

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM TAPES  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRESSA SAMPAIO MIRANDA**

**TRAJETÓRIA DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA NA  
REGIÃO CENTRO-SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**TAPES  
2023**

**ANDRESSA SAMPAIO MIRANDA**

**TRAJETÓRIA DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA NA  
REGIÃO CENTRO-SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães Bitencourt

**TAPES**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M672t

Miranda, Andressa Sampaio.

Trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança na Região Centro-Sul do estado do Rio Grande do Sul. / Andressa Sampaio Miranda. – Tapes, 2023.

58 f.; il; color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães Bitencourt.

1. Liderança Feminina. 2. Trajetória Feminina. 3. Estilos de Liderança. 4. TCC. I. Bitencourt, Betina Magalhães. II. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Lucy Anne R. de Oliveira - CRB10/1545.

**ANDRESSA SAMPAIO MIRANDA**

**TRAJETÓRIA DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA NA  
REGIÃO CENTRO-SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial de  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Estadual  
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães  
Bitencourt

Aprovada em: 30 / 06 / 2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães Bitencourt  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

---

Prof. Me. Carlos Alberto Frantz dos Santos  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

---

Profa. Ma. Anna Paula Visentini  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por toda caminhada até aqui, por ter me permitido sonhar e realizar este momento. Agradeço aos meus pais e minha família por todo apoio e incentivo. Agradeço aos meus amigos pela compreensão por todos os momentos que me fiz ausente nessa reta final do meu TCC. Agradeço a todos os professores por todo conhecimento passado, especialmente a minha orientadora Betina por toda dedicação e por ter acreditado no meu trabalho. Agradeço também, os meus colegas Gilsiane e Giácomo por toda a parceria durante esses anos de graduação, por todos os conhecimentos obtidos juntos e por toda troca de experiência. Por fim agradeço à Uergs pelo ambiente que me propiciou evoluir não só como profissional, mas como ser humano. A todos que fizeram parte direta ou indiretamente da minha formação o meu muito obrigada!!

## RESUMO

Ainda que nos últimos anos tenha acontecido um aumento de mulheres que ocupam cargos de liderança, esse número ainda é pequeno se comparado à quantidade de homens no mesmo posto. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo analisar a trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança na região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foram entrevistadas 17 mulheres que ocupam cargos de liderança nos setores público e privado nesta região. Os dados foram categorizados em cinco etapas: ingresso das mulheres no mercado de trabalho; dificuldades enfrentadas por estas mulheres no mercado de trabalho; facilitadores; liderança feminina e gênero; e estilos de liderança. Considera-se que a região tem grande impacto sobre a trajetória de carreira, pois a principal fonte econômica desta é a agricultura e este é um setor predominantemente masculino. Além disso, muitas mulheres tiveram sua inserção no mercado de trabalho de forma precária, como por meio de trabalhos informais e estágios, e algumas ainda tiveram dificuldades de migrar para o trabalho formal. A maternidade é um grande obstáculo para estas líderes, e também o racismo relatado pelas mulheres negras. Sobre os facilitadores, foram identificados guetos femininos na área da saúde como, por exemplo, na enfermagem. Por fim, foi possível concluir que a maioria das entrevistadas apresenta o estilo de liderança transformacional.

**Palavras-chave:** liderança feminina; trajetória; estilos de liderança.

## ABSTRACT

Although in recent years there has been an increase of women occupying leadership positions, this number is still small compared to the number of men in the same position. Therefore, the present study aims to analyze the trajectory of women who occupy leadership positions in the south-central region of the State of Rio Grande do Sul. To this end, 17 women who hold leadership positions in the public and private sectors in this region were interviewed. Data were categorized into five stages: entry of women into the labor market; difficulties faced by women in the labor market; facilitators; female leadership and gender; and leadership styles. It is considered that the region has a great impact on the career trajectory, as the main economic source of this is agriculture and this is a predominantly male sector. In addition, many women had a precarious insertion in the labor market, such as through informal jobs and internships, and some even had difficulties migrating to formal work. Motherhood is a major obstacle for these leaders, and so is the racism reported by black women. About the facilitators, female ghettos were identified in the health area, such as, for example, in nursing. Finally, it was possible to conclude that most of the interviewees present the transformational leadership style.

**Keywords:** female leadership; trajectory; leadership positions.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO .....	13
2.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO .....	14
2.3 FACILITADORES DA TRAJETÓRIA DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO .....	18
2.4 LIDERANÇA FEMININA .....	19
2.5 GÊNERO E ESTILOS DE LIDERANÇA .....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
3.1 SELEÇÃO DAS PARTICIPANTES .....	26
3.2 COLETA DE DADOS .....	27
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	28
<b>4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 A REGIÃO CENTRO-SUL .....	29
4.2 PERFIL DAS PARTICIPANTES.....	30
4.3 INÍCIO E DESENVOLVIMENTO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.....	33
4.4 DIFICULDADES .....	36
4.5 FACILITADORES .....	41
4.6 MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DAS LÍDERES .....	42
4.7 LIDERANÇA FEMININA .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>58</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970 aumentaram os estudos referentes ao ingresso de mulheres no mercado de trabalho e o espaço que estas vêm conquistando (CUTAIT, 2020). Muitos são os fatores que motivam estas pesquisas, um dos exemplos é em relação ao número de mulheres com curso de graduação completo, como por exemplo para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2019, 19,4% das mulheres possuíam curso superior, enquanto os homens representavam 15,1% (IBGE, 2019).

Antes mesmo das mulheres trabalharem em fábricas, elas normalmente faziam o trabalho doméstico e cuidavam de suas famílias. Em contrapartida, mulheres viúvas ou menos favorecidas financeiramente tinham que trabalhar, mas os trabalhos que sobravam eram pouco valorizados ou discriminados (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). Para Amaral (2013), desde o início do processo de industrialização, a mulher sofria o estigma de não pertencer ao universo de produção, cabendo-lhe o espaço do lar.

Um dos grandes marcos do ingresso de mulheres no mercado de trabalho foi após a primeira Revolução Industrial, por volta do ano de 1840. Naquele momento, as mulheres buscavam complementar a renda de suas famílias. Todavia, nessa época as mulheres eram contratadas pelas fábricas que visavam reduzir custos com salários (RODRIGUES *et al.*, 2015).

Somente após as duas Guerras Mundiais que as mulheres começaram a exercer cargos relevantes que até então eram ocupados apenas por homens (AMARAL, 2013). Leal (2006) concluiu que isso aconteceu, em grande medida, não apenas durante os anos de conflito, mas também posteriormente, em razão do grande número de mortes e de acidentes que deixaram muitos homens inaptos para o trabalho.

Portanto, a crescente participação feminina no mercado de trabalho se dá por vários motivos, tais como por padrões culturais, movimentos políticos e sociais (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). Os autores ainda mencionam que por mais que tenham acontecido mudanças no mundo do trabalho, a discriminação de mulheres permanece, tendo em vista que os homens continuam ocupando cargos mais altos e com maiores salários.

Amaral (2013) concluiu que por mais que o trabalho profissional seja exaustivo quando desempenhado em conjunto com o trabalho doméstico, uma vez que muitas mulheres exercem ambos, a realização profissional e o reconhecimento social motivam a classe feminina na luta por mais espaço e por mais cargos de liderança. Para Brandão e Lopes (2017) o homem é percebido como um “ajudante” em relação às tarefas domésticas e no cuidado com os filhos, o que leva a entender que as responsabilidades familiares ainda são distribuídas de forma desigual e que a ideia de que a mulher é a responsável por isso prevaleça.

Segundo o IBGE (2019), as mulheres ocupavam 37,1% dos cargos de liderança no Brasil em 2019, evidenciando uma redução, tendo em vista que no ano anterior esse número era de 39,1%. Além disso, existem de 8 a 10 vezes mais mulheres brancas ocupando cargos de liderança do que mulheres pretas ou pardas. Muitos são os fatores que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança, Metz (2015) apontou os estereótipos, a cobrança extrema de líderes femininas, a desvalorização e até mesmo questões biológicas como, por exemplo, o fato de mulheres engravidarem.

Em 2019, as mulheres receberam 77,7% do rendimento dos homens. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.555, o das mulheres era de R\$1.985. A desigualdade é ainda maior entre as pessoas que ocupam cargos de gestão. Nos grupos de diretores e gerentes e de profissionais das ciências e intelectuais, as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens (IBGE, 2019). É importante destacar que a mentalidade machista nem sempre é somente do homem, muitas mulheres reproduzem tais atos, achando aceitável terem uma remuneração menor comparada à de seus companheiros. Isso acontece porque, inconscientemente, elas ainda atribuem a seus maridos o papel de provedores do lar (MOTA *et al.*, 2016).

Mesmo sendo as mais instruídas academicamente, conforme já mencionado, as mulheres ainda ocupam menos cargos na docência superior, representando 46,8% dos professores de instituições de ensino superior no Brasil, segundo dados do IBGE (2019). A proporção mais alta é na Bahia (51,8%) e a mais baixa em São Paulo (43,4%).

Na política este cenário não é diferente, no ano de 2020, as mulheres representavam no Brasil somente 14,8%, dos parlamentares na Câmara de Deputados, quase 4% a mais do que em 2017. Apesar do aumento, o Brasil era o país

da América do Sul com a menor proporção e encontrava-se na 142ª posição de um *ranking* com dados para 190 países (IBGE, 2019).

Ainda no ano de 2020, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos (DIEESE) 16,8% das mulheres encontravam-se sem ocupação profissional, chegando a marca de 35,5 milhões de mulheres trabalhando, diferente do número de 41,2 milhões do ano anterior. A baixa taxa de ocupação também se repete no trabalho informal, no mesmo ano, 10,8 milhões de mulheres exerciam trabalhos informais, enquanto em 2019 esse número era 13,5 milhões. Em 2020, o rendimento médio por hora de mulheres negras era R\$ 10,95, enquanto de mulheres não negras era de R\$ 18,15 (DIEESE, 2020).

A dificuldade de acesso das mulheres aos cargos de liderança é uma realidade, há constantes questionamentos, testes, além do preconceito. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, não é algo comum e as pessoas ainda não estão acostumadas a esse tipo de situação (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Outro fator que impede a ascensão da carreira de mulheres em ambientes corporativos é o fenômeno do teto de vidro (no inglês *glass ceiling*). Esse fator se caracteriza pela presença de barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações. Isto significa uma representação simbólica de uma barreira sutil, mas ao mesmo tempo forte, porque não é tão explícita, mas dificulta muito a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas (MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Tendo em vista a tendência histórica de aumento das mulheres em cargos de liderança desde o seu ingresso no mercado de trabalho após a revolução industrial e os desafios atuais que estas enfrentam, torna-se necessário analisar a trajetória de mulheres que alcançaram cargos de liderança em organizações. Não há um manual para se chegar a estes cargos, a trajetória profissional passa por diversos dilemas relacionados à cultura organizacional e também à região onde está inserida a empresa (LAUTERT, 2019). Portanto, analisar estas trajetórias é importante para conhecer casos reais e conhecer os caminhos que levaram estas mulheres até suas posições profissionais.

Ao redor do mundo diversos exemplos de líderes mulheres são conhecidos, entre elas: Angela Merkel, chanceler alemã de 2005 a 2021; Sheryl Sandberg, gestora operacional da rede Facebook; Kamala Harris, primeira mulher a ser vice-presidente

nos Estados Unidos; Francia Márquez, vice presidente colombiana; Mary Barra, CEO da General Motors Company; Luiza Trajano, diretora-superintendente da rede de lojas Magazine Luiza e de sua holding; Maria Paula Capuzzo, presidente da Colgate-Palmolive no Brasil.

Portanto, no mundo existem alguns exemplos de lideranças femininas, e esta pesquisa se propõe a estudar líderes femininas na região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul tanto no setor público, quanto no privado, além de diferentes áreas de atuação. Isso porque a presença de mais líderes femininas são capazes de incentivar outras mulheres, por este motivo, este estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: “qual é a trajetória pessoal e profissional de mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações da região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul?”

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo é analisar a trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações da região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Descrever a trajetória e a inserção no mercado de trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações da região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul;
- Analisar os facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações da região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul;
- Identificar os objetivos profissionais que as entrevistadas ainda pretendem atingir e as suas motivações;
- Caracterizar o estilo de liderança das participantes da pesquisa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema desta pesquisa justifica-se tendo em vista que a presença feminina no mercado de trabalho é discutida em outros estudos como, por exemplo, nas dificuldades enfrentadas pelas mulheres. Santos (2021) pesquisou sobre os desafios do empreendedorismo feminino e constatou que empreendedoras necessitam de apoio da família e financeiro, além disso, elas se sentem desvalorizadas pela sociedade. Mas ainda são poucos os estudos sobre a trajetória das mulheres que ocupam cargos de liderança dentro de um contexto organizacional.

Cutait (2020) pesquisou sobre a trajetória de mulheres que ocupam cargos de alta gestão no Brasil e Lautert (2019) pesquisou sobre a trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na cooperativa de crédito Sicredi Pampa gaúcho. Então esta pesquisa se torna relevante, pois são poucos os estudos sobre a trajetória e sobre liderança feminina na região Centro-sul no Rio Grande do Sul, além de motivar outras mulheres a buscarem evoluir nas suas carreiras mostrando exemplos reais de mulheres que ascenderam profissionalmente em variados ramos de atividade como, saúde, educação, política, bancário, logística, entre outros e tanto no setor público quanto no privado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será apresentado o referencial teórico e serão abordados os seguintes temas: ingresso de mulheres no mercado de trabalho, dificuldades enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho e liderança feminina.

### 2.1 PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Em 1998, 36% da força de trabalho feminina situava-se em nichos precários do mercado de trabalho, seja como trabalhadoras domésticas, realizando atividades não remuneradas ou trabalhos destinados ao consumo próprio ou do grupo familiar. O emprego doméstico absorve 17% da força de trabalho feminina, mais de quatro milhões de mulheres, e esta ocupação é considerada precária em razão das longas jornadas de trabalho desenvolvidas pela maioria das trabalhadoras, pelo baixo índice de posse de carteira de trabalho e baixos salários (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Além disso, para Jaime (2011, p. 19) ainda “enxergamos o homem numa posição de dominação, pois ao não assumir a co-responsabilidade pelas tarefas domésticas, obriga a mulher à dupla jornada de trabalho”.

Segundo Pereira, Santos e Borges (2005, p. 6), “nos últimos 15 anos, entraram no mercado de trabalho do Brasil mais de 12 milhões de mulheres. Em 1998, a proporção de mulheres ocupadas era de 42%. Na década de 60, foi de apenas 23%”. Os autores ainda mencionaram que atualmente mais de 30 milhões de mulheres trabalham fora de casa no Brasil, elas estão distribuídas em 50% no comércio, serviços e administração; 22% na agricultura; 16% na área social; 9% na indústria; 3% em demais setores.

Atualmente, o número de mulheres presentes no mercado de trabalho é significativamente menor que dos homens, principalmente as que possuem filhos. Em 2019, o nível de ocupação das mulheres de 25 a 49 anos vivendo com crianças de até 3 anos de idade foi de 54,6%, enquanto dos homens foi de 89,2%. Em lares sem crianças nesse grupo etário, o nível de mulheres foi de 67,2% e 83,4% para os homens (IBGE, 2021).

Além das limitações de gênero, ainda existe o preconceito racial, mulheres pretas ou pardas com crianças de até 3 anos de idade em casa apresentaram os menores níveis de ocupação: 49,7% em 2019 (IBGE, 2019). No ano de 2022, apenas

51,5% das mulheres negras ocupavam espaço no mercado de trabalho, seja buscando emprego ou empregadas (FEIJÓ, 2022).

Entre os anos de 2017 e 2018, houve uma queda de 1% no desemprego feminino, segundo dados do relatório da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), a última vez que houve uma queda foi no ano de 2013 (SEADE, 2019). Alguns fatores explicam o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, alguns deles estão relacionados à própria expansão do mundo do trabalho; às transformações culturais; escolarização das mulheres, que apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens; à redução da taxa de fecundidade, entre outros fatores (FONTOURA; GONZALES, 2009).

Para Silva, Santos e David (2022, p. 3), “nota-se que há um esforço proativo das empresas em superar marcas negativas sobre a empregabilidade feminina”. Os autores mencionaram que, desde 2021, o Brasil apresenta sérios problemas causados pela pandemia causada pela Covid-19 e isso potencializou o desemprego feminino, pois muitos negócios como restaurantes, salões de beleza e hotelaria, onde a participação feminina é mais intensa, tiveram suas atividades econômicas paralisadas.

## 2.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Para Pereira, Santos e Borges (2005, p. 3), “embora tenha se verificado mudanças importantes no mundo do trabalho, a questão da discriminação da mulher no mercado de trabalho permanece, pois os homens continuam ocupando os mais altos cargos e ganhando os maiores salários.”

No mercado de trabalho as mulheres ainda recebem sistematicamente menos que os homens, e enfrentam diariamente problemas, como a discriminação de gênero, o assédio, a imposição de padrões de beleza e o machismo, ainda presentes nas empresas (SEGGIARO, 2017, p. 84).

Uma das teorias mais discutidas da atualidade quanto às dificuldades da mulher no mercado de trabalho é o teto de vidro, que representa a dificuldade de mulheres em ascender aos níveis de comando, a alta hierarquia (FERNANDEZ, 2019). Esta prática constitui conduta discriminatória, que viola a Constituição Federal

de 1988. Isso é percebido nos artigos: 1º, III (dignidade da pessoa humana) e IV (valores sociais do trabalho); art. 3º, IV (direito à não discriminação); art. 5º, I (igualdade entre homens e mulheres) e art. 7º, XXX (proibição de distinção profissional em razão do sexo) (BRASIL, 1988 *apud* COSTA, 2020).

Conforme o Quadro 1, pode-se perceber que, mesmo após alguns anos, os dados que Bruschini e Puppini (2004) identificaram continuam sendo uma constante no Brasil, assim caracterizando o teto de vidro.

Quadro 1 – Diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho em 2019

<b>Média salarial</b>	
Mulheres	R\$ 1.985,00
Homens	R\$ 2.555,00
<b>Grupos ocupacionais</b>	
<b>Diretores e gerentes</b>	
Mulheres	4.666
Homens	7.542
<b>Profissionais das ciências e intelectuais</b>	
Mulheres	4.225
Homens	6.640
<b>Técnicos e profissionais de nível médio</b>	
Mulheres	2.501
Homens	3.326
<b>Trabalhadores de apoio administrativo</b>	
Mulheres	1.705
Homens	2.020
<b>Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados</b>	
Mulheres	1.295
Homens	2.035

Fonte: Autora (2022)

Mota *et al.* (2016) concluíram que existem três principais barreiras que mulheres no mercado de trabalho precisam enfrentar, a primeira é a família onde muitas vezes elas não encontram apoio em seu trabalho; a segunda barreira são os fornecedores e clientes, estes apresentavam surpresa e até mesmo resistência quando descobriram que elas eram mulheres; a terceira barreira é composta pela sociedade, sendo amigos, vizinhos e outras pessoas que reproduzem pensamentos machistas.

A sociedade muitas vezes naturaliza as barreiras que as mulheres enfrentam, não apenas por homens, mas inclusive por outras mulheres. Essa variável pode interferir na maneira como as participantes percebem o tema, podendo produzir a



aceitação das barreiras ou ainda, podendo levá-las a não perceber a presença dos impedimentos e do isolamento (WOIDA; OLIVEIRA, 2019).

Outra barreira que as mulheres precisam enfrentar é a segregação ocupacional por gênero, ou seja, a forma como as mulheres se distribuem entre as categorias laborais comparada aos homens. A segregação pode ser horizontal ou vertical: a horizontal é quando mulheres e homens trabalham majoritariamente em ocupações contrastantes. Já a segregação vertical, ocorre quando a maioria dos trabalhadores que ocupam os postos mais altos de uma profissão são homens, e a maioria dos trabalhadores que ocupam os escalões mais baixos são mulheres (FERNANDEZ, 2019).

O piso pegajoso é uma metáfora que se refere à dificuldade das mulheres concentradas em setores profissionais onde geralmente são menos remuneradas e não conseguem reverter sua situação, enquanto os homens se encontram nos setores primário e secundário, recebem salários mais elevados e desfrutam de melhores condições de trabalho (FERNANDEZ, 2019). O piso pegajoso é a naturalização das mulheres em determinados postos de trabalhos que normalmente são desqualificados e mal remunerados, principalmente nos postos do setor terciário (NUNES; LIMA, 2021)

O conceito do piso pegajoso é descrito como a inclinação que as mulheres apresentam em manter-se em cargos de níveis baixos ou medianos hierarquicamente, já que apresentam grande dificuldade de atingir a liderança (ESTRADE, 2022). Aqui as mulheres ingressam no mercado de trabalho, mas não conseguem crescer profissionalmente, ficando “grudadas” em seus cargos e postos de trabalho. A Figura 1 ilustra como o piso pegajoso funciona, onde as mulheres dificilmente atingem o topo da pirâmide hierárquica.

Figura 1 – Ilustração do piso pegajoso



Fonte: Estrade (2022)

Além disso, quando algumas mulheres conseguem passar a barreira do teto de vidro e do piso pegajoso, muitas começam a demonstrar o comportamento da “abelha rainha”. Este comportamento caracteriza-se quando elas começam a banalizar as barreiras que outras mulheres enfrentam, além de reproduzir o machismo (ESTRADE, 2022).

A abelha rainha geralmente apresenta três comportamentos típicos: a) auto apresentação masculina – estereótipos do “líder masculino tradicional”; b) distanciamento de outras mulheres – visando melhorar suas oportunidades em empresas lideradas por homens e se distanciando da causa feminina; c) legitimação da hierarquia de gênero – elas concordam com opiniões negativas sobre mulheres e a desigualdade de gênero (CESÁRIO, 2019).

O fenômeno da abelha rainha é reproduzido por algumas mulheres que ao alcançarem cargos de liderança, buscam o reconhecimento individual, mesmo que para isso elas prejudiquem outras mulheres que não pareçam adequadas para cargos de liderança semelhantes (FELIX; LAURETT; KALUME, 2021). Em ambientes onde as mulheres sentem suas identidades sociais afetadas, ou seja, a equipe gestora é composta em sua maioria pelo sexo masculino, há maior índice deste fenômeno, quando as mulheres percebem que o seu gênero é um impedimento para seu crescimento profissional, de forma inconsciente, buscam afastar-se de mulheres que estão em cargos mais próximos à base da pirâmide hierárquica da organização, a fim de barrar a competição com estas mulheres (CESÁRIO, 2019).

Outro fenômeno recente é o do penhasco de vidro, do inglês *glass cliff*, este diz respeito à ocupação de mulheres em cargos de lideranças arriscados, ou seja, as mulheres sendo preferencialmente colocadas em posições de liderança que são associadas com um maior risco de consequências negativas. Como resultado disto, ao mesmo passo em que elas alcançam os cargos de liderança, esses frequentemente podem ser mais precários do que os ocupados pelos homens (ESTRADE, 2022). As mulheres são colocadas em uma posição de liderança quando o cenário na organização é de declínio ou crise, fazendo com que o resultado de fracasso caia automaticamente sobre a líder em questão (ALVES; BERGAMO, 2020).

Outra dificuldade que muitas mulheres enfrentam para conseguir atingir cargos de liderança é a maternidade. Para Brandão e Lopes (2017), a maternidade parece

um fator que dificulta o percurso profissional da mulher, por culturalmente as responsabilidades com os filhos ainda serem majoritariamente atribuídas às mulheres.

Ainda que muitas dificuldades sejam visualizadas em relação ao ingresso, participação e sobretudo à ascensão das mulheres no mercado de trabalho, alguns estudos também mencionam o gênero como um facilitador na trajetória de carreira feminina. Na próxima seção, estes serão mencionados.

### 2.3 FACILITADORES DA TRAJETÓRIA DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Um fenômeno objeto de estudo é o *pink collar work* (em tradução livre, trabalhador de colarinho rosa), para Jaime (2011, p. 2) este faz “referência a espaços do mercado de trabalho ocupados preferencialmente por mulheres, os chamados guetos femininos”. Esse tipo de conduta serve como um facilitador para mulheres ingressarem em determinadas carreiras.

Quanto às atividades profissionais, tudo se passa como se a relação entre o departamento de recursos humanos e os setores de produção e finanças atualizasse, nas empresas, a oposição entre espaço doméstico e esfera pública que estruturaria a sociedade mais ampla. O primeiro é ocupado, sobretudo, por mulheres, como se elas fossem as grandes mães na organização, as cuidadoras dos filhos/empregados. Os homens permanecem em maioria na área financeira; seriam como os chefes de família, os provedores (JAIME, 2011, p. 7).

Alguns dados demonstram o que representa o *pink collar work*, em pesquisa, Bruschini e Puppini (2004) identificaram que, no final do século XX, 47,3% dos cargos de liderança em empresas voltadas para serviços culturais eram ocupados por mulheres. Em organizações dedicadas ao serviço social, o número chega a 42,2% e 30,5% em hospitais e serviços clínicos. Todavia, as mulheres possuem cargos de liderança em apenas 16% das empresas do setor financeiro, 15,2% entre aquelas situadas no segmento de construção civil e 11,5% nas organizações industriais.

Outro facilitador que mulheres podem encontrar em suas carreiras é o fato de não terem filhos. Tanto que Rocha-Coutinho e Barbosa (2017) afirmam que a mulher que almeja crescimento profissional dificilmente conseguirá montar uma família com filhos, uma vez que estes exigem uma dedicação quase integral, principalmente nos

primeiros anos de vida. Por este motivo, muitas decidem postergar o desejo de ser mãe ou até mesmo suprimi-lo.

Hryniewicz e Viana (2018, p. 10) estudaram sobre os obstáculos que mulheres brasileiras enfrentam e descobriram que mulheres que não têm filhos sofrem menos preconceito no ambiente de trabalho e possuem cargos mais altos. As autoras ainda mencionaram: “para a mulher se equiparar pelo menos em alguns pontos ao homem casado e com filhos, muitas vezes ela precisa não se casar e decidir não ter filhos”. Michel e Nunes (2022), ao estudarem sobre a influência da maternidade na carreira de mulheres líderes, perceberam que para uma mulher exercer os cargos de liderança, ela necessita de uma rede de apoio com os filhos, podendo ser o pai da criança, os avós ou outras pessoas de sua confiança.

Quando as mulheres ascendem aos cargos de liderança, podem apresentar distinção do estilo de liderança tipicamente masculino. A seguir, serão apresentados alguns estudos e percepções sobre a liderança feminina.

## 2.4 LIDERANÇA FEMININA

Para Santos e Diógenes (2019, p. 2), “liderança é uma categorização estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização, em relação à capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas”. Nos primeiros estudos sobre liderança, acreditava-se que o profissional possui alguns traços de personalidade que o diferencia de outras pessoas, ou seja, um perfil de liderança. Pode-se entender a liderança como uma capacidade inata, e que, descobertos e mensurados estes traços naturais do indivíduo, as organizações podem identificar de maneira mais assertiva quem são efetivamente os seus líderes (COSSO; CLEMENTE JÚNIOR, 2012).

A liderança feminina está ganhando destaque e espaço no mercado de trabalho gradativamente. Com isso, é perceptível ver mais mulheres ocupando cargos com novos desafios, mesmas capacidades, obterem grande sucesso e serem líderes eficazes com igualdade nas organizações (CÂNDIDO; NUNES, 2021). Para Leta (2003), a prioridade da maternidade diante da escolha profissional e a influência dos pais na escolha da carreira, traçam características na liderança feminina, como a ousadia para a mudança e, dessa forma, a abertura para o novo.

A mulher ainda sofre a pressão de padrões impostos pela sociedade, que mantém expectativas sobre o trabalho doméstico feminino, impedindo muitas vezes que as mesmas ocupem cargos de liderança em ambientes corporativos (SILVA; SANTOS; DAVID, 2022). Existe uma incompatibilidade entre comportamentos que são estereótipos femininos e comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, que geralmente são características associadas a homens.

Esses pensamentos podem levar a uma distorção no que se espera de uma líder feminina. Além disso, é esperado que a mulher líder cumpra o estereótipo de extrema feminilidade e, ao mesmo tempo, de mantenha um comportamento de um líder tradicional (HRYENIWICZ; VIANNA, 2018).

Para Santos e Diógenes (2019, p. 6) “tradicionalmente a posição de gestor é associada à agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos ligados ao sexo masculino”. Para os autores, as posições em níveis mais altos já têm um aumento significativo de mulheres liderando, mas em contrapartida quanto maior o cargo hierarquicamente, menos mulheres são encontradas, pois assumir cargos de liderança é um desafio para mulheres.

Cosso e Clemente Júnior (2012) concluíram que a liderança feminina apresenta pontos fortes, como, por exemplo o fato da mulher normalmente ser, por natureza, mais resistente do que o homem, tanto física como psicologicamente, ser capaz de suportar pressão melhor do que os homens, e ter a intuição e a comunicação bem mais desenvolvidas do que os homens. Em contrapartida, muitas líderes femininas apresentam receio de não serem compreendidas ou aceitas.

Para Caitano (2019), as mulheres possuem todas as características que o mercado de trabalho necessita, além de representar um emergente estilo feminino de liderar, útil e necessário tanto nas organizações privadas, quanto nas instituições de natureza pública. Na liderança feminina, pode-se contar com o alto potencial que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou característica de um estilo ainda a ser descoberto (COSSO; CLEMENTE JÚNIOR, 2012).

Em relação ao setor de atuação, para Bruschini e Puppini (2004, p. 9) “as mulheres têm maior probabilidade de atingir posições mais elevadas na carreira dentro da administração pública, em comparação ao setor privado”. Mas, ainda assim, as mulheres representam a minoria nos cargos políticos brasileiros, tanto que, no ano de 2018, 9.204 (31,6%) mulheres concorreram a cargos eletivos e apenas 290 foram

eleitas, tendo um aumento de 52,6% em relação a 2014 (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2018).

Para Caitano (2019, p. 21) “os partidos políticos geravam a exclusão da mulher mediante o argumento de que não apareciam mulheres interessadas em ocuparem essas vagas”. A autora ainda mencionou que foi necessária a criação da Lei 12.034 de 2009, que estabeleceu cota mínima de 30% de candidaturas de cada sexo em eleições.

Para Leta (2003) a carência de mulheres em cargos de liderança é um indício do desperdício de recursos humanos que, se bem qualificados, podem contribuir significativamente para um maior desenvolvimento do sistema, dando a ele maior diversidade em valores, condutas e ações.

Ainda sobre a administração pública, no ano de 2022 foi empossada a 1ª mulher como presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS), fato histórico tendo em vista que o judiciário era o único dos três poderes que nunca havia tido representantes femininas na presidência. Iris Helena Medeiros Nogueira comentou em entrevista à Gaúcha ZH que nunca percebeu nenhum tipo de preconceito, mesmo atuando em um campo majoritariamente masculino (LUZ, 2022).

Na contramão dos comentários da presidente do TJRS, Dilma Rousseff em entrevista ao jornal americano *The Washington Post* atribuiu certas críticas ao seu governo ao fato de ser mulher: “*Eu acho que existe um pouco de preconceito de sexo, ou preconceito de gênero. Eu sou descrita como uma mulher dura e forte que mete o nariz em tudo em que não deveria*”, afirmou a ex-presidente (CASTRO, 2015).

Para que algumas mulheres possam se dedicar completamente ao trabalho e atender às necessidades das organizações, elas precisam deixar de lado a ideia de serem mães e até mesmo do casamento. Apesar de a presença feminina crescer no mercado de trabalho, elas ainda enfrentam dificuldades para chegar aos cargos nas organizações. Em função disso, muitas mulheres, ao não terem a oportunidade de crescer nas empresas nas quais trabalham, desistem ou abrem seu próprio negócio (MENDONZA, 2017). Quando há a oportunidade de empreender, ou nas situações onde as mulheres conseguem ascender profissionalmente, elas experimentam a prática da liderança e há estudos que destacam a relação de gênero e liderança, que serão abordados na sequência.

## 2.5 GÊNERO E ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem comportamentos esperados para os líderes homens e para as líderes mulheres, e estes se distinguem quando dos primeiros é esperado um comportamento mais racional, e das mulheres um comportamento mais emocional. Para Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014, p. 17) “os homens expressam sentimentos ligados ao estilo caracterizado masculino (autoritário, racional, orientado para tarefas) e as mulheres ao estilo caracterizado feminino (democrático, emocional, orientado para pessoas)”.

Como já mencionado, as mulheres representam minoria na ocupação dos cargos de liderança no Brasil, o comportamento dos homens comparado com os das mulheres é um dos principais fatores que causam esta distinção, tendo em vista que os estereótipos dificultam o acesso de mulheres aos cargos mais elevados nas organizações (OLIVEIRA, 2015). A autora ainda menciona que existe um senso comum de que o homem na posição de líder seja agressivo, independente, pouco emocional, dominante, competitivo, lógico, autoconfiante e ambicioso. Já as mulheres que ocupam esta posição são caracterizadas como falantes, gentis, religiosas, calmas e empáticas.

Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) concluíram que por mais que algumas mulheres apresentem um estilo de coordenação mais rígido, ainda assim, sua liderança é mais pautada na confiança e em um modelo capaz de promover o bem estar de toda a equipe. Isso promove um ambiente que envolve os seus subordinados e os instigue a trabalhar em equipe, fazendo com que sua liderança seja normalmente voltada para as pessoas.

É possível observar o modo como líderes mulheres tratam suas equipes, preconizando o compartilhamento do conhecimento e a liberdade dos subordinados na condução dos processos. Assim, elas normalmente também buscam manter a equipe unida, confiante e motivada, trazendo resultados satisfatórios aos objetivos traçados (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

De maneira geral, as lideranças feminina e masculina são vistas com características que se assemelham ao descrito Quadro 2:

Quadro 2 - Características dos estilos de liderança feminino e masculino

Líder feminina	Líder masculino
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gentileza;</li> <li>● Bondade;</li> <li>● Empatia;</li> <li>● Calma;</li> <li>● Democrática;</li> <li>● Sentimental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dominante;</li> <li>● Assertivo;</li> <li>● Agressivo;</li> <li>● Autocrático;</li> <li>● Independente;</li> <li>● Racional.</li> </ul>

Fonte: Autora (2023)

Dentre os tipos de líderes mencionados, destacam-se os estilos transformacional e o transacional. Estes dois estilos foram escolhidos para serem trabalhados, pois se assemelham aos estereótipos de liderança feminina e masculina mencionados pelos autores até aqui.

O líder transformacional é visto como o chefe que busca estreitar as relações entre líder e liderados, fazendo-se o total oposto ao ideal do gerente clássico (VIZEU, 2011). O líder transformacional é apaixonado pelos seus ideais, inspira e motiva seus subordinados a ultrapassar seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre os processos e buscando pensar nos problemas de nova forma (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

O líder transformacional busca proporcionar ao liderado um ambiente harmonioso no qual ele possa se desenvolver e buscar sua melhor performance (CARVALHO NETO *et al.*, 2011). Os mesmos autores descreveram quatro características desse tipo de liderança, a saber:

i) Busca por conhecer cada liderado: esse tipo de líder busca conhecer as necessidades e diferenças de cada indivíduo dentro da sua equipe e alocar os subordinados de acordo com isso;

ii) Estímulo intelectual: o líder busca expor diferentes caminhos para que as pessoas consigam refletir e buscar a melhor solução e, assim, conseguir adquirir autoconhecimento e criatividade;

iii) Inspiração motivacional: o líder busca apresentar suas ideias de forma entusiasmada e assim atrair os seus seguidores de forma com que abracem de maneira empolgada seus ideais;

iv) Empatia: os líderes buscam mostrar respeito, além de construir uma relação de confiança, buscando ser uma referência para seus subordinados (CARVALHO NETO *et al.*, 2011).



Em suma, a liderança transformacional é uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas da organização um objetivo coletivo. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, busca valorizar a criatividade e a inovação dos seus subordinados e, sobretudo, cultivar esses valores e comportamentos no ambiente de trabalho (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

O líder transacional enfatiza que o trabalho precisa ser padronizado e as tarefas orientadas. Os líderes especificam as metas que os subordinados devem alcançar e assim os bons funcionários recebem recompensas e, quando falham, punições (SOUZA; TOMEI, 2008).

Por mais que o líder transacional pareça mais autoritário, em muitos casos esse tipo de liderança é bem aceito, tanto que, no seu estudo, Dias e Borges (2015) concluíram que os entrevistados apreciam este estilo. “Os funcionários entendem que o estilo de liderança transacional é o que faz a equipe obter o melhor desempenho” (DIAS; BORGES, 2015 p. 16).

A liderança transacional pode ser dividida em dois fatores: i) Recompensa contingente: a recompensa é resultado do esforço do liderado. Os seguidores devem dedicar seu tempo para receber recompensas; ii) Gerenciamento por exceção: diz respeito a correção do trabalho. Esse fator pode ser ativo, onde o líder não tenta evitar o erro, ou passivo, onde o líder se ausenta de monitoramento e apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente (BASS; AVOLIO, 1993 *apud* BARRETO *et al.*, 2012).

O Quadro 3 apresenta algumas características resumidas dos dois estilos de liderança abordados: liderança transformacional e transacional.

Quadro 3 - Características da liderança transformacional e transacional

<b>Liderança transformacional</b>	<b>Liderança transacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Condução;</li> <li>● Inspiração;</li> <li>● Objetivos coletivos;</li> <li>● Capacitação;</li> <li>● Motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coerção;</li> <li>● Metas</li> <li>● Objetivos organizacionais;</li> <li>● Recompensas e punições;</li> <li>● Padronização.</li> </ul>

Fonte: Autora (2023)

No Quadro 4 estão as principais contribuições do referencial teórico separados por tópicos, bem como os principais autores apresentados. Na próxima seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa.

Quadro 4 – Principais contribuições do referencial teórico

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Base teórica</b>
Ingresso de mulheres no mercado de trabalho	O papel da mulher nas civilizações antigas; Condições precárias de trabalho e a busca por melhorias; O crescimento de mulheres no mercado de trabalho.	Marinelli (2020); Pereira, Santos e Borges (2005).
Dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho	Salários menores; Baixa ocupação em cargos políticos e de alta gestão; <i>Glass ceiling</i> ; Guetos femininos.	Seggiaro (2017); IBGE (2019); Woida e Oliveira (2019); Jaime (2011).
Liderança feminina	Pressão que líderes femininas sofrem; Comportamento esperado de líderes femininas; Características.	Silva, Santos e David (2022); Hryniewicz e Vianna (2018); Cosso e Clemente Júnior (2012).
Gênero e estilos de liderança	Comportamentos de líderes mulheres e homens; Liderança transformacional; Liderança transacional.	Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014); Strapasson e Medeiros (2009); Souza e Tomei (2008).

Fonte: Autora (2023)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa exploratória, este tipo procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências deste (RICHARDSON, 1989). O fenômeno é o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a sua ascensão até os cargos de liderança. Este tipo de pesquisa visa entregar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou objetivo da pesquisa, sobretudo por se tratar de um estudo realizado em uma região carente de pesquisas com este enfoque.

Em relação à natureza dos dados, é considerada uma pesquisa qualitativa, esse tipo de pesquisa se caracteriza por ser uma abordagem que estuda fenômenos sociais. Para Duarte (2004, p. 2) “pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas”. Além disso, esta pesquisa pode ser considerada qualitativa uma vez que utiliza conceitos e frases ao invés de dados numéricos.

As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou acontecimento (GIL, 2002). A presente pesquisa busca conhecer a trajetória das entrevistadas, sua formação acadêmica, sua estrutura familiar, seus objetivos profissionais e seu estilo de liderança.

#### 3.1 SELEÇÃO DAS PARTICIPANTES

Para atingir aos objetivos do estudo, foram entrevistadas mulheres que ocupam cargos de liderança na região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul dos setores público e privado, de diversas áreas de atuação.

Para a seleção do grupo foi utilizado o método bola de neve. Esse método se caracteriza quando o pesquisador determina características que os participantes terão, então identifica uma pessoa ou um grupo de pessoas que atinjam os dados necessários. Na sequência, realiza o estudo e, após obter os dados, solicita que os participantes da pesquisa indiquem outras pessoas do mesmo público-alvo (COSTA, 2018).

Assim, a pesquisadora entrou em contato com algumas mulheres por E-mail, Instagram e LinkedIn para agendar as entrevistas, outra maneira de encontrar possíveis entrevistadas foi por indicação de colegas de trabalho e amigos, a partir

disso as participantes indicaram outras para realizar as entrevistas. As entrevistadas foram mulheres que ocupam cargos de liderança na região centro-sul do RS de empresas públicas e privadas e de diversos setores, tais como educação, saúde, comércio e prestação de serviços.

A intenção de escolher mulheres de vários ramos de atuação, bem como do setor público e privado foi para ter uma visão ampla da trajetória das mulheres de variados setores do mercado de trabalho. Além disso, de idades diferentes para que pudesse ser feito um comparativo entre gerações.

Inicialmente, foi tentado o contato com 38 mulheres, mas apenas seis responderam e, após as indicações, totalizaram 17 entrevistas realizadas. As mulheres que atuam no setor público foram as que mais responderam aos contatos, enquanto que as do setor privado foram todas por indicação das demais participantes do estudo.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa envolve dados primários e secundários. A coleta de dados deve ser de acordo com a necessidade da pesquisa e para atingir os resultados estipulados nos objetivos, para então submeter à análise e chegar a conclusão desejada (FERREIRA *et al.*, 2018).

Para tanto, optou-se pela coleta de dados primários via entrevistas com roteiro semiestruturado, disponível no Apêndice A. Na coleta de dados secundários, foram utilizados sites da internet e de órgãos, como o IBGE, além de estudos sobre a temática disponibilizados nos repositórios Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

A escolha por entrevistas deu-se por esta técnica propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma que o discurso seja mais livre, mas que o pesquisador consiga alcançar os objetivos da pesquisa (DUARTE, 2004). A opção pelo roteiro semiestruturado se justifica, pois, para Branski, Franco e Lima Junior (2010, p. 7) “embora exista um conjunto de questões previamente definidas, o entrevistador não fica restrito a elas, dando ao entrevistado liberdade para discorrer sobre o tema proposto e conduzir a conversa”.

Nas entrevistas, foram abordadas questões sobre a trajetória pessoal, como estrutura familiar e nível de instrução que as entrevistadas tiveram, além de questões

sobre sua inserção no mercado de trabalho e sua trajetória até o cargo que ocupam atualmente. Além disso, as participantes foram questionadas sobre seu estilo de gestão e possíveis objetivos que ainda pretendem alcançar. O roteiro utilizado foi dividido nas seguintes seções: 1 – ingresso no mercado de trabalho; 2 – trajetória profissional; 3 – dificuldades; 4 – objetivos profissionais e motivações; 5 – estilo de liderança.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, presenciais ou virtuais, conforme a disponibilidade das entrevistadas. As entrevistas virtuais ocorreram por meio da plataforma Google Meet e foram gravadas mediante o consentimento das participantes. As presenciais aconteceram no ambiente de trabalho das entrevistadas e o áudio foi gravado pelo celular da pesquisadora com a autorização das participantes. Após as entrevistas, todas foram transcritas por meio dos softwares *Word*, *Sonix.Ai* e *Happy Subscribe*.

As entrevistas ocorreram de 24/03/2023 até 25/04/2023 pela manhã e à noite, conforme disponibilidade e escolha das participantes. As entrevistas duraram em média 25 minutos, no total as entrevistas duraram 420 minutos e a transcrição das entrevistas totalizou 102 páginas.

Os dados foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2016), seguida da sua categorização, de acordo com os objetivos propostos neste estudo, a saber: perfil das participantes; trajetórias de carreira e inserção no mercado de trabalho; facilitadores e barreiras para ascensão profissional feminina; objetivos profissionais; e estilo de liderança.

## 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os dados coletados com as participantes e apresentados de acordo com as seguintes categorias de análise: perfil das participantes; trajetórias de carreira e inserção no mercado de trabalho; facilitadores e barreiras para ascensão profissional feminina; objetivos profissionais; e estilo de liderança.

### 4.1 A REGIÃO CENTRO-SUL

Para dar início à análise dos dados, é importante contextualizar a região de atuação das líderes entrevistadas. A região Centro-sul contém 17 municípios e possui uma área total de 10.380,262 km<sup>2</sup>. Sua localização se dá na fronteira ao norte com os Coredes Metropolitano Delta do Jacuí e Vale do Rio Pardo. Ao Leste, com a Lagoa dos Patos e Corede Litoral, de acordo com a Figura 2.

De acordo com Bertê *et al.* (2016), no ano de 2012 o Corede Centro-sul apresentou um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 4,3 bilhões, o PIB per capita do Corede era de R\$ 16.992,00, colocando-se na vigésima quinta posição entre os 28 Coredes. Esse valor estava consideravelmente abaixo da média do Estado, de R\$ 25.779,00. De acordo com o mesmo relatório, a região apresenta um perfil econômico voltado para a agropecuária, principalmente o cultivo de cereais para grãos, especialmente o arroz.

Figura 2 - Mapa da Região Centro-sul



Fonte: FEE (2016, p. 24)

## 4.2 PERFIL DAS PARTICIPANTES

No Quadro 5 encontra-se o perfil das entrevistadas composto por sua idade, estado civil, se possui filhos, o cargo que exerce e o seu ramo de atividade.

Quadro 5 - Perfil das entrevistadas

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ramo de Atividade</b>
E1	36	Casada	2	Pós-graduação	Chefe de gabinete	Serviços/Educação
E2	20	Casada	Não	Superior em andamento	Chefe de recursos humanos	Comércio/Varejo
E3	58	Casada	2	Pós-graduação	Secretária de Administração	Serviços/Administração municipal
E4	32	Solteira	Não	Pós-graduação	Coordenadora de logística	Comércio/Logística
E5	39	Divorciada	1	Técnico	Secretária de Administração	Serviços/Administração municipal
E6	40	Divorciada	Não	Superior em andamento	Gestora	Comércio/Farmácia
<b>Entrevistada</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ramo de Atividade</b>
E7	43	Solteira	Não	Pós-graduação	Coordenadora de finanças	Serviços/Educação
E8	73	Casada	1	Superior	Presidente de associação	Comércio/Alimentos
E9	46	Solteira	1	Superior	Enfermeira / Chefe de setor	Serviços/Saúde
E10	32	Casada	1	Superior	Supervisora de SAC	Comércio/E-commerce
E11	31	Casada	Não	Superior	Escrivã / Chefe de setor	Serviços/Jurídico
E12	51	Divorciada	Não	Pós-graduação	Extensionista / Chefe de setor	Serviços/Agrícola
E13	36	União estável	2	Ensino Médio	Presidente de associação	Serviços/Agrícola
E14	34	Casada	2	Superior	Empreendedora	Comércio/Vestuário Feminino
E15	48	Casada	1	Superior	Coordenadora	Serviços/Assistência Social
E16	40	Casada	1	Pós-graduação	Diretora	Serviços/Educação
E17	26	Solteira	Não	Pós-graduação	Gerente	Serviços/Bancário

Fonte: Autora (2023)



Conforme verificado no Quadro 5, a maioria das participantes tem por volta de 30 anos, sendo a mais jovem (entrevistada 2) com 20 anos e a idosa (entrevistada 8) com 73 anos. Das 16 entrevistadas, apenas três são negras, o que está de acordo com o dado apresentado pelo estudo do IBGE (2019) sobre as mulheres negras serem minoria nos cargos de liderança.

A maioria das entrevistadas (10) possuem filhos, sendo que a maior parte mencionou que gostaria de ter, e apenas duas informaram que não têm o desejo de ser mãe. A entrevistada 6 mencionou que o que ocasionou o seu divórcio foi o fato dela não querer ter filhos, ela ainda mencionou que possui dois afilhados que moram com ela: *“eu não acho que uma mulher precisa ter filhos biológicos para ser mãe, nem um casamento para ser feliz, a sociedade cobra que tu tenhas um casamento e eu penso diferente”* (entrevistada 6). Quando questionadas se desejam ter mais filhos, todas as entrevistadas que já possuem informaram que não desejam ter mais filhos.

Todas as entrevistadas possuem graduação em nível superior ou técnico, exceto a entrevistada 13, que tem grau de instrução médio, e a entrevistada 2, que está concluindo o ensino superior. Outro dado é que a maioria das entrevistadas possuem mais de uma formação, podendo ser pós-graduação, MBA ou mestrado, e a entrevistada 7 mencionou que tem interesse em fazer doutorado.

Sobre o nível de escolaridade dos pais, com exceção das entrevistadas 8 e 14, que afirmaram que os mesmos tinham pouco ou nenhum estudo, todas as demais informaram que seus pais frequentaram a escola. Interessante observar que a maioria das entrevistadas informou que os seus pais possuem uma formação mais avançada do que as suas mães.

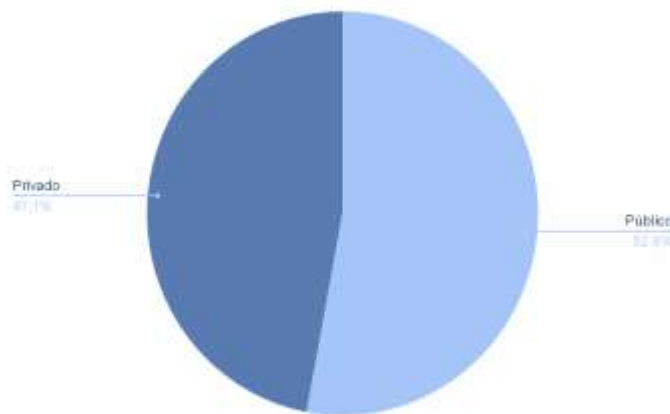
Ainda sobre a escolaridade dos pais, um dado relevante é que a maior parte dos genitores das entrevistadas, mesmo tendo frequentado a escola, possuem um grau de instrução baixo e/ou inferior ao seu, sendo que a maioria possui menos do que o ensino médio completo. As entrevistadas 3, 5, 12, 16 e 17 informaram que seus pais possuem ensino fundamental incompleto, já as entrevistadas 2, 4, 6 e 11 informaram que os seus pais possuem ensino médio incompleto, a entrevistada 4 ainda pontuou: *“meus pais são mais idosos, então eles não tiveram a mesma oportunidade que nós de acesso à educação”* (E4).

As participantes possuem diversos cargos, exceto as entrevistadas 13 e 14, todas possuem um chefe a quem prestam contas. A entrevistada 8 não possui um chefe, mas informou que todas as decisões são tomadas com os membros da

associação. Referente ao ramo de atividade, a maior parte das entrevistadas atua no ramo de serviços.

Em relação ao setor de atuação, na Figura 3 é possível observar que a maior parte das participantes (52,9%) atua no setor público.

Figura 3 - Setor de atuação



Fonte: Autora (2023)

As entrevistadas do setor público foram mais receptivas para responderem a pesquisa, mas as do setor privado foram as que mais indicaram possíveis participantes. Além disso, foi percebido, durante os contatos, que quando mencionado que outra entrevistada tinha a indicado, elas respondiam mais rapidamente e a entrevista era marcada.

Outro dado é que todas as entrevistadas, exceto a entrevistada 9, concederam a entrevista em seu ambiente de trabalho e durante o horário de expediente.

#### 4.3 INÍCIO E DESENVOLVIMENTO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Todas as participantes iniciaram suas carreiras em uma organização diferente das que estão agora, e grande parte delas começou antes da maioridade. As entrevistadas 8, 12 e 17 mencionaram que ingressaram no mercado de trabalho ainda quando crianças, a entrevistada 8 iniciou aos 13 anos e as entrevistadas 12 e 17 aos 14 anos.

Duas entrevistadas seguiram trabalhando no mesmo ramo de atividade que seus pais, uma delas sendo empreendedora, assim como eles. A entrevistada 2 é a única que se manteve na mesma função (recrutadora), mas em outra empresa e quando iniciou no seu primeiro emprego ela atuava como estagiária.

Muitas entrevistadas mencionaram que ingressaram no mercado de trabalho por meios informais, como é o caso das entrevistadas 1, 2, 5 e 16 que começaram como estagiárias ou jovens aprendizes. As participantes 6, 9, 4 e 17 mencionaram que ingressaram no mercado de trabalho em empregos informais ou que exigiam acúmulo de funções.

Sobre o desenvolvimento da carreira, as entrevistadas que possuem concurso público, em grande maioria foram as que trabalharam em menos lugares, como é o exemplo da entrevistada 1 que trabalhou em apenas um lugar antes de ser nomeada. A entrevistada 5 atuou em dois lugares e então fez o concurso, foi aprovada e nomeada, anos depois a atual gestão fez o convite para ela assumir a secretaria.

A entrevistada 7 mencionou que teve apenas dois empregos e ambos foram como servidora pública. A entrevistada 9 mencionou que trabalhou em dois locais e que há um ano assumiu um concurso público. A entrevistada 12 mencionou que trabalhou em um local e saiu após assumir o concurso público no cargo que está atualmente, mais tarde começou, também, a lecionar. Por fim, a entrevistada 15 mencionou que teve apenas dois empregos e depois passou no concurso municipal onde atuou em vários locais com o mesmo cargo.

Em contrapartida, a entrevistada 11 afirmou que só conseguiu sair dos nichos de mercado precários quando ingressou na carreira pública, como dito por Bruschini e Puppim (2004), que mencionam que mulheres têm mais possibilidade de crescer na carreira pública. Ela atuou primeiramente em dois locais de maneira informal, após, com o início da sua vida acadêmica, começou a fazer estágios e ao todo foram cinco estágios nessa época. Quando concluiu sua graduação, começou a trabalhar em um escritório de advocacia, mas este emprego durou apenas 45 dias, pois o seu salário era muito baixo (menor que dos estágios anteriores). Foi então que ela tomou a

decisão de se demitir e, como já sabia que havia sido aprovada no concurso público, esperar a sua nomeação, que veio somente cinco meses depois, quando ela tinha 26 anos. Aos 30 anos ela recebeu o convite para assumir a gestão do setor onde trabalha.

Algumas entrevistadas mencionaram que atuaram em diversos cargos na mesma empresa, como é o caso da entrevistada 4 que ingressou na empresa no setor de operações, um ano depois, com a ampliação da empresa, foi criado o setor de logística e ela entrou nesse novo setor como assistente de logística. Há um ano fez um processo seletivo dentro da empresa e assumiu como coordenadora de logística.

A entrevistada 10 mencionou que trabalhou em quatro lojas como operadora de caixa antes de ingressar na atual empresa, onde trabalhou como recepcionista no setor administrativo, mais tarde foi trabalhar como telefonista e então foi promovida ao setor de *e-commerce*. Algum tempo depois foi promovida para coordenadora de SAC. A entrevistada 17 ingressou no banco que atua hoje em dia como estagiária e, após ser efetivada, passou por quatro cargos até chegar ao gerente de agência.

Ainda sobre o parágrafo anterior, a entrevistada 6 mencionou que no seu primeiro emprego formal, atuou por oito anos e chegou ao cargo de chefe de setor, mas, ao perceber que não conseguiria mais crescer na empresa, ela buscou novas oportunidades. Logo após, em outra empresa, foi promovida para o cargo de subchefe, a entrevistada ainda mencionou que teve o cargo de multiplicador (pessoa encarregada de “visitar” outras lojas, identificar possíveis problemas e arranjar formas de impulsionar as vendas), anos depois ela mencionou que “*sentiu necessidade de fixar raízes, de assumir uma loja*” e então voltou para sua cidade natal com o cargo de gerente. Pondera-se, neste caso, se um homem também sentiria essa necessidade de “fixar raízes” ou se a família é quem iria acompanhar a sua trajetória profissional em diferentes cidades.

Outras participantes, assim como a entrevistada 3, tiveram diversos empregos, quando iniciaram sua carreira, e depois decidiram estudar para melhorar suas condições de trabalho. No caso da entrevistada 3, ela começou um estágio em um banco, logo após ganhou um cargo comissionado na prefeitura, onde atua desde 1989, e anos depois também atuou como vereadora.

Assim como mencionam Bruschini e Puppini (2004), a inserção das mulheres entrevistadas neste estudo se deu de forma basicamente precária, em posições muitas vezes não condizentes com a sua qualificação e/ou experiência posterior. Assim, para que pudessem conquistar uma ascensão na carreira profissional,

algumas tiveram que mudar, seja de organização ou também de setor, partindo do privado para o público, conforme também será abordado a seguir.

#### 4.4 DIFICULDADES

Neste tópico, serão apresentados os dados sobre as dificuldades que as entrevistadas enfrentaram na sua carreira. Importante salientar que, quando questionadas se já passaram por alguma dificuldade no mercado de trabalho por serem mulheres, algumas responderam que não, mas no decorrer das entrevistas elas mencionaram já ter passado por alguma, mesmo de forma inconsciente. Assim, todas as entrevistadas passaram por algum momento onde sofreram alguma objeção apenas por serem mulheres.

A entrevistada 8, por exemplo, não mencionou nenhuma dificuldade, mas logo no início da entrevista mencionou que foi alfabetizada apenas aos 10 anos, já que seu pai não permitia que filhas mulheres estudassem. Ela afirmou que somente ingressou em uma escola aos 18 anos, pois antes era necessário a autorização dos pais: *“meu pai era totalmente contra mulher estudar, ele dizia que mulher era para parir filhos e quanto menos sabe, menos questiona”* (Entrevistada 8).

As entrevistadas mencionaram algumas barreiras que precisaram e/ou ainda precisam enfrentar em sua carreira. As entrevistadas 2, 6, 9, 11 e 17 mencionaram a idade, já que muitas vezes foram questionadas pelo fato de serem muito jovens.

A entrevistada 9 destaca que muitas vezes tinha que reafirmar o seu cargo, pois era seguidamente questionada se ocupava tal posição de liderança. *“Meu marido tinha a mesma idade que eu e assumiu o mesmo cargo na mesma época e ouviu isso apenas uma vez”* (Entrevistada 10). Já a entrevistada 9 mencionou que considera que recebeu muitas responsabilidades para a sua idade *“eu tinha 17 anos, meu filho hoje tem 16 e eu não imagino ele responsável por uma vida. Era tudo muito novo, lidar com o paciente, lidar com a família, lidar com a morte. Eu pensei em desistir”* (E9).

Outro fator mencionado foi a conciliação da vida pessoal com a profissional, neste caso especificamente os filhos. A entrevistada 1 mencionou que, muitas vezes, por mais que o marido a auxiliasse com a rotina da filha, essa foi uma barreira na sua vida profissional, *“querendo ou não, por mais que o pai ajude, isso é a mãe né, o dia a dia”* (E1).

A entrevistada 12 mencionou a mesma barreira, mas no seu caso ela teve que esperar a sua filha crescer para poder estudar. A entrevistada 14 mencionou que quando seus filhos eram bebês, ela precisava os levar para o seu trabalho, já que não tinha com quem deixá-los. Fatos como estes ilustram o fenômeno do teto de vidro (FERNANDEZ, 2019; MOTA *et al.*, 2016) que traz que as mulheres enfrentam barreiras invisíveis ao tentar ascender na vida profissional, no caso aqui os filhos que as mães têm ou sentem a obrigação de acompanhar o seu cotidiano mais de perto, fato também mencionado por Silva, Santos e David (2022).

A entrevistada 4 mencionou que uma das barreiras que ela enfrentou foi entrar em setor que era ocupado apenas por homens e se consolidar nele. A entrevistada comentou que no início ela era a única mulher no seu setor, *“eu não achava difícil, mas achava diferente eu ser a única mulher”* (E4).

A participante ainda relata que quando ingressou na empresa todos já conheciam o sistema e ela não, então muitas vezes aproveitava seus intervalos para conhecê-lo, chegando a almoçar rápido para poder aprender mais sobre o sistema. Ela mencionou que em alguns momentos se sentia inferior por precisar fazer tarefas de esforço físico e ser vista como *“sexo frágil”*.

Ao assumir o cargo de liderança, a entrevistada 4 ainda apontou outras barreiras, já que todos passaram por um processo seletivo e ela foi quem conquistou o cargo. A mesma relata a insatisfação de alguns colegas: *“o pessoal dizia, ‘eu também sou capaz’, mas passamos por um treinamento, uma classificação, então não foi favoritismo”* (Entrevistada 4), ela ainda mencionou que quando tenta passar uma ideia para sua equipe e eles não acatam, então ela precisa se mostrar convincente.

As entrevistadas 4, 6 e 13 mencionaram que algumas de suas barreiras foram a família, os clientes, os fornecedores ou até mesmo a sociedade em geral, confirmando o estudo de Mota *et al.* (2016). A entrevistada 4 mencionou que ao trabalhar em um setor onde ela lida majoritariamente com fornecedores homens, ela precisa entender sobre o assunto muito mais do que eles e estar muito mais preparada para as negociações.

A entrevistada 6 mencionou que sente diariamente as dificuldades em ser mulher, principalmente no comércio onde o cargo de gestão é mais ligado ao homem, segundo ela: *“um universo machista onde eles te aceitam, mas vira e mexe tu ouve uma piadinha”* (Entrevistada 6). Ela ainda mencionou que vivenciou o estigma de

peçoas acreditarem que mulheres não ascendem na carreira por conta própria e sim por terem relações com superiores.

Essa mesma participante mencionou uma situação que viveu quando começou a trabalhar em cargos de liderança, quando pediu para um subordinado homem que tinha 25 anos de experiência na empresa trocar seu horário e ele se recusou dizendo que *“não seria uma menina que trocaria o seu horário de trabalho”*. Ela contou que mesmo com ela insistindo, ele foi trabalhar no dia seguinte no seu horário habitual e que a situação só foi resolvida após ela lhe aplicar uma advertência. Este fato coincide com o mencionado por Hryniewicz e Vianna (2018) sobre a dificuldade de mulheres liderarem homens mais velhos.

Já a entrevistada 13 mencionou que sua maior dificuldade foi quando precisou assumir o cargo onde não teve apoio do seu pai, nem do seu marido, que não aceitavam o fato dela trabalhar fora de casa. Ela mencionou:

*[...] na época meu marido disse: se tu assumir essa porcaria a gente vai se separar, então eu disse: então a gente se separa porque hoje é isso, mas se daqui a um tempo eu quiser assumir outro emprego tu vai arranjar outro empecilho e eu vou ficar sempre refém das tuas vontades (Entrevistada 13).*

Além das barreiras que muitas mulheres enfrentam por serem mulheres, algumas enfrentam uma dupla barreira por terem que lidar com questões raciais, como é o caso das entrevistadas 6, 7 e 9. A participante 6 mencionou que já se sentiu desvalorizada por ser negra, principalmente por parte dos clientes. Ela mencionou uma ocasião em que ao se propor a ajudar uma cliente a resolver um problema, a mulher em questão disse em tom de *“brincadeira”*: *“que se uma mulher negra fosse resolver o seu problema, então estaria tudo perdido”*. A participante ainda relata que após resolver a questão para a cliente, ela ainda mencionou que não imaginava que ela fosse tão inteligente.

A entrevistada 7 mencionou que ao ingressar no seu primeiro emprego, seu chefe mencionou que ela não era um *“cartão de visitas”* para o seu setor, e que, no mesmo dia, uma mulher branca tinha assumido o trabalho com ela e ele não disse o mesmo. A entrevistada 9 mencionou que já sentiu preconceito por parte de colegas de trabalho, principalmente pelo cargo que ocupa.

O fato da mulher ser muitas vezes considerada um *“cartão de visitas”* reflete ainda mais as distinções de gênero no mercado de trabalho, sobretudo em posições

de liderança. Isso porque muitas vezes a aparência, capacidade intelectual, condição parental, possibilidade de ter filhos, estado civil, etnia, idade, estilo de comunicação, saúde, orientação sexual, sotaque, entre outras características são muito mais cobradas, e utilizadas contra as mulheres, do que dos homens, mesmo em posições semelhantes.

A participante 9 ainda relata que alguns subordinados a enxergam como “*uma negra que está lá para mandar*” e também mencionou outras situações onde ela se sentiu desvalorizada por sua cor de pele. Entre eles, o dia em que estava auxiliando uma médica nos cuidados com um paciente e precisou entubá-lo (procedimento que só pode ser realizado por enfermeiros graduados). Nesse momento, a médica questionou se ela realmente era a enfermeira, ela mencionou:

*Naquele momento tinham vários profissionais, mas eu era a única negra e em nenhum momento ela pensou que eu fosse a enfermeira. Em todo momento ela pensou que eu fosse a técnica em enfermagem, jamais vão me olhar e pensar que sou a enfermeira (Entrevistada 9).*

A entrevistada 5, ao ser questionada sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho, mencionou que acredita que para que mulheres possam ser líderes precisam ser masculinizadas, tomando uma posição mais agressiva dentro da empresa, conforme mencionado por Hryeniwicz e Vianna (2018), ao mencionarem sobre o estereótipo do líder tradicional. A entrevistada ainda mencionou que algumas vezes ela escolheu mulheres para gerenciarem algum setor, mas que elas eram “femininas demais” e não conseguiam se adaptar a liderança, assim como mencionado por Santos e Diógenes (2019).

Por outro lado, a entrevistada 8 mencionou que não acredita que existam diferenças entre gêneros no mercado de trabalho e que este tipo de pensamento é “coitadismo de gênero”. Este pensamento se configura como o mencionado por Cesário (2019) sobre a ideia da abelha rainha, onde mulheres que ascenderam profissionalmente em meios de trabalho onde era composto majoritariamente por homens (como é o caso da pesquisada, que trabalhou durante 43 anos em um cargo executivo com uma equipe, segundo ela, formada somente por homens) se distanciam de mulheres que estão na parte mais baixa da pirâmide hierárquica. Isso também coincide com o trabalho de Woida e Oliveira (2019), que mencionam que as barreiras foram aceitas por outras mulheres a ponto de não mais enxergarem-nas.



Sobre a abordagem do piso pegajoso (FERNANDEZ, 2019; NUNES; LIMA, 2021) muitas entrevistadas mencionaram que trabalharam em empregos informais no início de suas trajetórias profissionais, como a entrevistada 6, que iniciou como babá e depois trabalhou como doméstica, até que conseguiu emprego em uma fábrica de calçados. A entrevistada 9 informou que antes de atuar como enfermeira também teve trabalhos informais, mas dentro da sua área de formação. A entrevistada 16 contou que morava no interior do município com seus pais e, por conta disso, começou a trabalhar com 15 anos na lavoura.

A entrevistada 11 também mencionou que começou sua vida profissional em trabalhos informais, aos 17 anos ela trabalhou em um supermercado e mais tarde em uma clínica de odontologia. Ela relatou *“esses dois empregos não eram estágios, mas também não tive a carteira assinada, era aquele clássico trabalho informal, com mão de obra barata”* (Entrevistada 11). Conforme mencionado acima, no tópico 4.3, a entrevistada só conseguiu sair desse mercado após ser nomeada em um concurso público. Pôde-se confirmar o estudo de Estrade (2022), que afirma que muitas mulheres ficam presas ao piso pegajoso, ainda que se tenha uma alternativa para sair desta realidade, no caso, por meio da carreira pública, onde a maior parte dos cargos são conquistados via concurso público, ou seja, sem distinção de gênero, ao menos na etapa inicial da contratação.

A entrevistada 5 mencionou que iniciou sua carreira como jovem aprendiz e a entrevistada 12 também iniciou sua carreira por meio de trabalhos informais, assim como a entrevistada 4, que não tinha um cargo específico na empresa em que atuava, pois todos exerciam várias funções. Estes relatos coincidem com o mencionado por Bruschini e Puppini (2004) sobre os nichos de mercado precários, uma vez que grande parte das entrevistadas tiveram trabalhos em que exigiam longas jornadas de trabalho, excesso de funções e baixa remuneração. A maioria dessas entrevistadas mencionaram que saíram desses trabalhos após receberem convites para ingressar em trabalhos formais no setor público em cargos comissionados ou no setor privado em empresas.

A entrevistada 11 mencionou que assumiu o seu cargo de forma inesperada (a antiga líder precisou se ausentar por um longo período por questões de saúde) e em um contexto em que o seu setor estava passando por um momento atípico, então se fazia necessário um líder. Essa situação se assemelha ao mencionado com o

penhasco de vidro (ESTRADE, 2022), onde as mulheres muitas vezes são colocadas em cargos de liderança de alto risco e sem o devido preparo para a situação.

Outras entrevistadas mencionaram outras dificuldades, como no caso da entrevistada 3, que há muitos anos está inserida na política em que ela intitula como um *“mercado de trabalho masculino onde os cargos de remuneração mais altos são geralmente dos homens”* (Entrevistada 3), assim como afirmam Pereira, Santos e Borges (2005). A pesquisada ainda mencionou que por seu cargo ser de confiança e estar filiada ao mesmo partido político, ela sente muita dificuldade em aceitação neste meio principalmente em trocas de lideranças, conforme também mencionado por Caitano (2019).

#### 4.5 FACILITADORES

Neste tópico serão apresentados os dados quanto aos facilitadores que as entrevistadas relatam. Importante salientar que, ao serem questionadas se em algum momento em sua carreira elas perceberam que o fato de ser mulher facilitou em algo, todas mencionaram que não. Com exceção da entrevistada 9, que é enfermeira, assim coincidindo com o escrito por Jaime (2011), sobre os guetos femininos, ou seja, espaços no mercado de trabalho ocupados majoritariamente por mulheres.

A mesma entrevistada, quando questionada se acredita que mulheres sofrem mais preconceito por serem mulheres, respondeu que isso não existe na sua área. Ela ainda mencionou que as mulheres normalmente são mais organizadas, o que facilita o trabalho no hospital. Além disso, quando questionada se ela enxerga a área da enfermagem como um gueto feminino, ela respondeu com certeza que sim e complementou: *“eu, como líder, me sinto mais tranquila com as mulheres, porque elas deixam tudo em ordem e eu não preciso ficar revisando, do que com os homens, com eles eu sempre preciso revisar”* (E9).

Quando questionada sobre os facilitadores em sua carreira, a entrevistada 7 afirmou que em muitos momentos o fato de ser uma mulher sem filhos a facilitou. Ela mencionou que, em diversos momentos, precisou ficar até mais tarde no trabalho e isso foi possível, pois ela não tinha responsabilidade com filhos, o que ratifica o estudo de Rocha-Coutinho e Barbosa (2007) sobre a dedicação das mães com os filhos. A entrevistada ainda mencionou que seus chefes reconheciam que ela se destacava pelo fato de não ter filhos e poder se dedicar integralmente ao seu trabalho.

No próximo tópico, serão discutidos os resultados referentes à liderança das entrevistadas, bem como a sua motivação, seus objetivos profissionais, e a conciliação da vida profissional e pessoal. Além disso, serão apresentados os estilos de liderança predominantes entre as participantes.

#### 4.6 MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DAS LÍDERES

Sobre a principal motivação no trabalho, a maior parte (nove das 17 entrevistadas) demonstrou que esta é baseada nos objetivos da empresa e executá-los da melhor forma. A entrevistada 8 relatou que atuou durante 47 anos em uma empresa em um cargo executivo e, após a sua aposentadoria, decidiu morar no interior, foi quando conheceu a Associação e decidiu usar dos seus conhecimentos para ajudar, pois as pessoas tinham pouco conhecimento em gestão. Desde então, ajudou a Associação e ampliou o seu espaço físico, bem como ajudou na sua divulgação.

Outras entrevistadas mencionaram que sua motivação está baseada na sua equipe ou nas pessoas que serão impactadas com o seu trabalho. A entrevistada 12 mencionou que, como trabalha com famílias de produtores rurais, percebe muita dificuldade das mulheres em buscar autonomia e, por este motivo, sua maior motivação é empoderar essas mulheres. As entrevistadas 5, 15 e 16 também responderam neste sentido.

Outras entrevistadas (três) mencionaram que sua maior motivação é ver o seu crescimento pessoal e/ou se sentir valorizada. A entrevistada 3 mencionou que sua motivação é ver o quanto evoluiu profissionalmente, bem como, conseguir utilizar a mesma linguagem dos demais servidores, item que teve dificuldade no início.

A entrevistada 10 mencionou que sua maior motivação é se sentir valorizada e segura no seu trabalho. Por fim, as demais entrevistadas mencionaram que sua motivação está em questões pessoais, como gostar do seu trabalho e se sentir confortável nele, e outras preferiram não se aprofundar no assunto.

Quando questionadas sobre os seus objetivos pessoais e profissionais, a maior parte das entrevistadas mencionou apenas objetivos profissionais. Somente as entrevistadas 2, 10, 14 e 15 mencionaram objetivos pessoais.

A entrevistada 14 mencionou que seu maior objetivo é diminuir a sua frequência de trabalho para poder acompanhar o crescimento dos filhos, o que condiz com o

escrito por Leta (2003) sobre prioridade da maternidade ao invés da vida profissional. A entrevistada 11 ainda mencionou que seu maior objetivo é conseguir se envolver apenas o tempo necessário com o trabalho para não prejudicar a vida pessoal.

As entrevistadas 1, 4, 7, 16 e 17 mencionaram que desejam buscar especialização profissional e acadêmica. A entrevistada 4 foi a única que expressou claramente que deseja subir de cargo. As entrevistadas 3 e 5 mencionaram que possuem o desejo de se dedicar à política, mas que atualmente sentem dificuldade em seguir esta carreira. A entrevistada 3 mencionou que sente resistência dos demais políticos em aceitar a sua presença, uma vez que a presença de mulheres na política no Município é escassa, corroborando os dados de Caitano (2019).

As entrevistadas 8, 10 e 13 mencionaram ter objetivos relacionados à empresa ou ao seu setor. As entrevistadas 8 e 13 afirmam que desejam ampliar cada vez mais suas respectivas associações. Já a entrevistada 10 mencionou que deseja se dedicar a sua equipe e ampliar o seu setor.

Sobre a conciliação da carreira com a vida pessoal, a única entrevistada que mencionou que não percebe diferenças de gênero foi a 17, que é solteira e não tem filhos. Todas as demais entrevistadas apontaram que as mulheres possuem sobrecarga de trabalho ao conciliar a vida pessoal e profissional.

É interessante observar, porém, que as entrevistadas possuem pontos de vista diferentes sobre o mesmo assunto. Um grupo de entrevistadas enxergam isso de forma positiva com a justificativa de que as mulheres só conseguem tal feito porque são mais organizadas, flexíveis e porque são mais “guerreiras” em comparação aos homens. Já outro grupo enxerga isso de forma negativa, apontando que essa sobrecarga se dá porque o homem normalmente se abstém das tarefas domésticas, bem como dos cuidados com os filhos.

Sobre o parágrafo anterior, durante as entrevistas foi muito comentado sobre a relação da vida profissional feminina com a maternidade. Muitas participantes tratam a maternidade como uma obrigação da mulher e se referem aos seus esposos como alguém que as ajuda, assim como mencionado por Brandão e Lopes (2017) sobre os papéis de gênero sobre as tarefas domésticas. A entrevistada 5 mencionou que os homens são livres (sobre a conciliação da casa e dos filhos) e, por conta disso, conseguem mais promoções. A entrevistada 16 também mencionou:

*Eu não sei até que ponto a mulher ganha com esse empoderamento, porque a gente acaba se sobrecarregando, pois a gente trabalha fora de casa e tem compromisso com os filhos. Eu acredito que um dos motivos pelos quais a gente vive em uma sociedade onde os adolescentes e crianças têm tanta ansiedade, tanta depressão é porque há uma quebra na ligação com a mãe, porque as mães estão sobrecarregadas. A criança acaba perdendo o brincar em casa, o lazer com a família. Hoje em dia, os pais buscam muito conforto para os filhos, mas esquecem que as crianças precisam de amor, carinho e atenção (Entrevistada 16).*

Quando questionadas sobre como conciliam a vida profissional e pessoal, foi perceptível, nas respostas das entrevistadas, que as mulheres que ainda não são mães conseguem conciliar aparentemente de maneira mais fácil, conforme mencionado por Brandão e Lopes (2017). A entrevistada 11 ainda mencionou que acredita que a mulher se cobra mais e, quando for mãe, acredita que se cobrará ainda mais. Em contrapartida, a entrevistada 6 mencionou que, apesar de não ter filhos, no início misturava muito as questões de trabalho e que precisou de terapia para poder conciliar estas questões.

A entrevistada 9 mencionou que em muitos momentos prefere priorizar a vida profissional em detrimento da vida pessoal, a mesma comentou: “*eu tenho um filho e eu sustento ele sozinha, então eu não posso me dar o luxo de desfocar e ficar desempregada*” (E9). Outras mencionaram também que os filhos acabam demandando mais atenção de acordo com a idade, pois, no seu caso, como seus filhos são adultos, hoje em dia é mais fácil conciliar o trabalho com a vida pessoal.

#### 4.7 LIDERANÇA FEMININA

Para identificar o estilo de liderança foi feita a seguinte pergunta “como você toma as principais decisões que impactam no seu trabalho?”, logo após, as respostas foram analisadas para identificar um possível estilo predominante entre as participantes. As entrevistadas, do total de 17 (3, 4, 5, 6, 10, 11, 13, 14, 15, 16 e 17), demonstraram um perfil de líder mais transformacional, de acordo com Carvalho Neto *et al.* (2011). A entrevistada 3 mencionou que possui uma equipe com mais de 30 pessoas e busca sempre dialogar com eles e acompanhá-los, inclusive auxiliar os subordinados que possuem alguma dificuldade, como, por exemplo, doenças psicológicas.

A entrevistada 5 mencionou que busca manter sua equipe sempre motivada e, como não consegue motivá-los financeiramente por se tratar de um órgão público,

busca promover um ambiente agradável de trabalho e os deixando livres para decidirem a melhor forma de trabalhar. A entrevistada 6 e 10 mencionaram que procuram conhecer o perfil de cada colaborador e tratá-los de acordo com as necessidades de cada um. Por exemplo, sendo mais delicadas com os que são mais tímidos e mais enérgicas com os que são mais agitados.

As entrevistadas 11, 13, 16 e 17 mencionaram que preferem tomar as decisões em conjunto com a equipe. Já as entrevistadas 4, 14 e 15 mencionaram que tomam as decisões sozinhas, mas orientam a forma como os subordinados devem executá-las.

Observa-se que tais respostas se caracterizam com as quatro características do líder transformacional, trazidas por Carvalho Neto *et al.* (2011). Dessa forma, buscam conhecer cada liderado (entrevistadas 6 e 10); dão estímulo intelectual: 5, 11, 13 16 e 17; inspiração motivacional: 4, 14 e 15; e exercem a empatia: entrevistada 3.

A entrevistada 9, quando questionada sobre como toma as decisões, afirmou que é necessário coordenar o trabalho, pois essa é função do enfermeiro e ela é cobrada quando não faz. Ela ainda mencionou que, no seu primeiro emprego como enfermeira, muitas vezes ela era vista como “mandona”, hoje ela se considera mais flexível, mas ainda assim é ela quem toma as decisões. Essa foi a única entrevistada que demonstrou mais características próximas de uma líder transacional. As demais entrevistadas não possuem uma equipe, então as decisões impactam somente no seu trabalho.

Conforme os dados apresentados no tópico 4, é possível criar uma espécie de linha do tempo sobre a trajetória das mulheres no mercado de trabalho, a partir desta pesquisa. É possível perceber que alguns fatores se repetem, como a inserção em mercados informais, a barreira da maternidade, a barreira do racismo, alguns facilitadores e o estilo de liderança transformacional.

Figura 4 - Linha do tempo das etapas das mulheres no mercado de trabalho



Fonte: Autora (2023)

Portanto, embora não seja possível, e nem seja o objetivo, generalizar os resultados, por meio deste estudo foram encontrados alguns elementos que se fizeram presentes em grande parte das trajetórias analisadas, demonstrados nesta linha do tempo. Na próxima seção, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar a trajetória de mulheres que ocupam cargos de liderança na região Centro-sul do Estado do Rio Grande do Sul. Com a análise dos resultados, foram identificados diferentes perfis e trajetórias.

O primeiro item a ser considerado é em relação à região, na localidade onde a pesquisa foi realizada a principal fonte econômica é a agricultura, sendo este um nicho de mercado considerado masculino. Por mais que tenha havido um esforço para encontrar entrevistadas que atuam nesta área, não foi obtido êxito, uma vez que são poucas profissionais e, as que foram localizadas, não responderam ao contato. Outro fato é que não foram encontradas líderes que atuem na atividade industrial, isso pode ser explicado pela pouca quantidade de empresas neste ramo da região.

Sobre a trajetória, destaca-se a modalidade de ingresso das entrevistadas no mercado de trabalho. A maioria começou em trabalhos informais, estágios ou trabalhos com acúmulo de funções. Isso pode ser explicado pela questão da região não ter muitas oportunidades qualificadas de acesso ao mercado de trabalho, conforme já abordado. O relato da entrevistada 11 foi simbólico ao estudo, já que ela atuou em vários empregos informais e só conseguiu sair desse ciclo após a sua nomeação em um concurso público, demonstrando a segurança e a possível imparcialidade que este setor traz. As demais entrevistadas só conseguiram sair dessa realidade após provarem a sua competência (muitas vezes sendo mais cobradas e se dedicando mais do que os colegas homens, segundo as mesmas) e então serem contratadas no mercado formal.

Outro dado que se destaca é que poucas entrevistadas ingressaram nas empresas em cargos de baixa hierarquia e ascenderam profissionalmente, passando por vários cargos, o que normalmente se espera de uma trajetória de carreira. Por outro lado, Lautert (2019) pesquisou sobre a trajetória de mulheres em cargos de liderança de uma cooperativa de crédito no Rio Grande do Sul e concluiu que todas as suas entrevistadas construíram uma carreira dentro da organização, passando por diversos setores até chegar à liderança. Neste estudo, apenas três entrevistadas mencionaram o mesmo.

Fazendo um comparativo geracional, foi percebido que, se compararmos as entrevistadas mais jovens e as com mais idade, as dificuldades ainda permanecem. Enquanto a entrevistada 8 (que tem 73 anos) mencionou que seu pai não permitia que



as filhas mulheres estudassem, a entrevistada 13 (que tem 36 anos) mencionou que seu pai e seu esposo não permitiam que ela trabalhasse, o que quase ocasionou o seu divórcio. Isso demonstra que por mais que se tenha uma ideia de que as mulheres conseguiram autonomia para tomar suas próprias decisões, muitos homens ainda tentam privar que elas consigam o seu espaço. Além disso, a entrevistada 2, que é a mais jovem (com 20 anos), mencionou que ao ingressar no mercado de trabalho se deparou com muitas situações de assédio por parte de homens, ou seja, quando as mulheres conseguem o apoio familiar, existem ainda outras barreiras a enfrentar.

Ainda sobre as dificuldades, ficou evidente que, mesmo após a ascensão das mulheres aos cargos de liderança, muitas são as barreiras que estas enfrentam. Isso foi percebido uma vez que a maioria das entrevistadas ficou durante grande parte das entrevistas contando sobre as adversidades que passaram.

Destaca-se neste sentido a maternidade, muito comentada durante as entrevistas. Por mais que a maior parte das entrevistadas sejam mães, ou desejam ser mães, essa ainda é uma grande dificuldade que as mulheres que pretendem ser líderes enfrentam e isso se dá pela ideia de que as mães são as grandes responsáveis pelos filhos e que os pais são apenas ajudantes.

Foi comum durante as entrevistas o pensamento de que os pais normalmente têm menos ou nenhuma responsabilidade com os filhos, em forma de desabafo por parte de algumas participantes e de outras com naturalização. Além disso, durante as entrevistas, diversas participantes mencionaram que as mulheres precisam cuidar também dos seus maridos, como se colocassem o homem em uma posição infantilizada e não se relacionasse com uma mulher buscando uma companheira, mas sim uma segunda mãe. Assim, sobrecarregando as mulheres a mais um trabalho e tornando a conciliação mais difícil para as líderes casadas.

Outra dificuldade comentada nas entrevistas foi a necessidade da líder precisar se autoafirmar, seja por sua idade, por estar em um ambiente considerado masculino ou pelo cargo que ocupa. Outra questão visível foi a naturalização de barreiras pelas próprias mulheres, isso se deu de forma clara com algumas respostas, ou mesmo de forma inconsciente, quando algumas mencionaram que nunca tinham enfrentado nenhuma dificuldade, mas, no decorrer da entrevista, contavam que já tinham passado por inúmeras situações.

É como se elas utilizassem isso como um mecanismo de autodefesa ou, ainda, como forma de proteger a organização onde atuam, já que muitas mencionaram que

a empresa tem uma cultura de valorização das mulheres, porém, em algum momento, declararam as barreiras que enfrentam para estar no seu cargo, ocorrendo principalmente no setor privado. Ainda sobre as dificuldades, outra que se destacou foi a questão do racismo, onde as três entrevistadas negras mencionaram isso quando questionadas sobre as dificuldades, é como se fosse mais uma barreira que elas precisam enfrentar, uma vez que também enfrentam as demais.

Sobre os facilitadores, ficou evidente a existência dos guetos femininos, principalmente quando todas as entrevistadas mencionaram que não sentiram que o fato de ser mulher a facilitou na carreira, exceto a entrevistada que é enfermeira. Ainda existem outros possíveis guetos a serem explorados, como os setores de moda e beleza, mas não foi obtido êxito ao contatar com estas possíveis entrevistadas, por questões de incompatibilidade de horários.

Na questão da liderança feminina, considera-se que as entrevistadas, em grande maioria, possuem um mesmo estilo, que coincide com o “estilo feminino de liderar”, ou seja, o estilo de liderança transformacional. Este é compatível com o que os autores descrevem sobre as mulheres serem líderes empáticas, que se preocupam com a equipe, que buscam motivação e o bem estar dos seus subordinados. A única entrevistada que demonstrou um perfil transacional foi a 9, podendo ser uma justificativa para este comportamento a questão da barreira do racismo que ela enfrentou e das diversas vezes que ela precisou reafirmar o seu cargo. Possivelmente hoje ela utiliza dessa posição mais assertiva que seu cargo a proporciona como defesa e autoafirmação.

A principal limitação para o estudo foi a região objeto de pesquisa, uma vez que é uma região pouco desenvolvida economicamente e é escassa a condição de mulheres em cargos de liderança, sendo que em algumas cidades nem existiam mulheres que ocupassem tal posição. O tempo também foi um fator limitante, uma vez que o método bola de neve, de contar com indicações das próprias participantes, por mais que seja um bom método para alcançar um público amplo, necessita de tempo para que possa atingir resultados e, ainda, chega um determinado momento em que as indicações acabam, principalmente em cidades pequenas e em uma região pouco desenvolvida do Estado.

Como sugestões para futuras pesquisas, tem-se o aprofundamento na relação maternidade e vida profissional das mulheres que ocupam a posição de liderança, com pesquisas que buscam explorar melhor o impacto desta condição e até mesmo

a visão dos homens e a posição das organizações ao contratar e oferecer promoções a estas profissionais. Outro possível tema para futuras pesquisas é pesquisar sobre os traumas, cicatrizes e impactos que as barreiras causaram em mulheres que mesmo ocupando cargos de liderança ainda as enfrentam. Também sugere-se um trabalho específico com líderes negras utilizando as abordagens do piso pegajoso e teto de vidro.

Às organizações, sugere-se, ainda, implementar políticas e programas de conscientização e combate ao preconceito de gênero, promovendo a igualdade de oportunidades e valorizando as competências e as realizações das mulheres. Isso pode ser feito através de horários de trabalho flexíveis, trabalho remoto e licença parental equitativa.

Outra sugestão é cobrar dos empregados a aceitação das líderes mulheres de modo a buscar a valorização delas. Além disso, as organizações podem oferecer programas de mentoria e desenvolvimento profissional específicos para mulheres, a fim de ajudá-las a avançar em suas carreiras.

Ao Estado, sugere-se campanhas divulgadas em mídias sociais sobre a valorização das mulheres no mercado de trabalho. Além de programas que visem garantir o acesso à educação infantil para crianças que as mães trabalham. Buscando reduzir a desigualdade, o Estado também pode ampliar a licença paternidade, de forma com que as empresas não tenham um olhar desigual no momento da contratação de profissionais. Outra maneira é cobrar efetivamente das empresas o devido cumprimento das cotas de gênero (além da criação de cotas raciais para o mercado de trabalho), além de incentivos para empresas que contratam mulheres.

O governo pode, ainda, criar e implementar leis antidiscriminação e medidas que garantam a igualdade salarial entre homens e mulheres. Além disso, pode incentivar a participação das mulheres em setores e cargos historicamente dominados por homens, oferecendo programas de capacitação e financiamento.

A sociedade também pode desempenhar um papel fundamental na mudança de mentalidades e estereótipos de gênero. É fundamental promover a educação e a conscientização sobre a importância da igualdade de gênero no local de trabalho, desde as escolas até o ambiente profissional. Isso pode ajudar a eliminar preconceitos e estereótipos arraigados, além de incentivar meninas e mulheres a buscar carreiras em áreas tradicionalmente masculinas.

É importante ressaltar que a igualdade de gênero no mercado de trabalho não é apenas uma questão das mulheres, mas de toda a sociedade. A promoção de uma cultura inclusiva e igualitária beneficia a todos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mariana Rosa da Silva; BERGAMO, Fabio Vinicius De Macedo. DO TETO DE VIDRO AO PENHASCO DE VIDRO: AS BARREIRAS INVISÍVEIS E CONTÍNUAS NA LIDERANÇA FEMININA. In: Seminários em Administração, 13, 2020, São Paulo, SP. **Anais** [...] São Paulo, SemeAd, 2020.

AMARAL, Grazielle Alvez. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, Goiânia, v. 8, n. 2, 2013. DOI: 10.5216/rir.v2i13.22336. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/rir/article/view/22336>. Acesso em: 07 ago. 2022.

BARBOSA, Patrícia Zulato; ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Psicol. Clin.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 163-185, 2007. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652007000100012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652007000100012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 maio 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1072>. Acesso em: 25 de set. 2022.

BRANDÃO, Catarina do Vale; LOPES, Diana Gabriela. Conciliando a liderança e a maternidade: um estudo com recurso a histórias de vida. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 4, p. 270-285, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17267/2317-3394rps.v6i4.1702>. Acesso em: 25 de set. 2022

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In: ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, XXIV, 2010, Salvador, Ba. **Anais** [...] p. 2023-10.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Número de mulheres eleitas em 2018 cresce 52,6% em relação a 2014**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014>. Acesso em: 25 set. 2022.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. O trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CAITANO, Francinalda da Silva. **Retratos da liderança feminina no setor público: conquistas e barreiras**. 2019. 28 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Instituto Brasiliense de Direito Público - Brasília, 2019.

CÂNDIDO, Ana Paula da Silva; NUNES, David Silva. A importância da liderança feminina nas empresas. **Prospectus**, v. 3, n. 1, p. 98-110, 2021.

CARVALHO NETO, Antônio et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CASTRO, Gabriel. Em entrevista, Dilma atribui críticas a 'preconceito de gênero'. **Revista Veja**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/em-entrevista-dilma-atribui-criticas-a-preconceito-de-genero/> Acesso em: 25 set. 2022.

Cesário, C. V. (2019). **Mulheres em cargo de liderança**. Porto, 2019, 73 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade do Porto, Faculdade de Economia. <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf> Acesso em 30 de out 2022.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38917/mulheres-lideres--as-desigualdades-de-genero--c>— Acesso em 25 de out. 2022.

COSTA, Barbara Regina Lopes. Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/24649>. Acesso em: 24 out. 2022.

COSTA, Fernando Magalhães. **Glass ceiling**: a barreira invisível entre homens e mulheres no mercado de trabalho. JusBrasil, 2020 Disponível em: <https://fernandomagalhaescosta.jusbrasil.com.br/noticias/848667463/glass-ceiling-a-barreira-invisivel-entre-homens-e-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 04 de set. de 2022.

COSSO, Esther; CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. **Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo**. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 7. 2012, Caxias do Sul, RS. Anais [...] Caxias do Sul, 2012. p. 1-12.

CUTAIT, Maressa Geres. **A trajetória de carreira das mulheres de alta gestão no Brasil**. São Paulo 2020. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2020.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 200-221, 2015.

DIEESE. **A inserção de mulheres no mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>. Acesso em: 17 de out. 2022.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>. Acesso em: 24 de set. 2022

ESTRADE, Maitê Severo. **Piso pegajoso, teto de vidro, penhasco de vidro e a síndrome da abelha rainha: a mulher no mercado de trabalho**. 2022, 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2022. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/rii/7590/1/Mait%C3%AA%20Severo%20Estrade%20-%202022.pdf>. Acesso em 17 de out. 2020

IBGE. **Estatísticas de Gênero**, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,1,2,2,3,4,13,48,128&ind=4699>. Acesso em: 04 de set. de 2022.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos>. Acesso em: 04 de set. 2022.

FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho**. Fundação Getúlio Vargas, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/participacao-mulheres-negras-mercado-trabalho>. Acesso em: 14 de maio de 2023

FELIX, Bruno; LAURETT, Rozélia; KALUME, Mary Correia Moreira. Síndrome da abelha rainha? Uma comparação ao avanço de carreira entre mulheres seniores e juniores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 4, p. 119-131, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441769867010/html/>. Acesso em: 24 de set. 2022

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo** (UNESP) Florianópolis, SC, n. 26, p. 79-103, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951>. Acesso em: 24 de set. 2022

FONTOURA, Natália de Oliveira; GONZALES, Roberto. Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade? **IPEA**, n. 41, p. 21-26, nov, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4056>. Acesso em: 13 de out. 2022

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 185-207, 2002.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa. VIANNA. Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Rio de Janeiro. **Cad. EBAPE. BR**, v. 16, n. 3. p. 331-344, jul./set. 2018.

JAIME, Pedro. Para além das pink collars: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, v. 11, n. 1, p. 135-155. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>. Acesso em: 9 de set. 2022.

LAUTERT, Bárbara Aline dos Santos Paes. **História de vida real: a trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na cooperativa de crédito Sicredi pampa gaúcho**. 2019, 25 f. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2019.

LEAL, Joana. Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais. **Aun USP**. Ano: 49, Ed. n. 20. Fev, 2006. Disponível em: <http://www.usp.br/aunantigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>. Acesso em: 9 de set. 2022.

LETA, Jacqueline. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. Estudos Avançados. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, 2003. v. 17 n. 49. São Paulo Set./Dec. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142003000300016>. Acesso em: 9 de set. 2022.

MARINELLI, Bianca. Discriminação feminina no mercado de trabalho. **ETIC: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 2020. v. 16, n. 16, 2020. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8705>. Acesso em: 9 de set. de 2022.

MENDONZA, Cynthia Branca. **Liderança feminina em organizações privadas de Rivera – Uruguai: qual a forma de liderança predominante nas mulheres gestoras?** 2017, f. 21. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista De divulgação científica**, 2014. v. 19, n. 2, p. 169–178. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Acesso em: 9 de set. 2022.

MICHEL, Kelly Daiana; NUNES, Moema Pereira. Mães Gestoras. Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. **Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022.

MOTA, Carolina Maria; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2014, p. 56-75.



MOTA, Carolina Maria *et al.* As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 126-149, 2016.

NUNES, Kessia Kiss; LIMA, Angelita Pereira de. Sticky Floor. Glass Ceiling and Queen Bee: The triple barrier imposed by the sexist economy. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e2410816110, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.16110. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110>. Acesso em: 23 jan. 2023.

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. 2015, f. 143. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/15653/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20%282015-02-26%29%20-%20FL%c3%81VIA%20DANIELLE%20SANTOS%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em 4 de set. 2022.

PEREIRA, Rosângela Saldanha, SANTOS, Daniela Almeida dos, BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. *In*: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2. **Anais[...]** São Luís: 26 ago. 2005, 1-8. Disponível em: [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/waleska\\_Rosangela\\_Danielle321.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/waleska_Rosangela_Danielle321.pdf). Acesso em 4 set. 2022.

REZENDE, Fernanda Versiani de; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; TANURE, Betânia. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RODRIGUES, Paulo Jorge *et al.* **O trabalho feminino durante a revolução industrial**. XII Semana da Mulher. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino\\_paulo-jorge-rodriques.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino_paulo-jorge-rodriques.pdf). Acesso em 25 set. 2023.

SANTOS, Pietra Pacheco dos. **Os desafios do processo empreendedor feminino: um estudo na Rede de Empreendedoras Restinga S/A (Porto Alegre- RS)**. 2021. 48 f. Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Curso de Administração, 2021.

SANTOS, Nicole del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Renefara**, Goiânia, v. 14, n. 2, mai./ago. 2019.

SILVA, Laura Cecília Sievert; SANTOS, Noemi; DAVID, Simone. Mulheres no poder: Quais os desafios na hora de liderar? **Revista Processando o Saber**, v. 14, n. 01, p. 01-15, 18 maio 2022. Disponível em: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/229>. Acesso em: 9 de set. 2022.

SEADE. **Diminui o desemprego das mulheres**. 2019. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/diminui-o-desemprego-das-mulheres/>. Acesso em: 24 de set. de 2022.

SEGGIARO, Felipe Balestrin. Mulheres no mercado de trabalho: análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 2, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15602/2525-9040/remas.v2n2p83-107>. Acesso em: 9 de set. 2022.

STRAPASSON, Maria Rejane; MEDEIROS, Cássia R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, p. 228-233, 2009.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 53-81, 2011.

WERLANG, Álvaro; TRAININI, Marco Miller. Planejamento Estratégico de Desenvolvimento da Região Centro-sul. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201710/09144206-plano-centro-sul.pdf>. Acesso em: 27 de abr. de 2023

WOIDA, Luana Maia; OLIVEIRA, Beatriz Benedito de. O fenômeno *glass ceiling* e o acesso à informação: estudo sobre as barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas: Revista de Filosofia Temática**, v. 3, n. 1, p. 61-75, fev. 2019. ISSN 2525-4154. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18542/complexitas.v3i1.6636>. Acesso em: 25 de set. 2022.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

### Roteiro semiestruturado

1. Quantos anos você tem?
2. Qual o nível de escolaridade dos seus pais?
3. Você estudou em escola pública ou privada?
4. Descreva a sua formação?
5. Como foi o início da sua trajetória profissional? Quantos anos você tinha quando você começou a trabalhar?
6. Quantos empregos você já teve? (descreva a sua trajetória profissional)
7. Qual o seu estado civil?
8. Você possui filhos? Se sim, quantos?
9. Caso não tenha, você pretende ter filhos?
10. Qual a maior dificuldade que você enfrentou na vida profissional?
11. Você considera que houve algum momento em que o fato de ser mulher facilitou a sua carreira?
12. O que mais te motiva no trabalho?
13. Como você concilia a vida pessoal com a profissional? Considera que há diferença entre homens e mulheres em relação a esta conciliação?
14. Você tem um planejamento quanto a sua vida (pessoal e profissional)? Se sim, quais serão seus principais desafios para seguir este planejamento?
15. Qual ramo/setor você trabalha atualmente? Em qual cargo? É na iniciativa pública ou privada?
16. Você acha que as mulheres enfrentam mais dificuldades no mercado de trabalho por serem mulheres? Como você lida com isso? Já passou por alguma situação marcante?
17. Você já teve problemas com colegas de trabalho? Como lidou/lida com isso?
18. Se possível, descreva como é o seu dia a dia com a sua equipe, como você toma as principais decisões que impactam no seu trabalho?
19. Gostaria de acrescentar/comentar algo que não foi perguntado e que considera importante para este estudo?