

# **LIDERANÇA FEMININA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE: ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS FATORES CULTURAIS DE RESISTÊNCIA NO BRASIL**

**Julianne Lam Orué<sup>1</sup>,  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS),  
julianne.lam.o@gmail.com**

**Adriana Rochas de Carvalho Fruguli Moreira<sup>2</sup>,  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS),  
adriana@uems.br**

## **RESUMO**

O presente artigo buscou identificar são os fatores culturais que oferecem resistência à formação de lideranças femininas no mercado de trabalho de Administração e Ciências Contábeis no Brasil, levando em consideração fatores históricos, leis e educação dos sujeitos que pudessem limitar ou restringir a formação, manutenção e/ou crescimento de lideranças femininas no nesse mercado. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica para levantamento de conceitos e contextualização histórica, além de análise de pesquisas quantitativas para confrontar dados estatísticos atuais com a teoria encontrada. Nesse escopo foram observados os aspectos de socialização (que advém do núcleo familiar, do ensino formal, da cultura, das organizações e da mídia), com a evidenciação dos números de mulheres em posições de liderança em 2023 e registradas como contadoras no Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Assim, buscou-se compreender os aspectos midiáticos na formação cultural dos sujeitos e sua influência sobre os papéis de gênero; identificar os principais aspectos culturais de resistência à liderança feminina nas organizações; analisar como os papéis de gênero atuavam junto à cultura em relação a questões de poder e finanças no mercado de trabalho e nas empresas. O estudo verificou que a teoria e os dados estavam em consonância, concluindo que há fatores culturais, historicamente sedimentados, que oferecem resistência à liderança feminina, mas também aponta para fenômenos de transformação em prol da equidade, em razão de mudança qualitativa e quantitativa na distribuição profissional de liderança por gênero.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Administração; Contabilidade; Cultura; Gênero.

(1) Esp. Gestão Empresarial (FGV), Esp. Docência no Ensino Superior (UniCesumar) e Graduada em Ciências Contábeis (UEMS); (2) Pós-doc. Administração de Universidades (UFSC), Doc. Economia (UFRS), MSc. Engenharia de Produção (UFSC) e Esp. Contabilidade Gerencial (UEMS).



## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo surgiu a partir da análise de pesquisas quantitativas de dados do Censo da Educação Superior no Brasil e Pesquisa Panorama Mulheres 2023, que evidenciam que, apesar das mulheres serem maioria no Ensino Superior nas áreas de negócios durante os últimos 11 anos, elas ainda são minoria em cargos de liderança nas empresas. Surgiu daí o interesse em avaliar os fatores culturais, sociais e educacionais que permeassem a discussão sobre liderança feminina e influenciassem na formação desses dados, que são um retrato da realidade brasileira. Por isso as autoras dedicaram-se ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores culturais que oferecem resistência à formação de lideranças femininas no mercado de trabalho de Administração e Ciências Contábeis? A partir disso, definiu-se como objetivo a análise dos fatores culturais (compreendendo-se nesse escopo os elementos de ordem social e educacional formadores dos sujeitos), que oferecessem resistência à formação, manutenção e/ou crescimento de lideranças femininas no nesse mercado. Dessa forma, os objetivos específicos delimitados foram: compreender os aspectos midiáticos na formação cultural dos sujeitos e sua influência sobre os papéis de gênero; identificar os principais aspectos culturais de resistência à liderança feminina nas organizações; analisar como os papéis de gênero atuavam junto à cultura em relação a questões de poder e finanças no mercado de trabalho e nas empresas.

Para tratar dos papéis laborais de liderança feminina, antes é preciso definir alguns pontos de cultura, formação histórica e sociedade que incidem sobre o tema principal. Existem profundas diferenças criadas para homens e mulheres no que tange a oportunidades de trabalho e estudo – seja no ambiente organizacional ou fora dele, em situações que antecedem a vida laboral do indivíduo ou que a partir dela se desenvolvem.

Os pontos de divergência entre gêneros assinalam as premissas sobre as quais este estudo se desenvolve, pois são os pilares de socialização do indivíduo e grandes definidores de uma cultura impregnada de sexismo, que determina o *locus* de existência e de ação de pessoas, comunidades e organizações. Tudo isso toca, afeta e molda o “universo” do trabalho e suas relações. Assim, temas como família, leis e produtos culturais também serão tratados para embasar este estudo.



## 2 A FAMÍLIA E A GÊNESE DO PODER

Conforme Scott (2013), historicamente o mercado de trabalho, as leis e os valores vigentes compuseram o cenário que ditava quais eram as possibilidades de vida das mulheres. Assim, a constituição das famílias seguia um projeto sociopolítico de sociedade, segundo a visão de mundo do que era bom e interessante aos que estavam no poder. Com esse estudo, entende-se que o modelo de formação humana e a criação dos sujeitos no núcleo familiar se entrelaçam e são determinantes para entender as restrições impostas às mulheres no passado, que gera ainda suas consequências no presente.

Scott (2013) aponta ações deliberadas que visavam de colocar a mulher na responsabilidade de gerar mão de obra que obedecesse aos ditames da época, com seu trabalho não-remunerado.

O estímulo para a permanência da mulher operária no lar ia ao encontro da aspiração dos dirigentes que procuravam enquadrar grupos considerados potencialmente “perigosos e de valores morais e familiares fracos.” O papel de formar o “trabalhador ideal” que já sairia de casa com hábitos de rotina doméstica, ciente de suas responsabilidades, sem vícios, adaptado à disciplina do trabalho. Enfim, cabia à mulher manter a família “higienizada” que se pretendia, afinal eram elas, as mães, as responsáveis pela formação de uma descendência saudável, cuidando e vigiando o comportamento e as escolhas de seus filhos e filhas. (SCOTT, 2013, p. 18).

Fica bem evidente a narrativa de responsabilizar quase que exclusivamente a mulher sobre a criação dos filhos. No mais, cabe dizer que essa criação foi pensada para atender a interesses específicos do poder econômico vigente, exercido ainda com maior força sobre as classes menos abastadas. A mulher pobre, portanto, estava inserida em um modelo estrutural com determinações (legais, organizacionais e laborais) que não a contemplava e no qual ela tinha apenas um papel servil na base da pirâmide hierárquica.

Desde o Brasil do século XIX formou-se uma cultura em que as bases do patriarcado e muitas violências foram sedimentadas e perpetuadas nas e por meio das famílias. Assim, entende-se como fundamental analisar historicamente a formação familiar dos sujeitos, evidenciando a visão de mundo que a partir dela surgiam.

Para entender como a cultura impacta no mercado de trabalho e, portanto, nos papéis de liderança, faz-se necessário compreender como é passada aos indivíduos desde o processo de socialização (nas fases iniciais da vida), e vislumbrar a estrutura sobre a qual se molda a vida

social – a saber, na família. Scott (2013) faz um paralelo entre vida familiar e vida pública ao falar da progressão dos valores sociais e culturais ao longo da história brasileira. Assim, estabelece um vínculo entre o poder do núcleo familiar (inicialmente exercido pelos homens) e a ação na sociedade como um todo, mostrando como os papéis eram definidos.

Por muito tempo, ao longo da história do Brasil, os valores patriarcais, que remontam ao período colonial, foram referência quando o assunto é família: pressupunham a ideia de submissão de todos (parentes e/ou dependentes) que estivessem sob o poder do *pater famílias*. (SCOTT, 2013, p. 15)

A estrutura de valores era passada inicialmente pela família e fazia reverberar a compreensão de papéis nas demais esferas sociais – visão essa que era marcada fortemente pela desigualdade entre gêneros. Nas palavras da autora, o domínio masculino era tido como “indiscutível” [\*sic]. Para se ter uma ideia da importância histórica da educação, da socialização e dos condicionamentos que aconteciam na família, vale citar que foi só a partir do século XX que a escola e os meios de comunicação passaram a integrar o rol instrutivo dos brasileiros. Antes disso, as taxas de analfabetismo eram altíssimas (cerca de 85% no século XIX e mais de 50% em 1940, já no século XX); a maior parte da população (quase 70%) vivia em áreas rurais e, portanto, sem acesso à dinâmica informacional das cidades e sem a influência dos meios de comunicação que existem hoje.

A chegada e disseminação dos meios de comunicação de massa no Brasil passaram a ter bastante impacto na vida social e na cultura. Dessa forma, a questão midiática será tratada, como um meio de romper com a exclusividade da família na formação e socialização dos sujeitos, conduzindo ao pensamento contemporâneo.

Para entender a formação e manutenção cultural, faz-se necessário avaliar os meios pelos quais a cultura se dissemina e consolida na sociedade. Dessa forma, neste estudo julgou-se relevante citar esse pensador para descrever os fundamentos e a gênese de alguns pensamentos que ainda hoje se mantêm. Para tanto, utilizou-se o livro de Morin (1997), “Cultura de Massas do Século XX”, publicado em 1965, foi escrito com base em sociedades mais industrializadas que o Brasil à época – e que, no entanto, serviam de inspiração cultural para este país, ou seja, criavam arte e produtos culturais que seriam depois consumidos aqui – passando assim sua mensagem e articulando sua influência.

A informação recebida por uma geração influencia na sua visão de mundo e pode reverberar-se em gerações subsequentes, em razão da forma com que os filhos são educados, condicionados e socializados. Assim, a cultura se retroalimenta, se dinamiza e se ramifica – ora tendo a realidade retratada midiaticamente, ora sendo recebida pelos sujeitos que irão abastecer-se dos conceitos culturais passados pela mídia, criando vários ciclos ao longo dos anos.

Sobre questões temporais, aqui vale um adendo: o que se posiciona historicamente na Europa em determinado ano ou século, não necessariamente tem efeitos imediatos no Brasil. Conforme Scott (2013), algumas mudanças (inclusive em leis) têm diferença de 20 anos. Se forem levadas em conta as diferenças culturais, sociais e históricas de regiões que se urbanizaram mais tardiamente no Brasil, o cenário pode evidenciar ainda mais distância temporal na chegada das mudanças, como exemplifica a autora no trecho abaixo. Apesar do descompasso histórico, vale pontuar que tais acontecimentos são relevantes, pois eles inauguram novos parâmetros e abrem espaço para novas possibilidades dentro do escopo de valores sociais.

Assim, pelo menos desde a década de 1970, as mulheres das classes médias e altas puderam vislumbrar o próprio sustento, pensando em horizontes de vida para além do casamento, ao mesmo tempo que podiam ocupar uma posição mais igualitária em relação ao marido na sociedade conjugal.

Entretanto, para que a lei reconhecesse formalmente a igualdade de homens e mulheres no casamento, foi preciso esperar até a Constituição de 1988, com a subsequente incorporação dessa mudança em 1992, com o novo Código Civil. A título de comparação, na França isso já havia ocorrido 20 anos antes! (SCOTT, 2013, p. 24).

A ideia de sociedade conjugal citada acima, baseada em dois indivíduos com capacidade laboral equivalente, nem sempre existiu na sociedade brasileira. Pelo contrário, em relação ao compasso europeu, foi inserida tardiamente na sociedade e na legislação. É de 1943 a lei que permite que a mulher trabalhe fora de casa sem a autorização do marido. Antes disso, a mulher era considerada “civilmente incapaz” (vide Lei 3.071 de 1916). Foi apenas em 1962, por meio do Estatuto da Mulher Casada, que ela passa a ser considerada como “companheira, consorte, colaboradora dos encargos da família, cumprindo-lhe velar pela direção material e moral desta”. Por oferecerem resistência e até bloqueios à atuação profissional, as datas apontam para uma entrada tardia de muitas mulheres no mercado de trabalho.

A família como fonte quase exclusiva de informação e formação era característica do país até o século XIX. No entanto, com as mudanças sociais, novos “agentes” de informação passam a modificar a estrutura social e a visão de mundo dos sujeitos. De acordo com Scott (2013), as transformações que ocorreram na transição do século XX para o XXI permitiram que a população brasileira deixasse de ser predominantemente agrária, que o país se urbanizasse e tivesse grande proporção de sua população vivendo nas cidades, novas possibilidades de comunicação e aquisição de informação. Nesse contexto, a autora pontua também a ampliação dos papéis da mulher, que agora era autorizada a agir fora do ambiente doméstico. Dessa forma, considerando o contexto da constituição da mulher no espaço urbano, serão analisados a seguir os produtos culturais (ofertados midiativamente) e seus efeitos.

### **3 A INFLUÊNCIA DE PRODUTOS CULTURAIS**

A cultura se alinha à socialização das pessoas desde muito cedo, pela exposição a outras pessoas (família, igreja, escola, comunidade) e a produtos culturais (arte, produtos culturais midiáticos e afins). Por isso vale pensar a cultura a partir da matriz teórica de Morin (1997).

Podemos adiantar que uma cultura constitui um corpo complexo de normas, símbolos, mitos e imagens que penetram o indivíduo em sua intimidade, estruturam os instintos, orientam as emoções. Esta penetração se efetua segundo trocas mentais de projeção e de identificação polarizadas nos símbolos, mitos e imagens da cultura como nas personalidades míticas ou reais que encarnam os valores (os ancestrais, os heróis, os deuses). Uma cultura fornece pontos de apoio imaginários à vida prática, pontos de apoio práticos à vida imaginária; ela alimenta o ser semi-real, semi-imaginário, que cada um secreta no interior de si (sua alma), o ser semi-real, semi-imaginário que cada um secreta no exterior de si e no qual se envolve (sua personalidade). (MORIN, 1997, p. 15).

No trecho citado observa-se que Morin (1997), mesmo não sendo um pensador do campo da psicologia, refere-se a alguma divisão no comportamento e nos valores do sujeito. E, apesar de este estudo não ensejar adentrar-se no campo do *self*, vale notar que quando se trata de papéis de gênero, uma função importante dos estudos é justamente mostrar o que está abaixo da “superfície”, ou seja, mostrar para além do discurso cultural vigente sobre homens e mulheres, buscando revelar interesses e privilégios que se escondem à primeira vista.

Para toda produção científica (e que, portanto, se considere obra de pensamento crítico), há que se observar lacunas nas informações obtidas do meio e de outros autores. Assim, entende-se Morin (1997) como um homem engolfado pela cultura de seu tempo, imbuído (ainda que parcialmente) daquilo que aponta e critica em sua obra. Seu aparente pessimismo em relação às mudanças trazidas pelas mídias revela postura algo conservadora ao se deparar com as mensagens presentes nos meios de comunicação de massa. Os fatos que descreve como características culturais iniciadas no século XX (na Europa), mostram não uma mudança de paradigma social, mas sim o transbordamento e/ou intensificação de cultura já pré-existente, de culto aos valores “viris”, à erotização e elitismo. O próprio autor faz uma autocrítica nas primeiras linhas de sua obra, compreendendo que pode estar se colocando como em um lugar seguro de observador quando, na verdade, faz parte daquilo que aponta.

Ainda que se façam ressalvas à obra de Morin (1997), o fato é que o autor demonstra uma capacidade de observação e descrição singulares, como se vê no trecho abaixo, quando descreve a estrutura básica da narrativa de filmes famosos à época (década de 1960):

Hollywood já proclamou sua receita há muito tempo: *a girl and a gun*. Uma moça e um revólver. O erotismo, o amor, a felicidade, de um lado. De outro, a agressão, o homicídio, a aventura. Esses dois temas emaranhados, uns, portadores dos valores femininos, outros, dos valores viris, são, contudo, valores diferentes. Os temas aventureiros e homicidas não podem realizar-se na vida; eles tendem a se distribuir projetivamente. Os temas amorosos interferem nas experiências vividas; eles tendem a se distribuir identificativamente. Os temas “femininos” constituem a polaridade positiva da cultura de massa, os temas “viris”, a polaridade negativa. (MORIN, 1997).

Como se pode notar no trecho citado, o autor evidencia que existia uma associação de valores tidos como “masculinos” ou “viris” atribuídos à temática de poder e violência nos produtos culturais desde a década de 1960. No outro extremo estariam os ditos “valores femininos”, que serviriam como atributo de humanização, identificação e empatia, valendo-se de conceitos afetivos demonstrados conforme as intenções e ideais de gênero da época.

Assim como Zanello (2018), Morin (1997) fala que os “valores femininos” são promovidos nos meios de comunicação de forma caricata, leviana, voltada aos romances e à vida doméstica. No entanto, diferentemente da autora Zanello (2018), Morin (1997) não faz distinção entre o que é posto como regra social ao gênero feminino, considerando apenas como um ideal estético





atrelado ao prazer e ao entretenimento – sem, no entanto, determinar a quem esse ideal serve, ou seja, a quem beneficia esse tipo de “prazer” e “entretenimento” vinculados à criação de um ideal feminino estereotipado.

Até este ponto foi mostrada a linha histórica evidenciando a influência dos produtos culturais, decorrentes da disseminação das (então) novas tecnologias. Agora, é preciso mostrar também o contexto que oportunizou a criação da tecnologia (que a antecede e embasa) – o Capitalismo. Por isso importa demonstrar a vinculação entre o sistema capitalista e o patriarcado.

#### **4 TEMÁTICAS DE DINHEIRO E PODER**

A partir dos autores estudados, percebe-se uma vinculação entre a estrutura social (incluindo articulação política e o poder), com a socialização dos sujeitos e sua capacidade de agir no mundo. A partir disso, compreende-se a importância da macroestrutura para a cultura. E, em razão da importância do sistema em que a estrutura social se insere, busca-se agora contextualizar os fenômenos de distinções entre gêneros no capitalismo.

Segundo Saffiotti (1987), a consolidação do capitalismo seguiu junto com a redefinição da masculinidade tradicional: a força física e a honra foram substituídas pelo sucesso, o dinheiro e um trabalho valorizado. Como vimos, houve uma separação de universos para homens e mulheres. Para algumas delas, a casa e os filhos; para eles, a competitividade do espaço público (Matos, 2003). O valor do trabalho (como atividade) cresceu em dimensão nunca antes vista e atingiu um valor moral, como parâmetro de julgamento de um homem. De sua dignidade e honra. Como afirmamos, é aí que a virilidade se firmou como campo de batalha. Por isso “a linguagem do trabalho tem sido a linguagem das guerras e da expressão da soberania, utilizada para minimizar o sentimento de fragilidade e impotência que sentem diante da finitude da vida” (Nolasco279, 1995a, p. 63). (ZANELLO, 2018)

Em sociedades capitalistas dinheiro é sinônimo de poder. Não obstante, o dinheiro e seu poder são constantemente associados à virilidade masculina. Dessa forma, se estabelece um distanciamento dos valores tidos como femininos, pois a narrativa que se cria é que tais elementos não pertencem a elas, mas tão somente a eles. Zanello (2018) acentua ainda que existe um temor disseminado entre as mulheres quanto à perda de “feminilidade” (enquanto atributo inerente e imanente ao feminino) como consequência do conhecimento e da prática em se lidar com dinheiro e/ou poder (o que, para fins desse estudo, estabeleceremos como



correspondentes aos termos “finanças” e “liderança”, respectivamente). Isso é reforçado pela crença de que a “feminilidade” seria uma espécie de “capital” por meio da qual as mulheres são ranqueadas, sendo escolhidas conforme “valores” arbitrários, atribuídos a elas pelos ideais patriarcais (de submissão feminina). Isso significa que quanto mais elas correspondem ao que eles esperam delas (num contexto de privilégio masculino), mais elas poderiam ser amadas e/ou admiradas – tendo assim mais oportunidades em diferentes esferas da vida, seja nos relacionamentos interpessoais, oportunidades de crescimento material ou em termos de status social.

Já os ideais da masculinidade estariam em outro “polo”. Zanello (2018) explica que, na visão ocidental, a virilidade está associada à ideia de força e dominação, exercidas em quatro pilares:

1. No mundo social: muito associada ao exercício da vida pública e ao trabalho;
2. Contra si mesmo: por meio de um embrutecimento inicial das emoções, seguido de um crescente controle sobre os próprios comportamentos e afetos;
3. Contra as mulheres: que são consideradas e tratadas como inferiores a eles;
4. Contra outros homens: por meio da competição, subjugação e diferenciações sociais e status.

Conforme a autora, em decorrência da afirmação masculina de si ser a contraposição ao que se julga característico das mulheres, cria-se um contexto em que a masculinidade de alguém precisa ser provada perante os outros homens, como se estivesse sendo testada – sendo que “o teste principal, e primeiro, é a prova da antifeminilidade, ou seja, ‘não ser uma mulherzinha’, o que denominamos, aqui, de misoginia” (ZANELLO, 2018).

Zanello (2018) reforça ainda o fato de que os homens, não obstante o estabelecimento de tais pilares, agem em prol da “necessidade incessante de afirmação” na demonstração de “energia, coragem, resistência, de saber responder aos desafios, de revelar força em todos os propósitos, expressar direção” entre outros. Depreende-se daí pelo menos dois pontos relevantes a este estudo:

1. O trabalho constante pela manutenção do *status quo*: que deriva da necessidade masculina de autoafirmação – que se pauta em provar para si e para os demais sobre a suposta “importância” dos valores masculinos na vida social cotidiana, em vários ambientes

(dentre os quais, o laboral) – fato que retroalimenta o patriarcado, agindo em prol de sua manutenção e consolidação;

2. A manutenção do *status quo* no trabalho: além de estarem associados os ideais de poder, força, dominação e dinheiro à “masculinidade”, também nos ambientes de trabalho são refletidos tais valores, que se disseminam por meio da literatura, da cultura organizacional, das práticas, dos processos e relacionamentos interpessoais – nos quais os valores patriarcais de dominação têm solo fértil para se desenvolverem e para ganhar novos espaços de poder (que, por sua vez, vão emanar tais valores a partir de locais de privilégio e influência, fazendo reverberar novamente sua voz, por vezes reproduzindo seus conceitos em volume amplificado).

As mudanças sócio-históricas trazem consigo também alterações de visões e valores – e isso não escapa ao ideal de masculinidade inserido na cultura. Dessa forma, vemos que a estrutura social contemporânea vinculou muito os elementos de trabalho aos ideais de poder. Ao mesmo tempo, o trabalho tem se tornado um ponto central na configuração das identidades masculinas, conforme Zanello (2018). Essa construção simbólica tem como consequência a manutenção de diversas formas de opressão contra as mulheres, pois por meio delas os homens se sentem não só justificados pelos supostos “valores” e papéis a eles atribuídos, como também encorajados a criarem para si identidades segundo ideais de segregação do feminino, violência e suposta superioridade.

Os homens eram interpelados ao uso da força física, caso se fizesse necessário, para controlarem suas esposas. O marido seria, assim, um “inspetor dos costumes de sua mulher” (Farge, 2013, p. 499), a qual, nesse momento, como vimos nos capítulos sobre as mulheres, passou a ser idealizada como mãe e vilipendiada por sua sexualidade e sagacidade. Aos poucos, a representação da mulher Eva cedeu àquela da Santa Maria. (ZANELLO, 2018).

Há também uma divisão entre “tipos” de mulheres na sua relação com a vida pública, conforme Zanello (2018): “As mulheres eram ‘divididas’ entre as dignas de respeito (de família, da casa) e as da roça, da rua, públicas (e, portanto, ‘disponíveis’)”. Assim, se estabelece que as mulheres que realizassem algum tipo de trabalho fora de casa ou tivessem interesse em exercer sua cidadania, sendo atuantes em sua comunidade, seriam malvistas.

Os espaços de poder, a vida pública, o dinheiro e o exercício pleno do potencial humano foram histórica e culturalmente destinados aos homens e vetados às mulheres.

Observando a linha de raciocínio que define a masculinidade como posição de dominação também de outros homens, Zanello (2018) discorre sobre uma hierarquia de poder entre eles, em que os brancos, cisgênero e heterossexuais estariam no topo, usufruindo plena e amplamente de todos os privilégios cultural e historicamente estabelecidos em seu favor – que chamou de “masculinidade hegemônica”. Aos demais, sua “importância” vai diminuindo conforme algumas características - quanto menos branco (ou desvinculado dos traços europeus), quanto menos performa heterossexualidade, quanto menos misógino e quanto menos dominador, menor seria sua posição hierárquica.

O recorte de raça e sexualidade interessa ao tema proposto, pois tem relação com o trabalho por uma via histórica, que acompanha os processos de colonização e urbanização do país. Para acompanhar o raciocínio de Zanello (2018), mostra-se a revisão da autora sobre alguns lances históricos. Primeiramente, trate-se da dominação colonizadora e escravagista:

(...) a masculinidade da branquitude pregava a dominação e o controle (inclusive pela violência) como ideal viril a ser perseguido. Ou seja, da mesma forma que a inferioridade das mulheres coroava a supremacia dos homens, a inferioridade dos homens negros escravizados enaltecia o domínio e o poder dos homens brancos. Foram esses últimos que se configuraram, no decorrer de nossa história, como o ápice dos sujeitos de privilégios e representantes da masculinidade hegemônica. Como aponta Fanon (2008, p. 88), “a civilização européia e seus representantes mais qualificados são responsáveis pelo racismo colonial”. (ZANELLO, 2018).

Conforme os anos foram passando e o Brasil se desenvolvendo, ainda no bojo de movimentos coloniais, os homens de ascendência europeia foram ocupando cargos de poder – cenário que se manteve até o século XIX, conforme Zanello (2018). Observa-se que foi no século XIX que se deu a Proclamação da Independência do Brasil (em 1822) e a abolição da escravatura (1888), movimentos que iniciaram debates que contrapunham, nas palavras da autora, “os interesses da aristocracia rural e aqueles que desejavam a industrialização da nação”. Assim, o que estava em jogo era a disputa de poder na vida pública, entre os que já detinham algum poder – o que desenhou as novas formas de status social nos códigos masculinos, mas não efetuou grandes transformações nos espaços destinados às mulheres.

Segundo Araújo (2006), esse poder emana de três fontes: da personalidade, das riquezas e/ou de uma organização (que tanto confere poder e *status* ao indivíduo, como também adquire poder pela ação em conjunto das pessoas). Ao refletir sobre alguns significados de "poder", nota-se que estão vinculados ao sentido de capacidade, à expectativa da própria ação no mundo e às condições que possibilitam agir. Tais sentidos conectam-se ao mundo do trabalho e, por consequência, à liderança (que deriva do trabalho nas organizações). Para que as mulheres alcançassem tais conceitos organizacionais de poder, foi/tem sido necessário ultrapassar barreiras legais, históricas, culturais e sociais.

A relação entre liderança, poder e dinheiro se manifesta tanto nas relações de trabalho, nas áreas produtivas, como nos campos científicos de conhecimento. Daí a importância percebida que justifica este estudo – sobretudo nas áreas de negócio e que tenham contato com poder, liderança e recursos materiais (patrimônio, dinheiro, ativos e afins), pela sua própria constituição como área científica e profissional. Por isso as áreas escolhidas para enfoque neste estudo foram de Administração e Ciências Contábeis. Ambas as ciências têm como objeto de estudo o patrimônio, a liderança, a gestão, formando profissionais com conhecimento sobre gestão, aptos a exercer cargos de liderança do ponto de vista da instrução formal. Assim, foram escolhidas pesquisas que tivessem afinidade com escopo análise de dados do cenário atual.

Para entender o ingresso das mulheres no mercado de trabalho a partir da educação, buscou-se informações do Ensino Superior brasileiro, pela compreensão de que seria necessário avaliar a qualificação formal e, a partir daí, elas pudessem galgar posições de liderança. Foram ainda confrontadas diferentes pesquisas quantitativas encontradas, também relacionadas a mercado de trabalho, práticas corporativas e liderança feminina.

## **5 LIDERANÇA E ENSINO SUPERIOR EM DADOS**

Conforme a pesquisa “Panorama Mulheres 2023”, realizada pela Talenses Group e Insper, em 2023 as mulheres ocupam 34% dos cargos de vice-presidência, 26% dos cargos de diretoria e compõem 21% dos conselhos administrativos nas empresas pesquisadas. Elas estão mais presentes em organizações menores, sendo maioria na liderança das empresas de até 9 funcionários.

Em termos gerais, na maioria das categorias houve um aumento tímido da presença feminina em posições de liderança. Em muitos casos, houve algum decréscimo ou estabilização, sobretudo no período pandêmico. Os organizadores da pesquisa dão parecer otimista, sinalizando, no entanto, que muito ainda precisa ser feito para que se atinja a equidade.

Nas empresas de 9 a 49 funcionários, houve aumento de 24% de mulheres em cargos de presidência e de 3% em diretoria; enquanto no mesmo período houve queda de 57% na representatividade de vice-presidência e de 2% em participantes de conselhos administrativos. Nas empresas com mais de 50 funcionários (as maiores da pesquisa), as mulheres estão em menor número e, no período estudado, apresentam pequenas oscilações de percentual para mais ou para menos, a depender do cargo. O tipo de empresa – se de capital aberto ou fechado, ou se de gestão familiar ou profissional – também influencia na quantidade de cargos ofertados às mulheres, conforme os dados da pesquisa. As imagens a seguir mostram os percentuais.

**Figura 1: Participação feminina nos cargos de liderança entre 2019 e 2023**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO TIPO DE ADMINISTRAÇÃO EM 2019 X 2023 (EM %)**

	Familiar		Profissional	
	2019	2023	2019	2023
Presidência	28	25	9	14
Vice-presidência	27	18	22	19
Diretoria	28	27	26	26
Conselho	13	11	17	22

FONTE: EDIÇÕES DE 2019 E 2023 DO PANORAMA MULHERES.

Pesquisa Panorama Mulheres 2023.

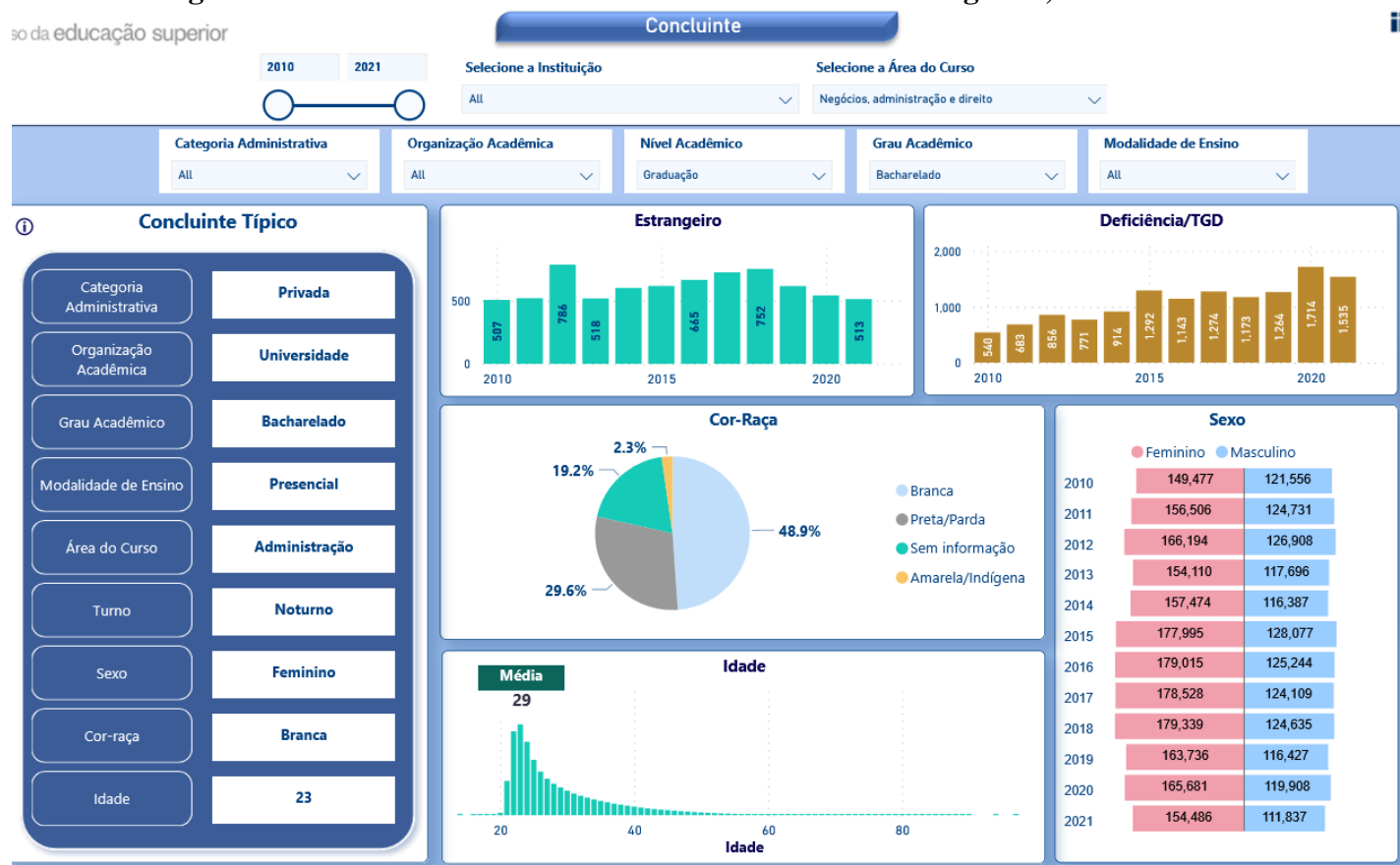
Nota-se que na gestão familiar elas são maioria nos cargos de presidência e de diretoria. No entanto, nessas empresas, elas perderam posições de 2019 a 2023. Nas empresas de gestão profissional, as mulheres aumentaram sua presença nas presidências, reduziram um pouco seu percentual nas vice-presidências, mantiveram-se nos postos de diretoria e aumentaram seu número nos conselhos administrativos.

Conforme a pesquisa, os números da liderança feminina têm avançado nos últimos anos, mas ainda se encontram reduzidos em comparação aos cargos ocupados pelos homens, principalmente se analisados junto às estatísticas do ensino superior no Brasil.

A formação profissional por bacharelado evidencia mais mulheres do que homens concluintes das áreas de administração, negócios e direito, segundo dados de 2010 a 2021 do Censo da Educação Superior, levantamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da Diretoria de Estatísticas Educacionais (Deed).

Em todos os anos pesquisados elas foram a maioria entre os que se formaram. O concluinte típico, ou seja, o perfil mais comum entre os formandos, é: mulher branca de 23 anos, formada em Administração em universidade privada, no modo presencial noturno. Os fatos relatados podem ser vistos na imagem a seguir, retirada do citado censo.

**Figura 02: Dados de concluintes de cursos relacionados a negócios, de 2010 a 2021**



Fonte: Censo da Educação Superior.



Observa-se que, quando há mulheres nos cargos de liderança, há mais chances de outras mulheres se tornarem líderes. Elas também favorecem a diversidade racial, de forma a ser mais inclusiva na formação da equipe, como mostra a imagem a seguir.

**Figura 03: Liderança, diversidade nas organizações e gênero em cargos de presidência**



Fonte: Pesquisa Panorama Mulheres 2023.

Observa-se a importância da presença delas nos ambientes corporativos, sobretudo em posições de lideranças, a fim de trazer mais diversidade ao time e tornar a organização toda mais inclusiva. Não se trata, portanto, de uma inversão de privilégios, pois os dados mostram que existe uma quebra na lógica de exclusão quando elas lideram.

Até aqui foram observados dados de liderança sem segmentação de mercado. Agora, serão analisados dados de um segmento específico que contempla o que foi tratado no escopo cultural (temáticas de dinheiro, poder e identificação pessoal/profissional): a área de Contabilidade.





Para compreender a distribuição de profissionais nessa área, foram analisados dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que disponibiliza os números de profissionais registrados no órgão em 2023, segundo divisões de estado, região e gênero.

Em termos nacionais, a diferença entre homens e mulheres é pouca: 34% de contadoras (mulheres) registradas, enquanto 38% são contadores (homens). Também há 10% de técnicas de contabilidade (mulheres) e 18% de técnicos (homens).

Para a finalidade deste estudo, que contempla a liderança feminina, interessa mais analisar os dados de contadoras, tendo em vista que possuem escopo maior de atuação na Contabilidade e mais tempo de formação. Tal limitação de atividade permitida aos técnicos é prevista inclusive em leis, em alguns casos. Assim, considerou-se que existe mais abertura para áreas de gestão nos casos de registros como contadoras do que de técnicas em Contabilidade.

O Centro-Oeste é a região onde a diferença é maior entre os gêneros. São 33% de contadoras registradas e 43% de contadores, ou seja, há 10% a mais de homens do que mulheres. No Nordeste os homens são 8% a mais que as mulheres registradas no Conselho de Classe. O Norte é a única região do país em que há mais mulheres que homens nos registros do órgão, sendo que elas representam 2,25% a mais do que eles. No Sudeste há 4,2% mais contadores (homens) e no Sul, 3,9% a mais.

A análise das regiões brasileiras mostra que ainda existem diferenças na quantidade de homens e mulheres registrados no CFC (órgão representante de classe), mas não se consideram essas tão relevantes para justificar a lacuna em relação à liderança feminina.

Na Contabilidade, os homens estão em maior quantidade em cargos de maior remuneração e/ou de liderança conforme Oliveira et al (2019). Eles também ocupam mais espaços profissionais em grandes empresas (conforme a pesquisa Panorama Mulheres 2023), ao passo em que mulheres estão mais presentes em empresas menores e/ou em cargos mais baixos na hierarquia das organizações, de acordo com a autora.

Em 2019 as mulheres eram 43% dos profissionais de Contabilidade no Brasil cadastrados no CFC (incluindo contadores e técnicos), sendo o Centro-Oeste a região que tinha menor participação feminina (40%) e a região Norte a que contava com maior participação delas (49%) na área, como mostram Oliveira et al (2019).

Quando se trata do ingresso da mulher no mercado de trabalho ou do desenvolvimento das mulheres no meio laboral, vale explicitar se a mudança acontece se dá no nível quantitativo e/ou no nível qualitativo (que se estende à percepção conceitual da profissão). Assim, Oliveira et al (2019) descrevem tal fenômeno conforme as seguintes definições:

- Feminilização: refere-se à mudança gerada pela quantidade de mulheres entrantes em uma área ou profissão;
- Feminização: trata de uma mudança de paradigma, de modo que a essa área/profissão sejam atribuídos valores tidos como femininos, considerados próprios e característicos de mulheres.

Quando se trata de cultura, portanto, há diferença entre existir mais mulheres em determinadas áreas e áreas com que as mulheres se identifiquem mais. Em outras palavras, a feminização demonstraria uma real mudança de valores, oportunizando novas visões culturais e novos padrões relacionados aos papéis de gênero.

As categorias descritas mostram diferentes níveis de transformação social, mas conservam uma visão que mantém distinções por gênero – tão semelhante à fala popular que demarca em diferentes grupos as “coisa de homem” e as “coisa de mulher”. Sobre isso, vale assinalar um ponto tratado por Zanello (2018) sobre essa visão binária, tão comum em falas e textos que tratam das questões de gênero: “Em culturas sexistas, como o Brasil, tornar-se pessoa é tornar-se homem ou mulher, em um binarismo que ainda estamos longe de desconstruir”. Assim, ao mesmo tempo em que se considera válido descrever a mudança, evidencia-se que a própria percepção do fenômeno fica circunscrita a alguns marcadores arbitrários.

Oliveira et al (2019) identificam aumento da quantidade de mulheres na profissão contábil nas últimas décadas (feminilização). Como consequência, a imagem da área também se alterou (fenômeno de feminização). Ao conceito de feminização atribui-se potencial de mudança cultural.

Conforme a pesquisa, de modo geral, a área não teve reduções de salários, que têm se mantido numa crescente estável. No entanto, as autoras destacam que a renda mensal das mulheres é menor que a dos homens.

Em suas análises, há também um componente de faixa etária que as autoras trazem: “constatou-se que a variável idade demonstra um comportamento mais favorável às mulheres com menos

de 24 anos e às mulheres acima de 65 anos.” Para Oliveira et al (2019) isso se dá porque mulheres de 25 a 65 anos poderiam estar dedicando-se também à família. Esse ponto foi levantado por mais de uma autora, como mostra o trecho citado abaixo.

Em suma, certas profissões são “masculinas” porque demandam performances culturalmente atribuídas aos homens, de um lado; e, por outro, porque a dedicação exigida leva as mulheres a terem que escolher entre a profissão e a vida pessoal. (ZANELLO, 2018).

Este é um dos pontos em que fica mais evidente a influência da cultura na tomada de decisão de mulheres perante a profissão e, conseqüentemente, em ocupar espaços de liderança. Assim, percebe-se que a questão está além de áreas profissionais ou de políticas organizacionais apenas. Trata-se de uma estrutura maior, em termos sociais, que oferece, incentiva e delimita certas escolhas conforme o gênero da pessoa e, conseqüentemente, das ações, possibilidades, oportunidades e vivências profissionais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou conciliar dados estatísticos com a análise de autores que estudam gênero, cultura, gestão e liderança (pesquisa bibliográfica), com o intuito de compreender fatos atuais e suas origens, aprofundando no conhecimento sobre papéis de gênero. Foram apresentadas as dinâmicas sociais, leis e conceitos que fundamentam as ações de sujeitos, observando os resultados da ação de tais elementos sobre a formação de padrões profissionais que culminassem no entendimento sobre os fatores de resistência à liderança exercida por mulheres.

Este artigo não visa construir e apontar soluções para problemas complexos da sociedade atual, mas sim explicitar alguns pontos da cultura que interferem no desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho até chegar no ponto de alcançarem cargos de liderança.

Quando se trata de capacitação, o Censo do Ensino Superior mostra que o perfil do concluinte típico é feminino. Além disso, há mais de dez anos as mulheres estão em maior número entre os graduados. Ainda assim, não há equidade nos cargos de liderança. Existe uma estrutura social com códigos próprios e ideias subjacentes ao fazer laboral, que extrapolam o foro individual e



até organizacional. Trata-se de uma teia de acontecimentos que fundamentam a história – que mostra-se como a principal formadora da cultura – esta que, por sua vez, é formada e mantida pela ação de indivíduos e organizações segundo arcabouço conceitual próprio.

Conclui-se que a cultura tem função de alta relevância para as atividades humanas, impregnando o tecido social em todas as áreas. Afeta o sujeito desde muito jovem, acompanhando-o no trabalho e nas organizações – muitas vezes servindo de parâmetro e código comportamental que atribui papéis e limites de atuação às pessoas conforme o gênero, para além e aquém do escopo de competência e instrução formal. Por sua importância e por trazer em seu bojo ideias patriarcais e misóginas, a cultura pode servir de resistência à formação, manutenção e desenvolvimento de lideranças femininas. Por outro lado, também pode servir de veículo a mudanças, como no fenômeno da feminização – que a área da Contabilidade está passando, por exemplo.

As explicações sobre cultura podem fomentar e fundamentar novos estudos. É válido também analisar mais a fundo os parâmetros e atividades do Ensino Superior, os ambientes e temáticas da cultura organizacional e até fatores passíveis de serem considerados “da vida privada” ou “próprio das famílias”, que interferem na vida profissional das mulheres, como se viu neste estudo. Cabe ainda a sugestão e o incentivo à realização de estudos sobre masculinidade hegemônica, para mudança de paradigmas dos ideais masculinos (que têm se mostrado excludentes e opressores), em vista a fomentar a mudança em favor da equidade nas organizações.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em:  
<<https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>>. Acesso em: 01 set. 2023.

BRASIL. Lei No. 3.071 de 1o de Janeiro de 1916. Rio de Janeiro, RJ: Código Civil dos Estados Unidos do Brasil, 1916.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em:  
<<https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>>. Acesso em: 01 set.  
2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO  
TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior**. Disponível em:  
<<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiNjUzZjU2YzItY2Y2VlZC00MzZwLTk4OWYtODMzNWVhNzJkM2ZhIiwidCI6IjI2ZjZjZODk3LWM4YWVhNGI5ZS05NzhmLVVhNGMwNzc0MzRiZiJ9>>. Acesso em 04 set. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO  
TEIXEIRA; TALENSES GROUP. Panorama Mulheres 2023. Disponível em:  
<<https://publicacao.talensesgroup.com/evento-panorama-mulheres-2023>>. Acesso em: 04 set.  
2023.

MORIN, Edgar. **Cultura de Massas no Século XX**: Espírito do Tempo - 1 Neurose. 9a. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

OLIVEIRA, Jasmária Lima Ribeiro de; MARTINS, Daniele Miranda; NEVES, Sabrine Izabela; STURZENEKER, Valéria Vieira. **A presença da mulher na atuação profissional da contabilidade.** Pista: Periódico Interdisciplinar. Belo Horizonte – MG, v.1, n.2, p. 21-39, ago./nov. 2019.

SCOTT, Ana Silvia. O Caleidoscópio dos arranjos familiares. In: PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria (Org.). **Nova história das mulheres no Brasil**. 1a. ed. São Paulo: Contexto, 2013.

ZANELLO, Valeska. **Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.