

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA GRAZIOLI

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE BARREIRAS
DE GÊNERO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO**

Dourados/MS

2025

MARIANA GRAZIOLI

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE BARREIRAS
DE GÊNERO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO**

Trabalho de Graduação II apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Economia da Universidade
Federal da Grande Dourados, como
requisito para a aprovação na disciplina.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Prof. Me. Afonso Guilherme Ferreira Egidio
Antiqueira

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Dourados/MS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G785m Grazioli, Mariana
MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE BARREIRAS DE
GÊNERO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO [recurso eletrônico] / Mariana Grazioli. -- 2025.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Liderança feminina. 2. Barreiras de gênero. 3. Gestão pública. I. Binotto, Erlaine. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.




ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2025.1

MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: PERSPECTIVAS SOBRE BARREIRAS DE GÊNERO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO


Mariana Grazioli

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
 **ERLAINE BINOTTO**
Data: 07/07/2025 17:18:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Erlaine Binotto
(Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQU**
Data: 07/07/2025 17:15:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
(Avaliador 1)

Documento assinado digitalmente
 **NARCISO BASTOS GOMES**
Data: 04/07/2025 12:43:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 03 de julho de 2025.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a minha família pelo apoio durante a graduação, especialmente ao meu pai e minha madrasta que nunca deixaram que me faltasse nada e me ajudaram mais que o necessário durante o período que morei em Dourados. Agradeço também à minha prima Luiza, que sempre se fez presente, mesmo estando longe e à Marivete que se preocupou o suficiente por todos.

À UFGD, principalmente à FACE que me acolheu do início ao final do curso e proporcionou a melhor experiência universitária, enriquecendo meus conhecimentos e oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Agradeço, também, aos professores, técnicos e todos os servidores que fazem a universidade ser o que é.

Agradeço, em especial, minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto, por toda a paciência, atenção e direcionamento que foram fundamentais para me ajudar a finalizar esse trabalho.

Meu agradecimento se estende ao grupo de pesquisa “Organizações, Pessoas e Ambiente”, ao qual tive a oportunidade de ser apresentada pela Professora Erlaine, por ter me permitido participar de suas atividades e que, com trocas de conhecimento e discussões acadêmicas, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Minha profunda gratidão às mulheres que, gentilmente, dedicaram de seus tempos e compartilharam comigo suas trajetórias de vida, tão bonitas e inspiradoras, para integrar os dados dessa pesquisa.

Aos meus amigos, pelas muitas risadas que me proporcionaram, pelos tantos choros que escutaram e por se tornarem minha segunda família em uma cidade onde cheguei sem ninguém, mas nunca permaneci sozinha.

Por fim, agradeço a todo amor que eu sempre recebi e que busco devolver as pessoas ao meu redor.

RESUMO

Apesar dos avanços na formação acadêmica das mulheres e do aumento de sua participação no mercado de trabalho, essas ainda ocupam um menor espaço de liderança e relação aos homens. O presente trabalho tem como objetivo analisar as percepções e vivências de mulheres em cargos de liderança sobre as barreiras de gênero que marcam suas trajetórias profissionais em um órgão público de Mato Grosso do Sul. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando como instrumento entrevistas semiestruturadas conduzidas com dez gestoras da organização. A análise dos dados foi estruturada a partir do modelo teórico proposto por Eagly e Carli (2007), que discute o conceito de “labirinto da liderança”, além do estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) sobre os desafios específicos enfrentados por mulheres líderes. Os resultados indicam que as principais barreiras percebidas estão associadas ao preconceito velado, resistência à liderança feminina, sobrecarga com demandas familiares, além de impactos relacionados à maternidade e à divisão desigual das tarefas domésticas e de cuidado. Também foi identificado que muitas mulheres enfrentam a pressão de terem que demonstrar competência superior à dos homens para serem reconhecidas, além de lidarem com os impactos emocionais e físicos decorrentes da sobrecarga profissional e pessoal. O estudo reforça a necessidade de políticas institucionais que promovam maior equidade de gênero, bem como a valorização da liderança feminina nas organizações públicas, contribuindo para uma gestão mais diversa, inclusiva e representativa.

Palavras-chave: Liderança feminina; Barreiras de gênero; Gestão pública.

ABSTRACT

Despite significant advances in women's educational attainment and increasing participation in the labor market, they still occupy a smaller space in leadership than men. This study aims to analyze the perceptions and experiences of women in leadership positions regarding the gender barriers that marks their professional path in a public agency in Mato Grosso do Sul. The research adopts a qualitative and descriptive approach, using semi-structured interviews conducted with ten female managers from the organization. Data analysis was guided by the theoretical framework of Eagly and Carli (2007), who conceptualize the "leadership labyrinth," along with the study of Hryniewicz and Vianna (2018) on the specific challenges faced by female leaders. The results indicate that the main barriers are related to subtle prejudice, resistance to female leadership, work-life imbalance, and the burdens associated with motherhood and the unequal distribution of domestic responsibilities. Additionally, participants report facing the constant pressure to exceed male counterparts in performance to be equally recognized, leading to emotional and physical strain. This study highlights the urgent need for institutional policies that promotes gender equity and the recognition of female leadership in public organizations, contributing to more diverse, inclusive, and representative management practices.

Keywords: Female leadership; Gender barriers; Public management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das barreiras à liderança feminina segundo Eagly e Carli (2007).	18
Quadro 2 - Análise comparativa dos obstáculos à liderança	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das entrevistadas e dos cargos	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD — Cargo de Direção

CGEE — Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

CFO — *Chief Financial Officer* (Diretor Financeiro)

CEO — *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPU — *Inter-Parliamentary Union* (União Interparlamentar)

OIT — Organização Internacional do Trabalho

ONU — Organização das Nações Unidas

SIORG — Sistema de Informações Organizacionais

TSE — Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 LIDERANÇA	15
2.1.1 Liderança feminina	15
2.2 TRABALHO E GÊNERO	16
2.2.1 Barreiras de gênero no mercado de trabalho	18
2.2.2 Participação e políticas de inclusão feminina	19
3 METODOLOGIA	21
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	21
3.3 AMOSTRA	22
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE	23
3.5 INSTRUMENTO E FORMA DE COLETA DE DADOS	25
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DAS ENTREVISTADAS	27
4.2 BARREIRAS PARA LIDERANÇA FEMININA	28
4.2.1 Vestígios de Preconceito	30
4.2.2 Maternidade	31
4.2.3 Aparência Pessoal	32
4.2.4 Resistência a Liderança da Mulher	33
4.2.5 Problemas com Estilos de Liderança	33
4.2.6 Demandas da vida familiar	34
4.2.7 Baixo Investimento em Capital Social	34
4.2.8 Divisão de Tarefas na Infância	35
4.2.9 Questão de Opção	35
4.2.10 Mulheres sem Filhos Sofrem Menos Preconceito	36
4.2.11 A Mulher tem que Ser Melhor que o Homem para ser Chefe	37
4.2.12 Falta de Ambição Explícita	38
4.2.13 Atribuição do sucesso a fatores externos	38
4.2.14 Falta de Confiança em Ações Afirmativas	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	45
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	47

1 INTRODUÇÃO

Ao adentrar no mercado de trabalho, as mulheres tendem a enfrentar obstáculos que podem ser explícitos ou implícitos e que podem dificultar sua ascensão profissional (Eagly; Carli, 2007). Essas barreiras, ainda que vêm sendo superadas de maneira exponencial segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2025), por outro lado, a desigualdade de gênero está longe de ser vencida, ainda existem muitas ações a serem realizadas e há necessidade de investir e buscar mais dados para combatê-la (ONU Mulheres, 2024).

A liderança, em certos órgãos públicos brasileiros, continua sendo predominantemente masculina, sobretudo nos cargos de mais alto escalão (Carvalho; Cavalcante, 2017; Melo; Tomé, 2018). Segundo Melo e Tomé (2018), mesmo nesse serviço público, onde existe isonomia salarial, as posições de maior poder simbólico e decisório são, majoritariamente, ocupadas por homens. Isso revela que a desigualdade não está restrita à remuneração, mas à distribuição de poder, influência e prestígio.

O papel de líder e o conceito de liderança é tratado por vários autores de maneira aprofundada há muito tempo (Bergamini, 1994). Em vários casos, o conceito está atrelado a uma pessoa que consegue influenciar outros em seu próprio meio, guiando, mesmo que às vezes não possua um cargo formalizado de gestor (Bergamini, 1994; Robbins, 2005).

Hryniewicz e Vianna (2018), em um estudo denominado “Mulheres em posição de Liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais”, apresentam os desafios e trajetórias enfrentadas por mulheres em organizações na cidade do Rio de Janeiro. As autoras utilizaram Eagly e Carli (2007) como referência base com as cinco principais barreiras citadas em seu artigo “*Women and the Labyrinth of Leadership*”, são elas: vestígios de preconceito, resistência a liderança feminina, problemas de estilo de liderança, demandas da vida familiar e baixo investimento em capital social.

Além das cinco barreiras citadas por Eagly e Carli (2007), Hryniewicz e Vianna (2018) adicionam mais três, sendo elas: Maternidade, Aparência Pessoal e Divisão de Tarefas na Infância. Ainda, trazem, junto as barreiras, mais seis obstáculos a serem analisados: questão de opção, mulheres sem filhos sofrem menos preconceito, a mulher tem de ser melhor do que o homem para ser chefe,

falta de ambição explícita, atribuição do sucesso a fatores externos e falta de confiança em ações afirmativas.

Contrapondo diversos estudos referenciando a famosa metáfora do *glass-ceiling*, que diz que as mulheres enfrentam um obstáculo invisível que não permite sua entrada em cargos gerenciais, Eagly e Carli (2007) associam as desigualdades e dificuldades de mulheres no ambiente de trabalho a uma série de outras barreiras. Em seu estudo, as autoras demonstraram que essas profissionais não somente são impedidas por um chamado “Teto de Vidro”, mas, também, por um labirinto que se estende por toda sua carreira profissional e as impede de chegar nas posições do tipo “C”, como *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO), em tradução livre, diretores executivo e financeiro, respectivamente.

Eagly e Carli (2007) não desmerecem a importância da famosa metáfora que vem sendo utilizada para demonstrar uma barreira invisível que impede mulheres de adentrarem no alto-escalão de uma empresa, mas ressaltam que há muitas variáveis que devem ser nomeadas e inseridas nesse contexto. Além disso, afirmam que essas barreiras não se encontram apenas impedindo a ocupação de cargos de liderança, mas que está presente ao longo de toda a carreira feminina.

Buscou-se, neste trabalho, replicar o estudo realizado por Hryniewicz e Vianna (2018) em busca de resultados a respeito de percepções e barreiras de gênero em posição de lideranças para mulheres que trabalham em um órgão público de Mato Grosso do Sul e exercem ou já exerceram algum cargo como líder.

Autores como Robbins (2005) e Bergamini (1994) destacam que a liderança não se limita, necessariamente, ao exercício de um cargo formal, podendo ocorrer de maneira informal, por meio da capacidade de influenciar, motivar e engajar pessoas no ambiente de trabalho. Assim, mesmo sem ocupar uma posição hierárquica, indivíduos podem exercer liderança a partir de suas competências, atitudes e relações interpessoais.

Contudo, para esta pesquisa, optou-se por delimitar como participantes apenas mulheres que ocuparam cargos formais de direção, especificamente de denominação institucional “CD” (Cargo de Direção) e seus quatro níveis hierárquicos: CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4. Essa delimitação se justifica pela necessidade de compreender como as barreiras de gênero se manifestam nas estruturas de poder formalmente constituídas dentro de um órgão público, nas quais

há maior responsabilidade administrativa, cobrança, exposição e impacto nas dinâmicas desse órgão.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

De acordo com Melo e Tomé (2018), apesar dos avanços significativos na formação acadêmica das mulheres e de sua crescente inserção no mercado de trabalho e no serviço público, a desigualdade de gênero no acesso aos cargos de liderança persiste de forma estrutural. Mesmo em contextos como o setor público, onde há isonomia salarial garantida por lei, as posições de maior prestígio, poder simbólico e capacidade decisória continuam sendo majoritariamente ocupadas por homens (Melo; Tomé, 2018; Carvalho; Cavalcante, 2017).

As mulheres enfrentam, ao longo de suas trajetórias profissionais, um conjunto de barreiras que não se resumem a um teto de vidro, mas que configuram um verdadeiro labirinto da liderança, onde múltiplos obstáculos, como preconceitos sutis, resistência à liderança feminina, sobrecarga com tarefas domésticas e desafios associados à maternidade, se interligam e dificultam sua ascensão e permanência em cargos de poder (Eagly; Carli, 2007; Hryniewicz; Vianna, 2018).

Diante desse panorama, a questão norteadora da pesquisa é: Como mulheres que ocupam cargos de liderança em um órgão público percebem e vivenciam as barreiras de gênero?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções e vivências de mulheres em cargos de liderança sobre as barreiras de gênero que marcam suas trajetórias profissionais em um órgão público em Mato Grosso do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Descrever o perfil das mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de liderança em um órgão público;
- b. Investigar como as mulheres em cargos de gestão lidam com a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais.

- c. Identificar as barreiras e obstáculos de gênero na trajetória profissional

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do aumento da participação feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança ao longo dos anos, esses desafios persistem tanto no setor público quanto no privado (Hryniewicz; Vianna, 2018). Superar esses obstáculos requer uma mudança cultural, a desconstrução de estereótipos de gênero e a implementação de políticas organizacionais mais flexíveis e equitativas (Ceribeli; Rocha; Pereira, 2017).

Souza, Ferraz e Ferraz (2021) sustentam a necessidade de investigar e estudar os problemas advindos das desigualdades nas relações entre homens e mulheres para que esses sejam enfrentados e possamos combater a opressão sofrida pela mulher desde seus contextos mais primordiais.

Além disso, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 5 da ONU busca alcançar a igualdade de gênero (ONU, 2025), reconhecendo que essa igualdade não é apenas um direito humano fundamental, mas também uma base para desenvolvimento e prosperidade social. Inserir essa perspectiva no presente é necessário, pois busca compreender as barreiras enfrentadas por mulheres em posições de liderança, contribuindo diretamente para o alcance desse objetivo.

Portanto, torna-se necessário, a partir de pesquisas, demonstrar como as mulheres percebem as barreiras que as cercam e impedem seu crescimento dentro de empresas e indicar possíveis caminhos de superação de obstáculos ou políticas a serem adotadas que permitam a diminuição da disparidade de gênero dentro do ambiente de trabalho.

A pesquisa pode servir de contribuição para o meio acadêmico, preenchendo lacunas sobre dados a respeito de percepções sobre barreiras enfrentadas por mulheres líderes e servindo como continuação para pesquisas futuras sobre liderança feminina dentro do serviço público.

Ainda, as informações apresentadas nesse estudo podem ser usadas de maneira a esclarecer as desigualdades percebidas pelas mulheres atuando em posições de liderança em um órgão público. Dessa forma, permitindo que futuramente sejam elaboradas ações mais inclusivas e que facilitem e incentivem o acesso de outras mulheres a esses cargos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Robbins (2005, p. 258) define liderança como sendo “Capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Não somente isso, o autor também descreve que o possuir a liderança nem sempre vem de atribuição formal de cargo, mas que pode ser de indivíduos que não ocupam grandes posições, mas permanecem influenciando pessoas dentro da organização. Igualmente, Bergamini (1994) defende que a liderança não está necessariamente vinculada a um cargo formal de chefia, ser líder envolve um conjunto de fatores mais amplos, e nem todo chefe pode ser considerado um verdadeiro líder.

Para Bergamini (1994), o líder é aquele que influencia o ambiente da mesma forma que pode ser influenciado por ele, atuando como agente de mudança. A liderança eficaz, segundo a autora, não deve se basear apenas em relações de troca entre líder e liderado. Ela defende uma perspectiva em que o líder desenvolve sua equipe, demonstra empatia e compreende os diferentes contextos vivenciados pelos colaboradores no ambiente de trabalho

Em outra perspectiva, Schein (2009) entrelaça a definição de líder com o conceito de cultura e define que o líder é moldado por ela e, quando chega a hora em que seus subordinados não se encaixam mais na cultura determinada, vira papel desse líder rearranjá-la, guiando a mudança.

Nas três definições de líder indicadas pelos autores aqui supracitados não há uma divergência, mas sim, um complemento de ideias. Podemos destacar, a partir das ideias de Bergamini (1994), Robbins (2005) e Schein (2009) que um líder é aquele que percebe, influência e guia as mudanças em seu meio, estando essencialmente conectado com as pessoas que está liderando, não necessariamente possuindo um cargo de chefe. Sendo esse um conceito aplicável a diferentes contextos e perfis, nos permite avançar na compreensão sobre como esse fenômeno se manifesta na atuação de mulheres ocupando essas posições.

2.1.1 Liderança feminina

De acordo com Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), os estilos de liderança são frequentemente classificados como transformacional e transacional. O

estilo transformacional é caracterizado por líderes que buscam inspirar, motivar, desenvolver e apoiar seus liderados, estimulando seu crescimento pessoal e profissional. O estilo transacional baseia-se em recompensas e punições, priorizando o cumprimento de metas e tarefas de forma mais direta e objetiva.

Mulheres, em geral, tendem a adotar mais frequentemente o estilo de liderança transformacional, caracterizado pela empatia, envolvimento com subordinados, motivação e visão de futuro (Eagly; Johannesen-Schmidt; Van Engen, 2003). Esse tipo de liderança é atualmente considerado mais eficaz em diversos contextos organizacionais, especialmente nas organizações modernas, que valorizam a cooperação e a construção coletiva (Daft, 2017; De Mascia, 2015).

No entanto, mesmo que apresentem características de liderança valorizadas atualmente, as mulheres continuam enfrentando barreiras estruturais e simbólicas para sua ascensão, especialmente em espaços de decisão e de maior poder hierárquico. Essas barreiras incluem desde a dificuldade em acessar redes de relacionamento profissionais até a sobrecarga da dupla jornada de trabalho, além dos estereótipos que colocam em dúvida sua capacidade para liderar (Eagly; Carli, 2007; Hryniewicz; Vianna, 2018).

2.2 TRABALHO E GÊNERO

Souza, Ferraz e Ferraz (2021) relatam que as ciências administrativas vêm corroborando para uma postura de discriminação da mulher e, mesmo em textos que deveriam dizer o contrário, acabam trazendo pressupostos que perpetuam a posição de inferioridade da mulher em relação ao homem.

Antunes (2009) dialoga sobre a disparidade entre cargos ocupados por homens e mulheres nas empresas contemporâneas. Na grande parte, homens assumem papéis que envolvem trabalhos técnicos, já as mulheres permanecem em áreas onde o trabalho é desempenhado de forma mais rigorosa/extenuante.

Cabe destacar que, não só o feminino fica retido, em sua maioria, a essas áreas que são mais exaustivas, mas, além disso, está destinado à realização daquilo que o capital mais explora, nomeadamente, a chamada dupla jornada (Antunes, 2009). Nesse contexto, a mulher, ao sair de seu trabalho assalariado diariamente, ainda realiza o trabalho doméstico (Antunes, 2009) e o trabalho reprodutivo, que

nada mais é do que a reprodução da força essencial do capitalismo: a mão-de-obra (Souza; Ferraz, 2023).

Onuma, Oliveira e Amancio (2022) trazem a clareza da exaustão do trabalho exercido pela mulher que exerce sua profissão, realiza os trabalhos domésticos e ainda produz a mão de obra futura de toda a sociedade através da geração da vida.

Todas essas atividades que sobrecarregam a mulher na sociedade atual, que vão além da jornada de trabalho realizada em horário de expediente, não são remuneradas. Os trabalhos de cuidado do lar e de maternidade são tidos como obrigação feminina e, demandando tempo, atenção e desgaste da saúde física e mental, geram apenas o cansaço que se intensifica em era de pós-pandemia onde a mulher não consegue ter distinção entre tempos e tarefas, como permanece em casa, todos os trabalhos viram um só (Onuma; Oliveira; Amancio, 2022).

Por um lado, conforme um estudo publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2018, mulheres têm menos tempo em horas de trabalho pagas semanais do que homens. No entanto, o órgão afirma que essas horas relatadas como “trabalho pago”, evidentemente, não incluem o trabalho de cuidado, assim, quando contabilizado, as mulheres têm mais horas de trabalho que os homens (OIT, 2018).

Ademais, um estudo apresentado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023), demonstra que apenas por ser mulher, mesmo com um homem presente na casa, a jornada de trabalho feminina não remunerada dentro do lar aumenta em até 11 horas semanalmente.

A desigualdade de gênero no ambiente doméstico se evidencia não apenas na sobrecarga feminina, mas também no fato de que, quanto maior o número de moradores na casa, ainda mais se forem mulheres, menor tende a ser a participação masculina nas tarefas domésticas (IPEA, 2023).

Embora o capitalismo continue sendo uma das forças que contribuem para rebaixar a mulher à condição de delicadeza ou de ser exclusivamente materno, é importante destacar que tais relações de opressão já estavam profundamente enraizadas nos ideais sociais antes mesmo da implementação do sistema capitalista (Souza; Ferraz; Ferraz, 2021).

2.2.1 Barreiras de gênero no mercado de trabalho

Eagly e Carli (2007) retratam a importância da conceituada e muito utilizada metáfora do Glass Ceiling ou Teto de Vidro, que determina que mulheres não alcançam altos cargos por conta de uma barreira invisível. No entanto, as autoras também trazem a importância de renomear os desafios enfrentados pelas mulheres em uma nova metáfora que traz o problema da limitação nessa segregação vertical.

As autoras chamam atenção para um problema que é estrutural e não apenas uma única barreira invisível, mas que a mulher, ao longo de sua carreira, tem que enfrentar diversas paredes de obstáculos que ficam ao seu redor, por isso o nome Labirinto da Liderança.

Ao percorrer esse labirinto, a mulher pode se deparar com cinco principais barreiras, simplificadas no Quadro 1 (Eagly; Carli, 2007):

Quadro 1 - Descrição das barreiras à liderança feminina.

Barreira	Descrição
Vestígios de Preconceito	Refere-se ao fato de que os homens ainda se beneficiam de salários mais altos e progressões de carreira mais rápidas em comparação com as mulheres.
Resistência da liderança feminina	Está relacionado ao fato de, involuntariamente, associar características agênticas* como sendo masculinas e mais pertencentes ao perfil de líder. Ao mesmo tempo que associa mulheres com características mais "comuns", que envolvem ser gentil, amigável e simpático.
Problemas de estilo de liderança	A sociedade ainda espera que as mulheres se adaptem ao estilo masculino para serem consideradas boas líderes, então elas buscam se associar com características e lideranças tidas como mais "Andróginas".
Demandas da vida familiar	Enfatiza que mulheres continuam dedicando significativamente mais horas às tarefas domésticas e ao cuidado dos filhos do que os homens, mesmo quando trabalham fora
Baixo investimento em capital social	Dificuldade que as mulheres têm de se socializar e fazer networking com colegas e superiores devido à sua dupla, ou tripla, jornada e à expectativa social de modéstia. Esse fato pode limitar o acesso a promoções e o desenvolvimento de relações profissionais importantes.

*Características agênticas: são aquelas que transmitem asserção e controle (Eagly; Carli, 2007).

Fonte: Elaboração própria a partir das barreiras descritas pelas autoras.

Hryniewicz e Vianna (2018), baseadas na teoria do labirinto de Eagly e Carli (2007) e em sua própria pesquisa, identificaram mais três barreiras e seis obstáculos não específicos que dificultam a ascensão de mulheres à liderança.

Entre elas, três das barreiras são: maternidade, vista como impeditivo, já que a possibilidade de afastamento e os muitos julgamentos sobre o tempo de cuidado leva a preferências por candidatos homens; aparência pessoal, que gera desvalorização e associações negativas entre imagem da mulher e sua competência; há também a divisão de tarefas na infância que influencia na vida adulta e em suas carreiras, pois desde cedo meninas são socializadas para assumir funções cuidadoras

Outros seis obstáculos não específicos definidos por Hryniewicz e Vianna (2018) incluem: a percepção de que mulheres sem filhos sofrem menos preconceito; a necessidade de serem melhores que os homens para conquistar os mesmos espaços; a falta de ambição explícita, por receio de julgamentos; a tendência de atribuir o sucesso a fatores externos, como sorte; e, por fim, a baixa confiança em ações afirmativas, já que muitas ainda acreditam que apenas o mérito pessoal basta, desconsiderando as desigualdades estruturais. Além disso, as autoras destacam a denominada “questão de opção”, se referindo à ideia de que, em alguns casos, a ausência de mulheres em cargos de liderança estaria relacionada a uma escolha pessoal de não assumir tais posições.

2.2.2 Participação e políticas de inclusão feminina

A formação educacional das mulheres no Brasil tem se destacado em relação à dos homens, conforme demonstram dados do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE, 2024) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024). Desde o ensino fundamental até a graduação, as mulheres apresentam percentuais mais elevados de conclusão em comparação aos homens.

Em 2022, por exemplo, 21,3% das mulheres brasileiras com 25 anos ou mais possuíam ensino superior completo, enquanto entre os homens essa proporção era de 16,8% (IBGE, 2024). Ainda, essa tendência de maior escolarização feminina também se reflete em formação de pós-graduação. Desde 1997, o número de mulheres com titulação de mestrado tem superado o de homens, com crescimento contínuo ao longo dos anos. Em 2021, as mulheres representaram 56,8% dos concluintes de mestrado no país (CGEE, 2024). O mesmo padrão é observado na

titulação de doutores, pois, desde 2003, o Brasil forma mais mulheres doutoras do que homens (CGEE, 2024).

Apesar desses avanços expressivos na educação, a presença feminina em cargos de liderança permanece limitada. Dados do IBGE (2022) indicam que apenas 39% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por mulheres no ano de 2022.

Não somente nesses cargos, mas mulheres se encontram sub-representadas em posições de poder político, especialmente naqueles que dependem de processos eleitorais. Nas eleições municipais de 2024, no Brasil, mesmo com 52% dos votantes serem do sexo feminino, apenas 34% dos candidatos eram mulheres e desse número, 18% foram eleitas (TSE Mulheres, 2025).

É necessário apontar que esses números de participação feminina nas eleições ainda são baixos. No Brasil, a Lei nº 9.504/1997 determina cotas para os cargos legislativos que define que os partidos precisam ter no mínimo 30% de candidaturas de mulheres (Brasil, 1997, art. 10, §3º)

Ainda com ações afirmativas como essa, o Brasil ocupa, atualmente, o 132º lugar no ranking mensal de participação feminina em cadeiras do parlamento em comparação com 185 países, de acordo com dados do *Inter-Parliamentary Union* (2025).

No mesmo Ranking, o México, fica em 4º, com 50,2% de participação feminina em seu parlamento (IPU, 2025), conquista que só foi possível graças a lei de paridade implementada em 2014 no país que diz que as cadeiras devem ser distribuídas igualmente entre homens e mulheres (México, 2016). Mesmo que o Brasil use cotas também, há uma diferença significativa em destinar somente 30% das candidaturas ao invés dos próprios assentos, o que se verifica no baixo número de mulheres eleitas.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Na presente pesquisa foi utilizado método de análise de dados de natureza qualitativa com roteiro semiestruturado para realização de entrevistas, o que a caracteriza como uma pesquisa de campo. Além disso, possui caráter descritivo, pois pretende analisar e descrever as percepções, experiências e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança nesse contexto específico (Gil, 1999). Na pesquisa qualitativa os dados podem ser tratados “codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (Vergara, 2003, p. 59).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A Unidade de Análise se constitui de mulheres que ocupam ou previamente em suas carreiras já ocuparam posições de lideranças em um órgão público de Mato Grosso do Sul.

Os cargos formais do órgão em questão seguem os principais níveis hierárquicos estabelecidos por cargos gratificados e de direções definidos no Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG).

No que se refere à estrutura desses cargos, podemos observar que os Cargos de Direção (CD) se organizam em níveis hierárquicos (1, 2, 3 e 4) que indicam a maior responsabilidade e autoridade de cada função, além do valor da gratificação e, nesse órgão, há um total de 56 cargos desse tipo.

O nível CD-1 é reservado exclusivamente a um único cargo, sendo o mais alto grau de direção do órgão, por esse motivo, há apenas 1 servidor. O nível CD-2 abrange funções como Vice do mais alto cargo e outras direções mais importantes. O nível CD-3 inclui os cargos de Procuradoria, Chefia de Gabinete e direções de cargos menores. O nível CD-4 engloba cargos de coordenação administrativa, como, por exemplo, coordenadorias administrativas, centro de seleção, editora institucional, assuntos internacionais, compras, gestão de suprimentos, entre outras.

Além dos cargos comissionados de direção (CD), a estrutura organizacional também conta com outras funções gratificadas, destinadas a cargos de gestão de menor nível hierárquico, que incluem chefes de divisão, vice-diretorias, entre outros.

Neste estudo, optou-se por delimitar a análise às mulheres que ocuparam apenas Cargos de Direção (CD), considerando seus quatro níveis hierárquicos (CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4). Essa escolha se justifica não apenas por se tratarem dos cargos de mais alta hierarquia no órgão, mas, também, por serem funções institucionais que envolvem exercício direto de liderança sobre equipes, tomada de decisões estratégicas e atribuições de gestão administrativa.

3.3 AMOSTRA

Embora não tenha sido possível obter o um levantamento de dados sobre o número de mulheres que ocuparam cargos de Direção (CD) no órgão ao longo dos últimos anos, conforme dados fornecidos pelo órgão, no dia 19 de março de 2025 havia 29 mulheres ocupando cargos de CD, distribuídos entre os diferentes níveis (CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4) do órgão.

A pesquisa contou com a participação de 10 mulheres, que possuem trajetórias diversas dentro do órgão. Para preservar o anonimato e garantir a confidencialidade das informações, cada entrevistada foi identificada por uma letra “E” seguida de um número de 1 a 10 (por exemplo, E1, E7, etc.), para que os dados fossem organizados e analisados sem expor suas identidades.

Foi utilizado de saturação teórica para definir o tamanho da amostra, que, como define Strauss e Corbin (2015), ocorre no momento em que a pesquisa atinge um ponto em que não surgem mais novos conceitos relevantes, e, além disso, os conceitos já identificados estão suficientemente desenvolvidos.

Inicialmente, foram enviados convites por e-mail, encontrados no site do próprio órgão, para 16 mulheres que ocupam cargos de Direção (CD) atualmente, embora o total de mulheres nessas posições fosse de 29. A escolha por enviar inicialmente para esse grupo se deu porque, em um primeiro momento, optou-se por priorizar os cargos mais altos, buscando obter respostas dessas lideranças. Caso não houvesse retorno suficiente, a estratégia seria ampliar o convite às ocupantes dos demais cargos.

Deste total, de 16 mulheres, quatro responderam, porém, apenas duas aceitaram participar efetivamente da entrevista. Como houve taxa de retorno muito baixa, a principal estratégia adotada para composição da amostra foi a técnica de bola de neve, a partir das duas respondentes iniciais, na qual as próprias

participantes indicaram outras mulheres que se encaixavam no perfil da pesquisa e que, posteriormente, foram convidadas a participar (Gil, 1999).

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A análise dos dados foi guiada por categorias previamente definidas com base nos modelos teóricos de Eagly e Carli (2007) e Hryniewicz e Vianna (2018), que discutem as barreiras enfrentadas por mulheres no acesso e na permanência em posições de liderança. A partir dessas duas referências, buscamos identificar, nas falas das entrevistadas, experiências, percepções e desafios que se conectam a essas categorias. O modelo de Eagly e Carli (2007) propõe cinco barreiras principais, adotadas como categorias de análise centrais:

a) Vestígios de preconceito: refere-se aos resquícios de discriminação de gênero que, embora nem sempre explícitos, continuam presentes nas relações profissionais, afetando o reconhecimento, a credibilidade e a valorização das mulheres. Na análise, buscou-se identificar situações relatadas que envolvem estereótipos de gênero, desvalorização ou menor credibilidade atribuída às mulheres.

b) Resistência à liderança feminina: envolve a dificuldade, por parte de colegas ou subordinados, em aceitar mulheres em posições de comando, especialmente em contextos tradicionalmente masculinos. A análise procurou destacar episódios que demonstrem dificuldade de aceitação, questionamento da autoridade ou desafios para exercer a liderança.

c) Problemas de estilo de liderança: diz respeito às tensões geradas pelas diferenças nos estilos de liderança comumente adotados por mulheres, que podem ser menos autoritários e mais colaborativos, nem sempre valorizados nas organizações. Foram analisadas falas que tratam das expectativas sobre como uma líder se comporta e dos julgamentos sobre seus estilos de gestão.

d) Demandas da vida familiar: trata dos desafios relacionados à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, que recaem desproporcionalmente sobre as mulheres. Na análise, foram buscados relatos que abordam dificuldades de equilíbrio entre maternidade, cuidado e as exigências do cargo.

e) Baixo investimento em capital social: diz respeito às dificuldades enfrentadas pelas mulheres em acessar redes de contato, mentorias e apoios

profissionais, fundamentais para o desenvolvimento da carreira. Na análise buscou-se falas que abordam isolamento profissional, falta de apoio e dificuldade de inclusão em determinados círculos de decisão.

Ainda, foram incorporadas as barreiras específicas e obstáculos apresentados por Hryniewicz e Vianna (2018):

f) Maternidade: retrata os impactos da maternidade na carreira, como interrupções, julgamentos e sobrecarga. A análise focou nas falas que tratam das dificuldades vivenciadas antes, durante e após a maternidade no exercício da liderança.

g) Aparência pessoal: trata-se da cobrança sobre padrões estéticos que recaem sobre as mulheres, afetando sua credibilidade e como são percebidas no ambiente profissional.

h) Divisão de tarefas na infância: refere-se ao fato de que, desde cedo, as meninas têm mais responsabilidades domésticas, enquanto os meninos são estimulados a não realizarem ou ter menos atribuições nos cuidados do lar.

Obstáculos não específicos: i) questão de opção; ii) mulheres sem filhos sofrem menos preconceito; iii) a mulher tem que ser melhor que o homem para ser chefe; iv) falta de ambição explícita; v) atribuição do sucesso a fatores externos; e vi) falta de confiança em ações afirmativas.

Os obstáculos não específicos, em sua maioria, são autoexplicativos a partir da própria nomenclatura. Cabe apenas destacar que o obstáculo “questão de opção” diz respeito à decisão de algumas mulheres em não ocupar cargos de liderança, muitas vezes por considerarem as exigências e os impactos desses cargos incompatíveis com seus projetos de vida ou prioridades pessoais.

Esses obstáculos foram considerados na análise sempre que surgiam nas falas das entrevistadas elementos que apontassem para essas dificuldades no ambiente organizacional, especialmente quando evidenciaram impacto diferenciado sobre as mulheres em cargos de liderança.

Portanto, todo o processo de análise dos dados buscou associar os relatos das participantes às categorias teóricas estabelecidas, para compreender como esses desafios se manifestam nesse contexto e com essas mulheres.

3.5 INSTRUMENTO E FORMA DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa adotou um roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice A), elaborado a partir das questões utilizadas no estudo original de Hryniewicz e Vianna (2018), o qual foi cedido pelas autoras após solicitação por e-mail.

O roteiro da entrevista contém questões abertas, com foco em compreender os aspectos das trajetórias profissionais das participantes, suas percepções sobre divisão de tarefas no ambiente familiar, características associadas à liderança e os impactos das questões de gênero em seus cargos e vida pessoal.

O pré-teste do roteiro foi realizado antes das entrevistas para verificar a clareza das perguntas, se essas respondiam o objetivo e se havia pertinência nas mesmas. Essa primeira entrevista foi conduzida com uma mulher que possui o mesmo perfil da amostra, possuindo experiência em um Cargo de Direção (CD) dentro do órgão.

Após a aplicação do pré-teste, que teve duração de 1 hora e 15 minutos, algumas questões foram alteradas para se encaixar no contexto de um estudo feito apenas em um órgão público e outras foram retiradas por falta de adesão, garantindo mais fluidez à entrevista. É importante ressaltar que os dados obtidos nas entrevistas de pré-teste foram utilizados exclusivamente para orientar a elaboração e condução das entrevistas principais, não sendo incluídos na análise final dos resultados.

As entrevistas foram conduzidas de maneira presencial, conforme a disponibilidade das participantes e obtiveram duração média de 1 hora. Todas as respostas foram registradas por gravação de áudio, mediante consentimento das entrevistadas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e, posteriormente, transcritas pela ferramenta online de transcrição de áudio TurboScribe para que fossem feitas as análises.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após realizadas e transcritas, as entrevistas foram organizadas em planilhas, onde as informações foram separadas conforme as categorias definidas para esta pesquisa.

Assim como no estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), as respostas foram interpretadas a partir da identificação dos relatos que se relacionam com as cinco barreiras propostas por Eagly e Carli (2007), além das barreiras específicas e dos obstáculos não específicos descritos por Hryniewicz e Vianna (2018). Esse processo foi feito por meio de uma leitura das entrevistas transcritas, buscando nas falas das participantes situações e experiências que se encaixassem nessas categorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Para caracterizar o perfil das participantes, o Quadro 3 apresenta informações referentes à faixa etária, estado civil, quantidade de filhos, tempo de atuação no órgão, o nível hierárquico mais elevado que ocuparam e o número de funções comissionadas já desempenhadas.

Esses dados são relevantes para contextualizar as trajetórias profissionais das entrevistadas e possibilitar uma análise mais aprofundada de como os fatores de maternidade, tempo de serviço e estado civil impactam na atuação dessas mulheres em cargos de liderança. A seguir, serão discutidos alguns padrões e elementos observados a partir das informações apresentadas (Quadro 2).

Tabela 1 - Perfil das entrevistadas e dos cargos

PERFIL DAS ENTREVISTADAS						
Entrevistada	Faixa etária	Estado civil	Filhos	Nível hierárquico da função mais alta ocupada	Tempo no órgão (anos)	Nº de funções comissionadas já ocupadas dentro do órgão
E1	50-59 anos	Casada	2	CD-3	11	2
E2	40-49 anos	Casada	1	CD-4	12	3
E3	40-49 anos	Casada	2	CD-3	14	3
E4	50-59 anos	Solteira	0	CD-3	19	2
E5	Mais de 60 anos	Viúva	0	CD-1	16	3
E6	40-49 anos	Casada	3	CD-2	13	3
E7	50-59 anos	Viúva	1	CD-3	10	2
E8	50-59 anos	Casada	3	CD-3	16	4
E9	Mais de 60 anos	Solteira	0	CD-2	15	3
E10	40-49 anos	Casada	2	CD-2	15	2

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Podemos observar que, embora exista certa diversidade nas faixas etárias, a maioria das entrevistadas encontra-se no grupo de 50 a 59 anos, indicando que os cargos ocupados possivelmente são alcançados em estágios mais avançados da carreira. No entanto, também há presença de mulheres mais jovens, na faixa de 40 a 49 anos, que alcançaram posições de liderança, embora em níveis hierárquicos variados.

Em relação aos níveis hierárquicos ocupados, a maioria chegou até funções classificadas como CD-2 ou CD-3, com apenas uma tendo alcançado a função de maior nível (CD-1) e outra no CD-4, que, mesmo sendo o de menor grau dentro da hierarquia de cargos comissionados, também representa uma função de liderança relevante dentro do órgão.

O tempo de atuação dessas mulheres, no órgão, varia de 10 a 19 anos, com predominância de trajetórias longas dentro do órgão, sendo que sete das dez entrevistadas estão há mais de uma década na instituição, o que demonstra certa relação entre tempo de serviço e ocupação de funções comissionadas.

Por fim, o número de funções comissionadas ocupadas ao longo da carreira varia: quatro mulheres exerceram três funções, duas passaram por quatro funções diferentes e apenas duas estiveram em dois cargos. Isso mostra como grande parte delas percorreu diferentes experiências em cargos de gestão no órgão, acumulando vivências administrativas diversas que podem ter auxiliado a chegar no cargo ou ajudado a exercer essas funções de maior responsabilidade.

4.2 BARREIRAS PARA LIDERANÇA FEMININA

Os dados das duas pesquisas se relacionam em vários fatores e divergem em alguns. Para facilitar a visualização e compreensão dos resultados, a seguir é apresentada uma tabela comparativa entre os achados deste estudo e aqueles encontrados por Hryniewicz e Vianna (2018).

Quadro 2 - Análise comparativa dos obstáculos à liderança

Categoria/Tema	Hryniewicz e Vianna (2018)	Resultados desta pesquisa	Análise Comparativa / Observações
Vestígios de Preconceito	Preconceito velado; vantagens para homens; mulheres não percebem suas	Preconceito recorrente; constante necessidade de legitimação; preferência por	Ambos confirmam o preconceito; neste há relatos da necessidade de legitimação.

	desvantagens.	homens.	
Resistência à Liderança Feminina	Mulheres vistas como menos capazes; mais cobradas; dificuldade em liderar homens.	Relatos de desconfiança, interrupções, piadas e dúvidas sobre competência	Alinhamento dos resultados nas duas pesquisas.
Problemas com Estilo de Liderança	Preferência por estilo transformacional; pressão para adotar traços masculinos.	Percepção de que mulheres lideram com mais empatia e sensibilidade.	Ambos destacam estilos diferentes; no entanto, este discute menos adaptação.
Demandas da Vida Familiar	Sobrecarga com tarefas domésticas e cuidado dos filhos; impacto na carreira.	Jornada exaustiva; priorização da família em detrimento da carreira.	Há alinhamento entre as respostas.
Baixo Investimento em Capital Social	Dupla jornada limita networking; modéstia prejudica visibilidade.	Não apareceu como obstáculo relevante.	Divergência de resultados.
Maternidade	Licença e ausência geram preconceito; preferência por contratar homens.	Comentários desvalorizadores; maternidade vista como incompatível com a gestão.	Ambos reconhecem a barreira e trazem fortes exemplos.
Aparência Pessoal	Aparência como fator de preconceito e deslegitimação.	Pouco mencionado; não foi uma barreira significativa.	Divergência em achados.
Divisão de Tarefas na Infância	Educação reforça papéis tradicionais; influência na vida adulta.	Relatos de criação com divisão desigual de tarefas; impacto na vida atual.	Alinhamento dos resultados nas duas pesquisas.
Questão de Opção	Aparente escolha de não liderar é efeito da sobrecarga e dos papéis de gênero.	Mulheres evitam cargos pela sobrecarga e impacto na vida pessoal.	Concordância nas respostas das entrevistadas.
Mulheres Sem Filhos Sofrem Menos Preconceito	Ausência de filhos facilita a carreira e reduz preconceito.	Não confirma, preconceito apenas muda de forma.	Divergência importante entre achados.
A mulher tem que ser melhor que homem para ser chefe	Mulheres precisam ser muito melhores para alcançar o mesmo reconhecimento.	As entrevistadas relatam essa mesma necessidade de esforço e competência extra.	Total concordância de percepções.
Falta de Ambição Explícita	Medo de falhar e de perder qualidade de vida; falta de confiança.	Desgaste e alto custo emocional são as principais razões para não buscar liderar.	Concordam, mas com motivos diferentes.
Atribuição do sucesso a fatores externos	Mulheres atribuem sucesso à sorte ou a fatores externos.	Não dão crédito a si mesmas por suas conquistas.	Há convergências, creditam suas conquistas a sorte ou acaso.

Falta de Confiança em Ações Afirmativas	Maioria contra cotas; defendem apenas meritocracia.	Opiniões divididas; algumas favoráveis a incentivos, outras defendem mérito.	Mostra mudança na percepção atual.
---	---	--	------------------------------------

Fonte: Hryniewicz e Vianna (2018) e dados desta pesquisa.

A partir dessa comparação é possível perceber tanto semelhanças quanto diferenças significativas entre esses dois estudos nas experiências vivenciadas pelas mulheres em relação às barreiras e obstáculos na trajetória de liderança.

Na sequência, cada uma dessas barreiras será detalhada, com a apresentação e discussão das percepções das participantes deste estudo, contendo trechos das entrevistas que permitem aprofundar a compreensão sobre como essas questões se manifestam nesse contexto.

4.2.1 Vestígios de Preconceito

Os dados indicam que todas as participantes, em maior ou menor grau, relataram vivências, ainda que de formas sutis (e às vezes explícitas), relacionadas ao preconceito de gênero. A E3 evidencia como esse preconceito opera no seu cotidiano por meio de pequenas ações que colocam em dúvida sua capacidade como líder:

“Às vezes parece que a gente tem que estar provando alguma coisa o tempo todo, né? Por exemplo, em falas, a gente tem homens com uma fala querendo ensinar. E aí eu penso: ‘olha, eu sei fazer isso, sabe? Você não precisa me ensinar. Se eu precisar de ajuda, eu peço.’ (E3).

Embora as entrevistadas no serviço público notem que seus salários são os mesmos independentemente do gênero devido à isonomia e aos planos de carreira, algumas relatam ter experienciado ou presenciado disparidade salarial em empresas privadas.

Amplamente, a percepção delas é que mulheres não possuem as mesmas oportunidades para cargos de liderança que os homens, com preferência pelos homens, mesmo que as mulheres sejam mais qualificadas.

“Nós conquistamos lugares iguais. Mas nós não temos as mesmas oportunidades. No primeiro momento que você está no mesmo lugar

que um homem, e se tiver um homem, um líder ali na frente, que tem essa visão, ele vai escolher o [outro] homem, mesmo que essas características aqui [da mulher] sejam melhores." (E1).

Esses relatos reforçam a persistência dos estereótipos de gênero no setor público, alinhando-se ao conceito do labirinto da liderança proposto por Eagly e Carli (2007), no qual as mulheres enfrentam múltiplas barreiras, muitas vezes invisíveis, ao longo de toda a trajetória profissional.

Mesmo em instituições públicas, onde a isonomia salarial é garantida (Melo; Tomé, 2018), observa-se que a discriminação ocorre de forma simbólica, por meio de deslegitimação, interrupções e necessidade constante de provar competência, o que também aparece nos achados de Hryniewicz e Vianna (2018).

4.2.2 Maternidade

Esse tema aborda tanto a licença-maternidade como um problema, especialmente em relação à substituição no trabalho, criando uma barreira única para as mulheres que não é enfrentada pelos homens, mas também as demandas que a maternidade, como um todo, exige. Conforme todas as sete participantes mães afirmaram, os homens pais sofrem menos pressão no ambiente de trabalho:

"Bem menos [pressão]. Porque eles passam essa responsabilidade pras esposas." (E3).

"Sentem menos pressão. Porque na hora da ausência, em último caso, vai ser o homem." (E6).

"Sim. Até porque eu acho que eles são menos cobrados em relação a ter que deixar qualquer coisa do trabalho por causa dos filhos, porque tem uma expectativa de que são as mulheres que vão cuidar" (E8).

Esses comentários reforçam a ideia de que o trabalho de cuidado sempre recai sobre a mulher e ainda é visto como uma "obrigação" dela, conforme afirmam Onuma, Oliveira e Amancio (2022).

As entrevistadas que são mães frequentemente relatam algum comentário expressado, muitas vezes não diretamente a elas, mas que falam sobre a maternidade, licença e decaimento de produção científica.

“Sabe que piada que é a mais ouvida dentro da [nome do órgão]? Licença-maternidade. ‘Nossa, seis meses em casa sem fazer nada.’ (E2).”

A E3 compartilha experiências semelhantes, como comentários recebidos ao anunciar uma nova gestação: “Então, eu já ouvi quando eu tive o meu segundo: ‘Nossa, mas você está grávida de novo?’”. Além disso, ela relata que uma colega de profissão, ao retornar de licença-maternidade, ouviu de outro servidor: “Vamos ver se agora você vai trabalhar de fato”, sugerindo uma desconfiança quanto ao comprometimento dessa profissional com seu trabalho.

Ainda, em relação à produção, há várias falas que trazem relatos de desvalorização associadas a maternidade, por exemplo:

“Eu já ouvi comentários assim [...] ‘depois que teve filho, acabou, não produziu mais.’”(E7)

A E6 aprofunda o preconceito enfrentado no trabalho ao descrever um caso ocorrido, relata comentários de colegas como: “A gente não pode pensar as coisas por quem tem filho. [...] Você escolheu ter filhos, eu escolhi não ter”. Além disso, também compartilha que ouviu de outras mulheres questionamentos como: “Você vai deixar [o cargo] por estar grávida, não é?”.

A maternidade segue sendo percebida como um desafio à carreira das mulheres, especialmente em cargos de gestão, fato já destacado por Hryniewicz e Vianna (2018). Isso reflete como o modelo de divisão sexual do trabalho, em que o cuidado é socialmente atribuído às mulheres, ainda persiste, impactando suas oportunidades profissionais (Onuma; Oliveira; Amancio, 2022).

4.2.3 Aparência Pessoal

O tema da aparência pessoal não foi um obstáculo que apareceu em quase nenhuma narrativa das entrevistadas desta pesquisa, diferentemente do encontrado por Hryniewicz e Vianna (2018), em seu próprio grupo de entrevistadas.

A única entrevistada que relatou preocupação com aparência pessoal foi a E5, que diz:

“Quando você assume [cargos de liderança] você muda, na postura de ‘Que roupa que eu uso?’, ‘como é que você vai deixar o cabelo?’, ‘que brinco vai usar?’ [...] Os acessórios, pra mim, eram muito importantes. [...] isso é uma das coisas que você precisa, a mulher

quando ela vai ser líder ela tem que se impôr na hora que ela chega. Se você tiver por baixo, ninguém acredita, né? Você tem que mostrar que você é poderosa.” (E5).

A ausência quase completa de relatos relacionados à aparência pessoal, diferentemente do estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), pode estar relacionada ao contexto do ambiente público específico do estudo, onde os critérios técnicos e de titulação podem ter mais peso do que padrões estéticos.

4.2.4 Resistência a Liderança da Mulher

As entrevistadas frequentemente relatam ter enfrentado ou testemunhado machismo, desrespeito e questionamentos de sua competência por serem mulheres em posições de liderança. Este preconceito pode vir tanto de homens quanto de outras mulheres, conforme afirmaram as entrevistadas E3, E8 e E10.

Comentários como "duas mulheres ia ficar engraçado" (E3) em cargos de gestão, ou "Ela não vai dar conta, por ser mulher" (E7), exemplificam a resistência. Há também relatos de tentativas de "ensinar", como dito pela E3, ou interrupções na fala, vindo de homens, relatado pela E10.

O estudo "Mulheres em posição de liderança" de Hryniewicz e Vianna (2018) corrobora com a ideia da visão tradicional de um líder ser historicamente masculina, levando a uma resistência à influência feminina e a estereótipos que associam mulheres a qualidades "comunais" (empatia, bondade) e homens a qualidades "agênticas" (confiança, agressividade).

A resistência enfrentada pelas entrevistadas reflete o que já apontam Eagly e Carli (2007) e Hryniewicz e Vianna (2018), de que o modelo associado, inconscientemente, à figura do líder permanece sendo masculino.

4.2.5 Problemas com Estilos de Liderança

Muitas entrevistadas observam que homens e mulheres possuem estilos de liderança diferentes. A E1 acredita que a mulher é "muito mais cabeça" e pensa de forma coletiva, enquanto o homem é mais focado em problemas únicos e imediatos.

Ainda, as entrevistadas E2, E3, E5, E7 e a E9 descrevem as mulheres como mais sensíveis e empáticas, com um olhar mais maternal, capazes de entender os problemas das pessoas e lidar com o coletivo.

Em contraste, os homens são percebidos como mais racionais, objetivos, ou até agressivos e autoritários. A E4 sugere que a mulher é "mais responsável" e "[elas] dão mais conta" por exercerem mais funções, enquanto os homens são menos rígidos.

Essa percepção das entrevistadas concorda com a literatura citada no artigo de Eagly e Carli (2007), que indica que mulheres são vistas como mais comunais e homens como mais agênticos.

4.2.6 Demandas da vida familiar

Uma barreira recorrente para as mulheres em posições de liderança se atrela a intensa rotina e a sobrecarga de responsabilidades domésticas e familiares. Entre as 10 mulheres entrevistadas, sete relataram contar com o apoio de profissionais remuneradas para a realização das tarefas domésticas, seja por meio de diaristas ou de funcionárias contratadas que estão presentes na casa todos os dias. No entanto, muitas relataram que a maior parte da responsabilidade pela organização da casa e pelos cuidados com os filhos ainda recai sobre elas, podendo evidenciar a divisão desigual do trabalho doméstico e familiar.

A dedicação à família muitas vezes diminui o tempo para a vida pessoal, amigos, e até para o próprio autocuidado e desenvolvimento profissional. A E4 mencionou que sua qualidade de vida pessoal diminuiu significativamente ao assumir um cargo de gestão.

A questão da barreira das "Demandas da vida familiar" retratada por Eagly e Carli (2007), demonstram o fato de que mulheres dedicam muito mais horas semanais à jornada doméstica do que homens, impactando suas carreiras. Tal questão pode ser verificada por dados recentes, no Brasil, por exemplo, os homens gastam semanalmente, em média, 11,7 horas em cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, enquanto a mulher gasta quase o dobro de tempo, dedicando cerca de 21,3 horas para as mesmas tarefas (IBGE, 2022).

4.2.7 Baixo Investimento em Capital Social

Não houve falas que evidenciassem esse obstáculo, inclusive, a E1, relatou que consegue resolver problemas de maneira rápida por ter muitos contatos no meio profissional e entre os servidores do órgão.

O motivo da falta de menções sobre essa barreira pode ser atrelada ao fato de que essas mulheres, por estarem no órgão há um longo período, já haviam construído vínculos profissionais e redes de contato que fortaleceram seu capital social, o que pode ter feito com que não percebessem esse aspecto como um obstáculo.

4.2.8 Divisão de Tarefas na Infância

As entrevistadas revelam uma variedade de experiências em relação à divisão de tarefas na infância, embora algumas tenham tido uma divisão mais equitativa (especialmente quando eram entre as irmãs mulheres), muitas cresceram em lares com divisões tradicionais e desiguais, onde as mulheres eram as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e os homens eram frequentemente isentos.

Algumas entrevistadas, como a E8, relatam que essas experiências de infância, que no seu caso foram negativas e muito machistas, influenciaram diretamente suas próprias abordagens na criação dos filhos e na divisão de tarefas em suas casas. Além disso, ela conta que as tarefas na casa onde morou eram realizadas apenas pelas mulheres e muitas vezes ela precisava abdicar de momentos de lazer para trabalhar e, o pouco tempo que sobrava, para estudar.

As narrativas das entrevistadas estão alinhadas com os apontamentos de Hryniewicz e Vianna (2018) e Souza, Ferraz e Ferraz (2021), que discutem como a reprodução dos papéis de gênero começa na infância e perpetua desigualdades ao longo da vida.

4.2.9 Questão de Opção

A barreira denominada "Questão de opção" refere-se a percepção de que a menor representatividade feminina em cargos de liderança se deve a escolhas das próprias mulheres de diversas formas, frequentemente associando-a à sobrecarga e às expectativas de gênero. Hryniewicz e Vianna (2018) explicam que essa "opção" muitas vezes confunde um papel pré-atribuído a mulher e a dupla jornada com uma escolha consciente.

A E2 relata: "nunca almejei nenhum cargo", pois os considera "pesado demais", exigindo abdicação "pra gente, pra família, até pra parte de pesquisa mesmo". Ao tornar-se mãe, afirma que compreendeu e aceitou "o que eu vou deixar de fazer na minha vida e que tá tudo bem". De forma semelhante, a E6 diz: "não

almejo permanecer na gestão", pois "afeta bastante [a produção]" e implica "abdicar até da minha família".

Os relatos mostram que essa ideia de “opção” para não assumir cargos de liderança não acontece de forma tão livre. Na verdade, ela acaba sendo muito influenciada pela sobrecarga emocional, familiar e profissional que pesa mais sobre as mulheres. Como apontam Hryniewicz e Vianna (2018), muitas vezes essa decisão funciona como uma forma de se proteger, já que esses cargos costumam exigir que a pessoa abra mão de vários aspectos da vida pessoal, algo que costuma recair ainda mais sobre as mulheres (Onuma; Oliveira; Amancio, 2022).

4.2.10 Mulheres sem Filhos Sofrem Menos Preconceito

Esse obstáculo apresenta como percepção de que a falta de filhos permite que mulheres foquem mais no trabalho e sejam menos alvo de preconceito, sugerindo que, para se equiparar aos homens com família, a mulher muitas vezes precisa abdicar da própria família.

Porém, as informações das entrevistadas que não tem filhos não sugerem isso, contrariamente, essas mulheres apresentam situações que demonstraram que a ausência de família (marido e filhos) ainda assim geram preconceito, mas de outras formas.

A E9 relata uma experiência em empresa privada de que a preferência por homens receberem salários maiores era justificada por terem filhos, enquanto ela, mesmo com condição de gerente, não era devidamente remunerada por não ter filhos:

“Tinha um menino que era... por exemplo, eu já tinha feito pós-graduação e tudo, né? E ele trabalhava na gráfica, não sei se tinha terminado segundo grau, mas ele ganhava mais do que eu. [...] A mulher dele não trabalhava. Então, eu pergunto: por quê? Ah, mas ele tem, né? Mulher, filha. Eu só falo... como dizer, porque ele é homem.” (E9)

A fala revela como a justificativa para a disparidade se ancora em uma concepção tradicional de homem como provedor do lar, desconsiderando completamente o mérito, o cargo e a formação da entrevistada. Ela ainda conclui:

“Você, quando é mulher, tem que estar preparada para isso. [...] A mulher tem um histórico de luta por mostrar o comprometimento dela, a capacidade e tudo.” (E9)

Por outro lado, uma das entrevistadas sem filhos relatou que um dos desafios no cargo é de que era esperado uma disponibilidade quase que total e sobre o esgotamento provocado:

“Como eu não sou casada, não tenho filhos, eu me dediquei vinte e quatro horas. Isso desgasta. Eu não tinha tempo de dizer “não, agora eu vou relaxar”. Uma, que a minha responsabilidade era muito grande”. (E5)

Embora Hryniewicz e Vianna (2018) tenham identificado que mulheres sem filhos tendem a enfrentar menos preconceito, os relatos desta pesquisa não encontraram essa garantia. As falas mostram que, mesmo sem filhos, o preconceito continua existindo, apenas se manifesta de outras formas.

4.2.11 A Mulher tem que Ser Melhor que o Homem para ser Chefe

A E3 relata que algumas pessoas duvidaram de sua capacidade em tocar a direção por ela e sua vice serem mulheres, reforçando a ideia de que a figura masculina é o perfil esperado para cargos de gestão. Ela também relata sobre o espanto das pessoas ao saberem que ela tinha esse cargo, mostrando que havia surpresa em ver uma mulher em tal posição.

Ainda, a E5 ressalta que a sociedade “cobra muito mais” das mulheres líderes, e que elas parecem “ter que provar alguma coisa”. Além disso, ela sabia que teria “problemas seríssimos em termos de me aceitarem como sou mulher, sempre vai ter esse peso”.

Em outra fala, a E8 relatou que o processo para que fosse escolhida para o cargo foi “bastante difícil”, mencionando que, por ser mulher e ter se identificado como negra, “muita gente duvidava” de sua capacidade no início da gestão. Ela comentou que precisou “mostrar [ser] muito preparada e muito competente” para que o “mal-estar” dos colegas fosse apaziguado e passassem a respeitá-la. Também afirmou que, diante de temas considerados “difíceis”, como orçamento ou definição de vagas, faz questão de estar presente para “comprovar que a mulher é tão competente quanto o homem”.

A E9 descreve que, por ser mulher, ela é "obrigada a lutar mais, né? Ao invés, para demonstrar mais, para se esforçar mais. Então, desde o início, você vê que nada vai vir de graça pra você, né?".

Essa barreira é destacada pelas entrevistadas, em consonância com o artigo "Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais" (Hryniewicz; Vianna, 2018), reforçam a percepção de que a competência feminina em cargos de liderança é frequentemente mais exigente do que a masculina.

4.2.12 Falta de Ambição Explícita

Várias entrevistadas, especialmente aquelas com níveis mais altos de funções, expressaram não almejar explicitamente cargos de liderança mais elevados ou mesmo qualquer outro cargo, preferindo focar em sua atuação atual ou retornar à outra área de atuação fora do cargo de liderança após o fim do período. Algumas veem a liderança como "pesada demais" (E2) e com "impacto muito grande" (E6) na vida pessoal.

A pesquisa "Mulheres em posição de liderança" identifica a "Falta de ambição explícita" como uma barreira, onde mulheres podem ter medo de falhar ou não se enxergam em posições de topo (Hryniewicz; Vianna, 2018). No entanto, os dados encontrados nesse estudo demonstram que o fator de desgaste foi o principal motivo, para as mulheres desse contexto específico, optassem por não almejar outros cargos e não a falta de confiança.

4.2.13 Atribuição do sucesso a fatores externos

Algumas entrevistadas relataram situações que se alinham à atribuição do sucesso a fatores externos, como define Hryniewicz e Vianna (2018). A E4 associou sua nomeação à falta de outros profissionais qualificados no momento e à ausência de concorrência na eleição.

A E5 destacou que assumiu um cargo após a desistência de um colega e que se apoiou muito nos técnicos para realizar sua gestão. A E6 mencionou que só conseguiu conciliar maternidade e trabalho graças ao apoio do marido e colegas. A E7 atribuiu sua trajetória a características familiares e a ter sido informada sobre um concurso por um amigo.

Ainda, a E8 relatou que sua entrada na organização foi como “ganhar na loteria”, além de destacar apoios fundamentais de uma professora e do marido. A E9 também citou que sua permanência no órgão se deu por conta de vagas disponibilizadas na época. Esses relatos refletem, em diferentes níveis, uma tendência de valorizar apoios externos ou circunstâncias favoráveis, em vez de atribuir o sucesso prioritariamente ao próprio mérito, qualidades e competência profissional.

4.2.14 Falta de Confiança em Ações Afirmativas

As opiniões sobre ações afirmativas variam entre as entrevistadas. E1 e E9 são contra cotas, defendendo a conquista do espaço por mérito, no entanto, essa última se mostra a favor de incentivos, desde que a mulher queira.

Por outro lado, a E3 e E10 não sabem se cotas seriam legais ou bem aceitas, mas consideram a política interessante dado o desequilíbrio presente entre mulheres e homens em posições de liderança.

No entanto, E2, E4, E6 e E7 e E8 concordam com cotas ou políticas de incentivo, mas preferem que sejam focadas em capacitação e que não sejam obrigatórias, respeitando o interesse das pessoas.

As entrevistas realizadas revelam que a percepção sobre ações afirmativas é multifacetada. Ainda que o estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) aponte para uma “falta de confiança” generalizada em cotas gerenciais entre suas entrevistadas, as respostas das docentes entrevistadas nesse estudo, embora apresentem algumas oposições semelhantes às cotas (E1 e E9), também demonstram um apoio significativo a outras formas de incentivo e capacitação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados indicaram que todas as participantes, em maior ou menor grau, relataram vivências, ainda que de formas sutis (e às vezes explícitas), relacionadas ao preconceito de gênero. As falas dessas mulheres revelam não apenas as dificuldades enfrentadas por elas para serem reconhecidas como líderes de fato, mas também o esforço constante que precisam realizar para se reafirmar na posição.

Ao mesmo tempo em que essas mulheres alcançaram posições de destaque, continuam sendo atingidas por uma lógica de desconfiança e subestimação causadas por preconceito de gênero. Isso reforça a ideia de que o labirinto da liderança, como proposto por Eagly e Carli (2007), traz barreiras que são estruturais, mas também podem ser simbólicas e culturais e exigem esforço constante de validação e resistência.

Desafios relacionados à dupla jornada e à dificuldade de conciliar as responsabilidades profissionais e familiares foram amplamente destacados. Isso demonstra que, embora as mulheres ocupem cargos de liderança formal, o peso da divisão sexual do trabalho persiste, impactando diretamente suas escolhas, seu desenvolvimento profissional e até sua saúde emocional.

Por outro lado, barreiras como a aparência pessoal e o baixo investimento em capital social, que aparecem de forma relevante em outros estudos, não se manifestaram com tanta força neste contexto específico, indicando que determinadas características do ambiente público podem, em alguma medida, atenuar esses fatores.

De modo geral, os achados do estudo revelam que as mulheres em posições de liderança nesse órgão público enfrentam um "labirinto" de desafios, que incluem sobrecargas da vida familiar, persistência de preconceitos (velados e abertos) e até a falta de oportunidades equitativas, reforçando a complexidade das barreiras à liderança feminina no Brasil.

O estudo apresenta como limitações o número reduzido de participantes e o recorte em uma única instituição. Além disso, foram consideradas apenas mulheres em cargos de Direção (CD), vinculados aos níveis mais altos da hierarquia, o que restringe a compreensão das experiências de lideranças em outros níveis.

Como sugestão para trabalhos futuros sobre o tema e principalmente no órgão, seria interessante a busca de dados anteriores sobre proporcionalidade de

cargos ocupados ao decorrer dos anos, não buscando apenas dados gerais sobre posições de liderança, mas a influência e poder de tomada de decisão que cada um ocupa de maneira mais aprofundada.

Além disso, outra sugestão é a inclusão de outros cargos que, aqui nesse estudo, não foram considerados, mas que para as próprias entrevistadas, quando perguntadas sobre outras posições, mesmo essas não possuindo subordinados diretos ou ocupando nível hierárquico menor, mencionaram sempre esses cargos como experiências anteriores de liderança.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Relatório dinâmico da estrutura organizacional**. Disponível em: <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/relatorio-dinamico.html>. Acesso em: 19 mar. 2025.

_____. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1º out. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9504.htm. Acesso em: 9 jun. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. The professionalization of Brazilian federal bureaucracy (1995-2014): advances and dilemmas. **Revista de Administração Pública**. v. 51, n. 1, p. 1–26, fev. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/V4hrrtrbXdkdWdGy69wtwyg/?lang=en>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Brasil: Mestres e Doutores 2024**. Brasília: CGEE, 2024. Disponível em: <https://mestresdoutores2024.cgee.org.br/>. Acesso em: 23 mai. 2025.

CERIBELI, H. B.; DE SOUZA ROCHA, G. B.; PEREIRA, M. R. **Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções**. Diálogo, n. 36, p. 09-24, 2017.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. (2007). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

DAFT, Richard L. **Administração, Tradução da 12ª edição norte-americana**. 3. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. p.528. ISBN 9788522125258. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125258/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

DE MASCIA, Sharon. "Are women better leaders than men?", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 23 No. 7, p. 1-4, 2015.

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

EAGLY, A.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.; VAN ENGEL, M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Informativo IBGE – Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 27 mai. 2025.

INTER-PARLIAMENTARY UNION (IPU). **Monthly ranking of women in national parliaments**. Genebra: IPU, atualizado em 2 abr. 2025. Disponível em: https://data.ipu.org/women-ranking/?date_month=4&date_year=2025. Acesso em: 9 jun. 2025.

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. **Mulheres e Poder: Histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MÉXICO. Suprema Corte de Justicia de la Nación. **Principio de paridad de género**. [S.l.]: SCJN, 2016. Disponível em: https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/derechos_humanos/articulosdh/documentos/2016-12/PRINCIPIO%20DE%20PARIDAD.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

PINHEIRO, L.; MEDEIROS, M.; COSTA, J.; BARBOSA, A. de H. **Gênero é o que importa: determinantes do trabalho doméstico não remunerado no Brasil**. Brasília, DF: Ipea, 2023. 44 p. (Texto para Discussão, n. 2920). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/td2920-port>. Acesso em: 15 mai 2025.

ONUMA, F. M. S.; OLIVEIRA, A. L.; AMÂNCIO, J. M. Raízes da exaustão de mulheres trabalhadoras brasileiras: contribuições do materialismo histórico dialético. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. e220138, 2023.

ONU MULHERES. **Progress on the sustainable development goals: the gender snapshot 2024**. New York: UN Women; UN DESA, 2024. Disponível em: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2024-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2024-en.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 09 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Care work and care jobs for the future of decent work**. Geneva: International Labour Organization, 2018.

_____. **Women and the economy: 30 years after the Beijing Declaration**. Geneva: International Labour Organization, 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. D. S.; FERRAZ, J. D. M. As mulheres conforme a administração: uma ciência para a manutenção da opressão e da exploração? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 509-534, 2021.

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. A (Im)produtividade do trabalho reprodutivo e a exaustão das mulheres na contemporaneidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e220342, 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE). **TSE Mulheres: estatísticas sobre eleitorado e participação feminina na política**. Brasília: TSE. 2024. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/tse-mulheres/#estatisticas>. Acesso em: 5 jun. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

- 1) Fale um pouco sobre você. Sua idade, escolaridade, onde mora?
- 2) Você é solteira/ casada/ divorciada? Tem filhos? Se sim, quantos? Quantos anos tinha quando teve os seus filhos?
- 3) Qual é sua renda familiar?
- 4) Como é a sua rotina durante a semana? Trabalha nos fins de semana?
- 5) Quanto tempo em média por semana dedica à sua família, parceiro(a), amigos?
- 6) Tem ajuda em casa (família, empregada)? Se sim, de quem?
- 7) Como é a divisão de tarefas na sua casa quando não há ajuda? (participação do marido na criação dos filhos e tarefas domésticas)
- 8) Em que os seus pais trabalhavam quando você tinha 15 anos?
- 9) Como era a divisão de tarefas na casa onde passou sua infância? Como isso se assemelha ou não com a divisão da sua casa?
- 10) Como foi a sua trajetória profissional? Com quantos anos começou a trabalhar? Quando assumiu seu primeiro cargo de liderança? O que você imaginou que deveria ter ou trabalhar para conseguir este cargo de liderança?
- 11) Quais são suas ambições profissionais? Almeja algum outro cargo nesta instituição ou em outra? O que tem feito para alcançá-lo?
- 12) Alguém serviu de inspiração para você na sua trajetória profissional? Se sim, quem? Foi um homem ou uma mulher? Fez diferença? Você utilizou essa inspiração como algo positivo ou negativo (no sentido de fazer o contrário do mentor)?
- 13) Quais são as características imprescindíveis que um líder deve ter?
- 14) Quais são os seus principais desafios como líder? Como você lida com eles?

- 15) Como é o seu estilo de liderança? Quais são seus pontos fortes e em quais pontos acha que precisa melhorar?
- 16) Acredita que homens e mulheres possuem estilos diferentes de liderar? Em que sentido?
- 17) O que mudou na sua vida pessoal quando assumiu um cargo de liderança?
- 18) Acredita que o fato de ser mulher interferiu na sua trajetória profissional? Se sim, como?
- 19) Se tornar mãe mudou ou influenciou as suas decisões profissionais? Como?
- 20) Já sentiu algum preconceito por ser mãe e ter que optar pela atenção à família? Você acha que os homens pais sentem menos pressão no ambiente de trabalho?
- 21) Qual a importância do trabalho para a sua realização pessoal?
- 22) Na sua percepção, quão importante é o trabalho para a mulher?
- 23) Você acha que existe discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho (comentários, feedback negativo, expectativas de gênero)? Já sofreu com isso? Acha que homens e mulheres possuem oportunidades iguais para cargos de liderança?
- 24) Atualmente no Brasil uma mulher com 11 anos ou mais de estudo ganha apenas 69% do que ganha um homem com a mesma quantidade de anos de estudo. Esta é uma situação familiar para você? Já esteve nesta situação ou conhece alguém nesta situação?
- 25) Sabe qual é a razão/porcentagem de mulheres em sua organização que ocupam cargos estratégicos? Considera justo?
- 26) Você acha que órgãos públicos devem ter políticas de incentivo à mulher (cotas, palestras, investimento)? Por quê? O seu tem?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A senhora está sendo convidada a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que a senhora não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O objetivo desta pesquisa é analisar as percepções e vivências de mulheres em cargos de liderança sobre as barreiras de gênero que marcam suas trajetórias profissionais em um órgão público de Mato Grosso do Sul e tem como justificativa a necessidade de compreender as barreiras que dificultam o acesso e a permanência das mulheres em posições de liderança, contribuindo para reflexões sobre barreiras de gênero no ambiente profissional e possíveis estratégias para superação desses desafios.

Se a Sra. aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: será realizada uma entrevista semi-estruturada, com duração média de 50 minutos, onde serão abordados temas relacionados à sua trajetória profissional, percepções sobre liderança e desafios enfrentados. A entrevista poderá ser realizada presencialmente ou de forma remota, conforme a disponibilidade da participante. As respostas serão registradas por gravação de áudio, mediante consentimento, e posteriormente transcritas para análise. A participação será voluntária, e as identificações das participantes serão mantidas em sigilo, garantindo o anonimato.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso a Sra. decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou poderá vir a receber na instituição.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área da pesquisa e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em

sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido ao Sra., o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que a Sra. queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso a Sra. tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Mariana Grazioli, pelo telefone (54) 9 9968-0374 e/ou pelo e-mail mariana.grazioli070@academico.ufgd.edu.br, também com a orientadora da pesquisa, Erlaine Binotto, pelo e-mail erlainebinotto@ufgd.edu.br.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: "Mulheres em cargos de liderança: ".

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nome da participante</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Assinatura da participante</p>	<p>Data: ____/____/____</p>
---	-----------------------------

Eu, Mariana Grazioli, declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4, da Resolução nº 466/2012 MS.

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Assinatura do Pesquisador</p>	<p>Data: ____/____/____</p>
--	-----------------------------