

# Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

## DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM MOÇAMBIQUE

*Sara Mboa*

Mestranda em Gestão de Empresas na FECE-  
UniTiva

*Raimundo Alfândega Mateço*

Docente na FECE-UniTiva

Data de aceite: 25/07/2025

Todo o conteúdo desta revista está  
licenciado sob a Licença Creative  
Commons Atribuição 4.0 Interna-  
cional (CC BY 4.0).



**Resumo:** A discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho em Moçambique. Mesmo que, elas possuam maior e melhor qualificação que os homens, não se reflete nos seus salários e nos cargos por elas ocupados. As causas destas limitações possuem raízes históricas, sociais e psicológicas. Apesar dos progressos, as mulheres moçambicanas ainda enfrentam obstáculos significativos para alcançar posições de liderança. Estereótipos de gênero, desvantagens nas listas de candidaturas e falta de apoio entre as mulheres são fatores que contribuem para a sub-representação feminina na política. Este artigo, pretende melhor compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres em Moçambique. Tendo como base, barreiras descritas na literatura internacional e nacional sobre o tema do alcance de postos de liderança - “teto de vidro”, “labirintos de liderança”, “abelha rainha”.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Carreira feminina; Administração pública; Igualdade de oportunidade

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior status, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas, tais como Presidente de conselho de Administração, (PCA) Administradoras, Directoras, cargos políticos etc.

Segundo estudo da McKinsey & Company (2015), dados de 2012, sobre 60 corporações americanas revelam que, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores.

Em moçambique a realidade não poderia ser diferente: poucas são as mulheres que ocupam a posição de PCA, Administradoras, Directoras, cargos de gestão, a média em países emergentes é de 7,2% (GMI RATINGS, 2012).

Um Marco importante no processo de inserção feminina no mercado de trabalho é a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX). Podemos verificar que as condições de trabalho no geral eram precárias, sobretudo para as mulheres. No entanto, a partir do século XX portas se abririam para reivindicações de posições na esfera política, organizacional e educacional segundo (MELO e THOMÉ, 2018).

No período pós-guerra, as conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior evidência, trazendo ao de cima, a questão da divisão sexual do trabalho como tema relevante a ser estudado pela academia e pelo mercado.

A compreensão e as respostas à situação de inferioridade feminina no âmbito do trabalho serão, então, buscadas por correntes de pensamento político e econômico, sobretudo, as liberais e as marxistas.

Para o feminismo liberal, a subordinação da mulher decorre do processo histórico-cultural, no qual a mulher se vê doutrinada a cuidar dos filhos e a ser submissa, cabendo aos homens a responsabilização pelo sustento da família.

O processo de mudança sugere a inserção incisiva da mulher no campo de trabalho, a fim de que ela seja vista pela sociedade como ser atuante e socialmente relevante.

A abordagem liberal sustenta a ideia de que homens e mulheres são iguais entre si e perante a lei, e logicamente que lhes cabem os mesmos direitos. Sobre esta perspectiva, o significado de feminismo está relacionado à conquista por “direitos iguais”.

O movimento liberal questiona, rotulado por parte da sociedade da divisão sexual homem-mulher, propondo a meritocracia como caminho de dissolução das diferenças, pelo qual considera-se, prioritariamente, o grau de capacidade do indivíduo, seja ele homem ou mulher.

Sob a perspetiva marxista, teorias feministas acusam o capitalismo de perpetuar a dominação masculina, sobretudo, em relação ao controle dos meios de produção pela violência.

Para Haraway (2004), os homens estariam intrinsecamente ligados ao processo produtivo, ascendendo sem barreiras na vida pública, deixando às mulheres o papel de cuidar da família e do lar. À figura feminina é atribuído o papel restrito na atuação social, assegurando ao homem espaço garantido no mercado de trabalho e na esfera pública.

Segundo Oliveira (1993), apesar dos direitos conquistados na esfera das relações de trabalho, da crescente defesa em torno da empregabilidade feminina, bem como da melhoria dos seus níveis de qualificação, as mulheres iniciam o século XX em condição de inferioridade em comparação com trabalhadores homens. Hirata e Kergoat (2017) afirmam que a ideia de uma divisão sexual do trabalho começa a ganhar espaço após lutas feministas pelo reconhecimento do trabalho doméstico.

Nesse contexto, pesquisas são direcionadas à participação igualitária da mulher no mercado de trabalho formal. Contudo, quando se compara a participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, observa-se a predominância masculina, sobretudo em cargos de liderança.

Para Scott (1986), a mobilidade ocupacional leva as mulheres a práticas como a imitação das atitudes masculinas. Ao buscar equiparar-se aos homens, passam a atrair os olhares sobre as diferenças.

Não apenas no mercado de trabalho, como nas atividades domésticas, ainda persistem manifestações de poder e dominação que homens exercem ao longo da história, embora hoje, mais sutis. Apesar de possibilidades prescritas em lei para o acesso de mulheres, inúmeras situações de discriminação são mantidas, indicando que quanto à igualdade de direitos ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Outro fato é a falta de confiança que as mulheres têm em si, somada à cultura de superioridade do homem como influenciador no modo como ela se percebe e é percebida pelo mercado.

É notório que os homens possuem maior espaço na vida social, sendo considerados representantes das famílias e responsáveis pela manutenção financeira, facto que vem sofrendo mudanças, mas a passos lentos.

A participação da mulher moçambicana na liderança tem raízes profundas na história do país e continua a evoluir, enfrentando desafios e conquistando avanços significativos.

Durante a luta pela independência de Moçambique, as mulheres desempenharam papéis cruciais. Josina Machel, por exemplo, foi uma figura central na mobilização feminina, liderando o Destacamento Feminino do partido FRELIMO e promovendo a educação e o bem-estar social .

A Organização da Mulher Moçambicana (OMM), criada em 1973, surgiu como resultado da forte participação feminina na luta anticolonial, com o objetivo de promover a educação e emancipação das mulheres

A valorização da liderança feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente para organizações que buscam inovação, desempenho superior e um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo.

Na esfera política, Actualmente, as mulheres representam 43% da Assembleia da República de Moçambique, uma das maiores proporções na África. No entanto, essa representação numérica nem sempre se traduz em influência efectiva, devido a estereótipos de gênero e à falta de apoio institucional.

Verónica Macamo abrindo caminho para outras mulheres, destacou-se como a primeira mulher a presidir a Assembleia da República em 2010, desempenhando um papel importante na criação de leis relacionadas ao casa-

mento precoce e abuso infantil. A relevância de termos mulheres em lugares de liderança, que tenham impacto na defesa das mulheres e crianças vulneráveis.

Embora tardivamente, o papel da mulher moçambicana no mercado de trabalho e política, vai ganhando visibilidade, factor importante na conjuntura política do país. Ademais, por mais independente financeiramente que a mulher se torne, ela ainda não alcança uma independência social e psicológica, uma vez que a sociedade ainda a percebe como secundária (KANAN, 2010).

Nesse sentido, torna-se relevante ao considerar que, não obstante os cargos de direção serem ocupados em sua maioria por homens, comprovadamente, hoje, as mulheres estão na grande maioria em cursos superiores, principalmente na área da educação (MELO e THOMÉ, 2018). Este facto tem vindo a contribuir para a mudança deste cenário.

Dados do instituto nacional de estatística, dão a conhecer que A liderança feminina tem se destacado em diversas áreas, refletindo a crescente presença e influência das mulheres em posições de comando. Embora ainda haja desafios a superar, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como engenharia, já se nota que as mulheres têm conquistado espaço e promovido mudanças significativas. Podemos designar que as mulheres são as que mais estudam: por estudarem mais, acredita-se que elas possuam maior conhecimento técnico para o exercício de cargos de direção e de gerência.

Aos poucos as mulheres alcançam postos de gestão e poder, tornam-se líderes, e suas atitudes motivam um número crescente de pesquisadores a uma melhor compreensão deste fenômeno. O conhecimento técnico é percebido como um aliado das gestoras no alcance de cargos de alto escalão.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### GÊNERO, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO

Segundo Irigaray (2011), é natural que as empresas, a fim de atingir suas metas financeiras, defendam um ambiente administrativo mais funcional e neutro, silenciando, dessa forma, a aparecimento das minorias.

Podemos verificar que no decorrer da história da civilização, o papel da mulher passa por diferentes transformações.

Percebemos que uma mulher vive hoje o reflexo das construções produzidas ao longo do tempo. Para Fleck e WAgner (2003), o modelo que se consagrava de modo claro uma divisão de papéis na família, não qual ao homem cabia o trabalho remunerado e a mulher os afazeres da casa e os cuidados com os filhos, facto que ao longo do tempo, no século XIX este cenário vai deixando de ser comum em nossa realidade.

A componente educacional e cultural que a mulher buscou, contribui para a emancipação da mulher e a busca da igualdade de gêneros.

Passamos para uma época em que as mulheres e os homens colocam como suas competências a serviço da sociedade e não apenas da família. Desta forma como resultados elas mostram adquirir autonomia financeira.

No entanto, é difícil negar que a força de trabalho nas organizações tem-se diversificado em termos de gênero, confrontando o ideal de neutralidade e tecnicismo, bem como a postura de homogeneidade dessas organizações. Neste sentido, a discussão sobre as diferenças de gênero nas organizações continuam actuais e necessárias, sobretudo, na medida em que quanto mais as organizações aprendem sobre tais diferenças, mais elas podem ampliar sua *performance* e aumentar as oportunidades de mercado.

Nesse contexto, as mulheres lutam para superar a condição de minoria; há décadas empenham-se para serem reconhecidas nas mais diversas instâncias da sociedade, em especial, nas organizações, que apesar de “modernizadas”, ignoram a necessidade de políticas e práticas de gestão baseadas na diversidade.

## MULHER E LIDERANÇA

Conforme observa Teixeira (1998), a liderança pode ser entendida como, o processo de influenciar outros de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido dos objetivos do grupo.

Muito embora sendo um tema sensível ao estudo das organizações, as questões de gênero também têm sido abordadas em estudos sobre a liderança. Para Nogueira (2012), o foco da cultura em pessoas e a facilidade de comunicação da mulher são retratados como competências em liderança associadas à figura feminina.

Organizações e líderes têm trabalhado para promover a liderança feminina em Moçambique. A Diretora Executiva da ONU Mulheres, Phumzile Mlambo-Ngcuka, durante visita ao país, destacou a importância da liderança das mulheres na construção da paz e nos esforços humanitários em curso.

Além disso, programas de capacitação e empoderamento têm sido implementados para apoiar mulheres em diversas áreas, visando superar os desafios existentes e fomentar uma sociedade. A promoção da liderança feminina em Moçambique é fundamental para o desenvolvimento sustentável e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva e equitativa.

No que diz respeito às mulheres, observa-se a busca por se posicionar em ocupações mais estratégicas, tendo em vista a melhor escolarização e formação técnica, não raro, mais elevada. Todavia encontram como barreiras o estilo de liderança masculino.

Na medida em que, a sociedade passa a se pautar, pelo menos no nível do discurso, na maior importância da subjetividade humana - desejo, inovação, criatividade, “brilho nos olhos” -, no processo produtivo, discussões em torno de um estilo “feminino de liderança” ganham espaço.

Na prática, porém, não é simples para a mulher gestora seguir um estilo de liderança feminino. Elas, de forma comum, colidem em preconceitos, estereótipos de gênero e nas formas de agir e de avaliação das organizações.

Nesse sentido, as mulheres vivenciam paradoxos do tipo: se o seu comportamento for feminino, é estereotipado como ineficaz; se empregam comportamentos mais “assertivos” tendem à masculinização, prejudicando ainda mais sua imagem social (NOGUEIRA, 2012).

Em resumo, vive-se um dilema quanto ao estilo de liderança. Para retratar tal ambiguidade o discurso acadêmico se vale de metáforas, dentre elas as de “labirinto de liderança” e “síndrome da abelha rainha”.

## BARREIRAS À LIDERANÇA FEMININA

À clássica metáfora do “teto de vidro”, apesar de muito empregada no meio acadêmico, vem agregando-se a outras, dentre elas a metáfora do “labirinto”, direcionada a investigar as várias barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos. Dentre tais barreiras, Eagly e Carly (2007) fazem menção a cinco principais: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social, dentre outros.

Já autores como Arvatea, Galileab e Todescatc (2018) e Derks, Van Laarb e Ellemers (2016) recorrem à metáfora da “abelha rainha” para ilustrar os desafios enfrentados pelas mulheres em processos contemporâneos de ascensão profissional. Segundo eles, a sociedade das abelhas apresenta três castas de

indivíduos: a rainha, o zangão e as operárias, cujas funções se definem por sua própria natureza e ciclo de vida.

A função da rainha é pôr os ovos que darão origem à próxima rainha, aos próximos zangões e a todas as operárias. A abelha rainha possui características importantes e é a base da colmeia, já que é a única fêmea fértil. Caso nasçam mais de uma abelha rainha, somente a primeira sobrevive.

Aos zangões cabe apenas fecundar a rainha. Tendo cumprido a função, eles vêm a morrer. Já as operárias são as fêmeas estéreis da colmeia. A dominação da abelha rainha se dá, portanto, por sua própria natureza.

Desse modo, como na colmeia, a vida corporativa apresenta indivíduos do sexo feminino integrados a estruturas dominadas por homens. A expressão “síndrome da abelha rainha” é imputada às mulheres que buscam realização profissional em espaços dominados por homens e que, em lugar de buscar apoio em outras mulheres, distanciam-se delas. Com essa atitude, acabam por se ajustar mais à cultura masculina que à feminina. Para Derks, Van Laarb e Ellemers (2016), dois seriam os motivos de tal comportamento: competição e sobrevivência, afinal, desde a infância, a mulher aprende que deve ser a melhor para conquistar o casamento perfeito, entrando em uma disputa natural com outras figuras femininas.

Ao crescer, essa cultura presente em seu subconsciente expõe as mulheres a comportamentos organizacionais de maior competição.

Ainda de acordo com estes autores, o fenômeno da abelha rainha (*queenbee*) não constitui preconceito de gênero, mas uma forma de sobrevivência, uma resposta à discriminação e à ameaça que tais indivíduos experimentam nos ambientes de trabalho. Segundo eles, as mulheres acabam por assimilar definições masculinas de liderança à medida que sobem na hierarquia organizacional” (DERKS, VAN LAARB e ELLEMERS, 2016, p. 37).

O mais intrigante, segundo os autores, é que o comportamento das abelhas rainhas acaba por legitimar a desigualdade de gênero. Na medida em que as próprias mulheres, em vez de agirem com comunidade e empatia - características tipicamente atribuídas ao feminino, são críticas em relação às outras mulheres, endossam serem menos ambiciosas e comprometidas que os homens, o que as coloca, por conseguinte, em desvantagem.

A *abelha rainha* acredita que conquistou seu espaço de liderança por confiar em si e em seu potencial, que ascendeu profissionalmente por seus próprios esforços e méritos. Logo, qualquer outra mulher também deve passar pelas aflições e lutas pelas quais atravessou e que a configuraram uma profissional de sucesso. Por deter em si características masculinas necessárias para a liderança, não cabe a ela, que venceu, colaborar com as demais.

Tal comportamento não se trata de uma consequência atípica da personalidade feminina, mas surge como resposta à sua inserção em ambientes nos quais o gênero feminino é desvalorizado. Esse argumento ampara-se na teoria da identidade social, que postula que os indivíduos baseiam sua identidade, em parte, no próprio gênero.

Ocorre que membros de grupos desvalorizados, ao perceber que as características típicas do seu grupo de origem são consideradas desvalorizadas e não importantes, sentem sua identidade ameaçada.

Sendo assim, quanto mais elevado o cargo nas estruturas organizacionais, menos mulheres são encontradas. Aquelas que alcançam posições de liderança se veem diante de homens que ganham financeiramente mais, do que decorrem duas formas clássicas para se quebrar o paradigma do gênero: agir de modo a elevar o número de representantes no grupo (coletivo) ou trabalhar individualmente para a conquista das posições.

Nessa visão, agir de forma coletiva, como uma mulher dentre outras, sinaliza que todas são tão boas quanto os homens, permitindo maior ênfase às características essencialmente femininas da liderança. Porém elas deparam-se com o temor de atrair os holofotes para as características culturalmente atribuídas às mulheres, como dividir a atenção do trabalho com a família.

Utilizar a estratégia do mérito individual, ventila-se como resposta a tais temores. Ao se colocar como caso isolado que deu certo, a mulher, todavia, afasta-se do seu gênero, juntando-se aos mais fortes.

## A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pesquisa do Instituto de estatística de Moçambique (2017) aponta, no período 2012-2016, remuneração das mulheres em média 75%, menor que a dos homens. Na mesma pesquisa, apresenta-se como justificativa o menor tempo das mulheres dedicado ao trabalho. No entanto, mesmo se elevando o tempo de dedicação, a diferença permanece. Controlando o diferencial no setor público - regra geral - os salários são iguais, mas as funções gratificadas são maioritariamente ocupadas por homens.

As disparidades salariais são relacionadas à forte ligação entre mulher e família. Trata-se de “interrupções” comuns na carreira da mulher por causa da gravidez e da educação dos filhos; da percepção da sociedade sobre os valores femininos; e da suposta preferência da mulher por um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que difere da visão masculina de busca por melhores posições.

Essas expectativas, ainda, certificariam com a cultura da sociedade que define o homem como o provedor e a mulher como cuidadora dos filhos.

Percebe-se que tal desigualdade ocupacional e salarial não é praticada somente na esfera privada, mas também na pública. Note-se que num universo de 347 Directores de Empresas públicas com participação do estado, existiam apenas 120 Directoras segundo dados do IGEP.

Sendo assim, pode-se colocar em pauta a pergunta central que orientou a pesquisa, cujos resultados são apresentados neste estudo. Qual o papel de tais metáforas na dinâmica contemporânea do trabalho e da liderança feminina?

## METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, é composto de entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Para tal foi feito um inquérito, a gestoras de RH de algumas empresas públicas como EDM, EMOSE e TMCEL, Como resultado, foi possível entrevistar dez (10) Directoras.

## METODOLOGIA DO TRABALHO

Cabe salientar que as entrevistas foram realizadas de forma presencial, com duração média de 45 minutos, totalizando 7 horas de entrevistas. As informações obtidas por meio das entrevistas serviram de base para a construção de instrumento qualitativo de coleta de dados - questionário. Foi possível mensurar quantitativamente as dificuldades associadas à ascensão a cargos de liderança de gestoras (Directoras)

## PERFIL DAS ENTREVISTADAS:

Com base nos itens do questionário, desenvolvido por meio das categorias identificadas na etapa qualitativa do estudo, algumas hipóteses puderam ser estabelecidas à luz da teoria revisada para fins deste estudo.

**Hipótese 1:** quanto maior a feminilidade (masculinidade/ masculino), maior a comunidade (agência) e a identidade feminina (masculina).

**Hipótese 2:** Quanto mais masculinas, menor o vestígio de preconceito (maior a negação da discriminação).

**Hipótese 3:** Quanto mais masculinas, menor a resignação (menor a resistência).

**Hipótese 4:** Quanto mais argênticas/masculinas, maior a resiliência na carreira de gestão.

**Hipótese 7:** quanto mais masculinas, maior o comprometimento com a carreira.

## CONSTATACÕES DA DISCUSSÃO

### BARREIRAS À ASCENSÃO E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA SEGUNDO LIDERANÇAS PÚBLICAS FEMININAS ENTREVISTADAS

Acerca de preconceitos vivenciados nos ambientes de trabalhos decorrentes da condição de mulheres, a maioria das entrevistadas (06) indica, inicialmente, não terem sido objeto de preconceitos. Paradoxalmente, quando perguntadas sobre a existência de preconceitos sofridos por outras mulheres, a totalidade salienta acreditar em sua existência. Importante destacar relatos que sugerem ou apontam fatos que se enquadrariam em situações de preconceito, mas que foram, todavia, ignorados pelas entrevistadas.

Pode-se inferir que, ao não evidenciar formas de preconceito, as entrevistadas parecem evitar algum tipo de questionamento ao sucesso alcançado. Em outros termos, parecem querer enfatizar que os motivos que as fizeram ascender ligam-se sobremaneira a “factores objetivos”, suas competências e capacidade, independentemente do sexo, de alcançar posições em condições de igualdade e mérito com os homens. O preconceito parece associado a construções conscientes ou inconscientes de “fragilidade” da posição da mulher na dinâmica organizacional que a aspectos estruturais ou culturais:

(Entrevistada nº2) reconhece não haver nenhuma discriminação. Eu acho que tem que estar certo do cargo. Não adianta aceitar um cargo desse e não achar que sua vida vai mudar, porque vai. *Não, não vejo preconceito* antes de assumir o cargo, eu fui sondada para saber sobre o meu futuro, se pretendia ter filhos e claro o facto de não pretender influenciou na decisão tomada.

Outros relatos, por sua vez, apontam para a existência de preconceitos, sendo reveladora a carência de mulheres em cargos da alta administração. Mesmo concursadas, mais escolarizadas, há poucas mulheres em posições estratégicas e politicamente relevantes. Associado a isso, apontam para a falta de respeito no que se refere ao modo de liderar da mulher, rotuladas de ‘histéricas ou neuróticas’.

Por que a mulher muitas vezes está vinculada a uma área de educação ou a algo relacionado à mulher e se for negra tem que obrigatoriamente ser da igualdade racial? (Entrevistada 06).

(Entrevistada 03) reconhece que a sua equipe demorou para se acostumar com ela, com o meu jeito de trabalhar. Reclamaram porque chegou muito mandona, pois ela queria ver trabalho realizado. O maior desafio foi eu ter saído do setor comercial e ter ido para a área técnica, a minha postura mudou, teve de ser mais dura mais técnica e mais assertiva.

(Entrevistada 04) sobre as características relevantes ao crescimento profissional e aos desafios e barreiras à ascensão das mulheres a posições de maior responsabilidade e liderança, uma vez mais a cultura é caracterizada como a liderança adequada, o que leva muitas mulheres a se comportarem segundo esse padrão. Destacam, ainda, serem tais comportamentos difundidos tanto de forma sutil quanto pelos dispositivos internos de desenvolvimento e avaliação de desempenho. Como resultados,

(Entrevistada n.5). Não tem dúvidas de que ser pragmática é uma característica boa a quem busca o exercício da liderança em posições mais estratégicas. Todas nós que chegamos até aqui possuímos essa característica.

(Entrevistada 09) reconhece ser dominante, *um trator*. A sua maneira de ser é porque acredita tanto que a pessoa tem capacidade de fazer e não admite que nada seja realizado.

(Entrevistada 07) minha vida lá fora é normal. Acordo cedo, faço café da manhã, cuido do meu filho e marido. Se estou numa festa e o telefone toca, saio e atendo. Eles entendem a minha posição, não tenho problema nenhum quanto a isso. Minha família me apoia e apesar de cansativo, é o que eu gosto de fazer.

(Entrevistada n. 01). Quando nomeada Directora, a sua Direccão tinha apenas homens e estes ficaram muito incomodados pelo facto de serem geridos por uma mulher.

(Entrevistada n.5) o Facto de ter filhos não prejudicou, contudo, sentia-se mais cansada. Ainda assim dava conta do trabalho e da família. “Até que meu primeiro marido questionou” o trabalho ou família? Eu escolhi o Trabalho. Hoje estamos separados mais com os meus filhos.

(Entrevistada 08) é fundamental (ter família). E eu acho que a mulher pode ter tudo. Ela pode constituir família e ter sucesso profissional. É questão de dividir tarefas. Não é só a mulher que é a responsável pela família, só a mulher tem que estar disponível, isso leva a relação a um processo de fracasso.

(Entrevistada 04). No meu divórcio, o que pesou para eu me separar foi o fato do meu marido não ter um pensamento de crescimento. Um homem inteligente e disputado, mas que dava mais valor a outras coisas que não eram o trabalho. E eu queria crescer profissionalmente, este foi o motivo que criou a colisão.

As entrevistas trazem também ao de cima, às relações “mulher-trabalho-família”. Pois factores culturais, o aspectos familiares mostram como de peso significativo em tal triangulação. Podemos verificar que as mulheres tendem a trabalhar menos horas, para dar conta da família e são mais propensas a deixar suas carreiras, caso tenham de decidir entre família&trabalho.

Embora a sociedade, em geral, ainda entenda que quem deve cuidar da família e, principalmente, dos filhos, sejam as mães, para as profissionais esta visão já se encontra superada. Contrariamente ao traço cultural, elas apontam ter vontades e ambições profissionais, mas buscam alinhá-los ao desejo de constituir família. Para elas, trata-se mais de encontrar um parceiro que respeite tal decisão.

As entrevistadas salientaram, também, não terem alterado sua carga de trabalho. Segundo elas, no entanto, o apoio familiar revelou-se fundamental, quer na compreensão das ausências, quer no apoio às atividades domésticas e maternas:

Ademais, elas apontam que cuidar da família e ocupar posição de liderança acabam por comprovar e legitimar, pelo enfrentamento dos desafios inerentes ao duplo papel, sua efetiva capacidade:

As entrevistadas solteiras ou divorciadas afirmam tratar-se de questão de escolha entre a profissão ou o companheiro, levando a crer que alcançar o alto escalão pressupõe a decisão de abrir mão de construir uma família ou investirem em relações afetivas

Características da liderança feminina emergem também como uma categoria analítica relevante. As dez (10) Directoras entrevistadas apresentam tons de voz e posicionamentos muito parecidos, procurando evidenciar assertividade e objetividade. Diante de tais comportamentos, ao serem questionadas sobre traços ou características que as mulheres comumente manifestam quando em

posições profissionais de liderança, a grande maioria faz menção ao domínio e conhecimento técnico, algo primordial para elas. De acordo com os relatos, a preocupação em ser melhor que o sexo oposto, apesar de velada, encontra-se presente. Comportamentos mais delicados, de compaixão ou emoção, segundo elas, geralmente as expõem ao risco de serem tachadas como “lideranças fracas”.

## CONCLUSÕES

Com base no conjunto dos dados obtidos, pode-se constatar que a mulher ainda sofre preconceitos validados por códigos masculinos em sua busca por ascensão a posições de maior responsabilidade e liderança, requerendo que tenham de provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional.

A realização da mulher, antes restrita à esfera familiar, cada vez mais se dá na esfera do trabalho. Acrescenta-se a isto, a busca de independência financeira que propicia à mulher superar a posição de dependência e subordinação masculina. A independência financeira confere à mulher liberdade, bem como sentido de propriedade de sua existência. Liberdade que, todavia, não afasta as mulheres do desejo de constituir uma família. Ao contrário, permite que ela escolha a forma de família que melhor convém ao seu desejo.

Atualmente, ao buscar ocupar posições mais estratégicas nas organizações, além de maior escolaridade e competência técnica, as mulheres veem-se diante do desafio de compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão, tangíveis e intangíveis. Ao resistir aos paradigmas hegemônicos de liderança e gestão, incorporando políticas e práticas mais humanas e empáticas, todavia, dão espaço a revoluções comportamentais almejadas pela sociedade contemporânea, apontando novos sentidos ao trabalho, à gestão e à liderança.

Não obstante, a mulher ainda se encontra em ambiente desfavorável, o qual ignora seu potencial de superação de modelos de negócios e organizacionais já esgotados. Selecionar um profissional unicamente por conta de seu gênero, etnia ou religião consiste em atitude preconceituosa. Não se pode ignorar que a diversidade constitui valor e fator irrefutáveis de inovação, criação e humanização dos espaços de convivência e trabalho. A mudança de mentalidade, igualmente, não pode limitar-se à imposição da lei, pelo contrário, deve avançar por meio da difusão de valores e da educação.

Efetuar mudanças dessa magnitude não constitui tarefa simples, mas possível de ser realizada com vontade e políticas inclusivas. No caso deste estudo, os dados sugerem que as mulheres quando percebem que outras, como elas, vivenciam suas mesmas dificuldades e desafios, podem sentir-se mais engajadas e conscientes de suas particularidades e possibilidades comuns.

As mulheres tiveram papel decisivo nas transformações políticas, sociais, econômicas e comportamentais que moldaram a luta por direitos e modos de relação que, em muito, extrapolam o dilema homem-mulher. É inegável o lugar de destaque dos movimentos feministas nas conquistas civilizatórias do século XX. No contexto contemporâneo actual de transição, uma vez mais, novos estilos de poder, liderança e gestão, mais femininos, humanos e inclusivos se fazem indispensáveis. Trata-se de uma agenda da humanidade.

## **REFERÊNCIAS**

- ARVATEA, P. R.; GALILEAB, G. W.; TODESCATC, I. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 5, p. 533-548, out. 2018.
- BERTIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, M. D.; CARVALHO, J. D.; CARVALHO, F. A. O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.
- DERKS, B.; LAARB, C. V.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016.
- EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, p. 62-71, set. 2007.
- HARAWAY, D. Gênero para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cad. Pagu*, Campinas, n. 22, p. 201-246, jan./jun. 2004. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/S0104-83332004000100009>>. Acesso em: 28 maio 2020. » <https://doi.org/10.1590/S0104-83332004000100009>
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Caderno de pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez.2007.
- HURLEY, A. E. "Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship". *Women in Management Review*, v. 14, n. 2, p. 54-62, 1999.
- HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Caderno EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.
- IRIGARAY, H. A. R. Orientação Sexual e Trabalho. *GV Executivo*, v. 10, n. 2, p. 44-47, 2011.
- JESUS, J. G. Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Brasília, DF: [