

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR**

**LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA ALCANÇAR O  
SEU ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR**

**RESUMO:** A presença feminina no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, tem sido objeto de estudo e debate nos últimos anos. No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), onde a igualdade de gênero e a diversidade ganham destaque, a liderança feminina também se apresenta como um tópico relevante. Este estudo adotou uma abordagem qualitativa de natureza descritiva. O objetivo central deste estudo é compreender as complexidades que cercam a liderança feminina em Instituições de Ensino Superior. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online distribuído às gestoras de uma Instituição de Ensino Superior. A plataforma Google Forms foi utilizada como ferramenta para a coleta de respostas. O questionário foi projetado para abordar aspectos relacionados às experiências das mulheres em posições de liderança, as barreiras que enfrentam e os fatores que contribuem para o seu sucesso. A análise dos dados coletados foi conduzida por meio de técnicas de análise de conteúdo, buscando identificar padrões e tendências nas respostas das participantes. Embora haja oportunidades para a participação feminina nesse contexto, vieses de gênero e estereótipos persistem como obstáculos significativos. A análise revela que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na promoção da igualdade de gênero e na criação de um ambiente inclusivo para as mulheres líderes. Além disso, foi observado que determinados setores dentro das IES apresentam maior receptividade à liderança feminina, sugerindo a existência de oportunidades específicas. O estudo confirma que a liderança feminina enfrenta desafios e preconceitos arraigados, mas também ressalta a satisfação e o impacto positivo que as mulheres líderes experimentam. A inclusão de mulheres em cargos de liderança pode não apenas ser um fator de equidade, mas também contribuir para a eficácia e o desenvolvimento das IES. Portanto, urge a necessidade contínua de conscientização, capacitação e ações para promover uma liderança mais diversificada e igualitária no ambiente acadêmico.

**Palavras-Chave:** Liderança feminina; Igualdade de gênero; Instituições de Ensino Superior; Cultura organizacional; Barreiras à liderança.

**ABSTRACT:** The presence of women in the workforce, particularly in leadership positions, has been a subject of study and debate in recent years. In the context of Higher Education Institutions (HEIs), where gender equality and diversity are emphasized, female leadership also emerges as a relevant topic. This study employed a qualitative descriptive approach. The primary objective is to comprehend the complexities surrounding female leadership in Higher Education Institutions. Data collection was executed through an online questionnaire distributed to female managers in a Higher Education Institution. The Google Forms platform served as the tool for data collection. The questionnaire was designed to address aspects related to women's experiences in leadership positions, the barriers they encounter, and the factors contributing to their success. Analysis of the collected data was conducted using content analysis techniques, seeking to identify patterns and trends in participants' responses. While opportunities for female participation exist in this context, gender biases and stereotypes persist as significant obstacles. The analysis reveals that organizational culture plays a pivotal role in promoting gender equality and establishing an inclusive environment for women leaders. Furthermore, it was observed that specific sectors within HEIs exhibit greater receptivity to female leadership, suggesting the presence of distinct opportunities. The study confirms that female leadership faces entrenched challenges and biases, but it also underscores the satisfaction and positive impact experienced by women leaders. The inclusion of women in leadership roles can be a catalyst not only for equity but also for the effectiveness and development of HEIs. Hence, a continuous need for awareness, training, and actions to foster more diverse and equitable leadership in the academic environment is imperative.

**Keywords:** Female leadership; Gender equality; Higher Education Institutions; Organizational culture; Leadership barriers

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, a mulher enfrenta lutas contra o machismo estrutural presente em nossa sociedade. Assim, era educada para servir e o homem ser o seu senhor, desde a casa dos seus pais era dominada por sua figura paterna até casar-se e esse domínio ser passado ao esposo que exercia sua autoridade, sendo tratada como um objeto. Além dessa desigualdade, a mulher sempre esteve na “obrigação” de: cuidar da casa, dos filhos e do marido.

Com a predominância do trabalho escravo, a mulher exercia um papel importante na relação de produção, ainda que sua posição social fosse inferior, posto que o preconceito e a desigualdade salarial estavam presentes entre ambos os sexos. Paoli (1985) observa que a regulamentação do trabalho feminino pelo Ministério do Trabalho, em 1932, além de caracterizar a mulher como ser frágil e inferior, limitava a opção dos empregadores pelo trabalho feminino, reforçando o papel da mulher nas funções do lar. Ainda destaca que o trabalho feminino, apesar de ser tão produtivo quanto o masculino, era desvalorizado em função de características ditas femininas, como docilidade, capacidade de adaptação às condições operacionais e disciplinares, e paciência para lidar com trabalhos repetitivos.

No Brasil, na década de 1970, os grupos de movimentos feministas se organizaram em favor da defesa do direito à liberdade individual e à igualdade de gênero, exercendo uma forte influência para que as organizações oportunizassem às mulheres os mesmos direitos que os homens, principalmente ao assumirem cargos de liderança, até então, restrito ao sexo masculino (LOBO, 2019). Em consequência, ainda que de forma tímida, pode-se observar um aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho (SILVA; RODRIGUES, 2022).

De acordo com os dados mais recentes da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) (2021), nos três primeiros meses de 2021, o índice de rendimento mensal do sexo masculino foi 25,3% superior ao sexo feminino, sinalizando uma desigualdade da remuneração (CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PROJETOS ECONÔMICO-SOCIAIS, 2022). Conclui-se, portanto, quanto relevante é identificar as barreiras que o sexo feminino enfrenta no mercado de trabalho, oportunizando a problematização acerca de uma pauta importante, atual, e que contribui para a igualdade entre os sexos.

Apesar de conquistar o seu espaço, a mulher ainda é denominada como minoria no âmbito profissional, isto porque existe uma discriminação com o sexo feminino. Diante disso, faz-se seguinte questionamento: quais os principais desafios e os fatores de sucesso para as mulheres que ocupam cargos de liderança?

É notório que em virtude dos efeitos da globalização no mercado de trabalho, as possibilidades de inserção do sexo feminino em ambientes laborais aumentaram, porém, essa ocupação ainda é considerada baixa, logo isso faz com que a luta pela igualdade continue a existir e os desafios ainda estejam presentes no cotidiano das mulheres (SOUSA; CAVALCANTE; GOMES FILHO, 2021).

Assim, o objetivo do estudo é compreender as dificuldades e os fatores de sucesso para as mulheres que ocupam cargos de liderança.

Ademais, o presente trabalho se justifica pela necessidade de entendimento sobre a evolução da mulher no contexto social e sua inserção no mundo do trabalho. Embora haja uma grande produção científica sobre negócios e a participação de mulheres nos países desenvolvidos, é necessário conhecer a realidade desses países, considerando a existência de uma cultura patriarcal, na qual é difícil a conscientização geral da população, no que se refere à igualdade de tratamento em todas as áreas da sociedade (PALMA; QUINTERO, 2020).

A pesquisa analisa, ainda, os obstáculos que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, além dos fatores que as levam ao sucesso. O estudo também contribui para representar, através de um recorte, essas realidades no segmento educacional, sinalizando que mesmo aquelas que trabalham com educação não estão isentas de dificuldades no ambiente de trabalho.

Desta forma, inserir a luta feminina nos tempos turbulentos promove o desenvolvimento do pensamento crítico, fator que pode funcionar como um catalisador de mudanças, conduzindo assim a população a questionar seu comportamento de mudar o mundo à sua volta de forma madura, garantindo, portanto, uma sociedade mais justa no futuro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O mercado de trabalho é uma oportunidade para desenvolver as competências, mas até pouco tempo atrás esse espaço estava restrito ao sexo masculino, havendo desigualdades que tiveram que ser desconstruídas ao longo da história e que ainda

hoje, mesmo ocupando cargos importantes, como líderes em empresas, as mulheres continuam enfrentando desafios na carreira.

## **2.1 Desafios da mulher no mercado de trabalho**

Entender os desafios que o sexo feminino enfrenta no mercado de trabalho é um dos grandes desafios do mundo contemporâneo, uma vez que o machismo faz parte historicamente desse trajeto. Para Mcewen, Pullen e Rhodes (2021), um desafio recorrente que as mulheres lutam para acabar com o assédio sexual no ambiente de trabalho, que faz com que a vítima fique constrangida, seja através de gestos ou atitudes comportamentais e que, muitas vezes, é feito por pessoas que ocupam altos cargos de liderança que utilizam a sua posição para cometer esse tipo de crime.

Segundo os dados do Instituto Data Folha (2018), um estudo realizado com 1.700 mulheres relatou, no ano de 2007, que 42% das brasileiras foram vítimas de assédio sexual, e 15% dessa quantidade apontaram que esses crimes ocorreram no próprio ambiente de trabalho. Essas informações contextualizam os desafios vividos diariamente pelo sexo feminino, além da situação na qual os criminosos não são punidos, o que valida o hábito desses sujeitos.

Um outro desafio que deve ser problematizado relaciona-se com aspectos externos que o ambiente de trabalho exige das mulheres. De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), as profissionais que almejam ingressar no mercado de trabalho sofrem pressão com a sua aparência física, ressaltando a condição de que serão promovidas com base apenas na estética que possuem, ou então, para alcançarem o mesmo cargo, são “forçadas” a trabalhar o dobro que o sexo masculino, indicando uma desigualdade de gêneros.

Além dos fatores supracitados, Hryniewicz e Vianna (2018) comentam que o fator maternidade é um divisor de águas para o futuro das carreiras das mulheres, no qual os autores conceberam esse evento como “segregação pós – maternidade”, uma vez que desistem da carreira ou são forçadas a reduzirem os seus planos de ascensão profissional.

Palma e Quintero (2020) argumentam que em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, apesar das conquistas sobre o direito das mulheres, as

posições de liderança ainda possuem aspectos patriarcais, com a presença de estereótipos e expectativas similares ao sexo masculino.

Vasconcelos (2018) menciona que a presença de estereótipos em cargos de liderança, embora seja comum, é um ponto que se faz necessário discutir e examinar sobre como essa realidade pode ser transformada, promovendo assim um espaço onde todos possam trabalhar sem haver comparações, indicando que ainda há uma lacuna que não foi investigada em sua totalidade na literatura.

Para Ceribeli, Lopes e Maciel (2021), ainda há uma desconfiança no ambiente de trabalho, visto que as mulheres lidam com atitudes machistas e, portanto, o seu desempenho é afetado, além de existir uma pressão externa: para uma parcela da sociedade, as expectativas em relação à ascensão de cargo das profissionais na carreira são menores se comparadas às dos homens. Logo, as barreiras são ainda mais difíceis, pois isso faz com que o sexo feminino além de enfrentar barreiras no próprio trabalho, ainda tenha que contornar os preconceitos impostos e perpetuados pela sociedade.

## **2.2 Desigualdade dos sexos no ambiente de trabalho**

De acordo com Julião, Dib e Oliveira (2021), a construção da sociedade envolve um conjunto de práticas sociais e organizacionais que influenciam a forma pela qual as pessoas da época se relacionam. Com isso, uma característica marcante da história é a presença do machismo estrutural, relacionando a mulher sempre a uma posição inferior perante ao homem, assumindo funções subalternas, que impedem a sua ascensão por um longo tempo. Ademais, os autores destacam que a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho impulsiona uma conversão das mulheres para profissões informais, sem garantias trabalhistas, com altas taxas de instabilidade quando comparadas ao mercado tradicional.

Assim, a descrição desse contexto faz com que sejam levantadas discussões pertinentes acerca da desigualdade dos sexos no mundo trabalhista. De acordo com Petrone (2019), essa desigualdade esteve presente ainda na época da escravidão, perdurou por mais de 300 anos e fez com que mulheres, principalmente negras e indígenas, sofressem violência no seu cotidiano. Julião, Dib e Oliveira (2021) citam que esse evento impactou o sistema capitalista que, por sua vez, já tem como

característica a presença de um sistema desigual onde há a supremacia de determinadas classes.

Ao contextualizar essa discussão diante do ambiente de trabalho no atual momento, torna-se evidente como essa questão ainda deve ser discutida. Para Petrone (2019), não há como negar as conquistas do sexo feminino que foram alcançadas ao longo do tempo, mas esse processo histórico ainda está distante do ideal, e mesmo com direitos assegurados por leis, como a Constituição Federal, percebe-se uma desigualdade de sexos que precisa ser combatida.

### **3 METODOLOGIA**

Esse estudo é de natureza qualitativa, descritivo. De acordo com Bauer e Gaskell (2008), o estudo qualitativo objetiva verificar de que forma os sujeitos constroem um relacionamento através de seus significados, tais como motivações, crenças e atitudes. Já para Gil (2008), o estudo descritivo fornece informações minuciosas sobre a população ou fenômeno analisado, o qual ocorre a partir da aplicação de técnicas de pesquisa, como roteiros de entrevista ou questionário.

Assim, foi enviado um questionário por e-mail, construído na plataforma *Google Forms*, para três gestoras de uma Instituição de Ensino Superior (IES) da cidade de Sobral, Ceará, entre 13 a 15 outubro de 2022. O instrumento utilizado para a coleta foi um questionário adaptado de Cavalli (2019) e Jesus e Moraes (2020), com onze questões e duas categorias: Perfil e Oportunidades e desafios em cargos de liderança.

No momento posterior à coleta, os dados foram analisados juntamente com outros estudos encontrados na literatura acadêmica, bem como foi aplicada a análise de conteúdo como procedimento para analisar os resultados. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em uma ferramenta interpretativa na área da comunicação, cujo intuito consiste em investigar discursos com uma maior profundidade através da descrição, fornecendo ao pesquisador inferências sobre o conteúdo das mensagens.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir, foram expostos os resultados coletados a partir do questionário, e para facilitar, houve a divisão de duas categorias: Perfil e Oportunidades e desafios

em cargos de liderança. Além disso, foram atribuídas às respondentes números para evitar expor os nomes: Respondente 01, Respondente 02 e Respondente 03.

#### **4.1 Categoria: Perfil**

O objetivo da Categoria Perfil é mapear as principais características das mulheres entrevistadas, relacionadas a questões pessoais, como a idade, escolaridade e o período no qual ocupa o cargo de liderança. A primeira questão abordou a idade das entrevistadas: 43, 45 e 44 anos, respectivamente.

Já na segunda questão, quando questionadas sobre o tempo que estão no cargo, a Respondente 01 e a Respondente 03 comentaram que trabalham com uma quantidade superior a 05 anos, enquanto a Respondente 02 atua em um período compreendido entre 01 a 03 anos. Na terceira questão, a partir de um enunciado que indaga a escolaridade, a Respondente 01 possui Mestrado, assim como a Respondente 03; já a Respondente 02, é a única que possui a titulação acadêmica de Doutorado.

A quarta questão, que corresponde à última da categoria, tratou sobre o período no qual as respondentes atuaram para atingir o cargo de liderança: a Respondente 01 preencheu entre 03 a 05 anos, enquanto as Respondentes 02 e 03 demoraram entre 07 a 10 anos.

#### **4.2 Oportunidades e desafios em cargos de liderança**

A primeira questão interrogou sobre como as respondentes avaliam o cenário de oportunidades nos cargos de liderança disputados por homens e mulheres. De acordo com a Respondente 01, existe uma variação da área e da mentalidade dos diretores, sinalizando a interferência de variáveis no contexto; a Respondente 02 respondeu que o sexo feminino possui oportunidade para evoluir no mercado de trabalho, mas ressalta que há vieses organizacionais que impedem a mulher de alcançar o cargo de liderança e os diversos papéis que podem assumir; por fim, a Respondente 03 avalia que existe um cenário de desigualdade, mas não descreveu como isso pode ocorrer no ambiente corporativo.

A partir da promulgação da Constituição Federal em 1988, a isonomia passou a ser assegurada tanto para o sexo masculino quanto para o feminino, em parte



atendida diante das reivindicações de movimentos sociais para incluir a oportunidade de mulheres ingressarem no mercado de trabalho. Entretanto, essa conquista ainda é um obstáculo, visto que a garantia constitucional não representa a proteção contra as práticas executadas, o que dificulta a ascensão no cargo de trabalho para o sexo feminino, além de perpetuar a diferença salarial entre os sexos para a mesma função, contextualizando o que a literatura conceitua como “teto de vidro” para uma divisão sexual do trabalho, principalmente em cargos de liderança (SOUZA; ROAZZI, 2020; ROQUE; BERTOLIN, 2021).

A segunda questão indagou às respondentes sobre qual percepção elas possuem acerca de cargos de liderança: a Respondente 01 respondeu que se não tiver competência e evolução contínua, não consegue permanecer um longo período no cargo, sugerindo que há requisitos para essa responsabilidade; a Respondente 02 acredita que é desafiador, prazeroso e estimula a empatia para contribuir no impulsionamento do crescimento da carreira; a Respondente 03 afirma que o cargo de liderança é um trabalho “normal” como qualquer outro, não havendo distinção em sua percepção.

A literatura aponta que a diferença entre o sexo masculino e o feminino é marcada pela influência de fatores externos, como o cotidiano, que é vivenciado de forma subjetiva e de acordo com as habilidades que cada um possui. Além disso, há, também, um viés que está relacionado a um contexto histórico, sobre o qual determinados papéis devem ser exercidos por sexos distintos, como a mulher que deve ser responsável por atividades domésticas e assuntos familiares, fator que dificulta que haja uma intervenção social para demonstrar a presença de desigualdade e preconceito que deve ser combatido, além de estimular uma percepção de estereótipos (VOGEL, 2017; SOUZA; ROAZZI, 2020).

A terceira questão solicitou que as participantes descrevessem suas opiniões sobre a crença de que homens e mulheres possuem a mesma oportunidade para alcançar cargos de liderança. De acordo com a Respondente 01, isso depende de dois fatores, que é a cultura organizacional e a crença dos diretores para realizar essa mudança, embora não tenha explicado como essa última informação poderia ser aplicada no trabalho. A Respondente 02 foi enfática ao afirmar que não está relacionado às crenças, mas a oportunidades, já que a literatura apresenta que a atividade de estudar das mulheres é superior a dos homens, além de destacar que por vezes a organização toma a decisão sobre alocar as profissionais em cargos de

liderança sem consultá-las, afetando questões pessoais, como abdicar do trabalho para cuidar dos filhos; já a Respondente 03 foi sucinta ao responder que houveram mudanças para as mulheres no mercado de trabalho.

Para Kleeman (2020), a cultura organizacional pode ser definida como um processo envolto de normas e que serve de referência para que um grupo de pessoas sigam determinados comportamentos estabelecidos por períodos anteriores ao seu ingresso, isso significa que o sujeito tem conhecimento de que algumas práticas requerem uma adaptação, posto que nem sempre isso representa os valores daquela sociedade, mas sim que a convenção coletiva é uma premissa para participar desse processo.

Já para Schein (2017), a cultura organizacional é estabelecida pela própria organização, mas a sua principal importância no ambiente de trabalho associa-se à forma com que os sujeitos se comportam dentro dos padrões estabelecidos, e frisa, ainda, que a cultura é passível de mutação, existindo a possibilidade, embora remota, de ser influenciada internamente ou externamente, como por exemplo, a troca de colaboradores que surge com uma nova mentalidade para contribuir com a empresa.

Na quarta questão, foi solicitado para as respondentes descreverem quais as diferenças elas apontariam no local de trabalho, no que diz respeito aos desafios para as mulheres ao ocuparem cargos de liderança. A Respondente 01, assim como a Respondente 03 não foram capazes de identificar diferenças na área que atuam, que é a educação; para a Respondente 02, alguns segmentos são mais propícios para a inclusão de mulheres nos cargos de liderança, indicando que os desafios podem ser diferentes para o sexo feminino.

As diferenças que as mulheres vivenciam no trabalho abrangem um contexto histórico, no qual, durante muitos anos, foram submetidas a atividades domésticas, e com uma nova ordem econômica que surge no século XX, a partir da promessa de que todos os sexos seriam tratados com igualdade, o que ocorreu, na verdade, foi uma segregação sexual, o que pode ser percebido até hoje: homens recebem os salários com valores financeiros maiores e cargos de privilégio, enquanto as mulheres são subvalorizadas ao receberem remunerações insignificantes, além de serem tratadas como uma mão de obra de baixo custo. Como consequência, essas diferenças históricas e sociais refletem em um sistema que privilegia apenas um sexo (GARCIA, 2019).

Na quinta questão, foi solicitada a descrição de alguma situação de constrangimento no trabalho que elas tenham enfrentado por causa do cargo de liderança que ocupam. Conforme a Respondente 01, os seus colegas comentam que ela é a única no ambiente que trabalha bem por não “possuir” vida social, indicando uma dedicação àquilo que faz; já a Respondente 02 não conseguiu recordar de nenhuma situação; a Respondente 03 indicou que as mulheres têm se “saído bem” quanto à essa questão, no entanto, não descreveu nenhuma situação que vivenciou de constrangimento.

É importante ressaltar que o constrangimento no trabalho assume diferentes formas, com as mulheres representadas como as principais vítimas, sendo as mais comuns: assédio sexual, que é um comportamento de cunho sexual representado através de comportamentos ou através de discursos que visam constranger; assédio moral, que pode ser concebido como a exposição a situações que inferiorizam a dignidade e a integridade, deteriorando o clima organizacional (ALVES; RIBEIRO, 2020; MACHADO et al., 2022).

Na sexta questão foi indagado sobre como a empresa onde as respondentes trabalham propicia um ambiente para eliminar as desigualdades em cargos de liderança e de que forma isso ocorre. Assim, a Respondente 01 afirmou que na empresa na qual atua está sendo implementado um programa de diversidade e inclusão, mas mesmo que esteja em processo não visualiza desigualdade no local de trabalho; para a Respondente 02 não há desigualdades, embora haja a presença de estereótipos; por fim, a Respondente 03 alega que não há desigualdades, sem fornecer maiores esclarecimentos de como a empresa lida com esse assunto.

Na sétima questão, questionou-se de que forma a sociedade atual poderia criar oportunidades para que mais mulheres pudessem liderar no ambiente de trabalho. A Respondente 01 citou o respeito pelos objetivos de cada um, assim como a não imposição de padrões de gênero; a Respondente 02 indicou a resolução a partir de um olhar interno do sujeito para combater o preconceito e vieses que são externados; já a Respondente 03 cita que a sociedade vem apresentando melhorias nessa pauta, mas não descreveu situações ou exemplos.

A oitava questão foi solicitada para apontar os principais desafios enfrentados pelas mulheres nos cargos de liderança. Para a Respondente 01, os desafios que surgem para são apenas para aquelas que optaram por não abraçar causas como a maternidade, ou que desenvolvem atividades pessoais que não interfiram no trabalho,

havendo, portanto, um seletivismo; de acordo com a Respondente 02, o respeito, credibilidade e inclusão são os principais desafios; por fim, a Respondente 03 crê que não existem desafios, divergindo das demais respondentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A participação da mulher no mercado de trabalho é uma conquista que foi obtida no século XX mediante à pressão da sociedade, principalmente de movimentos sociais, para garantir o tratamento igualitário dos sexos. No Brasil, essa realidade foi iniciada no final dos anos 80, a partir da nova Constituição Federal, que garantiu direitos constitucionais, mas que ainda assim perpetua uma desigualdade. Assim, o objetivo do estudo foi compreender as dificuldades e os fatores de sucesso para as mulheres que ocupam cargos de liderança.

Os resultados do estudo apontaram que as entrevistadas possuem titulações acadêmicas elevadas, como Mestrado e Doutorado. Além disso, a maioria delas relataram que o ambiente de trabalho em que convivem não há diferença de cargos para os sexos, e que a empresa está em processo de implementar uma cultura de diversidade, garantindo tratamento igualitário. Uma outra informação é que na percepção das entrevistadas, um dos principais desafios para as mulheres que ocupam cargos de liderança é a tomada de decisão, que determinadas empresas realizam sem consultar as mulheres, havendo uma imposição. No entanto, ressaltam que houve uma melhoria relacionada a essas questões, visto que também é tão importante quanto combater o preconceito ou vieses que podem existir no ambiente de trabalho.

A principal limitação do estudo foi o agendamento com as respondentes. No primeiro momento, foi planejada a realização de uma entrevista presencial, mas foram realizadas algumas mudanças que implicaram no envio de um questionário por e-mail, acarretando respostas sucintas, não sendo possível explorá-las. Contudo, o objetivo do estudo foi alcançado a partir de uma investigação na literatura, o que auxiliou no desenvolvimento dos resultados desta pesquisa.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar programas de diversidade no combate ao assédio contra mulheres em IES na cidade de Sobral, Ceará.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. S. A; RIBEIRO, Â. R. A. Assédio sexual: uma análise jurídica acerca da necessidade de ampliação do dispositivo legal ante a vulnerabilidade da vítima. **Revista Jurídica Legalislux**, v. 2, n. 1, 2020.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- CAVALLI, F. Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas Organizações. 67 f. **Monografia** (Bacharelado em Comunicação) - Universidade de Caxias do Sul, 2019.
- CEMBRANEL, P; FLORIANO, L; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.
- CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PROJETOS ECONÔMICO-SOCIAIS. **Gênero, Trabalho e Pandemia, no Brasil e em Uberlândia**. Uberlândia-MG: Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-sociais/Instituto de Economia e Relações Internacionais/Universidade Federal de Uberlândia, março. 2022. 42 p. Disponível em: <http://www.ieri.ufu.br/cepes/Publicacoes-especificas-sobre-oMercado-de-Trabalho>. Acesso em: 11 set. 2022.
- CERIBELI, H. B; LOPES, K. S. M; MACIEL, G. N. Liderança Feminina: um movimento em constante construção. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA**, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.
- GARCIA, C. C. Notas sobre a história dos trabalhos das mulheres na sociedade ocidental: das diferenças as desigualdades laborais de gênero. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, p. 123-140, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HRYNIEWICZ, L. G. C; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>.
- INSTITUTO DATA FOLHA. **42% das mulheres relatam ter sofrido assédio sexual, aponta Datafolha**. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/12/1945636-42-das-mulheres-relatam-ja-ter-sofrido-assedio-sexual-aponta-datafolha.shtml>. Acesso em: 02 set. 2022.
- JESUS, B. G; MORAES, G. H. S. M. Mulheres em cargos de liderança nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM): desafios e fatores de sucesso. **XXIII SEMEAD**, p. 1 – 16, 2020.

JULIÃO, H. V; DIB, A. M; OLIVEIRA, L. T. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 24482-24499, 2021.

KLEEMAN, M. S. O contexto histórico-social, a cultura organizacional e as oportunidades de liderança para as mulheres nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis. 172 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Canela, 2020.

LOBO, M. O empoderamento feminino: breves noções históricas. **Revista Eletrônica Sapere Aude**, v. 1, p. 26–44, 2019.

MACHADO, A. C. et al. (2022). Mulher no mercado de trabalho: debate sobre a importância na luta das mulheres por igualdade profissional e salarial no mercado de trabalho. 25 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Técnico em Administração) - ETEC Paulino Botelho, São Carlos, São Paulo, 2022.

MCEWEN, C; PULLEN, A; RHODES, C. Sexual harassment at work: a leadership problem. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210207>.

PALMA, L. N. C; QUINTERO, K. R. The mutation of the Chilean corporate habitus based on two metaphors for female leadership. **Revista Científica General Jose Maria Cordova**, v. 18, n. 30, p. 461-476, 2020.

PAOLI, M.C. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. In: LOPES (org.) **Cultural e identidade operária**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

PETRONE, T. Prefácio à Edição brasileira. In: ARRIZZA, C; FRASER, N. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. São Paulo: Boitempo, 2019.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA. **Educação 2017**. IBGE, 2017. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101576\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101576_informativo.pdf). Acesso em: 01 set. 2022.

ROQUE, C. B; BERTOLIN, P. T. M. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 23792-23813, 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, V; RODRIGUES, L. L. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022.

SOUSA, D. L; CAVALCANTE, M. W. S; GOMES FILHO, A. S. Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.406-420, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0030>.

SOUZA, B. C; ROAZZI, A. Desigualdade de renda entre homens e mulheres: uma visão mais ampla incluindo escolhas, satisfação e percepção de capacidade. **Educamazônia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente**, v. 24, n. 1, p. 287-313, 2020.

VASCONCELOS, A. F. Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? **Management Research Review**, v. 41, n. 11, p. 1336-1355, 2018.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

**Questão 1** – Idade: \_\_\_\_\_

**Questão 2** – Tempo que está no cargo de gestão:

- a) Há menos de 01 anos
- b) 01 a 03 anos
- c) 04 a 05 anos
- d) Acima de 05 anos

**Questão 3** – Escolaridade dos respondentes

- a) Graduação incompleta
- b) Graduação completa
- c) Especialização incompleta
- d) Especialização completa
- e) Mestrado
- f) Doutorado

**Questão 4** – Período para atingir o cargo de liderança

- a) 03 a 05 anos
- b) 05 a 07 anos
- c) 07 a 10 anos

**Questão 5** - Como você avalia o cenário de oportunidades nos cargos de liderança disputados por homens e mulheres?

**Questão 6** - Qual é a sua percepção sobre cargos de liderança?

**Questão 7** - Descreva qual a sua opinião sobre a crença de que homens e mulheres possuem a mesma oportunidade para alcançar cargos de liderança no mercado de trabalho.

**Questão 8** - Quais as diferenças que você apontaria no seu local de trabalho relacionado aos desafios para as mulheres ao ocuparem cargos de liderança?

**Questão 9** - Você já enfrentou alguma situação de constrangimento no trabalho onde, por causa do cargo de liderança que você ocupa?

**Questão 10** - A empresa que você trabalha propicia um ambiente para eliminar as desigualdades em cargos de liderança? Como isso ocorre?

**Questão 11** - Na sua opinião de que forma a sociedade atual poderiam ser criados oportunidades para que mais mulheres pudessem liderar no ambiente de trabalho?



**Questão 12:** Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres nos cargos de liderança?