

PRECONCEITOS E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA LIDERANÇA EM GESTÃO PÚBLICA DE PEQUENAS CIDADES DA ALTA PAULISTA

Angélica da Silva Santos Fonseca

Luana Maia Woidaa

RESUMO

O tema proposto para esta pesquisa é a liderança feminina, mais precisamente os preconceitos, dificuldades, discriminações e obstáculos enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança no trabalho. Tem como problema de pesquisa central: Quais são os preconceitos pelos quais as líderes mulheres em cargos públicos passam na atuação profissional em pequenas cidades? Esta pesquisa se justifica pela necessidade de que as organizações tem de abolir de seu ambiente de trabalho todo e qualquer tipo de preconceito, com a finalidade de minimizar problemas nos relacionamentos interpessoais, aumentar a qualidade do serviço prestado e de proporcionar um bom ambiente de trabalho, e com isso, elevar sua eficiência e produtividade. A metodologia usada consistiu em uma revisão de literatura que compôs o quadro teórico, e também um questionário fechado do tipo Escala de Likert, contendo 12 afirmativas que foram respondidas por mulheres com características que se enquadram no objetivo desta pesquisa. Os resultados indicam que ainda existem preconceitos, no entanto, no setor público, ocorrem em menor proporção, cujas discriminações que ainda acontecem são uma violência praticada de forma velada.

PALAVRAS CHAVES: Liderança. Preconceito. Obstáculos. Mulheres.

1 INTRODUÇÃO

Entre as discussões propostas, o texto aborda o tema liderança feminina, e seu foco se volta para os preconceitos que as mulheres enfrentam dentro das organizações. Ser trabalhadora significa enfrentar barreiras que revelam mulheres sendo diminuídas, menosprezadas e discriminadas. O gênero ainda rege os papéis e as relações em muitas sociedades, gerando situações que determinam limites de atuação para as mulheres no ambiente de trabalho, bem como as práticas que são direcionadas e permitidas a elas. Nesse sentido, papéis vinculados a posições de liderança podem ser mais difíceis de serem alcançados por mulheres.

Liderar é influenciar. É fazer com que aceitem e disseminem determinada opinião, ideia, crença. Liderar e influenciar absolutamente nada tem a ver com aspectos biológicos. Ainda assim, esta se configura como mais uma violência direcionada às mulheres, qual seja, a de atribuir e associar a liderança à performance do gênero masculino.

Ser lançada para uma posição subalterna e ser excluída de posições de liderança é mais uma das práticas violentas direcionadas às mulheres. Toda essa situação envolve mudar valores, crenças, rituais, eliminando preconceitos, e mudando posturas sobre o tratamento dado a mulher no ambiente de trabalho.

O objetivo geral do presente artigo é compreender quais são os preconceitos pelos quais as líderes mulheres ocupantes de cargos públicos estão submetidas na atuação profissional em pequenas cidades no interior paulista. Sabe-se que é relevante para as organizações preparar condições para abolir qualquer tipo de preconceito no trabalho. Pensando nisso, o tema liderança feminina com enfoque nos preconceitos que as mulheres em posição de liderança enfrentam, torna-se um problema que permanece sendo de necessária discussão, na medida que expõe um problema laboral das mulheres, o qual encontra-se incluído na Agenda 2030 da ONU, em seu quinto objetivo. Assim, embora a desigualdade ainda seja tratada como um problema de segunda ordem por muitos, transparecendo, por exemplo em falas públicas do presidente do Brasil (referente à gestão entre 2019 a 2022), posições mais conscientes e que buscam resguardar os direitos das mulheres, sugerem um cenário de mudança de pensamento (TEODORO, 2020), ainda há quem insista em reverberar a imagem da mulher sob uma ótica machista, sem lhes destinar o devido respeito.

Verifica-se que dos anos de 1998 a 2021, foram encontradas apenas 22 publicações sobre o tema, conforme pesquisa realizada no dia 18 de agosto de 2021 na base scielo.org. A palavra-chave usada para recuperar esse resultado foi liderança feminina, considerando-se que se a pesquisa fosse mais refinada os resultados seriam ainda mais escassos. Nota-se que há a necessidade de estudos sobre o tema na medida que vem ganhando notoriedade no ambiente acadêmico e na representação junto às organizações internacionais de impacto, como é o caso da Agenda 20-30 da ONU, trazendo cada vez mais discussões e articulações para lutar contra essa situação.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 Definindo liderança

Liderança feminina se define como uma figura feminina no papel de líder. Assim, liderança é estar à frente, é dirigir, organizando e avaliando os resultados de um grupo de pessoas ou

projetos, sendo necessário inspirar e influenciar essas pessoas a atuar de acordo com o que esse líder demanda, e com suas ideias, convencendo sobre seus conceitos e opiniões.

Para Hunter (2006 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 19), “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”.

A liderança pode vir naturalmente para algumas pessoas, enquanto outros buscam aperfeiçoar esta habilidade, usando para isso as rotinas do seu dia a dia, e também através de estudos teóricos. Além disso, “foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingências” (VAN FLEET, 1992; YUKI 1989; AUBERT, 1991; BERGAMINI, 1994 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 17).

Sobre os conceitos de liderança, conceitua-se haver dois tipos: o clássico, que tem seu foco em hierarquia e resultados, e o contemporâneo, que foca no aspecto relacional. A teoria contemporânea se utiliza ao mesmo tempo de aspectos tradicionais e atuais, voltando-se para as metas da organização, e nas estratégias individuais que cada líder adota para se relacionar (BENEVIDES, 2010).

Ser um bom líder é saber utilizar suas competências naturais ou adquiridas, afim de saber como usar de forma eficiente seu poder e autoridade. Acredita-se que a maior inserção feminina em posições de liderança que vem sendo alcançada nas últimas décadas se dá principalmente em cargos públicos, pois estes cargos são conquistados através de concurso ou processos seletivos, utilizando métodos impessoais, que abordam conhecimento técnico, qualificação profissional, níveis de conhecimento, formação, o que impede que as definições de gênero ditem quem é mais qualificado (GRANEZ, 2016, p.9).

Ser líder vai muito além de ocupar um papel de liderança, é sobre correr riscos, motivar, fazer a diferença, assumir responsabilidade, e acima de tudo coordenar pessoas. É necessário ter conhecimento técnico, e habilidades sociais e humanas. Segundo Hollander (1978 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 17) “a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação de outras pessoas”, demandando características e competências para tal.

Define-se que liderança feminina é quando uma mulher inspira, motiva, influencia, atrai, vende ideias, e se torna exemplo em um grupo de pessoas, sendo uma pessoa a quem os demais almejam seguir. Mas, para as mulheres, essa liderança é feita por cima de grandes barreiras sociais e culturais.

2.2 Preconceito de gênero

Há grande preconceito acerca de mulheres na carreira corporativa, e dificuldades de ingresso quando seu concorrente a uma vaga é um homem. Ainda há uma grande crença de que mulheres devem ocupar cargos humanitários e sociais, e os empregos gerenciais devem ser deixados para os homens. Embora esses números estejam se direcionando para a igualdade, as barreiras ainda são grandes. Uma mulher em papéis de líder convive diariamente com questionamentos sobre sua capacidade, preconceitos de colegas, e em alguns casos até insubordinação. Acredita-se que mulheres não são boas substitutas para homens em cargos de liderança, e este é um pensamento completamente equivocado.

A ascensão da mulher como presidente do conselho ou da empresa é uma exceção, facilmente perceptível em todo o mundo. A regra geral é alguém do sexo feminino chegar ao cargo máximo como resultado de um infortúnio: morte do fundador, marido ou pai, ou pela inabilidade dos concorrentes masculinos familiares. Por outro lado, sucessão não está diretamente ligada à inteligência, senso prático, intuição, integridade, competência ou grau de escolaridade, mas pode estar ligada à capacidade de articulação política. Enquanto as mulheres procuram métodos oficiais e formais de promoção, os homens apoiam-se na rede de amigos masculinos (LODI, 1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 191).

Apesar da capacidade analítica e das competências organizacionais não serem diferidas pelo gênero, ainda há um grande preconceito cultural em se ter um mulher liderando um grupo. Mesmo sendo de conhecimento que mulheres hoje estão em maior nível em se tratando de grau de escolaridade e formações técnicas, ou seja, pensando em nível estratégico/teórico, elas se encontram melhor preparadas, mas nem sempre o salário reflete isso (BRASIL, 2019).

Mulheres estão se instruindo mais, e talvez essa também seja uma questão que incomode parte dos que se identificam com o gênero masculino.

Segundo o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2001) a média de escolaridade da população brasileira era de 6,1 anos; a média de escolaridade das mulheres chegava a 7,3 anos, enquanto a dos homens era de 6,3 anos. Independentemente do gênero, entende-se que a pessoa com maior nível de escolaridade possua maiores oportunidades de inserção no mercado de trabalho (IBGE BRASIL, 2001 apud PEREIRA; LIMA, 2017, p. 140).

O que leva a compreensão de que as mulheres estão mais qualificadas profissionalmente. Contudo, também chama a atenção para a implicância e falta de aceitação dos colegas.

O que garante a igualdade entre duas pessoas são as qualificações e oportunidades equiparadas, sua eficiência, capacidade, formação, perfil de trabalho, e outros elementos que englobam a competência.

Agir de forma feminina na liderança, e seguir seus próprios conceitos, pode ser visto de maneira negativa, levando as mulheres a abandonarem estilos mais femininos na gestão (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

A visão do gênero feminino no ambiente corporativo é de que as mulheres têm maior facilidade de se comunicar e de manter bons relacionamentos, empatia, humildade, paciência, modéstia, além de serem mais comprometidas com suas funções, tem maior interesse em obter resultados, bem como suportam longas jornadas e se submetem de forma mais fácil a posições hierárquicas de níveis mais baixos, e a ambientes instáveis. Porém, todas essas qualificações são muitas vezes ignoradas. Betiol e Tonelli (1991 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 191) ressaltam que “há uma geração de mulheres na sociedade brasileira que ainda luta por reconhecimento”.

Essas concepções embora ultrapassadas e em processo de superação ainda afetam muitas organizações, pensando também que existe uma discriminação velada, em que não se percebe o insulto direcionado às mulheres de forma aberta, mas em pequenas situações do cotidiano, muitas vezes naturalizadas, como em comportamentos de incivilidade mencionados por Robbins, Judge e Sobral (2011).

Neste sentido, “A luta pela equidade de gênero precisa ocupar os diferentes espaços e dimensões da vida. É uma tarefa de todos e essencial na busca por uma sociedade em que haja liberdade, igualdade e justiça na sociedade.” (LÚCIO, 2014 apud ARAUJO, 2017, p. 5).

2.3 Consequências, conflitos, obstáculos e as expectativas para as organizações e para as mulheres líderes

Atualmente as mulheres vem conquistando um maior espaço no mercado de trabalho, e enfrentando as mais diversas discriminações de gênero. Porém, a grande maioria dos cargos que são considerados de níveis mais altos ainda são ocupados por homens. Uma prova desta situação são as inúmeras iniciativas que visam a equidade de gênero dentro das empresas, como as práticas e avaliação sugeridas pelo Santander¹.

1 <https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/gestao-de-pessoas/igualdade-de-genero-nas-empresas/>

As alegações para ainda manter esse padrão de diferenciação, se valem de vários fatores, mas destacam-se dois: eficiência e qualificações. Robbins, Judge e Sobral (2011) sugere que parte desse contexto em que o desempenho das mulheres se vê prejudicado se associa ao próprio papel social de cuidadora atribuído socialmente a ela, cujos cuidados com os familiares toma seu tempo e sua dedicação ao trabalho.

Talvez a maior de todas as alegações que a literatura cita é a maternidade, em consonância com outros aspectos, como: dupla, e as vezes tripla jornada, personalidade amena, falta de autoritarismo, casos de assédios, entre outros. A maternidade e seus percalços começam desde a gestação até o período em que a mulher precisa regressar ao trabalho pós licença maternidade. A licença maternidade é uma das situações mais controversas, usadas contra as mulheres, dado que aparentemente se entende que a um líder não pode permanecer por tanto tempo afastado da empresa, e nem com outras ocupações. Para resguardar, ao menos em parte, essa licença, que trata de um afastamento momentâneo do trabalho, foi sancionada uma lei, o que não garante que a mulher consiga conquistar ou permanecer em um cargo hierárquico mais elevado (ARAUJO, 2017, p. 4).

A literatura mostra que em sua grande maioria as mulheres em papéis de liderança não tem filhos, já que mulheres sem filhos aparentemente sofrem menos preconceitos. Mas será que essa situação vem de forma natural a essas mulheres, ou de alguma forma elas estão sendo coagidas a tal atitude? Troiano (2007) segue na mesma linha de Angerami e Angerami (2012 apud ARAUJO, 2017, p. 12), e discutem que “Após os 35 anos, diminuem consideravelmente as chances de uma gravidez natural”.

Com as mulheres contando cada vez mais com uma rede de apoio, seja familiar, ou profissional, espera-se que a conquista da igualdade de gênero esteja próxima, e que seja possível para as mulheres encontrarem o equilíbrio para se dedicarem mais ao trabalho remunerado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa assume as características de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Além disso, também é classificada como estudo de caso, com a coleta de dados sendo realizada via questionário. Além disso, o universo da presente pesquisa foram os setores públicos municipais, especificamente as prefeituras municipais de

pequenas cidades. O critério usado para classificar como pequena cidade foi o Produto Interno Bruto e a localização geográfica.

A prefeitura municipal de uma cidade é onde se localiza o poder executivo, comandada por um prefeito municipal e vice-prefeito, e divididas em secretarias que são comandadas em sua maior parte por secretários designados pelo prefeito e que acompanham seu mandato. As contratações no serviço público acontecem por meio de concursos públicos para cargos efetivos, e processos seletivos para cargos temporários, excluindo nesta forma de contratação os cargos comissionados e de confiança, que são feitos através da escolha do chefe do executivo, que são os secretários citados anteriormente e os assessores. O termo também é usado para nomear o prédio, ou paço municipal, que é onde se situa o gabinete de prefeito. O município é toda a cidade, área urbana e rural, composta por toda uma unidade de poder para resoluções e soluções de conflitos, necessidades e interesses dos munícipes.

Há várias características tanto que diferem, quanto que igualam um município a outro, como por exemplo, áreas demográficas, população, desenvolvimento econômico, desemprego, histórias, culturas, estado a qual pertence, repasses estaduais e federais, quantidade de vereadores, arrecadação, PIB municipal, entre outros. As prefeituras são administradas e mantidas com o dinheiro arrecadado de impostos municipais como é o caso do IPTU – Imposto sobre propriedade territorial urbana e do ISS – Imposto sobre serviços, por exemplo, e de repasses de verbas estaduais e federais.

Segundo o IBGE (2016), o Brasil possui 5.570 municípios, que estão divididos em 26 estados mais o Distrito Federal, Brasília. As cidades, assim citando as prefeituras que essa pesquisa procura englobar, são cidades com um PIB entre R\$19.000,00 e R\$30.000,00; receita entre R\$16.000,00 e R\$43.000,00; despesas entre R\$11.000,00 e R\$35.000,00 e densidade demográfica entre 10 e 50 habitantes por km², e que fazem parte do estado de São Paulo, que é composto por 645 municípios.

A prefeitura a qual será objeto direto desta pesquisa será a Prefeitura Municipal de Lucianópolis, situada no estado de São Paulo, emancipada para município em 30 de dezembro de 1953. De acordo com o IBGE (2021), conta hoje com uma população estimada de 2.412 habitantes, e população de 2.249 confirmada no último censo em 2010, tem uma densidade demográfica de 11,85 habitantes por km², seu PIB per capita em 2018 era de R\$23.901,68, e seu IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal em 2010 era de 0,733. Sua área territorial era de 189,536 km² em 2020, faz parte da microrregião de Bauru, conta hoje de acordo com o portal da transparência do município com 154 servidores.

Os sujeitos de pesquisa escolhidos para responder ao instrumento, foram 25 mulheres de faixa etária não específica, que estivessem ou já estiveram ocupando cargos de líderes na prefeitura supracitada ou em prefeituras de cidades vizinhas que se enquadram no universo desta pesquisa, em cargos efetivos através de concursos ou cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, de diversos níveis hierárquicos, sejam elas diretoras, coordenadoras ou chefes de setores, desde que estivessem a frente de algum grupo de pessoas ou responsáveis por algum departamento ou alguma subunidade. A razão da escolha desses sujeitos de pesquisa se fez por ser o grupo objeto que mais representa e trará relevância e resultados com as repostas que serão dadas ao questionário acerca do problema central proposto, que se trata de forma simples de tentar investigar os preconceitos envolvendo a liderança feminina, especificamente na gestão pública.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário fechado em forma de alternativas, no formato de Escala de Likert. De acordo com Cavazza (2008 apud STEFFENS, 2014, p. 17-18), o instrumento de pesquisa a escala de Likert “É a mais utilizada nos dias atuais para a medição de atitudes. Essas escalas apresentam itens objetivos e de resposta fixa, com número limitado de alternativas, e que varia de intensidade de concordância”. Ainda de acordo com Cavazza (2008 apud STEFFENS, 2014, p. 18) e também segundo Urbina (2007 apud STEFFENS, 2014, p. 18), “Esse modelo é o mais usado pelos pesquisadores para economizar tempo e melhorar a fidedignidade dos testes”.

Na produção deste trabalho, foram utilizados conhecimentos estatísticos para efetuar a interpretação da amostra, como por exemplo, a média ponderada e o desvio padrão, calculados também o coeficiente de variação. Para efetuar essa interpretação e classificar esses dados, usou-se como fonte o quadro teórico para o processo de análise, inferências e comparações.

A coleta dos dados ocorreu via google formulário, sobre a qual o prefeito municipal da prefeitura municipal de Lucianópolis assinou o termo de consentimento livre e esclarecido de forma física, autorizando a divulgação do nome e demais informações da prefeitura neste trabalho. Uma funcionária desta mesma prefeitura, ocupante do cargo de diretora do departamento administrativo e financeiro mediou o acesso do link do questionário junto as demais líderes da prefeitura. Além disso, entrou-se em contato com as mulheres de outras prefeituras, o que levou em média 15 dias para obter as repostas registradas junto ao google formulário.

A presente pesquisa segue os procedimentos éticos de pesquisa sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução 466/2012, na qual é indicado o uso do termo de consentimento livre e esclarecido, bem como de informações sobre pesquisa executada, respeitando a condição humana.

4 RESULTADOS ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Os dados para a análise são apresentados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Informações coletadas e Média Ponderada

	Escala e Frequência das respostas					Média Ponderada	Desvio padrão	Coeficiente de variação
	1	2	3	4	5			
P1 - Sou suficientemente capacitada para estar no papel de líder.	1	2	0	13	10	4,12	1,03	25%
P2 - Sofro preconceito pelo cargo de liderança que ocupo.	8	4	5	8	0	2,52	1,26	50%
P3 - Existem adversidades no trabalho específicas para as mulheres.	6	5	0	12	2	2,96	1,43	48%
P4 - Me sinto diminuída pelos meus colegas de mesmo nível hierárquicos.	19	2	0	4	0	1,56	1,12	72%
P5 - Sou excluída de conversas e comunicações.	13	2	2	8	0	2,20	1,38	63%
P6 - Me sinto prejudicada profissionalmente pela maternidade.	13	2	3	1	6	2,40	1,71	71%
P7 - Prejudico a minha organização por ser mulher.	17	4	0	3	1	1,68	1,22	72%
P8 - Gosto de ser uma líder.	0	0	1	5	18	4,71	0,55	12%
P9 - O preconceito contra as mulheres no trabalho é	23	1	0	1	0	1,16	0,62	54%

aceitável.								
P10 - Acredito que mulheres e homens podem fazer exatamente as mesmas coisas.	0	0	0	10	15	4,60	0,50	11%
P11 - Sou alvo de piadas ou brincadeiras por ser líder.	15	0	8	2	0	1,88	1,13	60%
P12 - Acredito em meu potencial, e não me deixo influenciar por discriminações.	2	0	0	3	21	4,58	1,10	24%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Quadro 2: Informações para análise da Média Ponderada e análise do Coeficiente de variação

ESCALA		Média Ponderada	Coeficiente de variação	Dispersão
1	Discordo totalmente	1 -1,5	0-15	Dispersão Muito baixa
2	Discordo parcialmente	1,6-2,5	16-30	Dispersão baixa
3	Indiferente	2,6-3,5	31-70	Dispersão Moderada
4	Concordo parcialmente	3,6-4,5	>70	Dispersão Alta
5	Concordo totalmente	4,6-5,0		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Em relação a questão P1: Sou suficientemente capacitada para estar no papel de líder. A média ponderada obtida foi de 4,12, e o desvio padrão foi de 1,03, neste caso a média ponderada indica uma concordância parcial dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi baixa, com um coeficiente de variação de 25%, ou seja, há concordância entre as respostas das entrevistadas. Isso indica que no serviço público de pequenas prefeituras, em sua maioria as mulheres em papéis de líderes sentem-se capacitadas para estar em seus cargos, o que pode ser explicado pela necessidade de ensino profissional qualificado exigidos para estas posições, assim como aprovação em provas de concursos, ou extensa experiência em cargos comissionados. Granez (2016, p. 9) acredita que a maior parte dos cargos de liderança ocupados por mulheres no mercado de trabalho estão dentro da administração pública, esse fato se dá porque essa seleção é feita de acordo com quem tem maior qualificação, ou seja, por méritos e competências profissionais, formação,

conhecimentos técnicos, aprovações em concursos públicos, por exemplo, sem que haja interferência de preferências sobre o gênero do indivíduo.

Em relação a questão P2: Sofro preconceito pelo cargo de liderança que ocupo. A média ponderada obtida foi de 2,52, e o desvio padrão foi de 1,26, neste caso a média ponderada indica uma discordância parcial dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi moderada, com um coeficiente de variação de 50%, ou seja, não há consenso entre as respostas das entrevistadas. Isso pode significar, que neste ambiente público as mulheres realmente sofrem menos preconceitos em relação ao que sofreriam em outros ambientes, como por exemplo, o serviço privado, pode ter normas mais rígidas e punições mais severas. Ou também, como não houve um consenso entre as respostas das entrevistadas, pode ser que esse preconceito seja feito de forma furtiva, ou seja, não existe essa discriminação sendo feita de forma velada, através de conversas desencontradas e fofocas, levando a crer que em alguns casos a pessoa fonte do preconceito não tome consciência do que é falado sobre ela. Grzybovski, Boscarin, Migott (2002, p. 191) acreditam que ainda há para a mulher um grande caminho a percorrer para conquistar reconhecimento no mercado de trabalho, os autores citam ainda que ainda existem opiniões tão sem fundamento que estão transformando as qualidades femininas em pontos negativos, para assim ter motivos para as desqualificar para cargos de liderança, dizendo até que elas se desenvolvem melhor quando são comandadas.

Em relação a questão P3: Existem adversidades no trabalho específicas para as mulheres. A média ponderada obtida foi de 2,96, e o desvio padrão foi de 1,43, neste caso a média ponderada indica uma indiferença dos sujeitos de pesquisa em relação à afirmativa, e a dispersão das respostas foi moderada, com um coeficiente de variação de 48%, ou seja, não há consenso entre as respostas das entrevistadas. Isso indica que as mulheres objetos dessa pesquisa não tem uma opinião sobre o assunto, ou por não ter passado por nenhuma situação, ou até mesmo por não estar atentas aos detalhes do dia a dia. O que pode ocorrer também é o fato de que no serviço público essas distinções entre os gêneros assumam uma forma mais branda, a ponto de não ser possível fazer uma relação de mais ou menos adversidades em relação a líderes homens e líderes mulheres. Tagliapietra e Bertolini (2007, p. 6) entendem que toda a situação depende da cultura organizacional, seu sucesso ou seu fracasso, assim as organizações bem sucedidas, segundo eles, têm uma cultura mais flexível, acomodando todo tipo de diferenças, e se tornando mais competitiva, cuja forma de trabalho acaba influenciando os funcionários, e os levando a serem também mais

sensíveis e flexíveis com as diferentes culturas que fazem parte do ambiente organizacional. Essa definição de Tagliapietra e Bertolini seria um cenário ideal nas organizações, e pode ser que de certa forma isso já esteja implantado no serviço público, o que explicaria o porquê da indiferença das mulheres sobre existir ou não essas adversidades citadas nessa questão.

Em relação a questão P4: Me sinto diminuída pelos meus colegas de mesmo nível hierárquicos. A média ponderada obtida foi de 1,56, e o desvio padrão foi de 1,12. Neste caso, a média ponderada indica que os sujeitos de pesquisa discordam totalmente da afirmação, bem como que a dispersão das respostas foi alta, com um coeficiente de variação de 72%, ou seja, não há concordância entre as respostas das entrevistadas. Embora há uma discordância total sobre a afirmação, não existe concordância sobre as respostas, isso pode significar que não existe esse tipo de problema acontecendo com essas mulheres, mas significa também que existe alguma coisa a mais por trás dessa discordância de opiniões, como por exemplo, que essas mulheres, para evitar serem discriminadas e diminuídas no seu cargo, acabam agindo como acreditam que o outro quer, ao invés de como elas acreditam ser o melhor, a fim de terem sua rotina facilitada, evitando assim confrontos diretos, que acreditam elas trariam ainda mais prejuízos em suas carreiras. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) perceberam que as mulheres estão liderando como uma figura masculina faria, sendo por escolhas próprias, inseguranças, medo de fracassar e fugindo de críticas, ou até mesmo pelo que dita a cultura da empresa. Óbvio que não de forma clara, o que acaba deixando as mulheres em uma posição de desconforto nítido.

Em relação a questão P5: Sou excluída de conversas e comunicações. A média ponderada obtida foi de 2,20, e o desvio padrão foi de 1,38, neste caso a média ponderada indica uma discordância parcial dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi moderada, com um coeficiente de variação de 63%, ou seja, não há consenso entre as respostas das entrevistadas. Isso significa que de alguma forma esta exclusão existe, porém nota-se que não deve ser algo em grandes proporções, pode ser algo que realmente acontece. Porém, de forma bastante pequena. Deve-se levar em consideração que no setor público já existe muito sigilo entre os assuntos tratados, então é uma situação que deve ser bem pensada antes de se formar uma opinião concreta. Em relação a liderar, acredita-se que há diferenças entre como os homens lideram, na medida que eles são percebidos como mais duros, e esse perfil pode estar confundido essas mulheres e as fazendo se sentirem excluídas, ou que não quer dizer que isso não acontece realmente, porém não há um

consenso sobre a proporção dessa discordância, o que leva a crer que talvez essa situação também não tenha sido analisada por elas. Grzybovski, Boscarin e Migott, (2002, p. 191) argumentam que as mulheres lideram de forma mais inclusiva, suas habilidades interpessoais são usadas de forma mais eficiente, enquanto os homens usam mais o controle e o comando rígido. Assim, acredita-se que essas discrepâncias na forma de comandar pode gerar confrontos de informações, e influenciar de forma negativa.

Em relação a questão P6: Me sinto prejudicada profissionalmente pela maternidade. A média ponderada obtida foi de 2,40, e o desvio padrão foi de 1,71, neste caso a média ponderada indica uma discordância parcial dos sujeitos de pesquisa em relação à afirmativa, e a dispersão das respostas foi alta, com um coeficiente de variação de 71%, ou seja, há uma grande discordância entre as respostas das entrevistadas. Embora há uma discordância parcial acerca da afirmativa, também existe entre as entrevistadas uma grande discordância sobre as respostas, o que pode significar que existem aquelas que não se sentem diretamente prejudicadas, enquanto há outras que se consideram totalmente prejudicadas, o que explicaria isso seria o fato de que essas mulheres que não se sentem prejudicadas diretamente não terem passado por essa experiência da maternidade, assim não se vendo prejudicadas. Porém, se este for o caso, abrir mão da maternidade em detrimento de um cargo já pode ser considerado um nível de prejuízo pessoal. Claro que nem toda mulher quer se mãe, mas isso deve ser uma escolha aberta, e não comandada pelo que dita o mercado. Angerami e Angerami (2012) revelaram que a fase mais apropriada biologicamente para a mulher engravidar, e o período em que elas tendem a ter mais sucesso em suas carreiras ocorrem no mesmo período de anos, o que leva à conclusão de que quanto mais sucesso uma mulher tem em sua carreira, maior a chance de que a mesma não seja mãe, pois fica claro que embora o homem não passe por isso, ser mãe simultaneamente a ser uma grande profissional são situações que se conflituosas.

Em relação a questão P7: Prejudico a minha organização por ser mulher, a média ponderada obtida foi de 1,68, e o desvio padrão foi de 1,22, neste caso indicando uma discordância parcial dos sujeitos de pesquisa sobre à afirmativa, e a dispersão das respostas foi alta, com um coeficiente de variação de 72%, ou seja, há uma discordância entre as respostas das entrevistadas. Isso indica que embora a média mostre que as entrevistadas discordam parcialmente da afirmativa, isso não é um consenso entre elas, o que pode significar que algumas delas são inclinadas pelas situações sofridas no dia a dia a acreditar que sim, prejudicam a empresa, e o fator que mais vem se mostrando contribuir com isso pode ser o pre-

conceito que elas sofrem sobre a maternidade, levando em consideração o tempo que ficam fora quando estão de licença-maternidade, ou até mesmo os dias que precisam eventualmente faltar por alguma necessidade vinculada aos cuidados de membros da família.

Em relação a questão P8: Gosto de ser uma líder, a média ponderada obtida foi de 4,71, e o desvio padrão foi de 0,55, neste caso a média ponderada indica uma concordância elevada dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi muito baixa, com um coeficiente de variação de 12%, ou seja, não há uma grande concordância entre as respostas das entrevistadas. Nota-se aqui que existe uma concordância total sobre a afirmativa gostar de ser líder, e uma concordância total sobre isso entre as entrevistadas, o que mostra que embora passando por tantas dificuldades e discriminações, essas mulheres gostam do trabalho que fazem, e possivelmente o fazem bem, mulheres tem adjetivos que as levam a serem mais tranquilas em seu ambiente de trabalho, o que conduz a compreender que sua influência também ocorre de forma segura e tranquila, ou seja, se se fala do cargo em particular, elas são extremamente satisfeitas com suas posições. Robbins (2000) sugeriu que as mulheres são líderes que abrem mais espaço, usam seu carisma para fazer acontecer essa influência, além de encorajar a participação de todos, compartilhando informações e experiências. Tudo isso só é capaz de acontecer quando existe realmente um carinho pelo trabalho que está sendo feito.

Em relação a questão P9: O preconceito contra as mulheres no trabalho é aceitável, a média ponderada obtida foi de 1,16, e o desvio padrão foi de 0,62, neste caso indica uma discordância alta dos sujeitos de pesquisa em relação à afirmativa, e a dispersão das respostas foi moderada, com um coeficiente de variação de 52%, ou seja, não há consenso entre as respostas das entrevistadas. Infere-se aqui que embora a média mostre uma discordância total das entrevistadas em relação a afirmativa, não houve consenso sobre essas respostas. O que a literatura explica sobre isso é que embora elas não acham que o preconceito que elas sofrem seja algo correto, elas mesmas estão sendo 'manipuladas' pela cultura, ou seja, existe ainda em uma mulher que lidera, muita insegurança sobre seu valor e capacidade, na medida que acreditam que as piadas e menosprezo direcionados são situações normais, quando não o são. Santos e Amaral (2010) explicam que a desvalorização que a mulher que trabalha sofre é decorrência do ambiente cultural, e que a coletividade já está inclinada a fazer essa diferença de capacidades, tendo como parâmetro o gênero, e não qualificação, levando a sustentar que o homem é um ser sempre superior a mulher. Um proces-

so cultural difícil de ser quebrado, mesmo quando para aqueles que tem consciência e desacordo.

Em relação a questão P10: Acredito que mulheres e homens podem fazer exatamente as mesmas coisas, a média ponderada obtida foi de 4,60, e o desvio padrão foi de 0,50, neste caso a média ponderada indica uma concordância total dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi muito baixa, com um coeficiente de variação de 11%, ou seja, há uma grande concordância entre as respostas das entrevistadas. Levando em conta que essa pesquisa foi respondida por mulheres em papéis de liderança, o resultado dessa afirmativa está de acordo com o que a literatura sugere, isto é, elas concordam totalmente com a afirmativa e há concordância entre elas dessa resposta. A literatura sugere que o que capacita uma pessoa para um cargo é seu grau de conhecimento, suas capacitações, experiências, gênero. O IBGE (2001) fez uma pesquisa que identificou que a média de escolaridade das mulheres, está acima da média brasileira e acima da média masculina. Também nesta pesquisa cita que quanto maior o seu grau de escolaridade, maior são as suas chances de ingressar no mercado de trabalho, ou seja, estudo é uma fator determinante importante, gênero não.

Em relação a questão P11: Sou alvo de piadas ou brincadeiras por ser líder, a média ponderada obtida foi de 1,88, e o desvio padrão foi de 1,13, neste caso a média ponderada indica uma discordância parcial dos sujeitos de pesquisa sobre a afirmativa, e a dispersão das respostas foi moderada, com um coeficiente de variação de 60%, ou seja, não há consenso entre as respostas das entrevistadas. Fundamentando-se nesses resultados estatísticos, é possível que as piadas e brincadeiras realmente estejam presentes, com algumas mulheres sofrendo diretamente com isso, enquanto outras estão alheias ao fato.. Betiol e Tonelli (1991) já argumentam que há ainda muita luta das mulheres por reconhecimento, e que o mercado de trabalho se abre para elas, porém em cargos que se dizem do universo feminino, como moda, cosméticos, infantis. E comentar isso significa falar sobre um ambiente em que há menosprezo à mulher, constituindo-se uma questão que talvez nem todas essas mulheres a percebam.

Em relação a questão P12: Acredito em meu potencial, e não me deixo influenciar por discriminações, a média ponderada obtida foi de 4,58, e o desvio padrão foi de 1,10, indicando uma concordância alta dos sujeitos de pesquisa em relação à afirmativa, e a dispersão das respostas foi baixa, com um coeficiente de variação de 24%, ou seja, há concordância entre

as respostas das entrevistadas. Há consenso de que as mulheres são eficientes e lutam para superar discriminações em seu ambiente de trabalho, mas também se sabe que o setor público se mostra mais ameno em relação a essa situação, pelo menos aparentemente. Lúcio (2014), elucida que essa batalha entre os gêneros está em vários espaços e setores de nossas vidas, e que essa batalha deve ser lutada por todos, visando justiça e igualdade. A discriminação está ativa em muitos ambientes, não devendo ser ignorada. Nesse caso, as entrevistadas sugerem com suas respostas, um cenário mais positivo na esfera pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do problema de pesquisa central desse trabalho, que teve como objetivo principal identificar e explorar os preconceitos sofridos por líderes mulheres em cargos públicos de municípios de pequeno porte, conclui-se que as mulheres ainda sofrem muitas barreiras e preconceitos no ambiente de trabalho, e que a discriminação está presente no cotidiano das organizações, principalmente quando essas mulheres ocupam cargos de liderança. Exemplos não faltam envolvendo problemas como diferença de remuneração, piadas, fofocas, e acesso limitado a outras contrapartidas. Contudo, o que mais afeta a ascensão na carreira para essas mulheres é claramente a maternidade, sendo vista como empecilho tanto do ponto de vista da empresa, dos colegas e infelizmente até das próprias mulheres, que chegam a optar por ter uma carreira de sucesso ou serem mães. A análise das informações também mostrou que felizmente o setor público que foi o objeto de foco desta pesquisa, demonstra sofrer menos com essa questão. Porém, é necessário assinalar que um questionário fechado não deixa totalmente claro o que ocorre, mas permite visualizar algumas possibilidades, como o fato do setor público ter uma cultura organizacional de favorabilidade, isto é, com menor presença de preconceitos direcionados às líderes femininas.

Em decorrência desta análise se sugere o desenvolvimento de outras investigações sobre a atuação da mulher no ambiente público em outras funções, ou mesmo visando profissões e áreas de formação específicas. Ademais poder-se-ia aplicar o mesmo instrumento em organizações da iniciativa privada, visando comparar os resultados.

Esse trabalho foi desenvolvido de forma a defender a igualdade e seu foco foi a liderança feminina, sendo um trabalho relacionado ao comportamento organizacional, o que está diretamente alicerçado nas pessoas.

Enfim, o trabalho responde ao problema de pesquisa central exposto, com ressalvas, deixando claro que os preconceitos existem e são diversos, contatando-se que existem possibilidades para pesquisas futuras, e também para um aprofundamento deste mesmo problema.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Cristina Almeida de. **O impacto da maternidade na carreira da mulher**. 2017. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Programa FGV Management, Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://arbatche.com/mundomelhor/artigos/Cristina-Almeida-de-Araujo.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Ebape, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>. Acesso em: 24 set. 2021.

BRASIL, Cristina Índio do. Mulheres aumentam escolaridade em relação aos homens, mostra pesquisa. Ano de 1991 marcou perfil feminino no mercado de trabalho. **Agência Brasil**. Rio de Janeiro, 17 jun. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-06/mulheres-aumentam-escolaridade-em-relacao-aos-homens-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CARVALHO, Giselly Coutinho de. **A liderança como ferramenta para a melhoria do clima organizacional**. 2009. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/monoteca.asp?tipo=>. Acesso em: 24 set. 2021.

FREITAS, Valdeci C. PREFEITURA MUNICIPAL DE LUCIANÓPOLIS. **História - Lucianópolis: sua terra e sua gente**. Disponível em: <http://lucianopolis.sp.gov.br/paginas/portal/paginaInterna?id=7>. Acesso em: 03 nov. 2021

GIMENES, Antônia Maria *et al.* O papel dos líderes nas organizações: não tem. **Revista Eletrônica: Saber**, Londrina, v. 52, n.10, p. 01-15, 07 dez. 2017. Semanal. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512679666.pdf. Acesso em: 24 set. 2021.

GRANEZ, Carlos Roger Lemes; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti; BISSANI, Niloar. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica**. ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 310 - 326, dezembro. 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/165>>. Acesso em: 24 de setembro de 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 185-207, ago. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552002000200011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/k8YywBkKLjd5Mhwmds69Gnk/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Disponível em: <http://ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A DESVALORIZAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama - Mg, v. 6, n. 5, p. 133-148, 2017. Disponível em: <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/277>. Acesso em: 27 set. 2021. PORFÍRIO, Francisco. **O que é preconceito**. UOL: Brasil escola. Disponível em: <http://m.brasilecola.uol.com.br/o-que-e/o-que-e-sociologia/o-que-e-preconceito.htm>. Acesso em: 27 set. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LUCIANÓPOLIS. **Portal da transparência**, 2021. Disponível em: 186.224.13.212:6570/Transparencia/. Acesso em: 03 nov. 2021.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

STEFFENS, Lilian Vasconcelos Springer. **CONSTRUÇÃO DE UMA ESCALA DE ATITUDES DOCENTE FRENTE AO ENADE**. 2014. 125 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós- Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Área de Concentração - Avaliação Psicológica, Universidade São Francisco, Itatiba, 2014. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/664494291517519.pdf&ved=2ahUKEwjhkbEuZr0AhXjrJUCHSYoAkMQFnoECAQQBg&usq=AOvVaw3qNQioZowyK3NQ98sPxcMT>. Acesso em: 15 nov. 2021.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. **Cultura nacional e cultura organizacional**. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S. l.], v. 6, n. 10, p. p. 89–98, 2008. DOI: 10.5935/rcsp.v6i10.160. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/160>. Acesso em: 27 set. 2021.

TREIS, Manoela. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 9.ed. v.6. p. 54-72, dez. 2017. ISSN: 2448-0959.

TEODORO, Marina. Ataque de Bolsonaro a mulheres enfraquece luta por igualdade. **Política. Terra**. 8 mar 2020. Disponível em:

<https://www.terra.com.br/noticias/brasil/politica/ataque-de-bolsonaro-a-mulheres-enfraquece-luta-por-igualdade,e781a5b260f47f3e8e1aa5a106a7043b33m3h55i.html>. Acesso em: 9 mar 2022.