

Estudo Qualitativo Sobre a Visão das Mulheres a Respeito do Intraempreendedorismo e da Liderança Feminina nas Organizações

Qualitative Study on Women's Views on Intrapreneurship and Female Leadership in Organizations

*Larissa Moreli Gomes*¹
*João Pinheiro de Barros Neto*²

Resumo

Em todas as sociedades industrializadas contemporâneas, as mulheres permanecem sub-representadas em salas de reuniões e governos. Embora essa diferença de gênero tenha diminuído, os desafios que as mulheres enfrentam para subir a escada corporativa e política permanecem substanciais. Um viés masculino nas mais altas posições de liderança é universal. De fato, em grande parte das sociedades — tanto do passado quanto contemporâneas — as posições formais de liderança política eram, e continuam sendo, quase exclusivamente ocupadas por homens. Se hoje as mulheres não são formalmente proibidas de ocupar posições de liderança e empreendedorismo, elas ainda são menos numerosas ou menos poderosas que seus colegas homens. É difícil de se justificar o fato de as mulheres serem menos propensas a chegar aos mais altos escalões na política, nos negócios, na ciência e na religião, dado que não há evidências consistentes de que elas sejam líderes ou empreendedoras piores ou melhores que homens em virtude de suas características femininas. A tentativa de explicar a lacuna de gênero na liderança e no empreendedorismo passa pela consideração dos estereótipos de gênero, preconceito, sexismo institucional etc. Este estudo buscou investigar essa lacuna de gênero de maneira exploratória, por meio de uma revisão de literatura e de entrevistas com mulheres líderes e intraempreendedoras.

Palavras-Chave: Empreendedorismo feminino. Igualdade de gênero. Intraempreendedorismo feminino. Liderança feminina.

Abstract

In all contemporary industrialized societies, women remain underrepresented in boardrooms and governments. While the gender gap has narrowed, women still face substantial challenges climbing the corporate and political ladder. A male bias in the highest leadership positions is universal. In most past and contemporary societies, formal positions of political leadership have been, and continue to be, almost exclusively occupied by men. If women are currently no longer formally prohibited from holding positions of leadership and

¹ Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2283-8061>. E-mail: larissamoreli@outlook.com.

² Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5680-6658>. E-mail: professorbarros@hotmail.com.

entrepreneurship, they remain less numerous or less powerful than their male counterparts. Women are less likely to reach the highest echelons in politics, business, science, and religion—and this is hard to justify, given that no consistent evidence exists of their being worse or better leaders by virtue of their gender. An attempt to explain the gender gap in leadership and entrepreneurship includes the consideration of gender stereotypes, prejudice, institutional sexism etc. This study sought to investigate this gender gap in Brazil in an exploratory manner, through a literature review and interviews with women intrapreneurs.

Keywords: Female entrepreneurship. Gender equality. Female intrapreneurship. Female leadership.

* * *

1 Introdução

Em todas as sociedades industrializadas contemporâneas, as mulheres permanecem sub-representadas em salas de reuniões e governos, ocupando menos de 6% dos cargos de CEO em empresas do S&P 500 e menos de 5% dos cargos de liderança política nacional no mundo. Embora essa diferença de gênero tenha diminuído, os desafios que as mulheres enfrentam para subir a escada corporativa e política permanecem substanciais (Deloitte, 2022).

Nas ciências sociais, os estudiosos têm, em geral, tentado explicar a lacuna de gênero na liderança e no empreendedorismo considerando fatores como estereótipos de gênero, preconceito, sexismo institucional e o fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling*) — ou seja, barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam ao tentar progredir na carreira profissional ou empreendedora (Rocha, 2006).

O papel das mulheres no Brasil e no mundo vem mudando significativamente em vários países nos últimos anos, o que se verifica pelo aumento na proporção das que estão cursando faculdade, matriculando-se em escolas de pós-graduação e obtendo doutorado. Não obstante, apesar dos esforços das próprias mulheres e das sociedades organizadas para alcançar a equidade de gênero, mesmo as mulheres que ocupam posições de liderança enfrentam barreiras para se tornarem líderes e empreendedoras reconhecidas. É neste sentido que este estudo se justifica: embora as

oportunidades tenham crescido no local de trabalho, ainda há uma diferença significativa entre funcionários do sexo masculino e feminino na gestão. As mulheres enfrentam discriminação e ficam presas em cargos de nível básico, e muitas ainda lutam para obter e manter posições de liderança sênior. Expor esses dados com embasamento teórico e prático mostra-se de grande importância, pois, por meio da informação, pode-se construir uma sociedade mais igualitária.

As mulheres agora buscam — e muitas vezes obtêm — os mais altos cargos de liderança em educação, nos negócios e em outras profissões. No setor bancário brasileiro, por exemplo, como mostram Silva *et al.* (2018), o número de mulheres em cargos de alta gestão está aumentando desde o início do século XXI, tendo subido de 19% para 31% entre 2003 e 2006 — um salto extraordinário de 63% em apenas três anos. Ainda mais importante, o percentual de mulheres no nível executivo do setor bancário aumentou 37% (de 27% para 37%) nesse mesmo período de três anos. Apesar desses grandes aumentos percentuais, quase 20 anos depois, ainda não se pode concluir que essa migração de mulheres para cargos de liderança foi totalmente aceita, pois este é apenas um setor de emprego.

Nuccio *et al.* (2021) apresentam dados que confirmam ainda haver grande desigualdade, com alguns setores permanecendo dominados por homens: apenas 1,8% das maiores empresas do mundo têm mulheres como CEOs e somente 13% têm membros femininos no conselho corporativo. Em outras palavras, as mulheres ainda estão batalhando para chegar à liderança executiva e se tornar chefes de negócios.

Diante desse cenário, o presente estudo procurou investigar essa lacuna de gênero de maneira exploratória por meio de uma revisão de literatura e de entrevistas com intraempreendedoras, isto é, empreendedoras internas, aquelas que exercem o empreendedorismo dentro dos limites de uma empresa já estabelecida (Clark, 2018). Buscou-se levantar dados sobre as oportunidades e os desafios enfrentados por essas

mulheres em sua vida profissional, bem como discutir barreiras situacionais comuns para se atingir destaque dentro de uma organização.

A compreensão dessas questões poderá ajudar as organizações a aumentar o número de mulheres ao longo da hierarquia corporativa; afinal, pessoas de todos os gêneros podem trabalhar juntas para melhorar os níveis de inclusão e diversidade.

2 Referencial Teórico

Para iniciar o tema, pode-se refletir sobre a imagem da mulher nas diversas sociedades e no mundo. Antigamente, alguns países do Oriente não viam as filhas mulheres com bons olhos; apenas a chegada do filho homem era festejada pela família. Em outras sociedades, em que as mulheres não podiam se sentar na mesma mesa com os homens durante as refeições — tinham de servir a refeição a eles e se alimentar separadamente (Pena, s.d.). É de grande impacto negativo da frase de Aristóteles: “the female is as it were a deformed male” — em tradução livre, “a fêmea é, por assim dizer, um macho deformado” (400 a.C.–300 a.C, p. 175). Há diversas outras colocações preconceituosas que limitam e traduzem a mulher como um ser inferior nos quesitos físico e intelectual, podendo-se observar que a narrativa de inferioridade vem desde os primórdios até hoje. Existem também brincadeiras que satirizam a mulher por, segundo a Bíblia, ter sido feita a partir da costela de Adão (Nascimento, 2014).

A inserção da mulher no mercado de trabalho foi impulsionada com o início da Primeira Guerra Mundial, quando os homens precisaram se engajar nas forças armadas e, com isso, as parceiras tiveram que trabalhar no lugar dos maridos. Além disso, algumas mulheres ajudaram no período de batalha atuando como enfermeiras e cozinheiras, dentre outras funções. Um fato relevante é que, na Segunda Guerra Mundial, as mulheres podiam se alistar como soldados (Leal, 2016).

Há situações do passado brasileiro que hoje parecem inaceitáveis: por exemplo, na sessão do Senado do dia 28 de agosto de 1827, sobre a criação das leis da educação básica, o Marquês de Caravelas chegou a cogitar que as crianças do gênero feminino não aprendessem mais do que ler, escrever e as quatro operações básicas, pois, segundo ele, havia “a frívola mania das mulheres de se aplicarem a temas para os quais parecia que a natureza não as formara, em um desvio, assim, dos verdadeiros fins para que foram criadas, e da economia de suas casas” (Porto, 1989 como citado em TSE, s.d.).

A conquista do direito ao voto feminino no Brasil ilustra bem o que significa ser mulher em uma sociedade predominantemente masculina em termos de poder. De acordo com Franzão (2021), o direito ao voto feminino no Brasil teve início em 24 de fevereiro de 1932, depois de alguns países europeus e à frente da maioria dos países latino-americanos. Mesmo sendo aprovada a participação da mulher na política, seu envolvimento ainda era muito polêmico. Para a sociedade, a igualdade de direitos que vinha sendo conquistada não era bem aceita, porque, na cultura criada desde os primórdios, as mulheres não desempenhavam os mesmos papéis que os homens. Elas eram bem-vistas apenas como cuidadoras do lar, sem intelecto para participar da política e de diversas outras causas e atividades. O direito das mulheres ao voto por muitas vezes foi rejeitado com a justificativa de que estas votariam igual os homens do seu lar, de forma que a aprovação dessa demanda produziria apenas a duplicação dos votos (Cotrim *et al.*, 2020).

2.1 A mulher no mercado de trabalho

Desde a Primeira Guerra, a participação das mulheres no mercado de trabalho vem aumentando. Além da guerra, deve-se considerar também a revolução industrial. Com o crescimento das indústrias, as mulheres tiveram mais oportunidade para trabalhar — mas ganhando menos que os homens, embora desempenhassem as mesmas atividades. Além de seu

trabalho nas empresas, as mulheres também desempenhavam (e, com frequência, continuam desempenhando) o papel de mãe, de esposa ou mesmo de única responsável pelo lar (Antloga *et al.*, 2021).

Na atualidade, deparamo-nos com mulheres tão competentes quanto homens ou até mais, mas que não são valorizadas da mesma maneira no mercado de trabalho. São cerceadas no exercício pleno de suas aptidões intraempreendedoras e de liderança, e não recebem o mesmo salário ou benefícios apesar de desempenharem funções equivalentes. Assim, buscam alternativas para se destacar no mercado de trabalho por meio do ensino superior.

Righetti e Gamba (2021) informam que as mulheres são maioria na pós-graduação, mas minoria entre docentes, por vieses que impedem a contratação feminina. A situação, contudo, vem melhorando um pouco: de 2004 para 2019, o número de docentes contratados para a pós-graduação passou de 33,5 mil para 69,2 mil. Em 2004, as mulheres representavam 37,6%, e em 2019 elas representavam 42,9%.

O domínio histórico dos homens no local de trabalho resultou em redes menos desenvolvidas de líderes femininas. Tais redes desempenham um papel fundamental na mentoria e no patrocínio de talentos. Algumas redes de liderança feminina podem oferecer apresentações formais sobre estratégias para acompanhar os negócios, enquanto outras podem apresentar encontros casuais sobre, por exemplo, vinho — durante os quais as profissionais têm a chance de construir relacionamentos, aprender sobre os negócios uns dos outros e se auxiliar mutuamente. Mulheres profissionais em ascensão têm menos oportunidades de obter o mesmo nível de apoio de mentores e patrocinadores que seus colegas homens (Cotrim *et al.*, 2020).

Como alerta Almeida (2015), quando as profissionais são constantemente interrompidas ou confundidas com assistentes administrativas em reuniões, é preciso reconhecer que há barreiras organizacionais que podem atrasar seu progresso. Não se trata de tentar

identificar quem é melhor na liderança, se homens ou mulheres, mas de reconhecer que são estilos diferentes, destacando-se eles em alguns aspectos e elas em outros. Compreende-se que as organizações precisam de diversidade também na liderança para combinar o melhor de cada estilo. Frankel (2007), a título de exemplo, afirma que mulheres são altamente eficazes em desarmar conflitos, pois costumam possuir alto quociente emocional, o que lhes permite identificar e mitigar atritos interpessoais antes que se tornem mais graves.

Barreiras organizacionais são fatores que afetam as mulheres desde a contratação, passando pelo desenvolvimento e chegando à promoção aos níveis de liderança. Embora essas barreiras variem significativamente de empresa para empresa, elas podem criar um enorme bloqueio que impede que as mulheres atinjam a alta gestão (Tonani, 2011).

Uma barreira organizacional muito importante são as relações que muitas mulheres têm com seus mentores, chefes e colegas de trabalho. A maioria das pessoas inclina-se a se relacionar com outras cujos interesses sejam semelhantes. Assim, as mulheres profissionais frequentemente experimentam acesso limitado a redes estabelecidas e mantidas, em geral, por homens. Isso as transforma em pessoas “de fora” e dificulta sua capacidade de se comunicar, pertencer e estabelecer-se como iguais frente a colegas e chefes do sexo masculino. Uma vez que tende a haver poucas mulheres em nível executivo, muitas profissionais também são incapazes de encontrar uma mentora, o que inibe seu desenvolvimento no local de trabalho. Por óbvio, mentoras entendem com conhecimento de causa os desafios mais comumente enfrentados pelas suas congêneres; homens não enfrentam as mesmas barreiras e muitas vezes simplesmente não querem orientar uma mulher por constrangimento ou preconceito. Em síntese, as necessidades das mulheres diferem das necessidades dos homens. Cotrim *et al.* (2020) afirmam que muitas mulheres precisam de mais encorajamento, um exemplo a seguir. Destacam que mentores masculinos tendem a ser

resistentes a orientar uma mulher por percebê-la como mais emotiva e menos qualificada na resolução de problemas, além de quererem evitar o risco de problemas por assédio sexual no local de trabalho.

Destarte, percebe-se que existem muitas barreiras para as mulheres desenvolverem suas carreiras profissionais dentro das organizações, alcançando a liderança como intraempreendedoras, ou fora delas, como empreendedoras.

3 Procedimentos Metodológicos

Este é um estudo do tipo exploratório. É realizado para lidar com problemáticas ainda não exploradas ou investigar um problema que não está claramente definido. Isso significa que as respostas e análises permitirão uma melhor compreensão do problema existente, mas não fornecerão resultados conclusivos para ele. Esse processo estabelece a base para uma coleta e análise de dados mais conclusiva (Cervo *et al.*, 2007).

Para tanto, o pesquisador parte de uma ideia geral e usa o estudo como um meio para identificar questões que podem ser o foco de pesquisas futuras. Um aspecto importante aqui é que o pesquisador deve estar disposto a mudar sua direção conforme novos dados ou percepções aparecem (Andrade, 2010).

Para atender aos objetivos deste estudo, utilizou-se um método de pesquisa qualitativa. O estudo usou essa estratégia para que fossem analisados e interpretados os dados obtidos de todos os aspectos da fonte de dados durante o tempo de estudo. A pesquisa qualitativa é expressa em palavras. É usada para entender conceitos, pensamentos ou experiências. Esse tipo de pesquisa permite que se reúnam insights aprofundados sobre tópicos pouco compreendidos. Os métodos qualitativos mais comuns incluem entrevistas com perguntas abertas, observações descritas em palavras e revisões de literatura que exploram conceitos e teorias. A pesquisa com

métodos mistos combina os métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos (Fonseca, 2002).

Segundo Andrade (2010), a entrevista pode ser estruturada ou não estruturada. Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Não é permitido adaptar as perguntas a determinada situação, inverter a ordem ou elaborar outras perguntas. Já na entrevista não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção. Para a coleta de dados do presente estudo, utilizou-se a entrevista estruturada com as mulheres líderes, elaborando-se um roteiro a partir de perguntas previamente definidas de acordo com o referencial teórico levantado.

A coleta de dados neste estudo se deu inicialmente por meio de livros e sites de fontes confiáveis para a revisão de literatura, e por meio de um roteiro de entrevistas com duas mulheres que estão ocupando cargos de liderança. Os critérios de inclusão e exclusão do estudo envolveram apenas as experiências de trabalho das participantes, desconsiderando-se fatores como idade, área de atuação, estado civil ou filhos. Em vez disso, foram levados em consideração fatores como tempo no cargo de liderança e quantidade de pessoas na equipe, para que se tivesse uma visão ampla e embasada.

O roteiro foi composto por seis perguntas abertas, feitas à distância (virtualmente), no mês de julho de 2022. Tal modalidade foi escolhida devido à facilidade de agendamento, bem como pela praticidade e rapidez na troca de informações. Essa ferramenta de coleta de dados é atual e dialoga com a realidade do mercado de trabalho na era da globalização, em que o tempo é o recurso mais escasso; ela permite a obtenção de dados sem comprometer a qualidade do material coletado.

Os resultados das entrevistas foram analisados utilizando-se o método de análise de conteúdo. Primeiramente, foi feita a leitura flutuante (Bardin, 2011). Trata-se de “um primeiro contato com os documentos que

serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material” (Câmara, 2013, p. 183). Em seguida, exploraram-se as entrevistas. Com isso, identificaram-se categorias existentes no discurso das líderes intraempreendedoras, atentando-se sempre para o referencial teórico.

Uma vez que as entrevistadas não seriam identificadas, não se fez necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza o inciso I do Parágrafo único da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (2016), que trata das diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais. O inciso explicita que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/Conep pesquisas de opinião pública com participantes não identificados. Por esse motivo não se apresenta o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética. Não obstante, a entrevista só foi realizada após as respondentes tomarem ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 Análise dos resultados

As duas entrevistadas foram selecionadas por facilidade de acesso dos pesquisadores, mediante indicações de pessoas conhecidas, sendo que ambas atenderam aos requisitos propostos no estudo (mulheres, líderes, intraempreendedoras).

A primeira entrevistada, E1, tinha 31 anos de idade e ocupava o cargo de gerente operacional de teleatendimento em uma empresa do tipo *contact center*, por ocasião da entrevista. Ela é profissional atuante na área há mais de 20 anos em atendimento ao cliente, era conhecida por prestar serviços com alta qualidade e eficiência em três pilares: serviço de atendimento ao consumidor (SAC), cobrança e vendas. A empresa tinha sua matriz em São

Paulo, mas estava presente em toda a região sudeste e prestava serviços para uma das principais companhias de telefonia do país.

A segunda entrevistada, E2, tinha 28 anos de idade e ocupava o cargo de diretora de investimentos em uma incubadora de negócios norte-americana. Fundada em Palo Alto, Califórnia, em 2009, a empresa também promovia treinamento de empreendedores e programas de lançamento de startups. Embora baseada no Vale do Silício, essa incubadora mantinha filiais em mais de 180 cidades e mais de 65 países, sendo uma delas a da cidade de São Paulo, onde E2 trabalhava.

Para facilitar a análise e a comparação entre as respostas das duas entrevistadas, elaborou-se o Quadro 1 a seguir, com a transcrição das falas de ambas, a fim de permitir uma visão geral dos dados qualitativos coletados.

Após transcrever as entrevistas e analisar o conteúdo do discurso de ambas as entrevistadas, passamos à discussão dos resultados. Os resultados das entrevistas, conforme explicado na metodologia, foram submetidos à análise de conteúdo.

Após a análise dos dados obtidos a partir das questões respondidas pelas participantes, foi possível identificar barreiras persistentes no que se refere à condição das mulheres em posições de liderança.

O sexismo (discriminação de gênero), velado ou evidente, presente em ambas as entrevistas, atrapalha o desenvolvimento das mulheres profissionais. Assédio sexual, ambientes de trabalho injustos e formas mais sutis de sexismo colocam um enorme fardo sobre elas.

Já na escolha das carreiras, transparecem na fala das entrevistadas atitudes e preconceitos profundamente arraigados contra as mulheres, dificultando a obtenção do merecido respeito e de oportunidades de avanço.

Quadro 1. Transcrição das respostas das entrevistadas

| Questão | Resposta E1 | Resposta E2 |
|---------------------------|---|--|
| Sobre carreira | Iniciei no mercado de trabalho aos 16 anos como estagiária de teleatendimento, e ao longo do tempo recebi algumas promoções e fui subindo de cargo. Me tornei líder operacional, depois cheguei ao sonhado cargo de supervisora, depois coordenadora e por fim, gerente operacional. Sob meu comando hoje estão 760 pessoas. | Comecei a trabalhar pela primeira vez durante um intercâmbio na Austrália, onde tive a oportunidade de fazer parte do time de recrutamento de uma escola de idiomas; recrutava pessoas e ganhava uma comissão para isso. Nessa época comecei a desenvolver uma mentalidade empreendedora e percebi que havia muitas possibilidades de negócios. Sempre quis abrir uma empresa e auxiliar pessoas. Após alguns anos, comecei a trabalhar com tecnologia em uma startup e abri uma empresa de empreendedorismo social; auxiliávamos mulheres de minorias a aprender programação. Após três anos fui convidada para fazer parte dessa incubadora e logo assumi o cargo de diretora da empresa no Brasil. |
| Sobre escolha da carreira | Escolhi porque o meu sonho era ser professora, e nessa carreira posso realizar o sonho de ensinar e desenvolver pessoas. A remuneração é melhor se comparada à remuneração do professor, além de ser uma carreira desafiadora, pois tem metas a serem atendidas, não existe uma rotina, é algo dinâmico, o que me encantou. | Escolhi porque sempre tive vontade de mudar o mundo; sabia que a tecnologia era o caminho para isso. |
| Sobre sonhos | Meu maior sonho era alcançar um cargo de liderança, para desenvolver profissionais e ser reconhecida e respeitada na área. | Meu sonho é realmente fazer a mudança, devolver para o mundo melhores soluções e auxiliar empreendedores a alcançar seus sonhos. |
| Sobre principais desafios | <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com preconceitos de ocupar um espaço no mercado de trabalho que antes era predominante masculino, ocupando um cargo de alta liderança dentro da companhia. • Desenvolver e capacitar o time. • Atingir as metas estabelecidas, buscando aumento da receita e alavancando a margem operacional da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Me comunicar e ser assertiva, dar ordens sem parecer arrogante e fazer com que as pessoas cumpram com os prazos. • Ter tempo hábil para estudar todas as pequenas empresas que buscam investimento e conseguir decidir corretamente as melhores oportunidades. |
| Sobre desafios | Infelizmente nossa sociedade ainda | Estar em um cargo de liderança |

| | | |
|--|---|--|
| <p>relacionados a gênero</p> | <p>é muito machista e tem as mulheres como sexo frágil. O maior desafio que encontrei foi o preconceito e a discriminação, além de assédio.</p> <p>Iniciei minha carreira ainda muito jovem, me tornei gerente aos 23 anos e precisei enfrentar não só o desafio de ser mulher em um cargo de liderança, mas também de ser considerada jovem para este cargo. O segundo desafio foi conciliar a carreira com as atividades da casa e a responsabilidade de ser mãe.</p> <p>Sou casada e com 22 anos tive meu primeiro filho. Precisei enfrentar não só o preconceito no trabalho como também em casa, onde por diversas vezes escutei que a responsabilidade das atividades da casa tinha que ser minha, por eu ser mulher. Precisei ser resiliente e persistente para conscientizar meu esposo de que era necessária a divisão harmônica das tarefas de casa e escolares do nosso filho. Assim como eu contribuía com parte das despesas financeiras da casa, ele também precisava contribuir nas tarefas de casa.</p> | <p>lidando com diversos empreendedores de diferentes áreas me faz ter que estudar um pouco de cada tema. Estar envolvida nisso como uma mulher e ter que tomar decisões difíceis à frente de uma grande equipe me faz às vezes ser subestimada, como se não entendesse o suficiente. É difícil também socializar e me integrar em ambientes mais masculinos, pois todos supõem que eu não entenda de competências que são normalmente masculinas, como esportes por exemplo.</p> <p>É um desafio lidar com estereótipos e ser respeitada estando à frente de uma área que é predominantemente masculina como a tecnologia. Como comecei a trabalhar muito jovem e meu companheiro também trabalha na mesma empresa, muitas vezes as pessoas associam meu desempenho ao dele. Muitas vezes acham que eu sou assistente dele, mas somos colegas.</p> <p>Ao tentar conciliar a carreira como mulher junto com todas as responsabilidades de lidar com a casa, sinto o peso de ser a mais responsável por funções domésticas, e todos os dias tenho que reforçar que isso não é minha responsabilidade só porque sou mulher.</p> |
| <p>Sobre facilitar o intraempreendedorismo feminino e a ascensão de mulheres à liderança</p> | <p>É necessária a mudança da cultura da nossa sociedade, ensinando desde cedo para as crianças que, independentemente do gênero, todos temos as mesmas condições e oportunidades de alcançar nossos sonhos e objetivos.</p> <p>Assim evitaríamos grande parte desse preconceito machista que enfrentamos, garantindo o respeito profissional e social.</p> | <p>É necessária uma maior inserção da mulher nesses espaços, assim como iniciativas educacionais que incentivem as mulheres e as façam entender que são capazes e merecedoras de cargos de liderança.</p> |

Fonte: Entrevistas.

No Brasil, ainda não se desmantelaram totalmente as estruturas sociais que favorecem os homens em detrimento das mulheres, não só profissionalmente, mas em vários aspectos da vida social, como sobressai

diariamente nas notícias em diversos meios de comunicação. Assim, as profissionais devem confrontar suposições e percepções incorretas sobre suas habilidades e capacidade de liderança.

Salienta-se que, no desenvolver da carreira, embora as profissionais tendam a presumir que seus colegas homens sejam competentes, é com menos frequência que estes dão a elas a mesma boa opinião. Isso as leva a lidar com colegas ou supervisores que têm baixas expectativas delas. Assim, vieses de gênero e estereótipos trabalham contra as aspirações de liderança das mulheres profissionais junto aos empregadores, que tendem a interpretar o comportamento assertivo dos homens no local de trabalho como forte e direto, enquanto veem o mesmo comportamento como agressivo quando parte de mulheres.

Se o comportamento de uma profissional não se alinha a estereótipos de gênero, então ela muitas vezes enfrenta reação. No entanto, se ela se adequa aos papéis tradicionais — sendo passiva ou cuidando dos interesses dos outros antes dos seus —, corre o risco de se apresentar como menos competitiva do que seus colegas homens.

Em relação aos sonhos, infelizmente, uma vida inteira de socialização ensinou as mulheres a buscarem a perfeição em si mesmas, podendo torná-las mais avessas ao risco e, portanto, mais receosas quanto a avanços e a uma carreira empreendedora. Não obstante, algumas mulheres podem quebrar esse paradigma: E2, por exemplo, desenvolveu uma mentalidade empreendedora ao perceber que havia muitas possibilidades de negócios, chegando a afirmar que sempre “quis abrir uma empresa e auxiliar pessoas”. Trata-se de uma fala a ser destacada porque, ao contrário dos meninos, normalmente ensinados a correr riscos e agir bravamente, as meninas ainda são ensinadas a agir com cautela.

Quanto aos principais desafios na carreira, as entrevistadas expressam que as mulheres muitas vezes hesitam em pressionar pelo avanço na trajetória profissional e assumir uma postura mais

intraempreendedora, por falta de confiança e medo da reação. Por isso, pode-se inferir que o sexismo histórico e o viés de gênero resultaram em barreiras estruturais que representam obstáculos para as mulheres assumirem o protagonismo e tentarem subir os degraus da escada corporativa. A vivência dos pesquisadores deste estudo em empresas mostra que atividades corporativas sociais, tanto formais quanto informais, muitas vezes deixam as mulheres profissionais de fora, não porque estas não queiram socializar, mas porque os homens não as incluem, fazendo com que elas percam oportunidades de construir relacionamentos e relações (*networking*) que tanto ajudam no progresso da carreira.

No tocante aos desafios específicos relacionados ao gênero, as entrevistadas expressaram que as mulheres em posição de liderança muitas vezes enfrentam dificuldades significativas para equilibrar trabalho e família. Suas responsabilidades familiares podem limitar sua capacidade de perseguir posições de liderança. Isso porque, apesar de terem empregos em tempo integral, elas também mantêm a maior parte das responsabilidades domésticas, mesmo sem filhos (E2).

Ambas mostraram surpreendente capacidade de se adaptar aos desafios impostos, mostrando elevado desejo de se destacar na vida profissional. Isso não as livrou de conflitos entre o papel que ocupam nas empresas e o papel que ocupam em casa, como principais cuidadoras da família. Nesse sentido, é de se esperar que, à medida que as restrições de tempo e as demandas do trabalho se tornam mais importantes, a promoção force muitas mulheres a escolher entre família e carreira. E1 asseverou que precisou ser “resiliente e persistente para conscientizar” o marido de que era “necessária a divisão harmônica das tarefas de casa e escolares” do filho do casal. Vale salientar o peso da questão financeira no convencimento do esposo: “assim como eu contribuía com parte das despesas financeiras da casa ele também precisava contribuir nas tarefas de casa”.

As entrevistadas provam que não é preciso desistir de ter uma vida familiar saudável (E1 e E2) nem de ter filhos (E1) para obter sucesso na trajetória profissional, embora sejam comuns exemplos de mulheres que deixaram voluntariamente o emprego devido a decisões familiares ou vice-versa.

Para mitigar estereótipos e percepções ultrapassadas que podem dificultar o intraempreendedorismo feminino e a ascensão de mulheres a posições de liderança na visão das entrevistadas, ambas concordam que a solução passa pela educação (E1: “... ensinando desde cedo para as crianças...”; E2: “...iniciativas educacionais...”). De fato, se as mulheres forem educadas desde cedo para o empreendedorismo e os homens compreenderem que as elas são suas iguais em termos profissionais, é bem provável que se consiga fazer emergir muito mais mulheres como líderes competentes, o que seria melhor não só para as empresas e organizações, mas para a sociedade como um todo.

5 Conclusão

Este trabalho revela que a percepção das mulheres sobre si mesmas como líderes e potenciais intraempreendedoras sofreu uma mudança notável, pois as duas entrevistadas se mostraram muito autoconfiantes sobre o que têm a oferecer às suas empresas e à sociedade. Ambas aprenderam através da experiência o valor da persistência e da determinação para a superação de desafios inerentes à condição feminina dentro das empresas e à construção de uma carreira de sucesso.

Por outro lado, o estudo mostra que ainda se espera que as mulheres normalmente realizem mais trabalho dentro da casa, e os homens, mais trabalho fora dela — isto é, a divisão de gênero do trabalho, pelos dados levantados, permanece relativamente onipresente nas empresas. A cultura brasileira foi apontada como fator que influencia as mulheres a suprimir

habilidades, atitudes e formas de empreender e liderar que poderiam ser muito úteis às organizações em que trabalham.

Apesar da mudança óbvia na demografia e nas relações de trabalho que vem ocorrendo nos últimos tempos, abrindo mais espaço para a ascensão feminina nas empresas, as entrevistadas experimentaram situações que evidenciam a presença do machismo. Este, se não impede, pelo menos ainda dificulta muito que as mulheres liberem o seu espírito empreendedor e assumam a liderança nas organizações, o que revela, em muitos casos, a fragilidade e a estreiteza da concepção de “inclusão e diversidade” das empresas.

Com a modernização do mercado de trabalho, seria de se esperar que as empresas se embasassem na capacidade de alavancar habilmente o talento humano como sua principal vantagem competitiva, sem preconceitos ou distinções de gênero. Porém, nossas entrevistadas compartilharam experiências que não comprovam tal hipótese. Isso, por sua vez, é um alerta de que os talentos humanos podem não estar sendo totalmente aproveitados pelas empresas.

Os dados coletados e analisados permitem inferir que o progresso das mulheres tem se mostrado substancial, mas desigual: as duas entrevistadas são mulheres que conquistaram o sucesso em suas carreiras intraempreendedoras e na liderança, mas muitas outras profissionais, em empresas grandes, médias e pequenas, continuam presas abaixo do nível de liderança.

Esta pesquisa contribui para advertir as mulheres da necessidade de reconhecer, articular e agir com base em seus maiores pontos fortes, a fim de enfrentar e superar as barreiras que minam seus esforços na construção de carreiras gratificantes e sustentáveis.

Como limitação deste estudo, reconhecemos tratar-se de uma pesquisa exploratória com pequena base de dados (apenas duas entrevistas),

cujos resultados, portanto, não podem ser generalizados. Tal limitação não invalida o estudo, uma vez que se aponta para reflexões importantes sobre o papel das mulheres nas organizações, como o fato de que elas precisam estar não apenas em posições de poder, mas também exercer influência sobre as decisões que determinam a manutenção de uma cultura sexista ou não.

Diante disso, sugere-se a realização de novos estudos com base de dados mais amplas, que busquem compreender a evolução das mulheres como intraempreendedoras e líderes. Muitas profissionais podem se sentir desmotivadas na busca por destaque devido aos muitos obstáculos enfrentados no caminho até a liderança, incluindo aí a discriminação, os estereótipos, os preconceitos, as demandas familiares e mesmo a falta de oportunidades.

Nesse sentido, como ação prática, propõe-se que as empresas que ainda não o fazem passem a implementar programas de desenvolvimento de competências de liderança e empreendedorismo voltados para o sucesso do público feminino.

Referências

- Almeida, M. (2015). *Mulheres líderes do terceiro milênio*. Curitiba: Íthala.
- Andrade, M. M. de. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Antogla, C. S.; Maia, M. & Santos, N. de M. (2021). *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil*. Curitiba: Appris.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Carneiro, J. G. S. P. (2013). *Intraempreendedorismo: conceitos & práticas para construção de organizações inovadoras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. da. (2007). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CNS, *Conselho Nacional de Saúde*. (2016). Resolução nº 510. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.

Cotrim, L. R.; Proni, M. W. & Teixeira, M. O. (2020, junho). Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. *Texto para Discussão*. Unicamp. IE, Campinas, 383.

Deloitte, Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2022). *Progress at a snail's pace: women in the boardroom: A global perspective*. Seventh edition. New York: The Deloitte Global Boardroom Program.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

Frankel, L. P. (2007). *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo: Editora Gente.

Franzão, L. (2021, fevereiro 24). Voto feminino no Brasil completa 89 anos, mas representatividade ainda é desafio. *CNN Brasil*, São Paulo. Recuperado em 19 março, 2022 de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/voto-feminino-no-brasil-completa-89-anos-mas-representatividade-ainda-e-desafio/>.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

Leal, J. (2016, fevereiro 25). Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais: firmar-se profissionalmente e garantir consolidação de seus direitos são preocupações primordiais para a mulher atualmente. *Agência Universitária de Notícias*. Ano: 49, 20 – Sociedade – Instituto de Psicologia.

Nascimento, B. (2014). Femicídio: a expressão máxima da violência contra a mulher. *Blogueiras feministas*. Recuperado em 28 agosto, 2022 de <https://blogueirasfeministas.com/2014/02/24/femicidio-a-expressao-maxima-da-violencia-contra-a-mulher/>.

Nuccio, D. de; Dana, S. & Ribeiro, J. (2021, março 08). Liderança feminina: quais empresas têm mais mulheres no poder? A equidade de gênero se tornou um fator determinante nas empresas, porém, o número de mulheres em cargos de liderança ainda está abaixo do ideal. *Invest News* (Online). Recuperado em 28 agosto, 2022 de <https://investnews.com.br/cafeina/lideranca-feminina-quais-empresas-tem-mais-mulheres-no-poder/>.

Pena, R. F. A. A importância da mulher na sociedade. *Brasil Escola*. Recuperado em 09 junho, 2023 de <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>.

Porto, W. C. (1989). *O voto no Brasil: da Colônia à 5ª República*. v.1. Brasília: Gráfica do Senado Federal.

Righetti, S. & Gamba, E. (2021, março 12). Na pós-graduação, mulheres são maioria entre estudantes, mas minoria entre docentes. *Folha de São Paulo*. Recuperado em 19 março, 2022 de <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/03/na-pos-graduacao-mulheres-sao-maioria-entre-estudantes-mas-minoria-entre-docentes.shtml>.

Rocha, C. T. da C. (2006). *Gênero em ação: rompendo o teto de vidro – novos contextos da tecnociência*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Recuperado em 28 agosto, 2022 de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88843>.

Silva, P. de S. S.; Rodrigues, F. D. M.; Andrade Neto, A. V. de & Queiroz, S. N. de. (2018, janeiro–junho). Mulheres bancárias no mercado de trabalho brasileiro. *Revista da ABET*, 17(1). Recuperado em 28 agosto, 2022 de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/41172>.

Tonani, A. V. (2011, agosto). Gestão Feminina – Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. ISSN 1984-9354.

TSE, *Tribunal Superior Eleitoral*. (s.d.). Voto da mulher. Glossário eleitoral. Brasília: TSE. Recuperado em 19 março, 2022 de <https://www.tse.jus.br/servicos-eleitorais/glossario/termos/voto-da-mulher>.

Recebido em Dezembro de 2023.
Aprovado em Abril de 2024.