

## **O sujeito falando do mal lavado: a realidade do teto de vidro**

Yana Torres de Magalhaes – CEFET-RJ  
Marina Fernandes de Oliveira – Universidade Santa Úrsula  
Bárbara Silva Pereira - Universidade Santa Úrsula  
Vanessa Alves Teixeira - Universidade Santa Úrsula

**Resumo:** Apesar de todas as mudanças na sociedade e nas organizações, a participação feminina em postos de liderança nas organizações merece destaque. Pesquisa realizada pelo Insper e pelo Talenses Group em 2023 retrata que apenas 17% dos cargos de presidência das organizações e 34% dos cargos de vice-presidência são ocupados por mulheres. Um fenômeno denominado “teto de vidro” é utilizado para analisar as possíveis barreiras que impedem a passagem das mulheres de cargos operacionais e táticos aos postos de liderança. É nesse contexto que essa pesquisa apresenta como problema: quais as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vivenciadas por mulheres que ocupam posições de liderança no Brasil? Assim o objetivo geral é descrever as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças vivenciadas por mulheres em posições de liderança no Brasil. Este foi dividido em três objetivos específicos: a) descrever forças e fraquezas relatadas pelas líderes em sua trajetória; b) identificar as oportunidades percebidas por mulheres que ocupam posições de liderança; c) identificar as ameaças vivenciadas pelas líderes pesquisadas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com amostra do tipo bola de neve, composta por oito mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações de diferentes setores no Brasil. Dentre os pontos fortes, dedicação, espírito de liderança e a busca por conhecimento se destacam, enquanto a dificuldade em delegar e em dizer “não” são os principais pontos fortes. Nas oportunidades, estão outras posições de liderança anteriormente ocupadas e como ameaças, predominam a maternidade e a inveja.

**Palavras-Chave:** Liderança feminina; Gênero; Teto de vidro; Equidade.

## 1. Introdução

Há relatos de que a mulher trabalha desde os tempos da Antiguidade e alcançou alguma valorização social no período da Idade Média, segundo Barbano e Cruz (2022). Porém, de acordo com estes autores, a ascensão da burguesia trouxe um retrocesso quanto aos direitos femininos ao destacar a família nuclear, na qual há papéis bem definidos e à mulher cabe o papel de dona de casa. Com o advento das indústrias, as mulheres, principalmente as mais pobres, junto com seus filhos, se uniram aos homens nas indústrias emergentes. Nessa época teve início o que ficou conhecido posteriormente como a “dupla jornada de trabalho”, que é vivida pela mulher que trabalha fora do lar, contribuindo para o sustento da família, mas também é responsável pelas atividades domésticas. Segundo Miranda (2022), são tantas as funções exercidas pelas mulheres ao longo da vida que elas podem ser comparadas “a malabaristas que giram no ar muitos pratinhos ao mesmo tempo para manter o equilíbrio do conjunto” (MIRANDA, 2022, p. 237).

Embora seja clara a participação feminina no mercado de trabalho, uma maior igualdade de gênero em cargos de liderança nas organizações apresenta-se ainda como um desafio significativo, com números mudando lentamente. O relatório *Women in Business 2022* apontou que 38% dos cargos de liderança em empresas brasileiras são ocupados por mulheres. Em 2019, esse número era 25% (GRANTH THORNTON, 2023). Outro relatório, *Panorama Mulheres 2023*, traz dados de pesquisa realizada pelo Insper e pelo Talenses Group em 2023, retratando que apenas 17% dos cargos de presidência das organizações e 34% dos cargos de vice-presidência são ocupados por mulheres.

Dados informados por empresas do setor privado com 100 ou mais empregados, para cumprir a recente Lei nº 14.611 de 2023 sobre a Igualdade Salarial e de Critérios Remuneratórios entre Mulheres e Homens, mostrou que as mulheres ganham 19,4% a menos que os homens no Brasil. Como esforço para mudar esta situação, 32,6% das empresas têm políticas de incentivo à contratação de mulheres e 38,3% para sua promoção a cargos de direção e gerência (BRASIL, 2024).

Cintra e Cosac (2008) destacam que, apesar dos persistentes desafios enfrentados pelas mulheres, como a disparidade salarial em comparação com homens desempenhando as mesmas funções, algumas empresas estão se dedicando a abordar questões de desigualdade, reconhecendo a importância de respeitar as diferenças de gênero, promover a igualdade salarial e funcional. Entretanto, existem barreiras a serem transpostas, algumas delas sutis, chamadas “teto de vidro” (STEIL, 1997; SANTOS, TANURE, CARVALHO NETO, 2014).

Diante do contexto apresentado, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: quais as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vivenciadas por mulheres que ocupam posições de liderança no Brasil? Assim o objetivo geral é descrever as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças vivenciadas por mulheres em posições de liderança no Brasil. Este foi dividido em três objetivos específicos: a) descrever forças e fraquezas relatadas pelas líderes em sua trajetória; b) identificar as oportunidades percebidas por mulheres que ocupam posições de liderança; c) identificar as ameaças vivenciadas pelas líderes pesquisadas.

Uma pesquisa na base Scielo, realizada em outubro de 2023, revelou que há 862 artigos em que a palavra liderança aparece no título e/ou no resumo. Quando se realiza o mesmo tipo de busca para o termo liderança feminina, o número de artigos cai para 39. A diferença na quantidade de pesquisa sobre liderança em comparação com a liderança feminina dá indícios de uma lacuna ainda presente na literatura, que pode ser reduzida a partir de pesquisas como esta, aqui proposta.

## **2. Liderança**

Liderança é um tema abrangente, com muitas definições, e que vão se modificando de acordo com o avanço dos estudos sobre a área e com as atualizações de suas abordagens. Para Robbins, Judge e Sobral (2011), a liderança pode ser associada à capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para o alcance de metas e objetivos. Segundo Terry (1959) citado por Hersey et al (1977), “a liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo”. Aqui estão então duas visões que associam a liderança à capacidade de influenciar pessoas a lutar por objetivos coletivos.

Maxwell (2007) afirma que a liderança é fruto da influência e que ela não pode ser dada ou oferecida a alguém, mas que têm de ser conquistada, para se ter tal poder. Maximiano (2011) complementa que a liderança está associada intimamente ao processo de motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados, e que ambos são importantes para a realização de uma meta. Conclui-se, após analisar os conceitos sobre liderança de Robbins (2011), Hersey e Blanchard (1977), Maximiano (2011) e Maxwell (2007), que há associação entre a liderança e a busca de alcançar objetivos.

Devido à abrangência, os principais estudos acerca da liderança foram agrupados em três grandes abordagens: abordagem dos traços, abordagem comportamental e abordagem contingencial (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Enquanto as teorias de liderança sob a abordagem dos traços baseiam-se nas características pessoais e traços de personalidade do líder, as teorias comportamentais mudam o foco ao estudar padrões de comportamento que caracterizam o líder, sendo exemplos destes padrões o comportamento voltado para produção/tarefas e o voltado para pessoas, para as relações humanas (BERGAMINI, 2009). A terceira abordagem, conhecida como liderança contingencial, defende que não há um estilo único de liderança ideal para toda e qualquer situação. A eficácia da liderança, nesta abordagem, depende de uma combinação de fatores situacionais e características do líder, como a maturidade dos subordinados, a estrutura das tarefas e a posição de poder do líder (VILLORIA, 2022).

### *2.1 Liderança feminina*

A análise da liderança feminina parte do conceito de gênero e da divisão sexual do trabalho. Para iniciar é relevante pontuar o conceito de gênero, que começou a ser utilizado segundo Mello (2010), pela teoria social na década de 1970 como forma de propor novas maneiras de pensar as noções de feminino e masculino além das explicações biológicas, e inseri-las em relações sociais de poder. O conceito é citado em estudos acadêmicos sobre a condição feminina

e a origem das desigualdades entre homens e mulheres. Carrara (2009) fala que, nas disciplinas de ciências sociais e humanas, o termo "gênero" está associado à elaboração social do sexo biológico - a concepção de gênero implica que a realidade social molda homens e mulheres, sendo independente da anatomia de seus corpos.

Para Scott (1995), gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder. A palavra "gênero" começou a ser utilizada justamente para marcar que as diferenças entre homens e mulheres não são apenas de ordem física e/ou biológica. A diferença biológica é apenas o ponto de partida para a construção social e histórica. A noção de gênero, portanto, aponta para a dimensão das relações sociais do feminino e do masculino.

É importante ressaltar esta distinção de conceitos biológico e cultural citada por Scott (1995), porque como não se trata de fenômeno meramente biológico, é possível evidenciar que ocorrem mudanças na definição do que é ser homem ou mulher ao longo da história e em diferentes regiões e culturas. Desta maneira, se as relações entre gêneros são um fenômeno de ordem cultural, podem ser transformadas (SCOTT, 1995). A compreensão do conceito de gênero possibilita identificar os valores atribuídos a homens e mulheres, bem como as regras de comportamento decorrentes desses valores. O conceito de gênero também permite pensar nas diferenças sem transformá-las em desigualdades, ou seja, sem que as diferenças sejam ponto de partida para a discriminação (SCOTT, 1995).

Divulgado em 2019, um levantamento realizado pela Bain & Company em parceria com o LinkedIn evidenciou que só 3% das posições hierárquicas mais altas nas empresas do Brasil são ocupadas por mulheres (BAIN & COMPANY, 2019). Esse estudo revela também que 57,7% dos universitários e 60% da população ocupada, que tem ensino superior, eram mulheres e essa diferença extrema entre a presença das mulheres em posições de liderança e sua representatividade nas instituições de ensino superior e na população mundial indica que, mesmo com qualificação formal, muitas mulheres ainda passam por diversas dificuldades para ascender a posições de liderança nas organizações. Outro aspecto importante evidenciado nesta pesquisa é que, mesmo inconscientemente, homens em cargos de liderança não pensam em mulheres para assumirem posições de tomada de decisão, seja qual for o setor da empresa, pois associam que todas as mulheres irão preferir abdicar do sucesso profissional para se tornarem mães. O estudo continua a destacar que, além dos desafios externos, as próprias mulheres enfrentam obstáculos internos, como a falta de iniciativa na busca por cargos de liderança. Apenas cerca de 20% das mulheres se candidatam a cargos de tomada de decisão em comparação com os homens.

Analisando todos os níveis gerenciais, pesquisa do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística revelou que as mulheres estavam presentes em apenas 37,4% deles em 2019 e 36,8% em 2012, o que indica um crescimento lento da ocupação de posições de liderança formal pelas mulheres (IBGE, 2019). A mesma pesquisa aponta que as mulheres ocuparam apenas 15% das cadeiras na Câmara dos Deputados e 16% nas Câmaras de Vereadores do Brasil em 2018, ou seja, também na política a representatividade feminina é reduzida.

Já um levantamento da Catho, site brasileiro de classificados de empregos, publicado em outubro de 2020, constatou que mulheres em posições de liderança ganham 23% menos que os homens, em média. O salário desigual também é visto nos cargos de coordenador (-15%), especialista graduado (-35%), analista (-34%), especialista técnico (-19%) e operacional (-13%). A única

situação em que as mulheres ganham a mais que os homens, segundo o levantamento, é no cargo de assistente, no qual mulheres recebem 2% a mais que homens. O estudo segue mostrando que quanto mais alto o grau de educação, mais latente é essa diferença: uma profissional com pós-graduação, MBA ou especialização chega a ganhar 47% a menos que um homem com a mesma educação (CATHO, 2020).

Muitas barreiras enfrentadas pelas mulheres podem ser explicadas por meio da metáfora do teto de vidro. Essas barreiras não acontecem somente em ascensão a cargos corporativos, elas apresentam desde instruções na base familiar, até as questões sociológicas, culturais, educacionais e legais (GOMES, 2019). Enriquez (2012) aponta que dentre as barreiras que compõem o chamado teto de vidro, podem ser ressaltadas: os estigmas e os preconceitos da sociedade voltados às mulheres e julgado pelas próprias mulheres; a exclusão feminina das redes informais de comunicação; a deficiência de oportunidades para adquirir experiência na área de gestão no campo empresarial; a ausência de consciência em relação às políticas corporativas que tradicionalmente associam as mulheres ao cuidado de familiares dependentes; o comprometimento com responsabilidades familiares e falta de iniciativa pessoal e de um estilo de liderança. Entre todas as barreiras, segundo o autor citado, destaca-se o viés masculino, especialmente por parte de superiores e gestores.

Nesse contexto, a inserção feminina em posições de liderança constitui um processo difícil, muitas vezes acompanhado de segregações e discriminações.

## 2.2 Teto de vidro

O termo teto de vidro (*glass ceiling*) foi usado por Marilyn Loden em 1978, durante um discurso nos Estados Unidos, para indicar simbolicamente uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para dificultar e até mesmo evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações (CARVALHO et al, 2010). É um fenômeno amplamente debatido nas ciências sociais, referindo-se às barreiras invisíveis e estruturais que dificultam ou impedem o acesso das mulheres a posições de poder e liderança nas organizações. Apesar de avanços significativos na igualdade de gênero nas últimas décadas, a presença feminina em cargos executivos continua desproporcionalmente baixa, o que reflete a persistência de normas culturais e organizacionais que desfavorecem as mulheres (EAGLY; CARLI, 2022).

Esse fenômeno do teto de vidro se manifesta de forma marcante na segregação hierárquica, especialmente notável na menor velocidade de ascensão das mulheres nas carreiras, resultando em sua baixa representação nos cargos de comando das organizações (LESCAUT, 2020). Essa barreira persiste mesmo quando as mulheres possuem qualificações e habilidades equivalentes ou superiores às dos homens, limitando suas oportunidades de progressão profissional.

Para quebrar o teto de vidro, não basta ter mulheres líderes. Quando as líderes são bem sucedidas, pode haver consequências positivas para outras mulheres; mas quando as líderes não têm sucesso, as consequências são negativas e se tornam um desafio adicional para mulheres buscando maior liderança e ascensão profissional (MANZI; HEILMAN, 2020). Até mesmo em setores predominantemente femininos, há líderes femininas que relatam barreiras de gênero e a necessidade de validar suas competências constantemente (GOMES NETO et al., 2024), o que sugere que o teto de vidro ainda é um limite para a liderança feminina.



Um dos fatores centrais que perpetuam o teto de vidro é a presença de estereótipos de gênero que associam a liderança a características tradicionalmente vistas como masculinas, como assertividade e racionalidade (SCHEIN, 2021). Esses estereótipos influenciam tanto a percepção das mulheres como líderes quanto as oportunidades que lhes são oferecidas. Pesquisas recentes mostram que as mulheres são frequentemente vistas como menos adequadas para posições de poder, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens (KOENIG; EAGLY, 2023).

Além dos estereótipos, o conceito de viés inconsciente também desempenha um papel crucial. O viés inconsciente refere-se às suposições automáticas e inconscientes que afetam o julgamento e a tomada de decisões. Em contextos de liderança, esses vieses podem prejudicar o reconhecimento das competências das mulheres, mesmo quando elas apresentam qualificações e desempenhos equivalentes aos de seus colegas homens (ELLEMERS, 2023). Isso se reflete na resistência a promover mulheres para cargos de decisão, criando uma lacuna significativa entre sua competência percebida e seu desempenho real.

Outro aspecto que agrava o problema do teto de vidro é o fenômeno da “falésia de vidro”. Estudos mostram que as mulheres são frequentemente escolhidas para liderar em momentos de crise ou instabilidade organizacional, onde as chances de fracasso são maiores. Isso cria uma dinâmica em que o sucesso das mulheres na liderança é ainda mais desafiador, pois enfrentam contextos adversos desde o início de suas gestões (RYAN et al., 2021). Essas situações tendem a reforçar a falsa percepção de que as mulheres são menos capazes de gerir crises, perpetuando os preconceitos que limitam seu acesso a cargos de liderança estáveis e duradouros.

As políticas organizacionais também têm sido um fator importante na perpetuação do teto de vidro. Empresas que não adotam políticas explícitas de promoção da diversidade e inclusão acabam perpetuando ambientes que favorecem a continuidade de homens em posições de liderança. Além disso, a falta de mentoria e redes de apoio robustas para mulheres dentro das organizações limita as oportunidades de desenvolvimento de carreira, criando um ciclo de exclusão (IBARRA, ELY; KOLB, 2020).

Usando um modelo estatístico, Espinosa e Ferreira (2022) mostraram que mesmo na dinâmica do processo seletivo, com características supostamente neutras em gênero e um viés constante em todos os níveis hierárquicos, são reforçadas as diferenças iniciais de gênero e o efeito teto de vidro se mostra maior em níveis corporativos mais altos, sem que haja, necessariamente, um preconceito maior nestes níveis.

Como afirma Oakley (2000), mulheres enfrentam um teto de vidro que limita suas oportunidades de carreira, refletindo desigualdades estruturais e culturais que favorecem homens em cargos de alta liderança. Tais desigualdades refletem estereótipos que ultrapassam o campo organizacional, embora esteja nesse âmbito o interesse da pesquisa aqui desenvolvida.

### 3. Metodologia de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo do tipo descritiva. Gil (2019), afirma que o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de um determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, enquanto Vergara (2016), define

que a pesquisa de campo tem como objetivo realizar uma investigação no local em que ocorre um fenômeno. Nesse caso, o fenômeno é a liderança, mais especificamente, a liderança feminina formal, representada por mulheres que alcançaram posições de liderança em organizações brasileiras, sendo estas últimas o local de ocorrência do fenômeno.

Esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, que para Vieira e Zouain (2004) proporciona riqueza e profundidade quanto aos fenômenos estudados. Nesta pesquisa a profundidade é necessária para compreender de fato as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vivenciadas pelas líderes a serem pesquisadas. Ao não partir de opções pré-estabelecidas espera-se maior riqueza nas respostas e o retrato mais fiel da realidade por elas vivenciada. Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças compõem a ferramenta denominada análise SWOT - *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*. Para Kotler (2015), essa ferramenta é usada para avaliar pontos fortes, competências internas que podem ajudar a empresa a alcançar os objetivos; os pontos fracos, limitações internas que podem interferir em sua capacidade; as potenciais oportunidades, fatores externos que impulsionam o negócio; e as ameaças, fatores externos que prejudicam o desempenho da empresa.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com um roteiro semi estruturado e com questões abertas. A entrevista foi elaborada com doze perguntas, de forma que as entrevistadas ficassem à vontade para responder a partir das suas experiências. Foi dividido em três blocos, relacionados com os objetivos específicos da pesquisa. Não houve qualquer intenção de uniformizar o número de perguntas em cada bloco.

O universo desta pesquisa foi composto por mulheres que ocupam posições de liderança no meio corporativo em organizações públicas ou privadas no Brasil e que estão em exercício. Por não se tratar de um estudo comparativo, a amostra, não probabilística, por conveniência, foi composta por oito mulheres que ocupam posições de liderança, às quais se teve acesso, sendo esse considerado a capacidade de fazer contato com a líder e o aceite dela para participar da pesquisa. Partindo dos conceitos apresentados, que consideram liderança enquanto influência, optou-se por não condicionar os sujeitos desta pesquisa, os líderes, a cargos ocupados.

Os convites para as entrevistas foram encaminhados por e-mail entre 14 de Maio e 03 de Junho de 2024 e as entrevistas ocorreram entre 16 de Maio e 06 de Junho de 2024, com duração média de sessenta minutos. Foi utilizado o método “bola de neve”, por meio do qual as participantes indicaram outras potenciais entrevistadas. Esse método se mostrou eficiente, uma vez que possibilitou a continuidade e expansão da amostra de forma natural e orgânica.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, pela plataforma Google Meet, e foram gravadas pela extensão “Scre.io” disponibilizada no Chrome. Em seguida, foi feita a transcrição das entrevistas pelo “Tactiq”.

Os dados obtidos foram apresentados por meio de agrupamento por semelhança de conteúdo para responder aos objetivos específicos da pesquisa. Bardin (2011) esclarece que a análise de conteúdo se configura como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Segundo o autor, essa análise é dividida em três partes: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Quanto às limitações, presentes em toda pesquisa, ressalta-se a entrevista remota, que por limitações da tecnologia, obrigou a desconexão e reconexão na sala de videoconferência, o que pode ter gerado algum prejuízo à linha de raciocínio seguida.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

Como forma de garantir o sigilo das entrevistadas, não foi identificado seu nome, nem onome da empresa onde cada uma trabalha. As entrevistadas estão na faixa etária de 40 a 59 anos; seis residem em Brasília, duas em Belo Horizonte e uma no Rio de Janeiro e duas não têm filhos.

De modo geral, as entrevistadas disseram possuir uma boa conciliação das vidas profissionais e familiares, com exceção da Entrevistada 7, que considera que abriu mão de sua vida pessoal, de casamento e formação de uma família para se dedicar à sua carreira. As entrevistadas que têm filhos dividem as responsabilidades com os pais de seus filhos e com sua própria rede de apoio. A seguir, a Tabela 1 exibe as características das entrevistadas.

Tabela 1. Características das entrevistadas.

ENTREVISTADA	CARGO	PESSOAS NA EQUIPE	RAMO DA EMPRESA
Entrevistada 1	Coordenadora Geral	3	Tecnologia e Informação
Entrevistada 2	Gerente de Sistemas	2	Consultoria de Gestão
Entrevistada 3	Gerente de Projetos	7	Segurança Pública
Entrevistada 4	Gerente de Soluções	6	Banco
Entrevistada 5	Gerente Serviços	11	Tecnologia e Informação
Entrevistada 6	Diretora de Tecnologia da Informação	37	Tecnologia e Informação
Entrevistada 7	Gerente de Obras	87	Construção Civil
Entrevistada 8	Diretora de Desenvolvimento de Pessoas	23	Siderurgia

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

A seguir são apresentados os dados obtidos através das entrevistas, organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

##### *4.1 Forças e fraquezas relatadas pelas líderes em sua trajetória*

No que diz respeito aos pontos fortes, a maioria das entrevistadas pontuou duas forças. A primeira, sua dedicação e comprometimento, ou vício no trabalho, como colocado pela Entrevistada 5 “eu sou workaholic”. Nas palavras da entrevistada 6: “Eu e o trabalho somos inseparáveis”. A segunda força pontuada foi sua liderança, inclusive percebida por clientes,



superiores, liderados e seu meio pessoal: "Passei a infância e a juventude ouvindo de amigos que eu nasci para liderar". A maioria das entrevistadas afirmou que motiva seus liderados e que isso se reflete positivamente nos resultados da equipe, conforme proposto por Maximiano (2011).

No que diz respeito às situações em que se viam como líderes, as entrevistadas 1 e 4 citaram atividades em que há muitas dúvidas por parte de suas equipes, quando elas ajudaram com um direcionamento para concluir o trabalho. Para a entrevistada 3, foi uma série de feedbacks positivos ao projeto em que ela estava como líder. As respostas vão ao encontro com a abordagem transacional, em que a liderança se mostra efetiva diante de determinado contexto.

A maioria das entrevistadas declarou estar voltada para relacionamentos, ainda que a entrevistada 4 tenha ressaltado que o foco em pessoas e resultados devem andar juntos. Contudo, a entrevistada 6 afirmou que "no ambiente competitivo, os resultados estão sempre em primeiro plano e é preciso ter um certo desapego com relação às pessoas, por mais próximas que sejam, quando se almeja crescer profissionalmente". A entrevistada 3 afirmou ser exclusivamente voltada para resultados, pois não gosta de trabalhar com muitas pessoas e prefere não depender dos outros e inclusive buscou seu desenvolvimento com cursos que não demandam lidar com outras pessoas:

"Então comecei uma pós em redes e gostei, e outra, eu não gostava de trabalhar com muita gente. E eu vi que em redes você não precisava trabalhar com outras pessoas, você poderia trabalhar sozinho. Então quando eu fiz a pós em redes, de cara eu fui contratada para ser gerente de redes."

Os pontos fracos citados pelas entrevistadas foram bastante diversos. Apenas se destacaram a dificuldade em delegar e em "dizer não". A fala da Entrevistada 3 exemplifica: "Eutenho que parar, não fazer o meu planejamento e deixar o analista fazer o trabalho. Tenho que deixar eles resolverem também". Sobre a associação de pontos fortes e pontos fracos com o gênero, não houve maioria. Se, por um lado, duas entrevistadas afirmaram que tanto homens quanto mulheres possuem as mesmas características; por outro lado, duas entrevistadas pontuaram que a insegurança é um traço exclusivamente feminino e uma trouxe que quando uma mulher expõe uma ideia de uma forma mais energética, os homens relacionam com um descontrole emocional.

#### *4.2 Oportunidades percebidas pelas mulheres em posições de liderança*

As líderes entrevistadas também perceberam oportunidades, ao longo da sua trajetória profissional, que permitiram o alcance da posição em que se encontram atualmente. Três citaram as vagas de liderança assumidas anteriormente, em decorrência do potencial e desempenho observados nas organizações em que atuaram. A entrevistada 8 afirmou que teve uma oportunidade de representar a empresa em um grande evento em Singapura, em 2018, decorrente da desistência de sua gestora anterior, enquanto outra entrevistada considera que um curso e decorrente certificado em gestão de projetos foram imprescindíveis para que ela alcançasse uma posição de liderança. Seja por desempenho consistente, experiência ou qualificação, as entrevistadas consideram que assumiram seus cargos de liderança por mérito.

Sobre as estratégias adotadas para aproveitar as oportunidades para assumirem cargos de liderança, os aspectos que mais apareceram foram o conhecimento e o foco. Quanto ao conhecimento, a entrevistada 2 focou na sua "busca contínua", enquanto a entrevistada 3 colocou que era "a única com conhecimento naquele ambiente". O foco também foi trazido pelas entrevistadas 2 e 4, nas palavras da última: "o importante é focar no que precisa ser feito dentro da organização e entregar o meu melhor resultado".

Sobre a equidade de gênero nas oportunidades nas empresas, a entrevistada 1 ressalta que há cada vez mais abertura para mulheres:

"Na empresa onde eu trabalho a maioria dos cargos são ocupados por homens brancos e de meia idade. Mas tem abertura para as mulheres, e cada vez mais eu vejo elas conseguindo. E eu vejo que essas mulheres são aquelas que conseguem dividir o que é do trabalho e o que é do pessoal. E principalmente, mulheres que enxergam que é possível dividir as responsabilidades com o seu parceiro ou parceira."

Já a entrevistada 3 questiona por que mulheres não se candidatam às vagas, num claro exemplo do teto de vidro:

"Eu gostaria de ter entrevistado alguma mulher para a minha empresa, mas só se candidatam homens. E as vagas para analistas aqui são todas 100% remotas, então já atenderia as mulheres que precisam estar presentes em casa. E eu vejo muitas mulheres que não se candidataram à vaga de gestora por medo."

A entrevistada 2 afirma que ainda é preciso que as empresas criem mais espaços para as mulheres. As entrevistadas 4 e 5 relatam que "as mulheres enfrentam um caminho bem mais difícil, mesmo sendo profissionais bastante qualificadas e que precisam mostrar mais serviços que os homens para serem consideradas em um cargo superior." A entrevistada 8 afirmou que, além de haver menos oportunidade para as mulheres na liderança, essa é uma questão ainda perpetuada pelas próprias mulheres.

#### *4.3 Ameaças vivenciadas pelas mulheres em posições de liderança*

Quanto às ameaças vivenciadas pelas líderes ao longo de sua trajetória profissional, foram citadas principalmente a maternidade e a inveja de colegas. As entrevistadas 4 e 5 pontuaram a maternidade como ameaça aos seus cargos de gestoras, exemplo da questão sociológica como barreira apontada por Gomes (2019). Essas mesmas entrevistadas ainda ressaltam que a mulher não é bem-vista em cargos de liderança por serem consideradas mais emotivas, diferentemente dos homens, que seriam mais racionais. A entrevistada 7 "no setor em que trabalho, mulher em cargo de liderança é alvo de piadas e mentiras, muitas vezes relacionadas a envolvimento com superiores nas empresas em troca de ascensão profissional". Pode ser feita aqui a relação com Enriquez (2012), que trata do viés masculino e os com a presença de estereótipos de gênero que associam a liderança a características tradicionalmente vistas como masculinas, como assertividade e racionalidade, conforme Schein (2021), que aqui são percebidos como barreiras pelas entrevistadas.

Para lidar com as ameaças, as entrevistadas adotaram diferentes estratégias, como contar com uma rede de apoio; ser mais empática e respeitar todo o processo, com resiliência e persistência. Especificamente nas ameaças em relação aos homens, a entrevistada 2 se sente subestimada e

não reconhecida, e considera seu líder abusivo. A entrevistada 4 acredita que os homens possuem resistência à liderança feminina, ou seja, "não se sentem à vontade para obedecer as mulheres". Pontua ainda que os processos seletivos são conduzidos apenas por homens.

Um ponto levantado pela entrevistada 5 foi a competição entre mulheres: "enquanto homens se ajudam, as mulheres só competem entre si". Este aspecto confirma Enriquez (2012), ao propor que, dentre as barreiras invisíveis há o julgamento das próprias mulheres. Sobre as barreiras, as entrevistadas destacaram que ainda é muito perceptível a rivalidade entre as mulheres no âmbito profissional. Ao mesmo tempo, seis das oito entrevistadas afirmaram que preferem trabalhar com homens do que com mulheres, pois acham os homens mais práticos e não precisam medir palavras para pedir algo ou chamar a atenção. Novamente constata-se a presença dos estereótipos, mas nesse caso são as próprias líderes, as entrevistadas, que demonstram tê-los e deixar-se influenciar por eles quanto às suas decisões de trabalhar com outras mulheres.

## 5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vivenciadas por mulheres que ocupam posição de liderança no Brasil. Foram realizadas oito entrevistas com mulheres em cargos de liderança.

Dentre os pontos fortes, as entrevistadas destacaram dedicação, espírito de liderança e a busca pelos conhecimentos. Entre os pontos fracos, destacam-se a dificuldade em delegar e em dizer "não". Nas oportunidades, a maioria das entrevistadas destacou outras posições de liderança, recebidas por seu potencial e desempenho observados. Como ameaça, se destacou a rivalidade entre mulheres no ambiente profissional.

Apesar de toda a dificuldade relatada pelas entrevistadas quanto à ascensão feminina, elas afirmam que preferem trabalhar com homens devido à praticidade e menor necessidade de medir palavras ao solicitar algo ou chamar a atenção, o que acaba demonstrando que as próprias mulheres impõem barreiras à ocupação de posições organizacionais pelo gênero feminino. Estes estereótipos de racionalidade e praticidade reforçam o teto de vidro existente, que, nesse caso, se mostra menos invisível por propagar questões culturais tão presentes na sociedade.

As políticas organizacionais, mencionadas por Iarra, Ely e Kolb (2020) não foram citadas pelas entrevistadas, reforçando a importância desta pesquisa no que diz respeito a provocar discussões acerca de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento da liderança feminina. Assim, espera-se que essa pesquisa contribua para o entendimento das dinâmicas de liderança feminina, não apenas ajudando a preencher uma lacuna na literatura sobre o tema, mas também oferecendo *insights* para que outras mulheres se inspirem e se preparem para ultrapassar as barreiras em suas trajetórias profissionais. Ao mesmo tempo, espera-se acender um alerta para a forma como as líderes acabam propagando, ainda que não intencionalmente, as dificuldades enfrentadas também por elas profissionalmente. Deseja-se que estes apontamentos possam ser utilizados para implementar políticas e práticas de gestão que favoreçam a ascensão feminina e promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar as possíveis diferenças entre liderança feminina em distintos setores, tanto organizacionais quanto produtivos, além de investigar as experiências de mulheres em diferentes estágios de carreira. Outra sugestão é analisar o impacto de programas de mentoria e capacitação específicos para mulheres na liderança.

## Referências

- BARBANO, Leticia; CRUZ, Daniel. **A História Social da Mulher no Trabalho: Marcos mundiais e repercussões no Brasil**. Revista Ártemis, São Carlos, v. 33, n. 1, p. 337, jan./jun. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/60948>>. Acesso em 03/12/2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, Luciana Staciari; MATTOS, Luiza: **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. São Paulo, 2019. p. 5-7.
- BAIN COMPANY. **Apenas 3% das mulheres no Brasil ocupam cargos de liderança**. São Paulo: Bain Company, 2019.
- BARCELLOS, Fontanella; CARRARA, Sérgio. **Gênero e diversidade na escola: formação de professoras/res em Gênero, Orientação Sexual e Relações Étnico-Raciais**. Rio de Janeiro: Copyright - Centros Latino Americano. 2009.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **MULHERES recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial#:~:text=Mu%20lhes%20recebem%2019%2C4%25%20a,Minist%C3%A9rio%20do%20Trabalho%20e%20Emprego>>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- CARVALHO NETO, A; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amor e preconceito. **Revista RAE**, v.9, n.1, 2010.
- CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Claudia Maria Daher. As melhores empresas para as mulheres. O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. **Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, p. 1-2, Agosto, 2008. Disponível em: <[https://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/fg8/sts/ST25/Cintra-Cosac\\_25.pdf](https://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/fg8/sts/ST25/Cintra-Cosac_25.pdf)>. Acesso em: 02/12/2023.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, p. 24. 2005.
- EAGLY, A.H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2022.
- ELLEMERS, Naomi. Gender Stereotypes. **Annual Review of Psychology**, v. 74, p. 295-320, 2023.

ESPINOSA, María Paz; FERREIRA, Eva. Gender implicit bias and glass ceiling effects, **Journal of Applied Economics**, 25:1, 37-57, 2022. DOI: 10.1080/15140326.2021.2007723.

IBARRA, Herminia; ELY, Robin; KOLB, Deborah. Women Rising: The Unseen Barriers. **Harvard Business Review**, v. 98, n. 3, p. 60-67, 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. IBGE, 2019.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas probabilidades. *Revistas de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 62, Mar/Abr. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 03/12/2023.

GOMES, Débora; CARNEIRO, Luziberto; HORZ, Vagner; SOUZA, Marcos Antônio. Percepção de Gestoras sobre a Quebra do Teto de Vidro. **Revista XIX USP International Conference in Accounting**. São Paulo, 24 a 26 Julho, 2019. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1546.pdf>>. Acesso em 03/12/2023.

GOMES NETO, Manoel Bastos; ARAÚJO DA SILVEIRA, Emmanuele; FERREIRA, Tiago Henrique; DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO, Armindo; DA ROCHA GRANGEIRO, Rebeca. Desafios de Gênero no Exercício da Liderança Feminina em Empreendimentos na Economia Solidária. **GESTÃO E CONEXÕES**, v. 13, p. 5-27, 2024.

GONÇALVES, Alcione. **Liderança feminina nas empresas: importância e desafios**. São Paulo: Fia Business School. 2020.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores de Empresas**. 2.ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda. p. 85. 1977.

JÁCOME, Márcia; VILLELA, Shirley. **Orçamentos sensíveis ao gênero**: conceitos. Brasília: ONU Mulheres, livro 1, p. 146. 2012.

KOENIG, Anne M.; EAGLY, Alice H. Extending Role Congruity Theory of Prejudice to Men and Women with Sex-Typed Mental Health Traits. **Personality and Social Psychology Review**, v. 27, n. 2, p. 196-216, 2023.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2015.

LESCAUT, Ana. **O que significa a expressão “Teto de Vidro” para mulheres líderes**. 2020. Disponível em: <<https://republica.org/o-que-significa-a-expressao-teto-de-vidro-para-mulheres-lideres>>. Acesso em 15/03/2024.

MANZI, F.; HEILMAN, M. E. Breaking the Glass Ceiling: For One and All?. **Journal of Personality and Social Psychology**. Advance online publication. 30 de November, 2020. <http://dx.doi.org/10.1037/pspa0000260>

MELLO, Erica Janecek. **Estudos de gênero no âmbito das Ciências Sociais**: Material de apoio para o professor de Sociologia do Ensino Médio. 2010. Disponível em:



<<https://ensinosociologia.fflch.usp.br/sites/ensinosociologia.fflch.usp.br/files/2010-1-Erica%20Janecek-Estudos%20de%20genero%20no%20ambito%20das%20Ciencias%20Sociais-1-texto.pdf>>. Acesso em 04/04/2024.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

MOTA-SANTOS, C. M. ; TEIXEIRA, M. B. M.; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Entre a dor e a delícia de viver em home office: Os desafios vivenciados por mulheres casadas, mães e que passaram a trabalhar de forma remota no período da pandemia da Covid-19. **CADERNOS DE GÊNERO E TECNOLOGIA** (CEFET/PR), v. 16, p. 86-107, 2023.

OAKLEY, J. G.. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, 27(4), 321-33, 2000.

PINA, Selma C. T. e SILVA, Juvêncio Borges: **A representação feminina nas universidades e concreção da cidadania**. São Paulo. p. 8. 2019.

RIDGEWAY, C.L: **Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment**. Califórnia. p. 62 . 1997.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe Timothy. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROCHA, Caroline Dantas; SILVA, Gleice Rodrigues da; SÉ, Verônica Aparecida da; FLORIANO, Viviane Aparecida da Silva; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal. Rio de Janeiro: Barreiras. In: **SEGET**. p. 3. 2014.

ROMA, Andreia. **Mulheres na Energia**. São Paulo: Leader, 2022.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander; KULICH, Clara. The Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Situations. **British Journal of Social Psychology**, v. 60, n. 3, p. 447-469, 2021.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, 20 (2), 1995, p. 71-99.

SCHEIN, Virginia. Women in Management: Reflections and Projections. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 91-101, 2021.

SILVEIRA, Daniel. **Cai a participação de mulheres em cargos gerenciais no Brasil em 2016, aponta IBGE**. Rio de Janeiro. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLORIA, L. Contingency Theory: Mastering Leadership Flexibility. **Positive Psychology**, 2022.



VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Telemáticas**. Campinas, v.22, n. 44, p.203, 2014. Disponível em: <[https://www.academia.edu/16320788/A\\_Amostragem\\_em\\_Bola\\_de\\_Neve\\_na\\_pesquisa\\_qualitativa\\_um\\_debate\\_em\\_aberto](https://www.academia.edu/16320788/A_Amostragem_em_Bola_de_Neve_na_pesquisa_qualitativa_um_debate_em_aberto)>. Acesso em: 18 jun. 2024.