divisão Sexual do Trabalho: a experiência de três mulheres em cargos de poder e de liderança. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 4, 2019. DOI: 10.23899/relacult.v5i4.1129. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1129>. Acesso em: 1 mar. 2023.

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, n. Cad. EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 10 mar. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LIMA, C. A. P. C.; SILVA, B. C. de O.; BEZERRA, J. C. V. Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, p. 07-21, set./dez. 2020.

MACEDO, R. A **Psicologia na Comunidade**: uma proposta de intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. A.; LEAL, E. S. A comunidade LGBTQ+ e a ocupação em cargos de liderança nas organizações da região de Adamantina. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 21–42, 2021. DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v08n01_04. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/494>. Acesso em: 30 jul. 2023.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro-RJ, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/#>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. Rio de Janeiro: ABRASCO, 2000.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5a ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NARDES, L.; GALLON, S.; RECH, E. Os desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira das mulheres de diferentes gerações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 322-344, maio 2022. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3375>. Acesso em: 10 mar. 2023.

NEVES, J. P. S.; SILVA, M. A. M. da. O mito da democracia racial: contexto histórico brasileiro e a construção do racismo no Brasil. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 158–166, 2019. DOI: 10.15536/reducarmais.3.2019.158-166.1467. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/1467>. Acesso em: 30 jul. 2023.

RAMOS, A. M.; FÉLIX, B. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019. Disponível em: <https://bityli.com/7x99N>. Acesso em: 01 mar. 2023.

REIS, J.; MOTA-SANTOS, M.; TEIXEIRA, B. M. “Joguei a toalha!”: a realidade de executivas que decidiram retornar ao lar: uma discussão sobre o fenômeno opt-out. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 22, n. 56, p. 8–26, 2021. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e77598. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77598>. Acesso em: 22 abr. 2023.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROQUE, C. B.; BERTOLIN, P. T. M. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 23792–23813, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-202. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26027>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SANTOS I. dos *et al.* Análise dos desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de lideranças na região de Presidente Prudente/SP. **Revista Administração de Empresas Unicuritiba**, Curitiba-PR, v. 2, n. 28, p. 239-264, 2022. Disponível em: _____. Acesso em: 10 mar. 2023.

SANTOS, J. da S. **Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB**. Orientadora: Profa. Dra. Lucimeiry Batista da Silva. 2018, 36fl. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba – UFP. João Pessoa-PB, 2018.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, Goiânia-GO, v. 14, n. 12, p. 91-102, dez. 2019. Disponível em: <http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 12 Mar. 2023.

SCHEIN, V. Women in management: reflections and projections. **Women in Management Review**, v. 22, n. 1, p. 6-18, 2007.

SCHEIN, V. et al. Think manager – think male: a global phenomenon?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCHERER, L.; BOTELHO, L. de L. R.; FERNANDES, S. B. Um olhar sobre as prefeitas missionárias: aprendizados e desafios femininos em cargos de gestão pública municipal. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara-RS, v. 15, n. 1, p. 89-111, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/769>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SCHERER, L.; BOTELHO, L. L. R. Liderança feminina na gestão pública municipal – desafios e aprendizados de mulheres prefeitas. **Revista Internacional de Estudios Feministas**, v. 3, n. 1, p. 224-248, 2018. Disponível em: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/21876>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SILVA, E. da; RODRIGUEZ, S. Y. S. Mulheres em cargas de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 6, n. 3, pág. 11133–11150, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-109. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7490>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SILVA, F. B. da; BERRÁ, L. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1750>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SILVA, L. C. S.; SANTOS, N.; DAVID, S. Mulheres no poder: Quais os desafios na hora de liderar?. **Revista Processando o Saber**, v. 14, n. 01, p. 01-15, mai. 2022. Disponível em: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/229>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SILVA, M. M. *et al.* Gestão feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. **Conjecturas**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 1057–1071, 2022. Disponível em: <https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1064>. Acesso em: 10 mar. 2023

TREBIEN, V. M. *et al.* Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 4, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/J5XT9pff5GXpWdbyXqy4JQP/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

XAVIER, D. M. *et al.* Atuação da mulher na gestão pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 54–76, 2022. DOI: 10.48075/revex.v21i1.27998. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27998>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Liderança, participação e formação de equipes. In: **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 71 – 88.

APÊNDICES

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Questionário Sociodemográfico de Liderança

Nº de registro no CEP: (colocar o número de registro obtido no CEP, depois de aprovado)
Resoluções Norteadoras dos Cuidados Éticos em Pesquisa e da formulação do Termo: CNS 466/12 e 510/16.

Tema do Projeto: Desafios da liderança

Prezada(o) Sr(a).,

Este Termo de Consentimento tem linguagem simples, mas caso tenha palavras que você não entenda, peça à pesquisadora que explique as palavras ou informações não compreendidas completamente.

1) Introdução

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que estudará os desafios da liderança no Brasil. Você foi convidada(o) porque além de ser mulher ou homem, atua como líder em organizações de trabalho há mais de um ano. E sua participação não é obrigatória. O objetivo do projeto é compreender e analisar os principais desafios vivenciados por mulheres e homens diante de sua ascensão na carreira como líderes em organizações de trabalho.

2) Procedimentos do Estudo

Para participar deste estudo solicito a sua especial colaboração em responder ao nosso Questionário Sociodemográfico de Liderança para identificação do perfil das(os) participantes, com questões sociodemográficas, e de liderança (fechadas e abertas). Caso você tenha interesse, ao fim do questionário haverá a opção de participar de um grupo focal realizado a partir de dois encontros *on-lines* síncronos e gravados. Você pode querer participar apenas do Questionário Sociodemográfico de Liderança, ou pode participar respondendo ao questionário e também do grupo focal.

3) Riscos e desconfortos

Não há riscos específicos para esta pesquisa, entretanto, por se tratar de assuntos relacionados ao trabalho, que é um fator de identidade, autoconfiança e autoestima, e que também envolve relacionamentos interpessoais, vivências e sentimentos, pode ser que haja algum tipo de desconforto em responder perguntas reflexivas, ou mesmo com a exposição dos assuntos mencionados. A pesquisadora ficará à disposição para conversar sobre eventuais desconfortos sentidos durante a participação na pesquisa.

4) Benefícios

Não há bônus nem ônus diretos para as(os) participantes da pesquisa, mas ao participar podem contribuir para a produção de conhecimento para pessoas que também desejem tornar-se líderes, refletindo e discutindo sobre os desafios da liderança no Brasil. Pode ser também um momento de ressignificar pensamentos, sentimentos, opiniões e percepções sobre liderança, carreira e o mundo do trabalho, por meio das respostas às perguntas do questionário.

5) Acompanhamento e Responsabilidade

Efeitos indesejáveis são possíveis de ocorrer em qualquer estudo de pesquisa, apesar de todos os cuidados possíveis, e podem acontecer sem que a culpa seja sua ou da pesquisadora. Se você sofrer efeitos indesejáveis como resultado direto da sua participação neste estudo, a necessária assistência profissional será providenciada por meio do encaminhamento ao Serviço de Psicologia da UNESP-Bauru.

6) Garantia de Esclarecimento

Ao participar da pesquisa, garantimos que você será acompanhado em todas as etapas que envolverem sua participação, de modo que qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimento que tiver, estaremos à disposição para melhor esclarecer suas dúvidas, por meio dos contatos abaixo viabilizados a você.

7) Participação

Sua participação neste estudo é muito importante e voluntária. Você tem o direito de não querer participar ou de sair deste estudo a qualquer momento, sem penalidades ou perda de qualquer benefício ou cuidados a que tenha direito nesta instituição. Em caso de você decidir retirar-se do estudo, favor notificar a pesquisadora que esteja atendendo-o(a).

A pesquisadora responsável pelo estudo poderá fornecer qualquer esclarecimento sobre o estudo, assim como tirar dúvidas, bastando contato com o seguinte endereço e/ou telefone, e-mail:

Nome da Pesquisadora: Amanda Pereira Freitas

Telefone: (19) 9.9557.0865

E-mail: amanda.p.freitas@unesp.br

Nome da Orientadora da Pesquisa: Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó

Telefone: (14) 3103.9408

E-mail: marianne.r.feijo@unesp.br

Nome do Coorientador da Pesquisa: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Telefone: (14) 3103.9408

E-mail: hugo.cardoso@unesp.br

O Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências também pode ser contatado em caso de necessidade:

Endereço: Av. Eng. Luís Edmundo Carrijo Coube, 2085 - Núcleo Res. Pres. Geisel, Bauru - SP, 17033-360.

Telefone: (14) 3103-9400

E-mail: cepesquisa@fc.unesp.br

8) Caráter Confidencial dos Registros

A sua identidade será mantida em sigilo. Os resultados serão sempre apresentados como o retrato de um grupo e não de uma pessoa. Dessa forma, você não será identificado quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. O questionário respondido por você ficará salvo apenas no e-mail da pesquisadora, sem que qualquer outra pessoa possa acessar.

9) Custos e Reembolso

Você não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo e também não receberá pagamento pelo mesmo.

10) Declaração de Consentimento

Li ou alguém leu para mim as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento. Declaro que toda a linguagem técnica utilizada na descrição de estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também a ciência de que receberei uma cópia *on-line* (em meu e-mail) deste termo de consentimento livre e esclarecido, gerado pelo próprio *Google Forms*. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade.

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE

Nome completo:

RG:

Cidade/Estado:

Telefone/WhatsApp:

E-mail:

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO DE LIDERANÇA

1ª parte – TCLE (apresentado no Apêndice II)

2ª parte – Questões Sociodemográficas

1. Qual seu sexo biológico?
☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro ☐ Prefiro não responder
2. Com qual gênero você se identifica?
3. ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro ☐ Prefiro não responder
4. Qual a sua Orientação Sexual?
☐ Homossexual ☐ Heterossexual ☐ Bissexual ☐ Pansexual ☐ Assexual ☐ Outro ☐ Prefiro não responder
5. Como se identifica em relação à raça-etnia?
☐ Negro (preto ou pardo) ☐ Branco ☐ Amarelo ☐ Vermelho/indígena
6. Qual sua idade?
☐ Entre 18 e 24 anos ☐ Entre 25 e 30 anos ☐ Entre 31 e 39 anos ☐ Entre 40 e 49 anos
☐ Acima de 50 anos
7. Qual é o seu estado civil?
☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a) ☐ União Estável ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)
8. Quantos filhos(as)/dependentes você tem?
☐ Apenas 1 ☐ Entre 2 e 3 ☐ Entre 4 e 5 ☐ Acima de 6
9. Qual é sua renda familiar?
☐ Entre 1 e 2 salários mínimos ☐ Entre 3 e 4 salários mínimos ☐ Entre 5 e 6 salários mínimos ☐ Acima de 6 salários mínimos
10. Quantas pessoas dependem de sua renda familiar (contando com você)?
☐ Apenas 1 ☐ Entre 2 e 3 ☐ Entre 4 e 5 ☐ Acima de 6
11. Como estão suas condições econômicas e financeiras, conforme sua percepção?
☐ Desfavoráveis ☐ Pouco desfavoráveis ☐ Adequadas ☐ Favoráveis
12. Como você considera sua rede de apoio (esposo(a), mãe, pai, tias, tios, amigas(os) próximas(os)?
☐ Tenho uma boa rede de apoio ☐ Minha rede de apoio poderia ser melhor ☐ Não preciso de rede de apoio
13. Qual é o nível de sua Formação Acadêmica?
☐ Ensino fundamental completo ☐ Ensino médio completo ☐ Ensino superior completo ☐ Pós-graduação completa ☐ Outro
14. Se você respondeu "outro" na questão anterior, preencha abaixo com a opção adequada.
15. Qual é a sua área principal de Formação?
16. Qual é a sua área principal de Atuação Profissional?
17. Qual é o seu tipo de vínculo com o emprego atual?
☐ Pessoa Jurídica ☐ Servidor público ☐ Pessoa Física (CLT) ☐ Outro

3ª parte – Questões objetivas sobre liderança

18. Qual nível de liderança você exerce?
[] Operacional (Liderança focada na execução de processos, exemplo: Supervisor Comercial) [] Tático (Liderança intermediária, participa de alguns processos estratégicos, mas o foco continua na execução, exemplo: Coordenador Comercial) [] Estratégico (Foco nas estratégias da área e do negócio, exemplo: Diretor Comercial)
19. Há quanto tempo você é líder?
[] Há 1 ano [] Entre 2 e 3 anos [] Entre 4 e 5 anos [] Há mais de 6 anos
20. Quantos membros há em sua equipe?
[] 1 membro [] Entre 2 e 5 membros [] Entre 6 e 10 membros [] Acima de 11 membros
21. Como foi a sua ascensão à liderança?
[] Havia uma vaga disponível, e eu me candidatei por escolha minha [] Não tive escolha, o líder do meu departamento foi desligado e eu tinha mais experiência para assumir [] Outro motivo
22. Como seus liderados se identificam em relação ao gênero?
[] Homens e mulheres [] Homens, mulheres e não binários [] Apenas homens [] Apenas mulheres [] Apenas não binários [] Homens e não binários [] Mulheres e não binários
23. Qual seu estilo de liderança?
[] Autocrático (Costuma centralizar as decisões na liderança, pouca abertura à criatividade e questionamento, processos tradicionais e conservadores) [] Democrático (Costuma descentralizar as decisões de forma que a equipe possa participar do processo decisório, mas a autoridade ainda é do líder) [] Laissez-faire (Costuma descentralizar totalmente as decisões, de maneira que a equipe faça a gestão a sua maneira) [] Nenhum desses
24. Você acredita que a Gestão Estratégica de Pessoas precisa estar alinhada aos diversos perfis profissionais? *Considere em sua resposta que a GEP é um conjunto de conhecimentos, métodos e práticas que visam ao alinhamento entre interesses dos trabalhadores e os da organização*
[] Sim, isso é muito importante
[] Sim, mas não vejo tanta relevância
[] Não, não acho importante
[] Não sei responder
25. Discussões sobre gênero, racismo, estereótipos, preconceitos e discriminação, entre outros que contemplam a diversidade humana, são importantes nos espaços de trabalho?
[] Sim, isso é muito importante
[] Sim, mas não vejo tanta relevância
[] Não, não acho importante
[] Não sei responder
26. Você acredita que atualmente há igualdade entre homens e mulheres nos espaços de trabalho?
[] Sim, o Brasil evoluiu muito nos últimos anos
[] Sim, mas ainda há muito o que melhorar
[] Não, acredito que regrediu

[] Não vejo mudanças nesse sentido

[] Não sei responder

4ª parte – Questões dissertativas

27. Qual o papel do(a) líder, em sua concepção?
28. Você enfrentou ou enfrenta desafios e dificuldades na liderança? Se sim, quais? Se sim, como lidou com eles?
29. Em sua opinião e experiência, quais recursos são importantes para o exercício da liderança?
30. Você utiliza ferramentas para conhecimento dos(as) membros de sua equipe para tomada decisões? Quais ferramentas?
31. Qual a relação entre meritocracia e liderança, em sua opinião? *Meritocracia aqui entendida como o pensamento de que para atingir seus objetivos basta o esforço individual*
32. Em sua opinião, quais são as diferenças nas promoções de homens e mulheres à liderança?
33. Em sua percepção, a pandemia da Covid-19 trouxe algum impacto para o exercício de sua liderança? (Por exemplo, a implantação do teletrabalho, a reestruturação de equipes, a gestão do tempo, etc.) Se sim, quais?
34. Você acredita que as questões de gênero afetam a sua forma de liderar? Como?
35. Como você enxerga a relação trabalho-família?
36. Como os diferentes perfis comportamentais (comunicadores, introspectivos, planejadores, executores, etc.) de sua equipe podem influenciar na Gestão Estratégica de Pessoas?
37. Como você vê a igualdade entre homens e mulheres nos espaços de trabalho (ex.: promoções, salário para os mesmos cargos, liderança masculina e feminina, etc.)?
38. Em sua opinião, quais são as semelhanças entre liderança feminina e masculina?
39. Em sua opinião, quais são as diferenças entre liderança feminina e masculina?
40. Em resumo, o que ser líder significa para você?

Parte final do questionário

- Caso houvesse a oportunidade, você gostaria de participar de um encontro *on-line* síncrono, com duração de, no máximo, 60 minutos, com outros líderes para continuarmos essa discussão/reflexão sobre liderança?
- Qual a sua disponibilidade? (dias da semana, horários, períodos).

ANEXO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Mulheres e carreiras no Brasil: os desafios da liderança feminina

Pesquisador: Marianne Ramos Feijo

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 60802022.6.0000.5398

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.563.485

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa de curso de mestrado com abordagem quanti-qualitativa e de caráter descritivo e explicativo, que visa compreender e analisar os principais desafios vivenciados por mulheres-trabalhadoras em sua ascensão na carreira como líderes nas organizações de trabalho, a partir de uma perspectiva sistêmica-complexa da Psicologia. Será utilizado um "Questionário Sociodemográfico de Liderança para mulheres-líderes e homens líderes, a fim de encontrar dissonâncias, consonâncias, portanto, peculiaridades da liderança feminina. Os dados quantitativos serão organizados em planilha e em software para análise descritiva. Será realizada Análise de Conteúdo dos dados qualitativos".

Objetivo da Pesquisa:

Compreender os principais desafios vivenciados por mulheres-trabalhadoras em sua ascensão na carreira como líderes em organizações de trabalho, a partir do pensamento sistêmico-complexo.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos: "por se tratar de assuntos relacionados ao trabalho, que é um fator de identidade, autoconfiança e autoestima, e que também envolve relacionamentos interpessoais, vivências e sentimentos, pode ser que haja algum tipo de

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01

Bairro: CENTRO

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-9400

Fax: (14)3103-9400

E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br

Continuação do Parecer: 5.563.485

desconforto em responder perguntas reflexivas, ou mesmo com a exposição dos assuntos mencionados. A pesquisadora ficará à disposição para conversar sobre eventuais desconfortos sentidos durante a participação na pesquisa".

Benefícios: "As(os) participantes da pesquisa podem contribuir para a produção de conhecimento para pessoas que também desejem tornar-se líderes, refletindo e discutindo sobre os desafios da liderança no Brasil. Pode ser também um momento de ressignificar pensamentos, sentimentos, opiniões e percepções sobre liderança, carreira e o mundo do trabalho, por meio das respostas às perguntas do questionário".

Avaliação positiva para a realização da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

"A desigualdade de gênero e o machismo construídos na sociedade patriarcal, e que estruturam as relações sociais no Brasil, tem produzido um movimento de exclusão, exploração e discriminação das mulheres. Neste cenário, emergem os desafios e dificuldades enfrentados por mulheres nos espaços de trabalho, os quais se expressam na difusão de estereótipos, na ausência de equidade salarial e de políticas de ascensão na carreira, nos preconceitos e nos atos de discriminações por elas sofridos. Este estudo, de abordagem quanti-qualitativa e de caráter descritivo e explicativo, pretende compreender e analisar os principais desafios vivenciados por mulheres-trabalhadoras em sua ascensão na carreira como líderes nas organizações de trabalho, a partir de uma perspectiva sistêmica-complexa da Psicologia. Para isso, será aplicado um Questionário Sociodemográfico de Liderança para mulheres-líderes e homens-líderes, a fim de encontrar dissonâncias, consonâncias, portanto, peculiaridades da liderança feminina. Espera-se que os desfechos deste trabalho indiquem possibilidades de questionamento, discussão e reflexão acerca do ser mulher, trabalhadora e líder no Brasil pós-moderno, fomentando melhores caminhos e formas de apoio ao desenvolvimento das mulheres e de suas carreiras".

O questionário sociodemográfico é extenso e está organizado de forma adequada considerando a sua finalidade.

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01

Bairro: CENTRO

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-9400

Fax: (14)3103-9400

E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br

Continuação do Parecer: 5.563.485

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foi apresentado TCLE para os participantes (em torno de 100) da pesquisa por mídias sociais.

O termo se encontra adequado às Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Recomendações:

Nada consta.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Projeto considerado “aprovado” por estar em conformidade com os parâmetros legais, metodológicos e éticos analisados pelo colegiado deste CEP - Comitê de Ética em Pesquisa.

Lembramos que é dever do pesquisador responsável, ao término da pesquisa e conforme o cronograma informado à Plataforma Brasil, apresentar o relatório final da mesma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1979538.pdf	07/07/2022 13:09:11		Aceito
Folha de Rosto	CEP_Amanda_Freitas.pdf	07/07/2022 13:04:14	AMANDA PEREIRA FREITAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.odt	06/07/2022 18:04:18	Marianne Ramos Feijo	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_mestrado_Amanda_Freitas_CEP.docx	06/07/2022 18:04:07	Marianne Ramos Feijo	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01

Bairro: CENTRO

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-9400

Fax: (14)3103-9400

E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br

UNESP - FACULDADE DE
CIÊNCIAS CAMPUS BAURU -
JÚLIO DE MESQUITA FILHO



Continuação do Parecer: 5.563.485

BAURU, 04 de Agosto de 2022

Assinado por:
Mário Lázaro Camargo
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01

Bairro: CENTRO

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-9400

Fax: (14)3103-9400

E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br