



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MULHERES EM POSIÇÃO DE PODER: UM ESTUDO COM MULHERES QUE ATUAM NA
GESTÃO DO SETOR PRIVADO EM JOÃO PESSOA- PB

JANIELE DA SILVA SANTOS

JOÃO PESSOA
2018

JANIELE DA SILVA SANTOS

MULHERES EM POSIÇÃO DE PODER: UM ESTUDO COM MULHERES QUE ATUAM NA
GESTÃO DO SETOR PRIVADO EM JOÃO PESSOA- PB

Artigo apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professora Orientadora: Lucimeiry Batista da Silva, Dr^a.

JOÃO PESSOA
2018

S237m Santos, Janiele da Silva.

MULHERES EM POSIÇÃO DE PODER: UM ESTUDO COM
MULHERES QUE ATUAM NA GESTÃO DO SETOR PRIVADO EM JOÃO
PESSOA- PB / Janiele da Silva Santos. – João Pessoa, 2018.
36f.: il.

Orientador(a): Profª Dr.ª Lucimeiry Batista da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Mulher. 2. Empoderamento. 3. Teto de Vidro. 4. Liderança. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

DEDICATÓRIA

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, a minha amada tia Maria da Guia que sempre me apoiou nos meus estudos, você é minha maior força e inspiração na vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para chegar até o final desse curso. Sem ele, nada disso seria possível.

A minha tia Maria da Guia, que sempre esteve presente me incentivando aos estudos e a busca do conhecimento, você é e sempre será minha inspiração, quero ser você quando crescer.

A minha mãe Jeane, simplesmente mãe.

A minha orientadora Lucimeiry que me acolheu e me guiou nessa jornada, meus mais sinceros agradecimentos.

As minhas amigas Jersica, Rozangela e Raissa que estão sempre ao meu lado me apoiando e demonstrando o real significado da palavra família, amo vocês.

Por fim, a todos que responderam questionários ou foram entrevistadas, que contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

“Sou uma mulher dura cercada por homens meigos.”
Dilma Rousseff – Presidenta do Brasil

RESUMO

A posição das mulheres no mercado de trabalho tem crescido nos últimos anos, a importância do tema dentro do contexto social e as discussões sobre gênero contribuem para a relevância do tema. O presente estudo teve como objetivo identificar os principais obstáculos para a evolução das mulheres como líderes que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB. A pesquisa foi desenvolvida a partir do método quanti-quali com profissionais que atuam na área administrativa na cidade e a partir dos relatos de quatro mulheres atuantes em administração e suas experiências e dificuldades em chegar a cargos de gestão/liderança. A principal motivação para o estudo foram questionamentos sobre o perfil da mulher administradora, os obstáculos que impedem sua ascensão a cargos de poder e como se dá a conciliação entre carreira e vida pessoal. Para analisar essa realidade foram realizadas entrevistas, que possibilitaram ouvir relatos relacionados aos desafios que cada profissional enfrentou para chegar ao cargo atual. A partir dos resultados obtidos foi possível concluir que, apesar da presença feminina estar cada vez mais presente nas organizações, esse número cai drasticamente quando se observa os cargos de liderança, diversos fatores contribuem para esse fenômeno, tais como a crença de que a mulher não é confiável para ocupar um cargo de chefia devido a sua maior propensão a abandonar a carreira em prol da família/filhos, a fragilidade atribuída ao sexo feminino e, também, a aversão masculina em seguir a liderança de uma mulher.

Palavras chave: Mulher. Empoderamento. Teto de vidro. Liderança.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	9
2 Fundamentação Teórica.....	10
2.1 Relações de Gênero e Poder.....	12
2.2 Mulheres e poder.....	13
2.3 Liderança Feminina e o Fenômeno do Teto de Vidro.....	15
3. Procedimento Metodológico.....	17
4. Análise dos Resultados.....	18
5. Considerações Finais.....	26
6. Referencial Teórico.....	28
Apêndice A.....	30
Apêndice B.....	35

INTRODUÇÃO

A discussão sobre gênero tem crescido nos últimos anos, e em um cenário entre o que define masculino e feminino e seus respectivos papéis na sociedade, a imagem da mulher vem se afastando cada vez mais da figura submissa.

Historicamente à mulher foram delegadas as funções de mãe, dona de casa e esposa, ocupando sempre uma posição inferior a do homem, ‘onde o masculino sempre esteve em um patamar superior em relação ao feminino (BELLE, 1990). O conceito de ‘essencialismo genérico’ defendido por grandes pensadores, como Aristóteles e Platão, evidencia ainda mais a questão do gênero e as diferenças entre o masculino e feminino, apresentando a mulher como refém de suas emoções, contrapondo o homem como um ser racional.

Segundo Belle (1990), em um mundo de homens essencialmente feito para homens, as organizações refletem a cultura social na qual estão inseridas. Dessa forma, o papel da mulher na sociedade começou como um reflexo de suas tarefas domésticas, porém com o avanço da inserção da mulher no mercado de trabalho, esse quadro tem mudado nas últimas décadas, e vemos cada vez mais mulheres ocupando cargos de liderança. No entanto, é importante ressaltar que se a construção como um ser individual é dada a partir das características socioculturais nas quais estão inseridas, a identidade da mulher em uma posição de poder ainda enfrenta grandes barreiras numa sociedade patriarcal e machista.

O espaço da mulher no mercado de trabalho tal como na sociedade é, de acordo com Abramo (2000), uma questão de identidade de gênero, onde a definição de masculino e feminino é fruto da construção sociocultural, o que determina quais os papéis de cada um no âmbito laboral.

Como a célebre frase de Simone Beauvoir: “Ninguém nasce mulher: torna-se mulher”, é importante ressaltar como a condição feminina perdura durante o trajeto da mulher em sua jornada a cargos de liderança, lutando contra os entraves impostos por uma sociedade patriarcal que, segundo Pateman (1993), coloca a mulher numa posição submissa tanto na esfera pública como privada.

A presente pesquisa teve como finalidade responder à seguinte questão: As relações de gênero dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de liderança e poder nas organizações privadas de João Pessoa?

O objetivo geral foi identificar os principais obstáculos para a evolução das mulheres como líderes que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa- PB. Tendo como objetivos específicos: a) traçar o perfil dessas mulheres nas posições de liderança; b) identificar as principais dificuldades enfrentadas pela mulher gestora e c) comparar como são vistas as mulheres gestoras em relação aos líderes masculinos.

‘Mulheres’ e ‘Poder’ são palavras de relação complicada, ainda que estejam cada vez mais presentes no mercado de trabalho, na política e em posições de gestão. As poucas mulheres que conseguem alcançar o topo da alta administração enfrentam ainda diversos obstáculos. A condição de ser mulher em um mundo moldado por homens, permeado de preconceitos, desigualdades e sexismo, ainda é um grande desafio a ser superado.

A diferença entre os gêneros é comumente apontada quando se trata da luta pelo direito das mulheres, não se pode negar a biologia do sexo feminino, porém é preciso considerar a grande barreira imposta pelo sexo, onde a história de luta feminina, social e cultural é ignorada em prol do modelo patriarcal (BRUSCHINI, 1994).

Existe um extenso material de pesquisa sobre desigualdade de gênero, mas quando o assunto é o relacionamento das mulheres com o poder, e o papel de liderança feminina na administração, os estudos são mais escassos. Cargos de poder e liderança são, em sua maior parte, atribuídos ao sexo masculino, a ausência de mulheres no alto escalão administrativo demonstra que ainda existe um longo caminho a percorrer para que os cargos sejam assumidos pela capacidade individual e não pelo sua carga genética (STEIL, 1997).

Os principais obstáculos na evolução das mulheres como líderes no setor privado na área de Administração e as barreiras que impedem o crescimento e ascensão a cargos em posições de poder, foram abordados neste estudo a partir de uma visão do empoderamento feminino e da luta pelo reconhecimento da mulher nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção aborda a evolução da mulher no mercado de trabalho, as barreiras enfrentadas no contexto sociocultural, as lutas pelos direitos e igualdade até os dias atuais, juntamente com o conceito de ‘teto de vidro’.

De acordo com o dicionário Aurélio (2016) a palavra “empoderamento” (do inglês *empowerment*) refere-se ao ato de empoderar ou empoderar-se, ato este que pode partir do próprio indivíduo em relação a si mesmo, ou feito a outro.

Poder, segundo Machado (1993), tem características tanto positivas quanto negativas, podendo tanto oprimir quanto fabricar o indivíduo. As relações de poder e gênero têm estado em evidência com a luta das mulheres por igualdade. Com o aumento da escolaridade, as mulheres já não se veem mais dependentes do pai ou do cônjuge, podendo, elas mesmas, buscarem seus próprios caminhos.

O índice de mulheres no mercado de trabalho cresceu substancialmente nas últimas décadas, porém elas continuam em busca de reconhecimento profissional, melhores salários e cargos. Entretanto, as diferenças entre homens e mulheres é um fato irrefutável do ponto de vista biológico, e, em um momento em que a diversidade é um tema atualmente discutido como diferencial competitivo para o crescimento das organizações, a ausência de mulheres em posição de liderança se apresenta como evidência das dificuldades que elas ainda enfrentam do ponto de vista social, ocupando cargos considerados tipicamente femininos ou em sua maior parte operacionais (CESARINO; AVEIRO *et al*, 2016).

Mesmo com o reconhecimento na Constituição Brasileira de que todos são iguais perante a lei, a discriminação é uma constante na vida das mulheres, principalmente no mercado de trabalho.

A evolução do trabalho feminino iniciou seguindo a mesma linha de suas atribuições no ambiente doméstico, o que coloca a mulher em uma posição submissa e subserviente ao homem. A inserção da mão de obra feminina foi cercada de preconceitos, onde a mulher que deixava seu ambiente familiar para trabalhar fora sofria injúrias a sua moral, os jornais da época se valiam de argumentos médicos para privá-las do ambiente laboral. Conforme Rago (1997) ‘O papel de uma mãe não consiste em abandonar seus filhos em casa e ir para a fábrica trabalhar, pois tal abandono origina muitas vezes consequências lamentáveis, quando melhor seria que somente o homem procurasse produzir de forma a prover as necessidades do lar.’

De acordo com Capelle (2006) a visão da mulher no século XIX era a de mãe, cuidadora do lar e dos filhos, já o homem ocupava a função de provedor, esse estigma social se manteve durante o processo de ocupação feminina no mercado de trabalho, o que, segundo Rago (1997), mudou após a II Guerra mundial, onde as mulheres se viram sem seus maridos e

assumiam a situação de chefes de família. Com isso, o trabalho da mulher ganhou cada vez mais destaque, dando início a uma série de lutas por melhores condições de trabalho e salário, lutas essas que seguem ocorrendo até os dias atuais (RODRIGUES, 2012; KANAN, 2010; BORGES, 2009).

2.1 Relações de gênero e poder

Segundo Bourdieu (2002), a construção social que difere feminino do masculino baseia-se em características biológicas, ou seja, a anatomia do corpo masculino e feminino, dessa forma, ditando seus papéis na sociedade, e consequentemente no mercado de trabalho.

A sociedade se acostumou a ver a mulher ocupar socialmente uma posição servil ao homem, inicialmente na imagem paterna e posteriormente de marido, onde era concedido ao homem poder sobre o corpo feminino como posse. Bourdieu (2002) diz que as relações de poder entre os gêneros parte do princípio entre o dominador e o dominado, estando a fêmea sempre sob o domínio do macho. O processo de ‘empoderamento’ da mulher confere igualdade em relação ao homem, onde as mulheres passam a ter poder sobre si mesmas, entretanto esse é um processo lento. A luta contra os ditames da supremacia de um sistema patriarcal vem ganhando força nas últimas décadas, o poder da mulher em decidir qual caminho irá seguir, seja na vida pública ou privada, tem sido tema de diversos estudos. Segundo Duran (1983), a atuação da mulher se resumia à função de dona de casa, por um condicionamento imposto pela sociedade, fruto de uma criação que as destinava a uma sina quase imutável, essa situação vem se transformando com as mudanças sociais e econômicas.

A presença feminina nas organizações vem mudando aos poucos, e o que antes era considerado apenas como trabalho de homem, gradativamente passa a ser ocupado por mulheres. Aos olhos da sociedade o ‘sexo frágil’, como comumente era vista a mulher, lhe impedia de alcançar cargos de maior responsabilidade, conferindo ao homem a liderança nas organizações, assim como ocorria no ambiente familiar. A imagem do homem como ‘cabeça’ da casa, persona essa conferida tanto pela sociedade quanto pelas crenças da igreja, reforçava as barreiras encontradas pelas mulheres em assumir uma posição de poder e chefia (BELLE, 1990).

Segundo o Fórum Econômico Mundial - FEM (2005) o número de mulheres trabalhadoras quase se equiparava ao dos homens no início dos anos 2000, porém esses dados

caem significativamente quando se trata da posição de chefia, e é nesse parâmetro que as desigualdades entre os gêneros se tornam mais nítidas.

Uma das cinco dimensões definidas pelo FEM (2005) para o empoderamento feminino diz respeito à oportunidade econômica, que se refere à concentração de trabalhadoras nos postos de trabalhos considerados femininos e inferiores aos homens, sendo alguns deles de faxineiras, costureiras e cuidadora de idosos.

Portanto, entende-se como empoderamento da mulher uma revolução social na posição feminina, não mais em um *status* submisso e inferior, mas sim de igualdade. De acordo com Lisboa (2002), o poder confere a mulher liberdade e resistência à dominação masculina, reconhecendo-as como donas de seus corpos, suas escolhas e vontades.

No âmbito organizacional ainda existe uma disparidade nas posições entre homens e mulheres tanto de desigualdade salarial, como nas barreiras a cargos de responsabilidade. Segundo Belle (1990), a diferença nas posições de chefia se fundamenta em fatores culturais, o fato de que a maioria das mulheres desempenha uma dupla jornada de trabalho, ou seja, trabalha fora e também em casa, as tornam mais suscetíveis a afastamentos e absenteísmos, atitudes essas vistas como prejudiciais à organização no caso de ocuparem um cargo de maior responsabilidade, sendo essa uma das justificativas mais usadas pelas empresas para a segregação sexual, como cita Perreault (1994):

[...] as mulheres são em geral empregadas instáveis, que tem pouco ou nenhum interesse pela carreira, por que abandonam o mercado de trabalho no momento em que se casam ou que nasce seu primeiro filho, elas têm uma alta taxa de absenteísmo por que tem que se ocupar dos filhos (PERREAULT, 1994, p.238).

A separação da mulher da identidade de dona de casa e mãe, conforme Duran (1983), não é uma escolha, quando desde o berço a família a condiciona a esse papel. O que, segundo Saffiote (2004), é uma construção social que consolida o poder patriarcal, dando ao homem uma posição superior, tornando assim a ascensão feminina a cargos de liderança uma jornada árdua, onde alcançar postos de alto nível é destinado aos homens, mesmo que eles não tenham o nível de formação que as concorrentes femininas.

2.2 Mulher e Poder

O poder funciona de maneira hierárquica, na subjugação do mais forte ao mais fraco, definindo a posição de dominador e dominado. O domínio masculino, segundo Saffiote

(2004), data de mais de seis mil anos, o modelo patriarcal confere ao homem o direito ao poder, não apenas sobre a mulher, mas sobre todos que julgam serem inferiores. A construção do feminino como um ser subserviente ao homem coloca a mulher em uma posição de dominada, em que socialmente deve suprir as necessidades do homem, que assume o papel de poder em mantê-la segura e provida, enquanto a mulher se dedica a tarefas domésticas e aos filhos.

O número de mulheres que contestam o poder masculino vem crescendo, porém ainda é grande a parcela que se submete ao sistema patriarcal e muitas até mesmo condenam a luta por igualdade entre os gêneros. A relação da mulher com o poder, como destaca Lisboa (2008), deve partir do reconhecimento da discriminação a que sofrem na sociedade, o desejo por mudanças é o que dá início a luta pelo empoderamento feminino, o saber de seu potencial, o que se entende ser um processo tanto externo quanto interno. A repressão sofrida ao longo da história das mulheres não as privou apenas de seu lugar na sociedade, mas também de seu próprio ser, o feminino ainda é tabu, conhecer seu próprio corpo, reconhecer seus próprios desejos é algo que desde cedo é desencorajado as meninas pela igreja, a sociedade e suas próprias famílias (BEAVOUIR, 1999).

No seu discurso de posse em 2010, a presidenta do Brasil, Dilma Rousseff, disse: “A igualdade de oportunidades para homens e mulheres é um princípio essencial da democracia. Gostaria muito que os pais e as mães de meninas olhassem hoje nos olhos delas e lhes dissessem: SIM, a mulher pode!” (Revista Veja 31 de out. 2010).

A construção do feminino socialmente coloca as mulheres na posição de sujeição aos homens, seja em casa ou no ambiente de trabalho, esse quadro aos poucos está mudando, e o quanto antes as mulheres reconhecerem a sua força e poder, aumentam as possibilidades delas ocuparem posições mais altas nas organizações.

O poder é culturalmente associado como característica masculina, e mesmo com a luta pela valorização e reconhecimento da posição feminina, existe um consenso histórico que relaciona o homem como detentor do privilégio de exercê-lo (CARREIRA *et al*, 2001). Dessa forma, os obstáculos que se impõe para o reconhecimento das mulheres que trabalham em posições de liderança e/ou poder se torna uma tarefa árdua, já que as mesmas precisam se esforçar muito mais que os homens para provar que são competentes e aptas às funções de chefia.

2.3 Liderança Feminina e o Fenômeno do Teto de Vidro

Os resultados bem-sucedidos de uma organização se devem ao modo como ela é gerida, e ao estilo de liderança em que seus gestores se baseiam. Existem diversos tipos de liderança, porém o que permanece é a capacidade de guiar, a busca de um objetivo em potencial.

De acordo com Chiavenato (1999), podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Segundo Munhoz (2000), o estilo de liderança feminino tem valores e comportamentos com ênfase nos relacionamentos, as características da feminilidade em um ambiente organizacional construído em moldes puramente masculinos, já foi alvo de diversos debates, e o comportamento da mulher enquanto líder, onde muitas vezes é necessário lidar com o preconceito de seus liderados, compõe um desafio a ser superado. Como ressalta Moraes (2008) a função de liderar é vista como masculina, tornando o papel da mulher gestora sujeito a insubordinação por parte dos liderados.

Se para o homem o papel de líder é aceito facilmente, a situação não é a mesma quando ocupado por uma mulher, as levando muitas vezes a assumir uma identidade masculinizada (LIMA, 2011). Características masculinas são consideradas um diferencial na posição de líder, tais como: ambição, competitividade e agressividade, no entanto, essas mesmas características em uma líder feminina são tomadas como defeito, como observam Schlikmann e Pizzarro (2013). Entretanto, Drucker (1996) evidencia o bom humor e a forma de tratamento igualitário entre sua equipe, onde mesmo com um sorriso no rosto elas mantêm o pulso forte.

A falta de identificação das mulheres com os cargos de liderança apresenta uma autolimitação, pois na ausência de iniciativa das próprias mulheres para galgar cargos mais altos, elas acabam ficando sempre a sombra do homem, muitas vezes por suas próprias inseguranças já que tendo em vista a educação discriminatória a qual foram submetidas desde a infância, são colocadas em posição de submissão ao homem.

De acordo com Penteado (1992), se procurássemos a definição da palavra líder em qualquer dicionário, encontraríamos o substantivo masculino que significa: chefe, condutor, porém em buscas mais recentes já é possível ver alterações em que se refere à palavra, como substantivo de dois gêneros. A liderança se torna um meio para exercer o poder, entretanto deparadas com a responsabilidade de exercê-lo a maioria das mulheres ainda temem o seu real significado:

Poder para quê? [...] responde ao próprio temor de que tal poder não se legitime no serviço aos outros. A maioria das mulheres somente se permite o poder quando o usa para enriquecer recursos, atitudes, efetividade e capacidade de atuar de outros (CARREIRA, 2001).

Teto de Vidro

O fenômeno do ‘teto de vidro’ diz respeito às barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres dentro das organizações o que, segundo Pate (2011), descreve as limitações aos cargos de chefias no que se refere às executivas.

As mulheres desempenham um importante papel na economia atual, e sua inserção no mercado de trabalho contribui para a geração de renda e manutenção das famílias, porém a visão social do homem como provedor impõe obstáculos à ascensão da mulher aos cargos considerados exclusivamente masculinos, ocorrendo até mesmo em casos onde a presença feminina tem mais espaço como a área de recursos humanos (LAZZARETTI *et al.* 2012).

Os costumes socioculturais permeiam o núcleo do ‘teto de vidro’, pois se a sociedade ainda vê o papel da mulher como inferior ao homem, o mesmo se reproduz na organização. A identidade sexual como base das atribuições masculinas e femininas com vista apenas no âmbito biológico e não profissional já é uma ideia que vem sendo refutada em diversos estudos, onde a prioridade do trabalho masculino já não segue os padrões de outrora, sendo culturalmente menos aceito a recusa das empresas em oferecer oportunidades iguais a homens e mulheres.

A mulher quando embarca no mercado de trabalho encontra-se numa situação de intrusa em um ambiente que a vê sob os seguintes estereótipos: as mulheres trabalham para complementar a renda familiar; são seres emocionais e por isso não sabem lidar com conflitos, falta-lhes agressividade, característica tipicamente masculina e indispensável a qualquer líder.

De acordo com Carreira (2001), ao alcançar posições de liderança a mulher adota um comportamento masculinizado, em busca de ser aceita tanto por seus liderados quanto por

seus pares. Desta forma, a mulher perde um pouco de sua própria individualidade, tomando diversas vezes atitudes mais ‘masculinas’ que os próprios colegas do sexo masculino, caracterizando assim a chamada ‘Síndrome da abelha-rainha’, trazendo como consequências comportamentos extremos até mesmo para suas colegas, que sofrem com a competição e desprezo.

Penteado cita: “Todo homem é líder” apresentando uma situação corriqueira se tratando do uso da comunicação para excluir a mulher como indivíduo o que segundo Carreira (2001) é um dos desafios enfrentados pelas mulheres em posição de liderança, pois devem estar atentas à forma de expressar-se de acordo com uma linguagem não sexista.

A presença da mulher ainda é ignorada nas esferas mais elevadas do mercado de trabalho, o perfil de liderança não é atribuído às características femininas o que contribui para os obstáculos enfrentados à ascensão de mulheres a cargos de maior relevância e influência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado de forma descritiva através do modelo de pesquisa qualitativo-quantitativo que de acordo com Giddens (2012) “A pesquisa pode ser feita pelo modo misto – quantitativos e qualitativos – de modo a obter uma compreensão mais ampla do tema estudado”. A coleta de dados se deu utilizando como instrumento a aplicação de questionário que, segundo (Marconi & Lakatos, 1999) é um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” e também foi aplicada entrevista definida pelos autores (Marconi & Lakatos, 1999, p. 94) como o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

A presente pesquisa foi direcionada para a compreensão do fenômeno estudado, dessa forma sua finalidade foi analisar o porquê ele ocorre, procurando descobrir com qual frequência ocorre e quais fatores influenciam o baixo índice de mulheres gestoras.

O levantamento de dados foi realizado através da aplicação de questionário *online*, enviado por de meio eletrônico, e entrevistas gravadas e transcrita na íntegra mediante assinatura de termo de consentimento de todas preservando assim o anonimato das entrevistadas. Na primeira etapa foi aplicado o questionário com universo misto de público masculino e feminino, permitindo assim a percepção do fenômeno do ponto de vista de ambos

os gêneros, já a entrevista foi aplicada com quatro mulheres que atuam na área administrativa e vivenciam diariamente os desafios de chegar à posição de liderança.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A tabela será dividida em duas partes, a primeira delas irá tratar do perfil dos respondentes, comparando o ponto de vistas da mulher como líder de acordo com o gênero dos respondentes, estes resultados podem ser observados na Tabela 1, e, por fim, será feita análise das entrevistas realizadas com mulheres que atuam na área administrativa, que ocupam ou já ocuparam cargos de gestão.

TABELA I
PERFIL DOS RESPONDENTES

Faixa etária	Menos de 20 anos	10,9%
	Entre 21 e 30 anos	64,4%
	Entre 31 e 40 anos	20,8%
	Entre 41 e 50 anos	2,0%
	Mais de 50 anos	2,0%
Gênero	Masculino	43,6%
	Feminino	57,4%
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto	2,0%
	Ensino Médio completo	8,0%
	Ensino Superior Incompleto	51,0%
	Ensino Superior completo	39,0%
Trabalha atualmente?	Sim	66,3%
	Não	33,7%
Já ocupou cargo de gestão?	Sim	33,7%
	Não	66,3%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

No perfil do público pesquisado, identificamos que, em relação à idade, a maioria está entre 21 e 30 anos, com 64.4%, seguida da faixa etária de 31 a 40 anos, com 20.8%, ou seja, a maioria está no período de desenvolvimento e na parcela seguinte, as pessoas já estão em uma faixa mais próxima da maturidade. Mais da metade dos respondentes ainda está em fase de graduação no ensino superior e apenas 39% já concluiu o ensino superior. Nota-se que com este perfil etário e de formação é até surpreendente que 33,7% dos respondentes já tenham ocupado cargo de gestão. Na segunda parte do questionário, os entrevistados indicaram sua concordância ou não com afirmativas sobre a posição das mulheres nas organizações. Sobre o

que é necessário para as mulheres alcançarem os postos de liderança, perguntados “*se elas precisam provar que são melhores que os colegas do sexo oposto*”, foram obtidos os resultados apresentados na Tabela II.

TABELA II						
LIDERANÇA FEMININA						
	Mulheres			Homens		
Ocupa ou já ocupou um cargo de gestão?	27,6%			41,8%		
Já teve líderes mulheres/gestoras?	79%			81%		
	Concordam	Não concordam	Neutros	Concordam	Não concordam	Neutros
Para alcançarem postos de lideranças as mulheres precisam provar que são melhores que os colegas do sexo oposto	41,4%	22,4%	36,2%	18,6%	25,6%	55,8%
As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para ocupar cargos de lideranças nas organizações	31%	12%	57%	14%	21%	65%
As reivindicações femininas por igualdade em posições de liderança são exageradas	8,6%	58,6%	32,8%	9,3%	44,2%	46,5%
Os homens são melhores líderes que as mulheres, pois assumem melhor situações de riscos e desafios	1,7%	81%	17,3%	4,7%	58,1%	37,1%
Os homens tendem a resistir a receberem ordens de líderes mulheres	46,5%	1,7%	51,8%	18,6%	18,6%	62,8%
As mulheres tendem a abandonar a carreira em prol dos filhos e da família	17,2%	20,7%	62,1%	7%	14%	79%
Por causa da possibilidade das mulheres abandonarem a carreira em prol dos filhos e família é que elas não são líderes confiáveis	1,7%	63,8%	34,5%	2,3%	49%	48,7%
As mulheres em posição de poder costumam adotar uma postura masculinizada	3,4%	46,5%	50,1%	4,7%	41,9%	53,4%
A função de liderar é mais adequada ao perfil masculino	0,0%	79,3%	20,7%	2,3%	67,5%	30,2%
Mulheres não devem liderar pois não lidam bem com situações de pressão/tensão	0,0%	86,2%	13,8%	2,3%	88,4%	9,3%
As mulheres deixam que suas emoções influenciem suas decisões mais que os homens	3,4%	44,8%	51,8%	4,7%	48,8%	46,5%
Líderes homens tem perfis de liderança mais agressivos e competitivos	6,9%	17,2%	75,9%	4,7%	28%	67,3%
As mulheres não tentam galgar cargos de liderança devido a descriminação a que são impostas	10,3%	20,7%	69%	2,3%	35%	62,7%

Apesar de não poder fazer uma análise mais profunda acerca de como as pessoas se sentem ao responderem questões sobre este tema, que ainda é um tabu para nossa sociedade, o alto percentual de entrevistados que se consideram ‘neutros’ nos permite inferir que esta postura pode ser influenciada por quererem assumir uma postura ‘politicamente correta’ que é cobrada atualmente pela sociedade.

Para facilitar a análise os dados foram divididos entre os respondentes do gênero feminino e masculino a fim de comparar a visão de ambos sobre a posição da mulher como gestora. De um total de 102 respondentes, 58 são do gênero feminino e 44 do gênero masculino.

Um ponto a ser observado é que apesar de 38 das entrevistadas não concordarem que a ligação das mulheres com a família as torna não confiáveis para serem chefes, se somadas às afirmativas da influência das emoções femininas nas decisões, 1 concordou e 19 não opinaram, ou seja, 20 são de opinião de que as mulheres deixam levar pelas emoções, o que poderia se refletir em uma inaptidão para serem chefes.

Esses mesmos dados quando vistos do ponto de vista dos respondentes homens não apresenta uma diferença relevante, pois somados os 1 que afirmam concordar que a mulher é menos confiável com os 21 que não opinaram, mais da metade dos respondentes acreditam que as mulheres dão menos importância à carreira profissional em prol de sua ligação com a família, dessa forma as desqualificando para a função de líder.

Questionado a resistência dos homens em seguir uma liderança feminina, chama atenção que apenas 8 dos respondentes homens assumiram existir tal barreira quando lidam com uma gestão feminina, quando 27 mulheres responderam concordar que ainda é um desafio para a mulher ser vista em posição superior, evidenciando o estigma de que ela deve ser submissa e seguir uma liderança feminina. Combinando este resultado com a concordância de 24 respostas do público feminino que afirmaram acreditar na necessidade da mulher de provar que é melhor que o homem para ocupar postos de liderança, contra apenas 8 respondentes homens que concordaram, nos mostra que como evidenciado na literatura sobre o tema normalmente há um esforço maior e muito mais dedicação por parte das mulheres à carreira, assim como para permanecer no cargo.

Contudo, quando o tema abordado foi as reivindicações femininas por igualdade, apenas 4 dos homens afirmaram considerar uma causa exagerada, enquanto 19 dos

respondentes se posicionaram a favor do movimento, ou seja, a não ser que estejam influenciados por respostas ‘politicamente corretas’. Em geral, a maioria dos entrevistados concorda que as reivindicações femininas são legítimas, esses números não se alteram significativamente quando as respostas foram do público feminino, onde 34 se declararam a favor da luta por igualdade. Ainda sobre o posicionamento da mulher, 32 das respondentes expressaram a visão de que a mulher tende a se deixar levar pelas emoções, um percentual maior de que os 22 dos respondentes homens a concordar, a percepção demonstrada é de que a mulher age baseada nas emoções e não pela razão, o que representa um obstáculo na tomada de decisão, função importante para a posição de liderança.

Outro fato a ser destacado é quando confrontados com a questão que propõe que *“líderes homens têm perfis de liderança mais agressivos e competitivos”*, características normalmente atribuídas não só aos homens, como também necessária à posição de liderança, o índice de concordância foi maior entre as respondentes mulheres 4 comparado a 2 dos homens, evidenciando que mesmo entre elas existe ainda o pensamento de que o homem se encaixa melhor no perfil de líder. Quanto à afirmativa de que *“as mulheres não tentam galgar cargos de liderança devido à discriminação a que são impostas”* chama a atenção os 12 das mulheres que discordaram que isso ocorra, contrariando o que encontramos na literatura e na realidade enfrentada no mercado de trabalho para assumir tais postos, a percepção das respondentes evidencia a invisibilidade da luta feminina em relação aos obstáculos enfrentados para conquistar cargos mais altos e serem reconhecidas pela organização em que estão inseridas.

Apresentado aos respondentes o conceito de ‘Teto de Vidro’ como barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres dentro das organizações que a impedem de ocupar cargos de poder, foi questionado a quais fatores associavam como causa desse fenômeno:

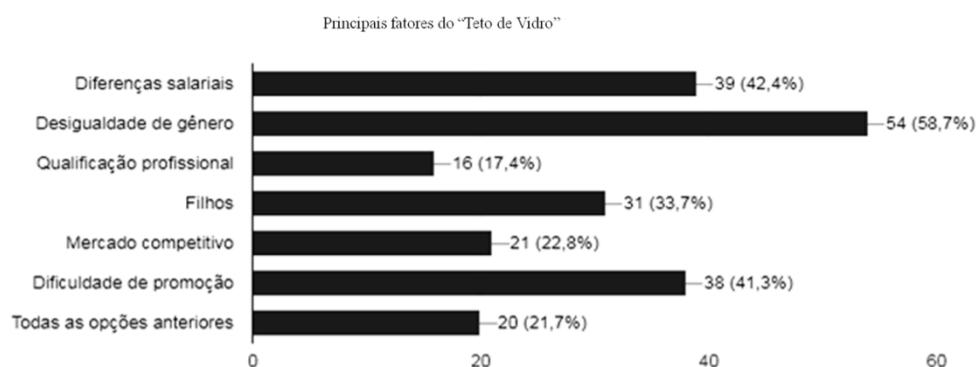


Gráfico 1

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Dentre os 105 respondentes, 54,5% afirmaram que nas organizações que trabalham ou já trabalharam, a administração era composta predominantemente pelo sexo masculino, sendo relegado as mulheres cargos de níveis operacionais.

Para melhor analisar o fenômeno do *teto de vidro*, foi realizada a análise de entrevista em profundidade com quatro profissionais da área de Administração, seguindo um roteiro pré-estabelecido para guiar o processo, porém explorando as respostas das entrevistadas conforme as mesmas demonstravam certas reações a cada pergunta. As entrevistas foram realizadas em locais fora do ambiente de trabalho das entrevistadas, de forma a que as mesmas se sentissem mais à vontade para descrever suas experiências no decorrer de suas carreiras.

Das entrevistadas duas relataram já ter ocupado cargos de liderança, e as demais ocuparam apenas cargos de nível operacional. A idade das entrevistadas variou entre 24 e 30 anos, os dados podem ser vistos no Quadro 1.

Identificação	Experiência	Ocupação	Área
E01	6 anos	Assistente Administrativo (Acessora do Gerente)	Administração de Patrimônios
E02	10 anos	Gerente de Compras	Logística
E03	8 anos	Analista Financeiro	Finanças
E04	12 anos	Assistente de Cobrança	Finanças

Quadro 1: Experiência *versus* ocupação

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

A análise foi feita a partir dos relatos das entrevistadas, sobre a percepção de posições nas organizações em que trabalham e como elas veem a função de liderança, as habilidades necessárias para ocupar tal posição e o papel da mulher no mercado de trabalho.

Para as entrevistadas a escolha por atuar na área administrativa ocorreu devido à demanda do setor, a área administrativa é abrangente e permite a atuação em diversos setores, com exceção da entrevistada 3 (E03) que ingressou na área após se submeter a um teste vocacional.

Questionadas se sofreram algum tipo de preconceito por atuarem numa área competitiva apenas a entrevistada 3 (E03) respondeu de forma negativa, as demais relataram

terem enfrentado algumas situações, principalmente no período que começaram a trabalhar.

Entrevistada 01 afirmou:

Sofri preconceito, por trabalhar em área competitiva e ouvir comentários do tipo: mulher não sabe lidar com pressão, não tem pulso firme, não tem estrutura emocional para lidar com todas as situações.

Quando indagadas sobre o relacionamento com os colegas do sexo masculino, as respostas das entrevistadas foram bem divergentes, umas preferem lidar com colegas homens, e também afirmaram usar o humor para tentar lidar com situações de assédio.

E01 também disse que:

Tento driblar o assédio dos colegas do sexo oposto levando na esportiva, fazendo alguma piada ou algo que amenize a conversa, usando um pouco de humor para contornar a situação.

Lidar com colaboradores do sexo masculino em minha opinião é menos complexo do que o sexo feminino. Na maioria das vezes, no meu caso, o homem é mais objetivo. (E02)

Uma das questões relevantes para as entrevistadas foi quanto ao fator tempo, todas relataram ter pouca disponibilidade para um momento de lazer ou para curtir a família devido ao peso que a jornada dupla exerce sobre elas, apenas a entrevistada 2 (E02) relatou que tenta conciliar os finais de semana em busca de momentos para diminuir a fadiga e o estresse acumulado durante a semana.

Em relação ao tratamento recebido na organização em que trabalha e se acredita existir igualdade entre os gêneros os relatos retratam diferentes experiências para cada entrevistada:

Homem é respeitado apenas por ser homem (E01).

Não. Ainda existe muito preconceito com as mulheres no meio profissional, onde o motivo possa ser a "fragilidade" que a mulher apresenta (E02).

Na empresa que trabalho atualmente existe diferença salarial independente do gênero, o salário é pago através de cada função exercida, se valendo da meritocracia, de acordo com os requisitos exigidos na hora de contratação, experiências e habilidades de cada funcionário (E04).

Na sequência falando sobre os benefícios oferecidos pelas empresas em que atuam, apenas a entrevistada 4 (E04) relatou que a empresa possui programas voltados para o bem estar da mulher, com o programa Empresa Legal, onde a funcionária recebe um mês a mais em seu período de licença maternidade para cuidar do bebê. Quanto à questão da avaliação de seus respectivos líderes, apenas uma das entrevistadas, a entrevistada 3 (E03) considerou possuir características que a capacitam a exercer a função, as demais relataram situações onde os seus superiores tendem a recorrer a elas para solucionar problemas, levando o crédito pela posterior solução dos mesmos.

Vejamos o relato de E01:

No momento estou treinando uma pessoa [um homem] para que seja meu gestor, ele foi indicado ao cargo de gerente administrativo mesmo não conhecendo a área em que irá atuar, e se ressentido dos funcionários que serão seus subordinados enxergarem em mim uma liderança informal e recorrerem a mim para tirarem dúvidas e me procurarem para resolver determinadas situações.

No entanto, questionadas se consideram serem aptas a assumir o cargo de gestoras ou se já ocupam, apenas uma das entrevistadas relatou não ter interesse em tal função:

Não me considero preparada para ocupar um cargo de liderança no momento, em detrimento de não dispor de tempo para se dedicar plenamente ao cargo, não julgo ter condições de assumir essa responsabilidade, pois já tenho que lidar com o fato de ser mãe e cuidar sozinha da minha filha (E04).

Abordado o tema feminismo, trouxe à tona a opinião de cada uma sobre o movimento e se consideram representadas pelo mesmo, foi possível perceber em uma das entrevistadas certo preconceito em relação ao movimento feminista e até um desagrado ao falar no tema.

Considero o feminismo um movimento muito importante por abrir os olhos das mulheres para mudar o pensamento imposto pela sociedade às mulheres a serem submetidas a tratamentos machistas. (E04)

O Feminismo é importante, mas tudo em exagero acaba sendo prejudicial, acredito que o movimento atualmente perdeu seu foco e carrega uma imagem que não condiz com o que se propõe (E01).

Quanto ao quadro de funcionários nas organizações em que atuam, a maioria das entrevistadas respondeu considerar um número balanceado para ambos os sexos, afirmando acreditar no crescimento da presença de mão de obra feminina no mercado. Porém segundo o relato da primeira entrevistada (E01) em sua empresa o gênero tem um grande impacto nas decisões de contratação:

Na empresa o quadro de funcionários é composto em maior parte por homens, seguindo uma linha de gestão sempre masculina, a exemplo de quando existe a troca de gestão masculina para feminina já houve queda de clientes pela credibilidade ser maior em um líder homem (E01).

Para E02:

A empresa tem em média 80% de mulheres, porém isso se deve ao fato de atuarem na área de produção por se tratar de uma empresa que fornece alimentos, as funcionárias atuam na maior parte na cozinha.

Quanto ao tema maternidade apenas uma das entrevistadas possui filho, as demais confessaram terem dado prioridade a vida profissional a fim de ter uma estabilidade financeira que permita no futuro se dedicar a ser mãe. “Conciliar a maternidade e o trabalho é uma tarefa difícil, porém não desqualifica a função” (E04), a entrevistada relata aqui a sensação de ter que trabalhar enquanto sabe que tem um filho doente, uma das piores sensações como mulher e mãe, segundo sua opinião e experiência.

A entrevista foi encerrada questionando quais as características são esperadas em uma líder, e se elas julgam possuí-las, predominado como respostas a habilidade de trabalhar bem em equipe, saber motivar os colaboradores a atingirem os resultados esperados.

A partir do relato das entrevistadas, percebe-se a insatisfação com as comparações de gênero em relação à competência profissional e a falta de reconhecimento de sua capacitação em detrimento de sua condição como mulher.

Percebeu-se que, mesmo conquistando um espaço maior nas organizações, a posição da mulher ainda é muito instável, o que vai muito além da exclusão feminina em cargos de liderança. A ascensão feminina é um fator transformador na sociedade, pois vai contra o tradicional patriarcado, representando um desafio ao poder masculino e promovendo o empoderamento da mulher, para isso é necessário despertar a consciência não só da desigualdade de gênero, mas também o desejo por mudança, fazendo com que a própria mulher conheça a sua capacidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar os principais obstáculos a mulher administradora alcançar cargos de liderança, a partir deste é possível considerar que mesmo com a presença feminina crescendo cada vez mais no mercado de trabalho em João Pessoa, diversos fatores ainda contribuem para que as mulheres ocupem cargos de níveis operacionais, assim como, aspectos socioculturais, influência da família. O preconceito imposto pela sociedade incide sobre as decisões das mulheres entre investir na carreira e conciliar os cuidados com a casa e os filhos. Para alcançar sucesso na vida profissional elas têm que investir muito mais tempo e dedicação que os homens, e mesmo assim ainda enfrentam uma série de obstáculos impostos pela separação de gêneros na sociedade.

O questionário conseguiu mostrar a opinião do universo estudado em relação à posição da mulher como líder, porém algumas respostas podem não ter sido totalmente confiáveis, em função do possível viés politicamente correto, acompanhado de comentários que diminuam a luta da mulher pelo reconhecimento profissional nas organizações.

Ficou também evidenciada a posição desfavorável da mulher no mercado de trabalho, e como são atribuídas funções associadas ao comportamento feminino, enquanto a função de liderar é indicada facilmente ao homem. Dada a importância do assunto, torna-se necessário o desenvolvimento de processos participativos que promovam igualdade de oportunidade que possibilitem que a mulher se sinta reconhecida, e com isso se sinta capaz de ir em busca de cargos que antes eram considerados exclusivamente masculinos. Esta pesquisa verificou ainda que para superar as barreiras encontradas na carreira, a mulher tende a se esforçar mais que o homem, levando trabalho para casa e abrindo mão de seu lazer e tempo para a família. Notou-se também a adoção de comportamentos masculinos a fim de adotar uma postura menos feminina, dessa forma evitando ser vista como frágil em prol de uma figura de líder que fosse melhor aceita pelos seus pares masculinos e subordinados.

Contudo, inseridas numa sociedade patriarcal, com costumes e hábitos que estão arraigados desde a formação da base educacional, é necessário muito mais que apenas o acesso das mulheres a posições de poder, e sim uma revolução no pensamento e entendimento de que a mulher é tão capaz quanto o homem para ocupar cargos em qualquer esfera organizacional.

É importante destacar que no decorrer dessa pesquisa foram encontradas algumas

limitações, tais com, as entrevistadas optarem por dar a resposta que achavam serem a esperada e não as que realmente acreditavam e o pensamento machista encontrado até mesmo nas respondentes do sexo feminino, evidenciando a desvalorização da busca das mulheres por igualdade na profissão, caracterizando a invisibilidade do movimento de empoderamento.

6. REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís. A situação da mulher Latino-americana. In: **Mulher e Trabalho**: experiências de ação afirmativa. São Paulo: Boitempo, p. 111-134, ab. 2000.
- BELLE, Françoise. Executivas: Quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. (pp. 195-232). V.2 São Paulo: Atlas, 1994.
- BEAUVOIR, Simone. O segundo sexo: fatos e mitos. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1960a.
- BORGES, Nathália. **A evolução recente da mulher no mercado de trabalho brasileiro**: perspectiva social e econômica. Instituto de Economia, Unicamp, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. A Dominação Masculina. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2003
- BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. Estudos Feministas, N.E (out./1994), pp. 179-19
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M; MOREIRA T. A Liderança Feminina no século 21. São Paulo: Cortes, 2001.
- CAPELLE, M. C.; MELO, M. C. O. L. A. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, maio/jun. 2010. (Edição Especial)
- CEZARINO, Luciana Oranges; AVEIRO, Patrícia Lima Denipotti; MACINI, Nayeley; AMUI, Lara Bartocci Liboni; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. ANÁLISE DA DIVERSIDADE EM EMPRESAS QUE RELATAM GLOBAL REPORTING INITIATIVE. XL ANPAD 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CLAROS, Augusto Lopez. ZAHIDI, Saadia FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, Empoderamento de mulheres. Avaliação das disparidades globais de gênero. Genebra, 2005.
- DURAN, Maria Angeles. **A Dona-de-Casa**: Crítica política da economia doméstica. Tradução de Yara Cristina Ferrauto e Wanda Capeller. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983. 73 p. V. 5
- DRUCKER, Peter F. O líder do futuro: visões e estratégias para uma nova era. 5. ed. São Paulo 1 Futura, 1996.
- GIDDENS, Anthony. Sociologia. Tradução: Sandra Regina Netz. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.
- LAZZARETTI, Kellen. A PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: uma análise das características de formação e experiência profissional a luz do capital humano. – Biguaçu, SC, 2012.
- LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação. Uma perspectiva pós-estruturalista/ Guacira Lopes Louro - Petrópolis, RJ. Vozes, 1997.
- LIMA, Lucas Loureiro de Barros. A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

LISBOA, Teresa Kleba. O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais- Fazendo Gênero, Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, 2008.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. Introdução. In Foucault, M. Microfísica do poder. 11a ed. Rio de Janeiro: Graal, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 0-0, 2012.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, Dra. LOPES, Ana Lúcia Magri, MSc. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012.

MORAES, Anna Maris Pereira. Iniciação ao Estudo da Administração. São Paulo : Makron Books, 2001 .

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo. Maringá, 2000.

PATE, Kimberly. Ação afirmativa nos Estados Unidos. In: PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. 10.ed. São Paulo: Contexto, 2011. P.85-110.

PATEMAN, Carole. **O Contrato Sexual**. Tradução de Marta Avancini. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. 347 p. Tradução de: The Sexual Contract.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. Técnica de chefia e liderança. 7. ed. São Paulo : Pioneira, 1986.

PERREAULT, Michel. A Diferenciação Sexual no Trabalho: Condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. (pp. 234-251). V.2 São Paulo: Atlas, 1994.

RAGO, Margareth. Trabalho Feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. 10.ed. São Paulo: Contexto, 2011. p.578-606.

RAMOS, Albenides. Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento / Albenides Ramos. -- São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Júlia de Arruda. **A construção histórica e cultural do gênero feminino e a valorização do trabalho da mulher**. In: 17º Encontro Nacional da Rede Feminista Norte e Nordeste de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher e Relações de Gênero, 2012, João Pessoa. 17º Encontro Nacional da Rede Feminista Norte e Nordeste de Estudos e Pesquisa sobre a Mulher e Relações de Gênero, 2012.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

_____. **O Poder do Macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SCHLICKMANN, Eugênia PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho**: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, ISSN 2179-4308, vol. 03, N. 01 2013.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico] / Robert K. Yin ; tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

Dicionário Aurélio, Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/empoderar>>. Acesso em: 27 out. 2017.

_____. *Revista Veja* 31 de Out. 2010.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO

Liderança Feminina - Mulheres no poder

Questionário de coleta de dados para TCC do Curso de Administração/UEPB.

Com o objetivo de identificar os principais obstáculos para a evolução das mulheres líderes no setor privado na área da administração privada em João Pessoa-PB. A sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante!

Gênero

☐ Masculino

☐ Feminino

Faixa etária

☐ Menos de 20 anos

☐ Entre 21 e 30 anos

☐ Entre 31 e 40 anos

☐ Entre 41 e 50 anos

☐ Mais de 50

Escolaridade

☐ Ensino Fundamental incompleto

☐ Ensino Fundamental completo

☐ Ensino Médio incompleto

☐ Ensino Médio completo

☐ Ensino Superior incompleto

☐ Ensino Superior Completo

Trabalha atualmente?

☐ Sim

☐ Não

Ocupa ou já ocupou um cargo de gestão?

☐ Sim

☐ Não

Indique sua concordância com as afirmativas abaixo sobre a posição das mulheres nas organizações

Assinale 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente

Para alcançarem postos de lideranças as mulheres precisam provar que são melhores que os colegas do sexo oposto

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para ocupar cargos de lideranças nas organizações

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As reivindicações femininas por igualdade em posições de liderança são exageradas

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os homens são melhores líderes que as mulheres, pois assumem melhor situações de riscos e desafios

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os homens tendem a resistir a receberem ordens de líderes mulheres

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As mulheres tendem a abandonar a carreira em prol dos filhos e da família

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por causa da possibilidade das mulheres abandonarem a carreira em prol dos filhos e família é que elas não são líderes confiáveis

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As mulheres em posição de poder costumam adotar uma postura masculinizada

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A função de liderar é mais adequada ao perfil masculino

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mulheres não devem liderar pois não lidam bem com situações de pressão/tensão

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As mulheres deixam que suas emoções influenciem suas decisões mais que os homens

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Líderes homens tem perfis de liderança mais agressivos e competitivos

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As mulheres não tentam galgar cargos de liderança devido a discriminação a que são impostas

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entende-se como "Teto de vidro" barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres dentro das organizações que a impedem de ocupar cargos de poder. Assinale quais dos fatores abaixo considera causador desse fenômeno

- ☐ Diferenças salariais
- ☐ Desigualdade de gênero
- ☐ Qualificação profissional
- ☐ Filhos
- ☐ Mercado competitivo
- ☐ Dificuldade de promoção
- ☐ Todas as opções anteriores

Na empresa em que você trabalha existe diferença salarial entre os gêneros que ocupam o mesmo cargo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Na sua opinião, o fato de ser mãe pode influenciar a ascensão da mulher na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

...

A empresa na qual trabalha é administrada por um homem ou por uma mulher?

- ☐ Homem
- ☐ Mulher

APÊNDICE B

ENTREVISTA

O presente roteiro de entrevista visa coletar dados para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão no Curso de Administração, que busca identificar os desafios que a mulher encontra para inserir-se e manter-se no mercado de trabalho assim como verificar o perfil biográfico e as competências comportamentais das mulheres gestoras que ocupam cargos de liderança no município de João Pessoa-PB. Este estudo será realizado pela acadêmica Janiele da Silva Santos, aluna da Universidade Federal da Paraíba. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos

Entrevistada

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ Departamento/Setor: _____

Idade: _____

Estado Civil: Solteira () Casada () Separada () Outro ()

Nível de escolaridade: Ensino Superior Completo () Especialização () Mestrado ()

Renda particular: Até 5 salários Mínimos () De 5 a 8 salários () Mais de 8 salários ()

Escolha profissional

Qual a formação que possui?

Atua na área específica de formação?

Costuma dar continuidade aos estudos?

De que forma busca atualizações?

O que a levou (motivou-a) a fazer sua escolha profissional?

Quantas horas diárias você trabalha na empresa?

Além das horas obrigatórias, trabalha depois do horário na empresa? Da continuidade ao seu trabalho em casa?

Comente a respeito do tempo que dispõe para família, lazer, cuidados pessoais e formação?

Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?

Como você descreveria a relação de trabalho entre você e colegas do sexo masculino no local onde você trabalha?

Considera que existe tratamento igualitário para homens e mulheres no meio profissional?

Na organização em que você trabalha são dadas igualmente as mesmas oportunidades as mulheres que são dadas aos homens?

No seu ponto de vista os cargos de liderança são oferecidos/ocupados principalmente por homens ou mulheres?

Você considera a questão de gênero como uma barreira para a mulher conquistar a liderança organizacional?

Você considera o Feminismo, um movimento que luta contra a desigualdade de gênero?

Na sua empresa há diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo nível hierárquico?

A sua empresa oferece benefícios que garantam a retenção de profissionais do sexo feminino?

Você acredita que fatores culturais afetam a ascensão da liderança feminina?

Em sua opinião seu/sua líder atual possui as habilidades necessárias para ocupar o cargo de liderança?

Você se sente capacitada para ocupar um cargo de liderança?*(caso a resposta seja positiva, quais características de liderança você julga possuir?)*

Existe a possibilidade de sua empresa a reconhecer como candidata em potencial para ocupar um cargo de liderança?

O quão balanceado você considera o seu ambiente de trabalho atual em relação a homens vs mulheres?

Você já sentiu algum desafio na carreira específico por ser mulher?

Você já ouviu alguma frase machista a respeito de seu cargo profissional? Como você reagiu e/ou costuma reagir?

Você acha que é mais fácil para um homem ocupar um cargo de gestão do que para uma mulher? Por quê?

Pode-se dizer que para as mulheres ainda é mais difícil subir na carreira do que para os homens?

Qual você julga ser o maior impeditivo para a liderança feminina?

Você considera o fato de que muitas mulheres lidam diariamente com dois turnos, no trabalho e em casa como desmotivador para tentarem cargos de liderança?

Caso venha a ter filhos, você deseja continuar atuando na área?

Como você percebe a conciliação entre a maternidade e o trabalho?

Quais as características você espera de um líder?