
Relatório de pesquisa

A incidência das ambições, estereótipos e comportamentos na baixa representatividade de mulheres em altos cargos diretivos

JULHO DE 2020

Associação Nacional de MBA - **ANAMBA**

Sobre os Autores do Documento



A Associação Nacional de MBA (ANAMBA), fundada em 2004, é a única Acreditadora Brasileira que certifica a qualidade em cursos de MBA no país, e representa as mais importantes Escolas de Negócios do País. A ANAMBA tem por missão contribuir para a excelência no mercado de cursos de *Master of Business Administration* (MBA) no Brasil, desenvolvendo parâmetros de qualidade que norteiem sua estruturação e oferta.

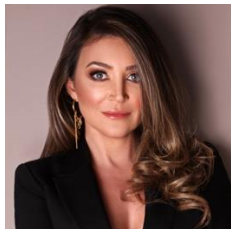
É prioridade da ANAMBA, também, manter o mercado informado sobre a qualidade dos diferentes programas oferecidos no Brasil, para que os Candidatos, entendendo o significado e a importância do nosso Selo de Qualidade, disponham de todas as informações relevantes e sintam-se mais confortáveis, no momento da complexa escolha de um curso de MBA; e para que as próprias Escolas se empenham na busca da excelência, respeitando as creditações nacionais e internacionais.

A existência de um Corpo Docente motivado e competente, a elaboração de Currículos Acadêmicos consistentes e inovadores, aliados à atuação de um Corpo Docente tanto academicamente como profissionalmente qualificado, compõem o perfil dos Programas acreditados pela ANAMBA. Site: www.anamba.com.br



Women in Management, empresa B certificada, procura oferecer um local de reunião para inspirar e impulsionar um papel maior para as mulheres em todos os níveis de tomada de decisão nas organizações, fornece ferramentas para faça isso e crie e fortaleça redes. Assessora empresas que estão considerando reduzir a diferença de gênero implementando estratégias, aumentar a liderança de seus colaboradores e tornar-se em empresas mais produtivas. Site: www.wimchile.cl

Equipe Autora do Documento no Brasil



Alessandra Costenaro Maciel
Dra. em Administração e Coordenadora da Pesquisa no Brasil
ANAMBA/IMED Business School



Jandir Pauli
Doutor em Sociologia
IMED Business School



Lessandro Sassi da Silva
Psicólogo e Mestre em Administração
IMED Business School



Leandro Morilhas
Dr. em Administração
Prof. Do Insper, FIA, Fipecafi e FECAP



Tatiana Bernacci Sanchez
Mestre em Letras
ANAMBA/Saint Paul

Um agradecimento especial às escolas participantes dessa pesquisa: ESPM, FECAP, FIPECAFI, FIA, FGV-EAESP, IMED, INSPER, Saint Paul e Unigranrio.

Sumário

Introdução	5
O labirinto da liderança feminina.	6
Materiais e métodos	8
Desenvolvimento da pesquisa	9
Resultados da pesquisa	10
Descrição da Amostra	10
Dimensão 1: Ambições e Expectativas	12
Dimensão 2: Estereótipos em estilo de liderança	18
Mapa de atributos de liderança e comportamentos	19
Dimensão 3 – Comportamentos	21
Conclusões e recomendações	26
Referências	30

Introdução

Embora existam evidências de que as mulheres possuem índices melhores do que homens em habilidades de liderança (López-Zafra, Garcia-Retamero & Eagly, 2009; Zenger & Folkman, 2019), de que empresas presididas por mulheres possam ter melhor performance em preço de ações (Taylor, 2019) e de que a atuação de mulheres em posições de liderança melhora o desempenho financeiro da organização (Gladman, 2012), as mulheres ainda continuam sub-representadas em posições de liderança (Hentschel, Braun, Peus, & Frey, 2018). No Brasil, a sub-representatividade das mulheres em cargos de gestão recebe contornos ainda mais graves. Conforme o Índice Global de Desigualdade de Gênero de 2015, que compara a probabilidade de as mulheres participarem da vida política, econômica e ter acesso a , saúde e educação, o Brasil figura na posição 85 do ranking com 145 países (Forum Económico Mundial, 2017).

Ao que parece, existe um labirinto a ser transposto pelas mulheres. A analogia do labirinto serve para representar a complexidade das rotas que levam as mulheres a cargos de liderança, sendo que este caminho existe, mas é complexo e cheio de estigmas, papéis impostos, escolhas e necessidade constante de recomeçar (Eagly & Carli, 2007). Neste sentido, as percepções acerca dos comportamentos observados e desejados pelas mulheres, quando em posições de liderança, tornam particularmente complexa e ambígua sua ascensão profissional. Trata-se, portanto, de lançar um olhar sobre as práticas organizacionais e as percepções de homens e mulheres sobre o peso dos estereótipos e da diversidade de gênero para ampliação do espaço de participação das mulheres em cargos de gestão.

Este estudo propõe-se a identificar a incidência de estereótipos e comportamentos que se relacionam com a baixa incidência de mulheres em cargos de alta gestão em empresas brasileiras. Para tanto, foi conduzida uma *survey* que contou com a participação de 523 indivíduos, entre homens e mulheres, com o objetivo de descrever este “labirinto da liderança” a partir de três dimensões: ambições e expectativas, estereótipos associados aos estilos de liderança, e comportamentos observados no relacionamento com os líderes na organização.

O labirinto da liderança feminina

Responder à pergunta sobre como as mulheres alcançam e se mantêm em posições de alta liderança é uma tarefa complexa. Embora a representatividade de mulheres em altos cargos de liderança tenha aumentado nos últimos anos, os desafios persistem (Presas, 2018). Os desafios iniciam na etapa de seleção das candidatas a líderes, em que critérios diferentes são utilizados para avaliar candidatos do sexo masculino e feminino ao mesmo cargo, e se estendem até a manutenção e sustentabilidade da posição conquistada (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke, 2017; Reis & Grady, 2018).

Para ilustrar de maneira metafórica tais desafios, o termo labirinto foi cunhado pelas pesquisadoras Eagly e Carli (2007), e é utilizado para representar as possibilidades, desafios e os múltiplos caminhos possíveis de serem trilhados pelas mulheres rumo aos altos cargos de liderança nas organizações. Pela característica, os labirintos aos quais as mulheres estão expostas podem variar em complexidade, além de tipos e quantidade de obstáculos que se interpõem no curso da carreira. Neste sentido, encontrar uma rota direta para o centro, onde se encontram os altos cargos de liderança, é o melhor a fazer, porém requer persistência e esforço em função da disparidade de acesso às oportunidades em relação aos homens (Carli & Eagly, 2016).

Para uma compreensão melhor do labirinto, o estudo desenvolvido pelas pesquisadoras Hryniewicz e Vianna (2018) relata que, na percepção das próprias mulheres, o homem apresenta-se como um líder natural, embora a percepção da liderança tenha ganhado características mais andróginas. Outro ponto do estudo é que, por serem mulheres acabam sendo submetidas a constantes testes por parte da gestão e da própria equipe como forma de comprovar que elas não deveriam estar ocupando tais posições nas organizações (Hryniewicz e Vianna, 2018). Em contrapartida, a pesquisa de Sousa (2015) sugere que há uma preferência favorável por lideranças com características femininas. Tais evidências fornecem indícios da complexidade e ambiguidades do ambiente organizacional no qual as mulheres estão inseridas e precisam desenvolver suas atividades. Isto é, em um sentido, percebe-se um preterimento pelas características femininas e em outro são submetidas a testes informais aos quais os homens não são submetidos, simplesmente por serem mulheres (Sousa, 2015).

Ao que tudo indica, há incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como bondade e empatia, e comportamentos como assertividade e confiança, que por sua vez são comportamentos tradicionalmente mais associados aos líderes (Hryniewicz & Vianna, 2018). Evidências apontam que os sujeitos percebem líderes mais participativos como sendo mais efetivos e preferidos ao

invés de líderes com comportamento mais autoritário, este último estando associado ao comportamento masculino. No entanto, quando mulheres atuam de maneira diferente da percepção estereotipada de seu estilo de liderança, a preferibilidade destas é menor do que a de homens que apresentam mesmo estilo comportamental (Rhee & Sigler, 2015). Outro ponto a ser considerado é apresentado por Cuadrado, García-Ael e Molero (2015), que sugerem que características masculinas, como alta orientação para tarefa, são relacionadas como mais importantes do que características femininas para posições de gestão. Neste sentido, as evidências sugerem que enquanto homens apenas precisam demonstrar características masculinas na liderança, espera-se que as mulheres manifestem características femininas e masculinas quando em posições de liderança (Cuadrado, García-Ael e Molero, 2015). Tais evidências apontam para a existência de viés e percepção estereotipada em relação às mulheres em posição de liderança, aumentando a complexidade do labirinto organizacional a que estão sujeitas.

Diante deste cenário, fica evidente a complexidade a que as mulheres estão expostas em seu ambiente de trabalho e a dualidade/ambiguidade das demandas, expectativas e percepções acerca de seu papel enquanto líderes. Como consequência disso, o esforço para as mulheres acaba sendo dobrado. Além das competências de gestão e liderança, a existência ou não fatores de suporte a nível individual, interpessoal, organizacional e sociocultural exercem efeito sobre as chances de alcance e sustentabilidade de posições de alta liderança para as mulheres (Harvey, Voelker, Cope, & Dieffenbach, 2018).

Como alternativa para a redução destas situações, a abordagem sugerida por Vasconcelos (2018) é de reconhecer a limitação dos estereótipos sexuais no que diz respeito às habilidades de liderança, e reconhecer que tais estereótipos tendem a nutrir uma rivalidade prejudicial às pessoas e à organização. Ao invés disso, o autor propõe uma abordagem centrada nas características da liderança, independente de sexo, adotando uma visão meritocrática como alternativa para a redução da complexidade do ambiente para as mulheres e criação de condições de paridade e igualdade de acesso às oportunidades nas organizações (Vasconcelos, 2018). Como apresentado anteriormente, não há diferenças entre sexos quanto aos estilos de liderança, mas diferenças na utilização de atributos mais inspiracionais e de idealização, ambos característicos da liderança transformacional (Martin, 2015).

Materiais e métodos

Esta pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa descritiva de tipo *survey* e de corte transversal. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário com escala do tipo *likert* de 1 a 5 pontos. O instrumento de coleta de dados foi composto por quatro partes: a primeira apresentava questões sobre perfil dos respondentes, a segunda sobre expectativas e ambições, a terceira sobre estereótipos associados à liderança e a quarta sobre comportamentos observados entre líder e liderado nas organizações.

Foram realizadas perguntas para caracterização do perfil do respondente, seguidas por questões sobre percepções de diferenças de gênero e estilos de liderança, pré-juízos e expectativas estereotipadas que envolvem cargos de alta gestão nas organizações. Foram enviados links de acesso ao formulário *online* da pesquisa via e-mails dos alunos matriculados nas Escolas de Negócios predominantemente ligadas à Associação Nacional de MBA (ANAMBA). São elas: ESPM, FECAP, FIPECAFI, FIA, FGV-EAESP, IMED, INSPER, Saint Paul e Unigranrio. Desta forma, a pesquisa ficou restrita ao público que finalizou ou está cursando especialização *lato sensu*, do tipo MBA, em uma destas instituições. Esta escolha deu-se por conveniência, uma vez que os objetivos da pesquisa estão relacionados à descrição das percepções destes estudantes em seu processo de preparação para assumir cargos estratégicos ou atualização profissional da sua atuação em empresas de diferentes portes. A pesquisa visa, ainda, melhor preparar os estudantes das Escolas associadas à ANAMBA e de escolas que possam vir a se associar.

A definição do critério de inclusão “Ser estudante de MBA” contribuiu para delimitação da amostra em um público que está ocupando posição de liderança ou em processo de qualificação profissional para assumir funções estratégicas nas organizações. Convém ainda destacar que este estudo faz parte de uma internacional, com estudantes de MBAs, idealizada pela *Woman In Management Chile – WIM*, uma empresa B certificada pela busca de igualdade de gênero em empresas. No Brasil, a pesquisa foi desenvolvida e replicada em parceria exclusiva com a ANAMBA, devido a sua representatividade nacional na acreditação de qualidade em cursos de MBA e por ser direcionada a estudantes executivos.

População alvo: Estudantes de MBAs de Escolas de Negócio associadas à ANAMBA.

Instrumento utilizado: questionário estruturado com respostas de múltipla escolha.

Tipo de levantamento: formulário on-line.

Período de coleta: março a setembro de 2019.

Tamanho da amostra: 523 indivíduos (197 homens, 326 mulheres)

Desenvolvimento da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi descrever as ambições e expectativas, os estereótipos e os comportamentos associados à liderança nas empresas por parte dos estudantes de MBA. O recorte de gênero é essencial nesta análise por permitir a distinção e possível comparação entre diferentes perspectivas entre homens e mulheres sobre a liderança. O questionário foi desenvolvido pela WIM, traduzido do espanhol para o português e após submetido a um pré-teste com 22 pessoas para validação. Para a versão final, foram realizados pequenos ajustes a fim de melhorar a compreensão dos respondentes sobre o que estava sendo solicitado no formulário.

Para a análise dos dados foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21.0. A análise seguiu os procedimentos da estatística descritiva a cada grupo de variáveis. O primeiro passo foi depurar o banco de dados para verificar a existência de *missing values* e de *outliers*, ocasionando a exclusão de 63 questionários, restando uma amostra de 523 indivíduos.

O passo seguinte foi submeter a matriz de dados aos testes de normalidade e homogeneidade amostral para rejeitar a hipótese nula (H_0). Observou-se que tanto o teste Kolmogorov-Smirnov quanto Shapiro-Wilk não rejeitaram a H_0 , o que exigiu a escolha de testes não paramétricos para realização das comparações e análises de significância estatística. Importante considerar que a utilização de testes estatísticos não paramétricos para descrever o comportamento é bastante recorrente em ciências sociais, embora não permita generalizar nexos de causalidade entre as variáveis (Siegel & Castellan, 1975; Mooney et al, 1993, Hopkins & King, 2010; Kraska-Miller, 2013; Sun et al., 2014).

Com base na natureza anormal, as análises de variância foram realizadas a partir do teste de Kruskal-Wallis, permitindo a comparação de mostras independentes e análise de significância, sempre considerando o intervalo de confiança 95%, além das informações para compor a estatística descritiva. Assim, os fatores considerados para a análise foram sexo, idade e ter ou não filhos.

As perguntas sobre ambições e expectativas basearam-se numa escala de 1 a 5, conforme mostra o exemplo a seguir:

Qual é o seu nível de concordância para as afirmações a seguir:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
É muito difícil conciliar minha vida pessoal com o meu trabalho	1	2	3	4	5

As perguntas sobre estereótipos de liderança têm duas partes. A primeira segue o modelo adotado para verificar as ambições e expectativas. A segunda parte solicitava ao respondente informar a qual gênero estava associada determinado atributo, sendo 1 para homens e 5 para mulheres. As opções 2, 3 e 4 permitiam ao respondente opções não dicotômicas, isto é, permitiam associar o atributo entre as opções “Mais homem do que mulher”, “Neutro” e “Mais mulher que homem”. Com base no cálculo das médias foi possível estabelecer um mapa das diferenças.

Na terceira parte do questionário, os participantes responderam a questões sobre comportamentos, especificamente sobre a frequência de condutas entre os diferentes gêneros. Para medir estas diferenças, foi utilizado um padrão temporal para realização de determinadas ações como, por exemplo, para a pergunta “Participei do processo de tomada de decisão relevante para a empresa” o respondente escolhia entre 5 opções que variavam entre “há menos de um mês” e “há mais de dois anos ou nunca”. Por fim, considerando que as variáveis sexo e frequência das condutas são categóricas, a análise gerou tabelas de dupla contingência, avaliando a independência das variáveis mediante o teste de qui-quadrado, com intervalo de confiança de 95%.

Resultados da pesquisa

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados da análise dos dados produzidos a partir da aplicação do questionário.

Descrição da Amostra

A amostra final foi composta por 523 casos. Do total dos respondentes, 26,9% cursam MBA na Unigranrio; 18,7% no INSPER; 12,6% na FECAP; 11,1% na Saint Paul; 9% na IMED; 6,9% na FIA; 4,6% na EAESP-FGV; 3,4% na ESPM e 0,6% na FIPECAFI e 6,3% de outras escolas, não associadas à ANAMBA.

Tabela 1. Perfil da amostra.

Características sociodemográficas	N	%
Sexo		
Masculino	197	38
Feminino	326	62
Tem filhos?		
Sim	230	44
Não	293	56
Mulheres com filhos		
Sim	130	39,9
Não	196	60,1
Mulheres em cargos de gestão		
Gerência sênior: membro da diretoria ou equipe executiva	69	21,2
Comando intermediário: gerentes	110	33,7
Sem liderados: analista e/ou especialista	147	45,1
Faixa etária (anos)		
18 – 25	28	5,4
26 – 35	226	43,2
36 – 45	154	29,4
46 – 55	94	18
Mais de 56	21	4
Tempo de vínculo		
Um a 3 anos	185	35,4
4 a 10 anos	203	38,8
10 a 20 anos	56	10,7
Mais de 20 anos	60	11,5
Desempregado	19	3,6
Porte da empresa		
Até 50 empregados	99	18,8
Entre 51 e 100 empregados	49	9,4
Entre 101 e 300 empregados	69	13,1
Entre 301 e 500 empregados	45	8,5
Mais de 500 empregados	261	50,2
Mulheres em cargos de gestão		
Gerência Sênior – Membro de diretoria	69	21,2
Cargo intermediário - Gerente	110	33,7
Analista ou especialista	147	45,1
Homens em cargos de gestão		
Gerência Sênior – Membro de diretoria	75	38,1
Cargo intermediário - Gerente	61	31,1
Analista ou especialista	61	31

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As informações sobre o perfil dos participantes mostram um predomínio da participação das mulheres (62%), com predomínio da faixa etária entre 26 e 35 anos. Entre as mulheres que participaram da pesquisa, 39% informaram ter filhos e 45,1% ocupam funções de analista ou especialista. Especificamente sobre a presença de mulheres em cargos gestão, observou-se uma diferença significativa entre homens e mulheres ($X^2=191.198$ e $p=0,000$). Enquanto na amostra de mulheres 21,2% ocupam cargos de alta gestão, no grupo dos homens essa porcentagem salta para 38%. Em relação à liderança intermediária, 30% dos homens informou estar em cargos de gerente, contra 33,7% de

mulheres nesse nível hierárquico. O desequilíbrio é novamente percebido na ocupação de cargos de analista ou especialista, ou seja, sem subordinados imediatos, sendo mensurados 34% de homens *versus* 45,1% mulheres no nível básico da hierarquia. Em resumo, estes dados permitem inferir que embora haja um equilíbrio na instância de gestão intermediária, há um claro desequilíbrio na participação de mulheres em cargos de alta gestão, reforçando o argumento que fundamenta a presente pesquisa.

Dimensão 1: Ambições e Expectativas

A dimensão englobada nesta etapa procura analisar três variáveis latentes. São elas: “ambições e expectativas”, “vida pessoal versus trabalho” e “igualdade de condições”. Um primeiro resultado importante é que, embora homens apresentem médias mais altas no que tange à promoção, sentir-se preparado e ter vontade de assumir mais responsabilidades, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres. A Tabela 2 ilustra essa conclusão:

Tabela 2. Diferenças não significativas quanto às ambições e expectativas

	Médias		Diferença significativa
	Masculino	Feminino	
Gostaria de ser promovido ao cargo diretamente superior ao meu atual	3,69	3,63	Não
Gostaria de assumir mais responsabilidades das que já tenho	3,59	3,47	Não
Sinto-me preparado para assumir cargos de maior responsabilidade	4,26	4,08	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Entretanto, na maioria das variáveis em compõem a dimensão ambições e expectativas, foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres. Os dados mostram que para os entrevistados, há uma percepção significativamente maior por parte dos homens no que tangencia as promoções serem dadas pelo princípio da meritocracia. As mulheres, por sua vez, acreditam, com maior força do que os homens, que seu gênero seja um obstáculo para a carreira, o que explica acreditarem, em menor grau do que os homens, de que uma promoção as levaria a contribuir mais para a empresa. As mulheres também possuem uma maior percepção do que os homens de que seu desempenho não é avaliado adequadamente e por isso não acreditam que um bom desempenho possa as conduzir à progressão de carreira. Tais constatações demonstram que as mulheres não se sentem reconhecidas e

sentem-se até injustiçadas no ambiente de trabalho, e levam a inferir que os obstáculos enfrentados pelas mulheres nas organizações são maiores por falta de reconhecimento do que por questões pessoais. A Tabela 3 ilustra essas diferenças.

Tabela 3. Diferenças significativas quanto às ambições e expectativas

	Médias		Diferença significativa
	Masculino	Feminino	
Nas empresas do Brasil as promoções se dão às pessoas que mais merecem	2,66	2,35	Sim
Minhas atribuições na empresa são avaliadas adequadamente	3,23	3,00	Sim
Ser promovido para um nível acima me permitiria contribuir mais para a empresa	3,89	3,70	Sim
É difícil, considerando o meu gênero, que eu receba uma oportunidade de promoção	1,68	2,54	Sim
Acredito que se tiver um bom desempenho, no futuro, serei considerado para assumir uma posição de maior complexidade	3,96	3,64	Sim
É muito difícil conciliar minha vida pessoal com o meu trabalho	2,96	2,63	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observando as médias e diferenças significativas, percebe-se que os resultados mostram que há uma percepção de injustiça por parte das mulheres no que diz respeito a vida pessoal e a meritocracia. Isso demonstra que para as mulheres as promoções nas empresas brasileiras não são feitas para as pessoas que mais merecem e que as atribuições realizadas por estas não são avaliadas adequadamente na percepção das mesmas. Outro ponto de destaque é a percepção de que o gênero impacta negativamente nas oportunidades de crescimento de mulheres do que em relação a homens.

Reforçando esta ideia, observa-se que embora haja desejo de contribuir mais com a empresa e sentir-se estar preparada para assumir cargos com mais responsabilidades, as mulheres respondentes percebem diferenças de tratamento e de acesso às oportunidades de crescimento na carreira. Em especial este dado é apresentado pela diferença da média na questão que trata da dificuldade de se receber uma oportunidade de promoção considerando o gênero. Outro item que corrobora esta interpretação, reside na média menor das respostas para a questão que leva em conta a crença de que se as respondentes tiverem um bom desempenho serão consideradas para assumir uma posição de maior complexidade no futuro.

Os achados sugerem que, para as mulheres, mesmo tendo as mesmas capacidades que homens, o crescimento profissional mantém-se um desafio. Constantemente, parecem estar expostas a avaliações que não levam em conta apenas suas reais capacidades e condições, mas também seu sexo como um item a ser considerado. Desta maneira, a dificuldade de ascender profissionalmente torna-se maior e o desafio, conseqüentemente, maior também.

Seguindo a mesma linha, tanto homens quanto mulheres que participaram da pesquisa, acreditam na meritocracia nas corporações brasileiras, contudo, existe uma diferença significativa quanto à percepção da mesma. Os homens pensam, em maior medida que as mulheres, que o seu desempenho é adequadamente avaliado pela empresa e que as promoções são oferecidas às pessoas com maior meritocracia. As mulheres, por sua vez, sentem-se menos preparadas que os homens para assumir cargos de maior responsabilidade, e talvez por essa razão pensam, em menor medida que os homens, que a promoção a um nível superior permitiria contribuir mais com a empresa em que trabalham.

Tais dados descortinam a realidade de dificuldade vivenciada pelas mulheres no ambiente das organizações e explicam sentimentos de desigualdade de condições e ausência de meritocracia, gerando sentimento de injustiça e, por muitas vezes, não acreditar em condições igualitárias de oportunidades e meritocracia nas organizações.

Ao considerar apenas as respostas das mulheres, divididas entre duas condições, “com e sem filhos”, percebe-se, na Tabela 4, que em geral não há diferenças significativas nas questões sobre a progressão profissional, acesso a promoções, avaliação das atribuições, crença na qualidade do desempenho e percepção de preparação para assumir cargos de maior responsabilidade. Esses dados sugerem que para mulheres, independente da maternidade, não há diferenças significativas nas percepções e nas condições em que elas se encontram diante da evolução e progressão na carreira.

Tabela 4. Comparação das ambições e expectativas entre mulheres com e sem filhos

Item	Médias		Diferença significativa
	Com filhos	Sem filhos	
É muito difícil conciliar minha vida pessoal com o meu trabalho	2,68	3,38	Não
Nas empresas do Brasil as promoções se dão às pessoas que mais merecem	2,68	2,59	Não
Minhas atribuições na empresa são avaliadas adequadamente	3,08	2,94	Não
Ser promovido para um nível acima me permitiria contribuir mais para a empresa	3,62	3,76	Não
É difícil, considerando o meu gênero, que eu receba uma oportunidade de promoção	3,15	3,42	Não
Acredito que se tiver um bom desempenho, no futuro, serei considerado para assumir uma posição de maior complexidade.	3,53	3,71	Não
Sinto-me preparado para assumir cargos de maior responsabilidade	3,96	4,16	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em contrapartida, foram observadas diferenças significativas em duas questões. No comparativo, Tabela 5, mulheres com filhos possuem médias menores no que diz respeito ao desejo de serem promovidas a cargos diretamente superiores ao atual e no desejo de assumir mais responsabilidades do que já têm. Tais achados sugerem que, ao terem filhos, as mulheres diminuem o desejo de crescer profissionalmente na carreira. Em parte, esse dado pode ter relação com a quantidade de atividades relacionadas à casa e ao cuidado da criança que, culturalmente, acaba recaindo sobre a mulher. Desta maneira, percebe-se a diminuição do desejo de promoção como consequência da percepção de conflito entre trabalho e família (Ellinas, Fouad, & Byars-Winston, 2018).

Tabela 5. Comparação das ambições e expectativas entre mulheres com e sem filhos

Item	Médias		Diferença significativa
	Com filhos	Sem filhos	
Gostaria de ser promovido ao cargo diretamente superior ao meu atual	3,36	3,81	Sim
Gostaria de assumir mais responsabilidades das que já tenho	3,21	3,65	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Aprofundando sobre as ambições, percebe-se que embora haja uma diferença entre mulheres com e sem filhos, essa diferença não é significativa na sua totalidade, ou seja, a maternidade não diminui as

ambições das mulheres em progredir na carreira (sendo promovidas ou assumindo mais responsabilidades do que já têm). Esses dados rejeitam a ideia de que a maternidade possa ser um problema para a carreira das mulheres, e reforçam o conceito de labirinto com seus desafios, obstáculos e complexidades trilhados pelas mulheres para alcançar os cargos de liderança nas organizações. Tanto que conciliar a vida laboral e a pessoal torna-se, para as mulheres, muito difícil porque requer maior esforço e persistência em função da disparidade de acesso às oportunidades em relação aos homens.

A análise seguinte buscou aferir diferenças significativas entre as médias das mulheres divididas em grupos por idade. Foram definidas faixas de aproximadamente dez anos para cada grupo, indicando diferentes estágios no ciclo de vida, de formação e de carreira. Os resultados mostram que não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre faixas etárias no que tange às ambições e expectativas. Nesse quesito, mulheres de diferentes idades aspiram ser promovidas e assumir maiores níveis de responsabilidades na mesma medida, com níveis médios (em torno de 2 e 3 de um total de 5). A Tabela 6 ilustra esses achados:

Tabela 6. Comparação das ambições e expectativas entre mulheres de diferentes faixas etárias

	Faixa etária					Diferença significativa
	Entre 18 e 25	Entre 26 e 34	Entre 35 e 45	Entre 46 e 55	Mais de 56	
É muito difícil conciliar minha vida pessoal com o meu trabalho.	2,48	2,72	2,54	2,59	2,69	Não
Nas empresas do Brasil as promoções se dão às pessoas que mais merecem.	2,14	2,38	2,41	2,27	2,23	Não
Minhas atribuições na empresa são avaliadas adequadamente.	3,14	2,99	2,94	3	3,31	Não
Ser promovido para um nível acima me permitiria contribuir mais para a empresa.	3,76	3,79	3,72	3,52	3,23	Não
É difícil, considerando o meu gênero, que eu receba uma oportunidade de promoção.	2,48	2,57	2,59	2,50	2,15	Não
Sinto-me preparado para assumir cargos de maior responsabilidade.	3,81	4,17	4,03	4,09	4,08	Não
Em minha empresa as melhores oportunidades vão para os empregados que mais merecem.	2,48	2,72	2,54	2,59	2,69	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As únicas diferenças significativas encontradas na comparação entre mulheres de diferentes faixas etárias foram nos itens “Gostaria de ser promovido ao cargo diretamente superior ao meu atual” e “Gostaria de assumir mais responsabilidades das que já tenho”. Observando as médias no detalhe,

Tabela 7, pode-se inferir que o momento alto da ambição em relação à carreira está na faixa de idade de 26 até 45 anos de idade, uma vez que tais faixas apresentaram diferenças significativas em relação às demais. Outro ponto a ser considerado é o fato de que, a partir dos 46 anos de idade, as médias relacionadas a ambição das respondentes diminuem em comparação com todas as demais faixas etárias.

Tabela 7. Comparação das ambições e expectativas entre mulheres de diferentes faixas etárias

Itens	Médias					Diferenças significativas?
	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 35 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 56 anos	
Gostaria de ser promovido ao cargo diretamente superior ao meu atual	3,52	3,82	3,64	3,38	2,77	Sim
Gostaria de assumir mais responsabilidades das que já tenho	3,57	3,6	3,51	3,25	2,54	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Estes achados podem estar relacionados com o fato de que à medida que os trabalhadores envelhecem, as condições de saúde podem influenciar no balanço entre trabalho e qualidade de vida (Vives, Gray, González, & Molina, 2018). Outro ponto diz respeito ao fato de que as mulheres vivenciam demandas e expectativas sociais relacionadas à percepção de gênero sobre a idade para maternidade, e cuidados com membros da família fora do trabalho. Desta maneira, essas expectativas e demandas sociais podem afetar suas escolhas de carreira e de vida fazendo com que sua ambição de crescimento profissional possa ser reduzida a medida que o tempo passa (Aaltio, Mills, & Mills, 2017).

Aprofundando a análise das ambições relacionadas à faixa etária das mulheres, pode-se observar que, a princípio, as mulheres que estão no início de sua carreira, entre 26 e 35 anos, seguidas pelas mulheres entre 35 e 45 anos, são as que possuem maiores expectativas de serem promovidas e de assumirem maiores responsabilidades do que as ocupadas na organização. Já as mulheres entre 18 e 25 anos, seguidas das de 25 e 35 anos, são as que acreditam com maior força na meritocracia nas organizações. Essa realidade mostra que as mulheres no início e no meio da carreira profissional possuem maiores ambições e expectativas de assumir posições mais elevadas nas organizações e que essas expectativas diminuem conforme a idade aumenta e o tempo até a aposentadoria se aproxima.

Dimensão 2: Estereótipos em estilo de liderança

As análises revelam que não foram encontradas diferenças significativas entre a percepção de homens e mulheres em apenas duas variáveis, quais sejam: “Os empregados preferem ter líderes homens” (média de 2,51 para homens e 2,55 para mulheres) e “Sinto-me mais confortável no trabalho se meu chefe é um homem” (média de 2,27 para homens e 2,20 para mulheres). De outro lado, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na maioria dos itens de comparação entre homens e mulheres. A Tabela 8, a seguir, ilustra estes resultados:

Tabela 8. Comparação dos estereótipos e estilos de liderança entre homens e mulheres

Item	Médias		Diferença Significativa
	Homens	Mulheres	
Os cargos de direção em uma empresa deveriam ser mistos em termos de gênero	3,64	4,16	Sim
Uma liderança feminina é menos eficiente que uma liderança masculina	1,61	1,40	Sim
Uma equipe de nível de direção composta tanto por homens quanto por mulheres propicia um maior grau de inovação em uma empresa	3,75	4,27	Sim
É bom que haja diversidade de gênero entre os cargos de direção de uma empresa	3,65	4,15	Sim
Uma equipe de nível de direção composta tanto por homens quanto por mulheres permite um maior conhecimento de mercado	3,73	4,13	Sim
A diversidade de gênero nas equipes executivas tem um impacto positivo nos resultados da empresa	3,64	4,18	Sim
A diversidade de gênero entre os empregados tem um impacto positivo nos resultados da empresa	3,64	4,15	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As análises ilustram que a percepção das mulheres pesquisadas é significativamente maior do que a dos homens na variável que avalia o impacto positivo de se ter diversidade de gênero, tanto entre os empregados quando em cargos de direção propiciando melhores resultados para a empresa no que tangencia o nível de conhecimento de mercado e inovação. Em resumo, os dados parecem apontar que na percepção dos homens, a liderança feminina é menos eficiente do que a liderança masculina. Essa afirmação permite estabelecer um vínculo entre o machismo existente em função da percepção estereotipada de que determinadas características de liderança são mais atribuídas a homens do que a mulheres (Rhee & Sigler, 2015).

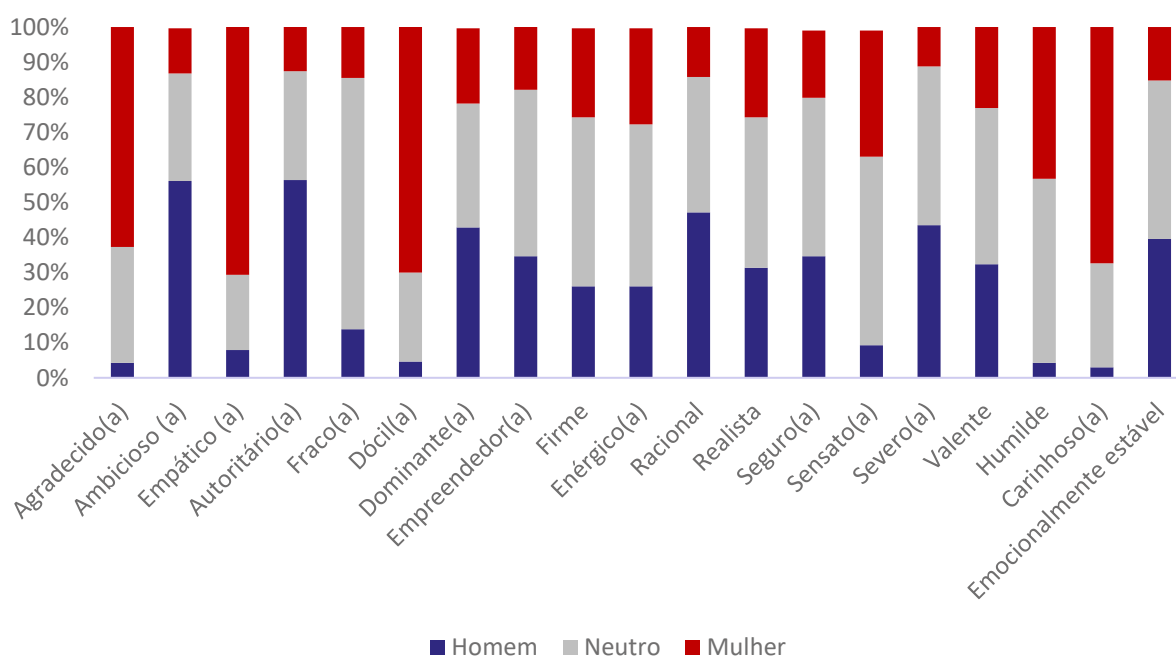
Outro desafio para as mulheres diz respeito aos vieses estereotipados em função do gênero. Os dados parecem confirmar que as iniciativas organizacionais para implementar medidas e ações que melhorem as condições de igualdade de oportunidades ainda superficiais e pouco efetivas. Tais pontos podem ocasionar uma maior taxa de rotatividade das mulheres devido à falta de oportunidades de promoção e progressão na carreira (Samuelson, Levine, Barth, Wessel, & Grand, 2019).

Mapa de atributos de liderança e comportamentos

Para avaliar a existência de estereótipos de gênero, realizou-se uma série de perguntas com a finalidade de elaborar um gráfico de atributos de cada gênero e, na sequência, foi perguntado se determinada característica era importante para liderar. Os respondentes escolheram entre as opções Masculino, Feminino e Neutro.

Ao analisar os dados, observa-se a existência de estereótipos de gênero, sendo que os adjetivos associados majoritariamente aos homens foram Ambicioso(a), Severo(a) Emocionalmente estável, enquanto Agradecido(a), Empático(a), Dócil e Carinhoso(a) foi associado majoritariamente às mulheres. A Figura 1, a seguir, ilustra estas diferenças.

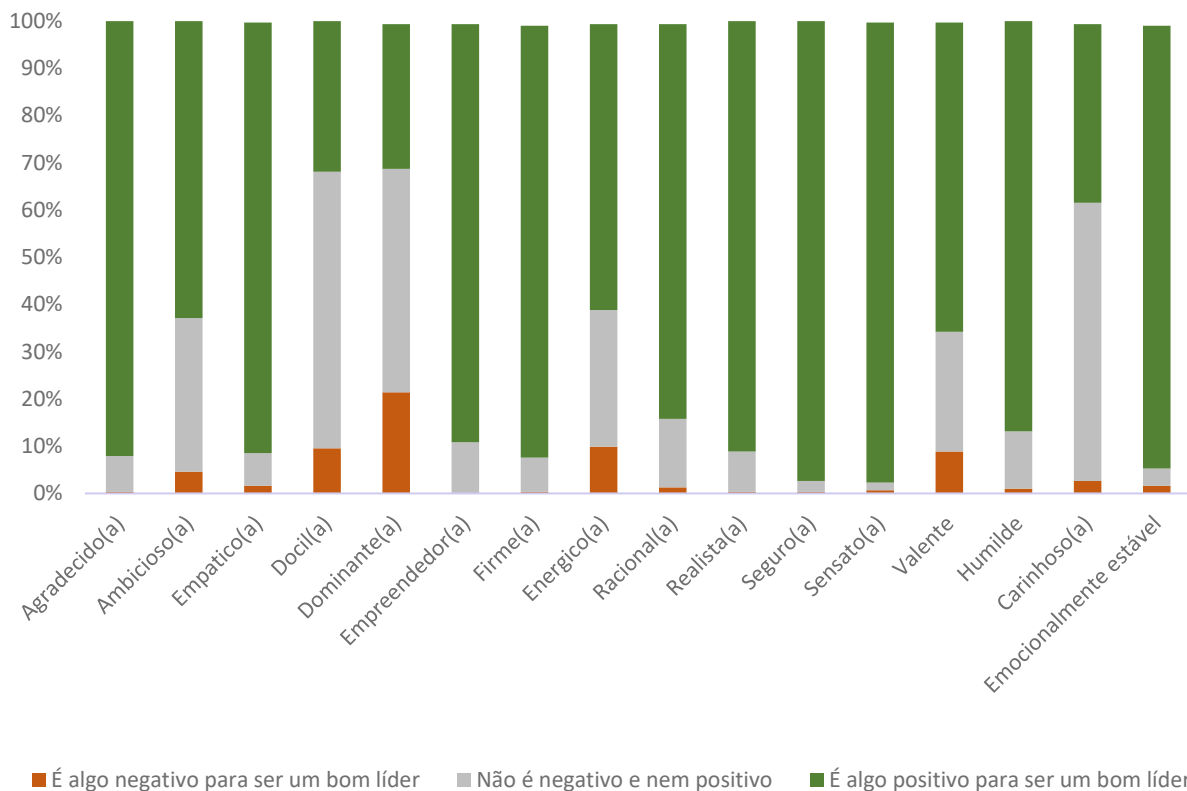
Figura 1 - Comparação entre atributos de homens e mulheres



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na pergunta seguinte, os participantes foram perguntados sobre o quanto cada uma destas características é importante para um bom líder. Neste caso, os respondentes escolheram entre três opções: “É algo positivo para ser um bom líder”, “É algo negativo para ser um bom líder” e “Não é negativo e nem positivo”. Os resultados mostram que, uma vez desconsideradas as opções de neutralidade, os maiores índices fizeram referência a características nomeadas no gráfico anterior como atributos masculinos, quais sejam: Ambicioso(a) (61%), Empreendedor(a) (89%), Firme (92%), Racional (82,8%), Realista (89,9%), Seguro (96,6%), Valente (64,7%) e Estável emocionalmente (93,3%). Entre os atributos associados às mulheres, os que foram indicados como características importantes para uma boa liderança estão: Agradecido(a) (92%), Empático(a) (91,1), Sensato(a) (96,9%), e Humilde (86,2%), conforme Figura 2.

Figura 2 – Quanto cada característica é importante para ser um bom líder na percepção dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como resultado das diferenças das médias das respostas entre homens e mulheres, é possível verificar uma dificuldade maior explícita nos desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança

diante da percepção estereotipada. A comparação também reforça que os atributos associados à racionalidade estão majoritariamente no campo masculino, enquanto aspectos de relacionamento e uso das emoções está no campo feminino.

Dimensão 3 - Comportamentos

Seguindo a trilha de mapear diferenças entre homens e mulheres que compõem o labirinto da liderança, também foi perguntado sobre características comportamentais associadas a homens e mulheres. Como se observa no gráfico da Figura 3, os atributos mais associados às mulheres são: sensível à necessidade dos outros (92,6%) e defensor das próprias crenças (53,6%). A “capacidade de liderança” foi reconhecida como atributo de ambos os sexos, mas apresentou uma ligeira diferença favorável às mulheres (52,3%). Já os atributos mais associados aos homens são: tomada de decisão com facilidade (64,7%) e personalidade forte (53,6%).

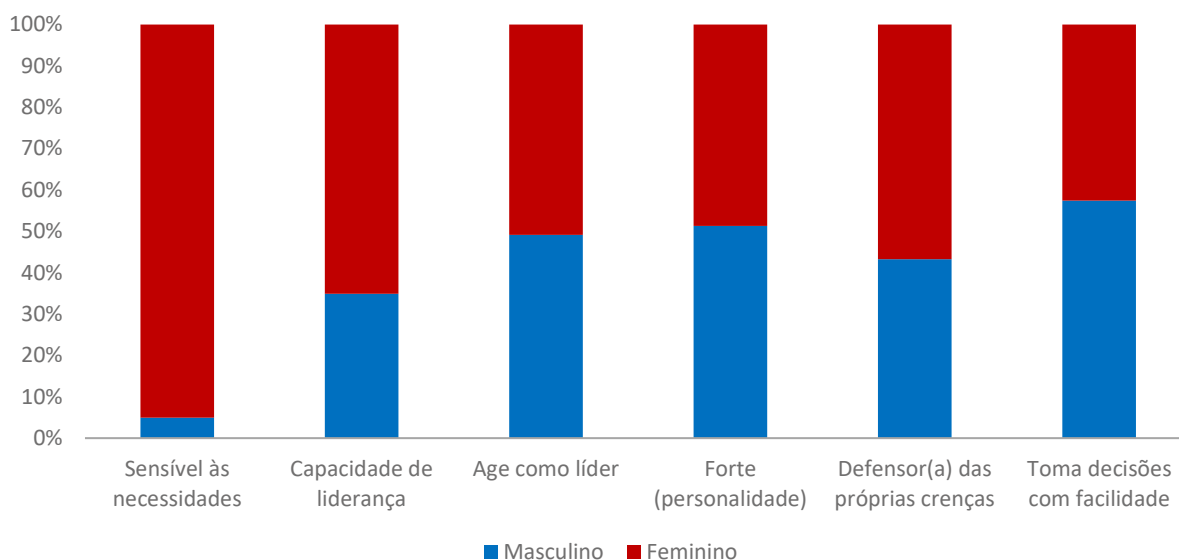
Estes resultados reforçam que os atributos de liderança mais associados às relações interpessoais são mais fortemente presentes nas mulheres enquanto que para os homens restam atributos associados à racionalidade (razão). Outro ponto muito intrigante que a pesquisa revela, é que embora a mulher possua uma percepção de ter mais capacidade de liderança, são os homens que agem como líderes; seria o mesmo que dizer que as mulheres possuem mais potencial do que os homens para exercerem a liderança, contudo são os homens que a exercem ou possuem uma maneira de agir mais associada aos líderes.

As comparações de atributos e comportamentos apresentadas, parecem indicar que para o exercício da liderança, as mulheres precisam navegar por dois campos complexos: identificar quanto investir emocionalmente para ser eficaz na percepção e avaliação dos outros, bem como identificar quais são as emoções adequadas devem ser demonstradas, especialmente quando essas emoções ou comportamentos referem-se ao uso da dominância que é esperado de alguém numa posição de liderança (Brescoll, 2016).

Estas avaliações estereotipadas da liderança não são eficazes para definição de critérios para os altos cargos de gestão. A saída para as empresas é buscar por competências necessárias que vão além do comportamento e estão mais vinculadas ao escopo técnico do profissional. Logo a implicação do sexo

do ocupante do cargo não deveria ser sinônimo de maior ou menor competência (Griffiths, Roberts, & Price, 2019; Gull et al., 2018).

Figura 3 - Comparação entre características comportamentais de liderança por sexo (%)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para entender melhor os comportamentos de tomada de decisão, foram realizadas perguntas específicas sobre a participação de homens e mulheres em espaços de tomada de decisão nas empresas. Também foram observadas diferenças significativas entre homens e mulheres. Os resultados evidenciam (Tabela 9) que quando há participação em instâncias que permitem acesso, as mulheres participam mais ativamente no processo de tomada de decisão em situações relevantes para a empresa. Também foi constatado que as mulheres apresentam mais opiniões relevantes em reuniões, além de também emitirem mais opiniões no processo decisório quando são solicitadas ou estão diretamente mais envolvidas do que os homens.

Tabela 9. Comparação da participação em processos de tomada de decisão entre homens e mulheres

	Médias		Diferença significativa
	Masculino	Feminino	
Particpei do processo de tomada de decisão relevante para a empresa	1,86	2,42	Sim
Minha opinião foi relevante para a tomada de decisão em alguma reunião	1,82	2,21	Sim
Pediram minha opinião para decidirem algo em que eu estava diretamente envolvido	1,70	2,10	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A tabela a seguir detalha a intensidade da participação em instâncias de decisão que permitem a ascensão profissional:

Tabela 10. Participação nas instâncias que permitem ascensão

		Quando foi a última vez que pediram sua opinião para decidirem algo em que eu estava diretamente envolvido					
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	Total
Qual seu sexo?	Homem	125	34	16	9	12	196
		63,8%	17,3%	8,2%	4,6%	6,1%	100,0%
	Mulher	160	65	41	27	33	326
		49,1%	19,9%	12,6%	8,3%	10,1%	100,0%

Qui-quadrado=11,931 e p=0,001

		Quando foi a última vez que você participou do processo de tomada de decisão relevante para a empresa					
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	Total
Qual seu sexo?	Homem	112	41	17	10	17	197
		56,9%	20,8%	8,6%	5,1%	8,6%	100,0%
	Mulher	133	67	45	18	63	326
		40,8%	20,6%	13,8%	5,5%	19,3%	100,0%

Qui-quadrado=17,102 e p=0,000

		Quando foi a última vez que sua opinião foi relevante para a tomada de decisão em alguma reunião					
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	Total
Qual seu sexo?	Homem	117	41	14	9	16	197
		59,4%	20,8%	7,1%	4,6%	8,1%	100,0%
	Mulher	144	75	44	22	41	326
		44,2%	23,0%	13,5%	6,7%	12,6%	100,0%

Qui-quadrado=12,594 e p=0,000

Tais comportamentos possuem relação com a tomada de decisão e indicam que as mulheres, além de terem potencial possuem condutas associadas à liderança. Entretanto, vale destacar que a pesquisa revela que a tomada de decisão ainda é um atributo associado mais significativamente aos homens (64,7%). Sendo assim, ao que tudo indica, a tomada de decisão feminina é mais efetiva em grupo onde a responsabilidade pode estar mais “diluída” ou ainda exerce um papel de apoio à tomada de decisão.

Neste sentido, a tomada de decisões em posição de liderança naturalmente envolve riscos e incertezas quanto aos resultados e impactos de tais escolhas sobre outras pessoas. Evidências apontam que

mulheres preferem não assumir a responsabilidade por decisões arriscadas que afetam outras pessoas mesmo quando seus próprios resultados estão em jogo. Sendo assim, esse comportamento cauteloso na tomada de determinadas decisões pode ser uma razão pela qual homens são mais propensos a serem encontrados em posições de liderança (Ertac & Gurdal, 2012).

Outro comportamento de liderança relevante observado nesta pesquisa, tangencia o *feedback*, onde não foram encontradas diferenças significativas, mostrando que homens e mulheres solicitam *feedback* e recebem críticas construtivas por parte de algum superior de forma semelhante. A mesma tendência foi observada para as práticas de negociação de cargos e salários, onde também não foram observadas diferenças significativas entre os comportamentos de homens e mulheres, mostrando que tanto para homens, quanto mulheres negociam seus cargos e salários por iniciativa própria, com médias ligeiramente diferentes entre si. Pode-se então concluir que tanto homens quanto mulheres são protagonistas em se tratando de *feedback* e negociação de cargos e salários em suas organizações. A tabela a seguir apresenta as médias de homens e mulheres para cada um dos quesitos.

Tabela 11. Médias de homens e mulheres em relação ao feedback, negociação e interação com superiores

	Médias		Diferença significativa
	Masculino	Feminino	
Recebi críticas construtivas por parte de algum superior	2,34	2,46	Não
Negociei meu salário por iniciativa própria	3,95	4,00	Não
Negociei meu cargo por iniciativa própria	3,80	4,01	Não
Solicitei feedback aos meus superiores	2,50	2,72	Não
Tive uma interação significativa (sobre meu desempenho ou temas importantes para a empresa) com alguém de alto cargo	2,30	2,52	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As tabelas a seguir detalham a intensidade do *feedback* e *mentoring*, da interação com cargos superiores e da negociação de cargos e salários:

Tabela 12. Feedback e mentoring

		Quando foi a última vez que você solicitou feedback aos seus superiores					Total
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	
Qual seu sexo?	Homem	54 27,4%	66 33,5%	30 15,2%	11 5,6%	36 18,3%	197 100,0%
	Mulher	87 26,7%	89 27,3%	48 14,7%	33 10,1%	69 21,2%	326 100,0%

Qui-quadrado=1,429 e p= 0,322

Tabela 13. Críticas construtivas

		Quando foi a última vez que você recebeu críticas construtivas por parte de algum superior					Total
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	
Qual seu sexo?	Homem	62 31,5%	70 35,5%	24 12,2%	18 9,1%	23 11,7%	197 100,0%
	Mulher	107	85	58	28	48	326

Qui-quadrado=0,673 e p=0,412

Tabela 14. Interações com cargos superiores

		Quando foi a última vez que teve uma interação significativa sobre seu desempenho ou temas importantes para a empresa com alguém de alto cargo					Total
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	
Qual seu sexo?	Homem	77 39,3%	55 28,1%	22 11,2%	13 6,6%	29 14,8%	196 100,0%
	Mulher	109 33,4%	86 26,4%	44 13,5%	28 8,6%	59 18,1%	326 100,0%

Qui-quadrado=2,885 e p=0,089

Tabela 15. Negociação de salários – MAIS ESPAÇO

		Quando foi a última vez que negociou seu salário por iniciativa própria					Total
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	
Qual seu sexo?	Homem	13 6,60%	26 13,20%	26 13,20%	21 10,70%	111 56,30%	197 100,00%
	Mulher	20 6,10%	46 14,10%	40 12,30%	29 8,90%	191 58,60%	326 100,00%

Qui-quadrado=0,116 e p=0,733

Tabela 16. Negociação de cargos

		Quando foi a última vez que negociou seu cargo por iniciativa própria					Total
		Há menos de um mês	Há menos de seis meses	Há menos de um ano	Há menos de dois anos	Há mais de dois anos ou nunca	
Qual seu sexo?	Homem	21 10,7%	23 11,7%	27 13,8%	25 12,8%	100 51,0%	196 100,0%
	Mulher	20 6,1%	40 12,3%	45 13,8%	34 10,4%	187 57,4%	326 100,0%

Qui-quadrado=2,277 e p=0,131

É importante considerar que o *feedback* como ferramenta de liderança tem sua efetividade comprovada e funciona com um recurso valioso para a melhora da performance. Entretanto, ao observar os valores absolutos das médias apresentadas, percebe-se que as mulheres obtiveram valores médios mais altos do que homens em todos os itens. Isso pode estar relacionado com as maiores dificuldades já apresentadas que são impostas às mulheres, fazendo com que busquem uma melhor performance e tenham um senso mais alto de competência e autoconhecimento (Miller & Karakowsky, 2005).

Conclusões e recomendações

De uma forma geral, os estereótipos de gênero revelam que as mulheres possuem ambições e expectativas mais elevadas do que os homens acerca de progressão na carreira e em assumir maiores responsabilidades nas organizações. Contudo, as mulheres expressam que são barradas pelo seu gênero, sendo ele um obstáculo para alcançar postos mais elevados nas organizações. Tais expectativas são ainda mais diminuídas, principalmente, devido a outros obstáculos que compõem o labirinto de liderança como: as mulheres percebem a meritocracia nas organizações brasileiras, também não acreditam que seu bom desempenho possa ajudá-las a obter uma melhor posição futura, além de avaliarem que suas contribuições são menos valorizadas do que as dos homens. Tal realidade parece explicar a tendência comprovada nessa pesquisa sobre diferença significativa entre homens e mulheres ocupando cargos de alta direção.

Tais constatações permitem fazer inferências visando entender essa realidade, que acredita-se estar associada à desigualdade de gênero em cargos de executivos nas organizações brasileiras, ao não favorecimento da cultura organizacional adaptada em termos de gênero ou ainda à falta de confiança e o empoderamento das mulheres para uma ação efetiva da liderança.

As análises mostraram que as expectativas das mulheres para alcançar os cargos de gerência e direção apresenta-se mais elevada no início da carreira, entre 26 e 35 anos, seguida das idades compreendidas entre 35 e 45 anos, faixa etária em que a maioria delas tornam-se mães, revelando assim que a maternidade não reduz as ambições e expectativas na progressão de carreira das mulheres. Curiosamente, e apesar das mulheres serem as mais sobrecarregadas com os afazeres domésticos principalmente após a maternidade, a pesquisa revela que são os homens que possuem maior dificuldade em conciliar a vida pessoal com o trabalho.

As análises permitem inferir que há uma diferença significativa de percepção de justiça entre homens e mulheres sobre as ações seletivas para progressão de carreira. Dados apontam que em caso de devolutiva negativa em um processo seletivo, a percepção de justiça de mulheres é menor do que para homens. Quando a resposta é positiva a percepção de justiça é maior para mulheres do que para homens (Bernerth, 2005).

Outro ponto que pode estar relacionado aos resultados obtidos é percebido na avaliação de mulheres em relação a programas de diversidade no trabalho. Quando tais programas não possuem uma justificativa clara de existência, as mulheres avaliam a contratação e o programa negativamente podendo até exibir atitudes negativas a respeito do programa em si (Richard & Kirby, 1998). Neste sentido, uma tentativa de mitigar tais diferenças de progressão de carreira de profissionais de sexos diferentes pode gerar um efeito contrário em mulheres.

Além disso, observa-se que as mulheres acreditam de maneira significativamente maior que o gênero é um obstáculo para sua carreira, comparado às percepções dos homens, apesar da literatura apontar que não há diferenças entre sexos quanto aos estilos de liderança, apenas atributos e características preponderantes nos dois gêneros (Martin, 2015).

No que tange aos estereótipos nos estilos de liderança, foram observadas algumas tendências nas percepções dos entrevistados. Há uma alta avaliação dos efeitos positivos da diversidade sobre a equipe diretiva embora isso ocorra em menor grau na percepção dos homens. Além disso, seja para homens ou para mulheres, não há preferência por lideranças femininas ou masculinas nas organizações, embora predomine a visão machista, na percepção dos homens, de que a liderança feminina é menos eficiente do que a liderança masculina.

Frente às descobertas sobre a desvalorização da diversidade em organizações brasileiras, abre-se um espaço para avaliar as práticas organizacionais na perspectiva de fortalecer a meritocracia e estilos de liderança que independem do gênero, criando uma oportunidade para superar a visão estereotipada da participação das mulheres na gestão das empresas brasileiras. Somando-se a essas descobertas, o contexto ambiental parece estar mais favorável para o aumento de líderes mulheres em cargos diretivos, uma vez que as corporações brasileiras estão aderindo ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa regidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, o qual estabelece como critério para a composição do Conselho de Administração a identidade de gênero. Frente a essa realidade, já surgem no Brasil escolas de negócios ofertando formações específicas para conselheiras mulheres.

Nesse sentido, a pesquisa também vai ao encontro de Martin (2015) ao mostrar que homens e mulheres se utilizam de diferentes comportamentos inspiracionais e de idealização no exercício da liderança transformacional. Os dados mostraram que a capacidade de liderança foi reconhecida como atributo de ambos os sexos, mas apresentou uma ligeira diferença favorável às mulheres. Nesse sentido, observou-se que as mulheres possuem características de liderança mais associados às relações interpessoais, mais sensíveis às necessidades dos liderados, enquanto para a capacidade de tomada de decisão com facilidade e personalidade forte foram associados aos homens. Importante frisar que as mulheres expressaram boas médias quanto a sua participação em espaços de decisão, especialmente em situações como em reuniões ou emissões de opiniões relevantes para a empresa. Estes comportamentos demonstram sua proatividade e engajamento para ascensão profissional.

Todas as análises realizadas nesse estudo sobre ambições e expectativas, estereótipos de liderança e comportamentos observados, ilustram os problemas que surgem para as líderes mulheres, pois as expectativas de como as mulheres devem se comportar contrastam com as expectativas de como as líderes devem se comportar (Eagly & Karau, 2002). Neste contexto, espera-se ações efetivas no contexto brasileiro para avançar em um movimento transformacional em curso nas organizações (Eagly et al., 2003), fazendo com que programas de liderança se renovem, evitando que visões estereotipadas da liderança feminina, e abrindo mão de modelos pré-estabelecidos como super-mulheres que conseguem conciliar a casa e o trabalho, ou as que assumem características masculinas para buscar o respeito dos colegas de trabalho e liderar (Vongalis-Macrow & Gallant 2010).

Portanto, sugere-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas evitem uma visão estereotipada, impulsionando comportamentos que estão sendo cada vez mais valorizados e que podem abrir espaço para a liderança feminina sem que precise apelar para estilos masculinos. O que se quer reforçar aqui é a necessidade de fomentar estilos de liderança que não excluam as mulheres, mas, pelo contrário, incentivem cada vez mais a sua ascensão profissional. Uma alternativa seria a adoção por parte das empresas de políticas e práticas mais voltadas às necessidades do negócio e não baseada em percepções estereotipadas.

Como se pode observar, os obstáculos que compõem o labirinto de liderança, precisam ser superados para que as mulheres alcancem a igualdade de gênero em altos postos executivos nas organizações brasileiras. Dessa forma, recomenda-se, também, a revisão das práticas de feedback e o fortalecimento de estilos de liderança transformacionais. Tal postura das empresas pode favorecer a proatividade das

mulheres na negociação de cargos e salários, promovendo maior igualdade de gênero a partir da ampliação da participação das mulheres na liderança organizacional.

Referências

- Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2017). Ageing, Organisations and Management. Em I. Aaltio, A. J. Mills, & J. H. Mills (Eds.), *Ageing, Organisations and Management: Constructive Discourses and Critical Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58813-1>
- Bernerth, J. B. (2005). Perceptions of Justice in Employment Selection Decisions: The Role of Applicant Gender. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 206–212. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00316.x>
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Carli, L. L., & Eagly, A. (2016). Woman face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 351–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62–71. Obtido de <http://www.news-medical.net/health/Thalassemia-Prevalence.aspx>
- Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In.: *Psychological review*, vol.109, No., pp: 573-598.
- Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C.; Eengen, M. L. V. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, 569– 591.
- Ellinas, E. H., Fouad, N., & Byars-Winston, A. (2018). Women and the Decision to Leave, Linger, or Lean In: Predictors of Intent to Leave and Aspirations to Leadership and Advancement in Academic Medicine. *Journal of Women's Health*, 27(3), 324–332. <https://doi.org/10.1089/jwh.2017.6457>
- Ertac, S., & Gurdal, M. Y. (2012). Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 24–30. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.009>
- Forum Económico Mundial. (2017). *Calculadora desigualdade de género no mundo faça teste - BBC Brasil*. 1–2. Obtido de http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>

-
- Gladman, K. (2012). *GMI Ratings ' 2012 Women on Boards Survey*. 37(2), 145–164.
- Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>
- Gull, A. A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British Accounting Review*, 50(3), 255–274. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.001>
- Harvey, S., Voelker, D. K., Cope, E., & Dieffenbach, K. (2018). Navigating the leadership labyrinth: barriers and supports of a woman collegiate coach in a 20-year leadership role. *Sports Coaching Review*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.1080/21640629.2017.1353232>
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders – leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112–125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Hopkins, D. J., & King, G. (2010). A method of automated nonparametric content analysis for social science. *American Journal of Political Science*, 54(1), 229–247.
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2019). Leadership attributes and their impact on work-related attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 903–919. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0058>
- Kraska-Miller, M. (2013). *Nonparametric statistics for social and behavioral sciences*. CRC Press.
- López-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Eagly, A. H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 24(1), 99–108. <https://doi.org/10.1174/021347409786923005>
- Martin, J. (2015). Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience, and Institution Type. *portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Miller, D. L., & Karakowsky, L. (2005). Gender Influences as an Impediment to Knowledge Sharing: When Men and Women Fail to Seek Peer Feedback. *The Journal of Psychology*, 139(2), 101–118. <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.2.101-118>
- Mooney, C. F., Mooney, C. L., Mooney, C. Z., Duval, R. D., & Duvall, R. (1993). *Bootstrapping: A nonparametric approach to statistical inference* (No. 95).
- Presas, M. Á. V. i. (2018). *Mujeres en altos cargos: Una investigación teórica y empírica*. Obtido de file:///C:/Users/Usuario-App/Desktop/8_4_Mujeres_en_altos.pdf
- Reis, T. C., & Grady, M. L. (2018). Women as University Presidents: Navigating the Administrative Labyrinth. *Leadership and Research in Education*, 4, 97–113. Obtido de

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1174445>

- Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109–134. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2013-0114>
- Richard, O. C., & Kirby, S. L. (1998). Women Recruits' Perceptions of Workforce Diversity Program Selection Decisions: A Procedural Justice Examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(2), 183–188. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01700.x>
- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Siegel, S., & Castellan Jr, N. J. (1975). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. Artmed Editora.
- Sousa, F. C. (2015). Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas Empresas. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 5(1), 105–129. <https://doi.org/10.21714/tpa.v5i1.18379>
- Sun, F. T., Yeh, Y. T., Cheng, H. T., Kuo, C., & Griss, M. (2014, March). Nonparametric discovery of human routines from sensor data. In *2014 IEEE international conference on pervasive computing and communications (PerCom)* (pp. 11-19). IEEE.
- Taylor, C. (2019). Firms with a female CEO have a better stock price performance, new research says. Obtido de <https://www.cnbc.com/2019/10/18/firms-with-a-female-ceo-have-a-better-stock-price-performance-sp.html>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11), 1336–1355. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0131>
- Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and Ageing at Work in Chile: Employment, Working Conditions, Work–Life Balance and Health of Men and Women in an Ageing Workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475–489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>
- Vongalis-macrow, A.; Gallant, A. Stop Stereotyping Female Leaders. Disponível em http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/stop_stereotyping_female_leader.html acesso em 20 março 2020.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. Obtido de Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>