

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Roberta Kwietniewski

Liderança Feminina nas Organizações: o papel de médias lideranças na ascensão de mulheres para cargos de gestão nas empresas privadas de Porto Alegre.

**Porto Alegre
2023**

Roberta Kwietniewski

Liderança Feminina nas Organizações: o papel de médias lideranças na ascensão de mulheres para cargos de gestão nas empresas privadas de Porto Alegre.

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em: 28 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

(Avaliadora) Profa. Dra. Gabriele Domeneghini Mercali

Porto Alegre
2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à minha orientadora, a professora Dra. Claudia Simone Antonello por todo auxílio, apoio e palavras de carinho ao longo dessa longa jornada de escrita deste estudo, foi imprescindível.

Agradeço à minha mãe Patrícia e meu namorado Ian por toda a paciência neste tempo de escrita, sem o apoio de vocês nada disso seria possível.

Meu agradecimento especial também vai para meus colegas de trabalho, que me apoiaram ao longo desses meses e me deram respaldo para que eu conseguisse finalizar tudo com excelência.

Não poderia deixar de mencionar aqui, minha vó Lezi e meus avós queridos que não estão mais em terra, vó Osmarino e vó Nara, a conquista de finalizar este estudo tem um pouquinho de vocês também.

E por final, mas não menos importante: agradeço todas as mulheres que foram inspiração para esse tema e as que participaram desta pesquisa, me proporcionando o privilégio de conhecer um pouquinho mais de suas histórias.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a ascensão de lideranças femininas e possui o objetivo de compreender qual o suporte e influência que as mulheres em cargos de média gestão realizam para a ascensão da figura feminina a cargos de liderança nas organizações privadas de Porto Alegre. Na revisão teórica foram apresentados os temas de liderança, liderança feminina e a trajetória profissional das mulheres. O estudo de natureza qualitativa teve como procedimentos metodológicos a realização de 10 entrevistas de profundidade com mulheres que ocupam cargos de gestão em nível médio, cada uma com aproximadamente 40 minutos de duração. Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo temática. Os principais resultados foram que ao analisar as entrevistas como um todo, foi possível observar que, embora as entrevistadas tenham percursos completamente singulares, marcados por diferentes obstáculos, oportunidades e desafios ao longo de suas jornadas ascendentes, todas elas enfatizam em algum momento a dificuldade que é ser mulher dentro de um contexto organizacional. Elas compartilham as diversas emoções que precisam enfrentar para se manterem nesses cargos. Além disso, ressaltam o desafio que representa o ato de capacitar outras mulheres, que também são influenciadas por suas próprias inseguranças e incertezas decorrentes deste ambiente. A maioria das entrevistadas relataram que o relacionamento entre mulheres no ambiente organizacional atualmente é de uma relação de acolhimento, uma rede de apoio e um processo contínuo de construção de confiança, apesar de ainda poder se observar em alguns casos um ambiente de competição, levando em consideração a cultura organizacional. As pesquisadas percebem seu papel em relação a outras mulheres dos seus times como de abertura de portas, desenvolvimento, orientação e de criar um ambiente de confiança e respeito. Ao longo de todos os relatos, ficou evidente que as mulheres de forma genuína e espontânea oferecem auxílio mútuo ao longo das suas jornadas no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Liderança Femininas. Média Liderança. Trajetória Profissional.

ABSTRACT

This research has as its theme the rise of female leaders and has the objective of understanding the support and influence that women in middle management positions have achieved for the rise of the female figure to leadership roles in private organizations in Porto Alegre. In the theoretical review, the themes of leadership, female leadership and the professional trajectory of women were presented. The qualitative study had as methodological procedures the carrying out of 10 in-depth interviews with women who occupy mid-level management positions, each lasting approximately 40 minutes. Data were analyzed using the thematic content analysis technique. The main results were that when analyzing the interviews as a whole, it was possible to observe that although the interviewees have completely unique paths, marked by different obstacles, opportunities and challenges along their upward journeys, they all emphasize at some point the difficulty that is being a woman within an organizational context. They preserve the various emotions they need to face to stay in these charges. In addition, they highlight the challenge of representing the act of empowering other women, who are also influenced by their own insecurities and manifestations resulting from this environment. Most of the interviewees stated that the relationship between women in the organizational environment is currently a welcoming relationship, a support network and a continuous process of building trust, although in some cases a competitive environment can still be observed, taking into account consideration the organizational culture. Most of those surveyed see their role in relation to other women of their times as opening doors, development, guidance and creating an environment of trust and respect and throughout all the reports, it was evident that a number of women are in a way genuine and provide mutual assistance throughout their journeys in the organizational environment.

Keywords: *female leadership. middle management. professional development.*

LISTAS DE FIGURAS (TABELAS, QUADROS, FIGURAS)

Quadro 1 - Elaboração do Roteiro de Entrevista (página 29)

Quadro 2 - Perfil das Pesquisadas (página 32)

Quadro 3 - Categorias de Análise (página 33)

Quadro 4 - Dados inserção das entrevistas no mercado de trabalho (página 35)

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 OBJETIVOS | 13 |
| a) OBJETIVO GERAL | 13 |
| b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 16 |
| 2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS | 16 |
| 2.2 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES | 21 |
| 2.2.1 O que é liderança feminina | 22 |
| 2.2.2 Trajetória profissional, carreira e ascensão das mulheres nas organizações | 25 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 29 |
| PLANEJAMENTO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISES DE RESULTADOS | 29 |
| 3.1. Técnica para Coleta de Dados | 29 |
| 3.2. Técnica para Análise dos Dados | 32 |
| 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADO | 34 |
| 4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS PESQUISADAS | 34 |
| 4.2. INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO | 34 |
| 4.2.1. Tempo para inserção, idade e cargo de início de carreira | 35 |
| 4.2.2. Perspectiva profissional e área de início de carreira | 37 |
| 4.3. A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS PESQUISADAS | 38 |
| 4.3.1. Mapeamento de informações sobre a trajetória das pesquisadas | 38 |
| 4.3.2. Liderança feminina ao longo da trajetória profissional das pesquisadas | 39 |
| 4.3.3. Apoio que as pesquisadas gostariam de ter tido ao longo da sua trajetória | 41 |
| 4.4. DIFICULDADES NA ASCENSÃO PARA CARGO DE LIDERANÇA | 42 |
| 4.4.1. Maternidade | 43 |
| 4.4.2. Estereótipo: gênero e faixa etária | 44 |
| 4.4.3. Inseguranças, cobranças e incertezas | 45 |
| 4.5. RELAÇÕES COM OUTRAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E NAS EMPRESAS QUE ATUAM | 47 |
| 4.5.1. O conceito de representatividade feminina para as pesquisadas | 47 |
| 4.5.2. Percepção das relações entre as mulheres no ambiente organizacional | 49 |
| 4.5.3. Percepção do papel das pesquisadas em relação a outras mulheres dos seus times | 50 |
| 4.5.4. Relações com outras mulheres nas empresas que atuam ou que já atuaram | 51 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| REFERÊNCIAS | 55 |
| APÊNDICE A | 60 |
| ROTEIRO ENTREVISTAS | 60 |
| APÊNDICE B | 61 |
| TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 61 |

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho sempre foi um local exclusivamente masculino, desde o início da humanidade o homem era visto como o único responsável por providenciar a sobrevivência da família. Conforme o desenvolvimento das práticas humanas, esse comportamento foi repassado para a organização social, reforçando a exclusão da mulher em ambientes que não fossem domésticos. O distanciamento das mulheres na configuração do mundo do trabalho foi consequência de um silenciamento da participação feminina em vários segmentos, como na literatura, ciência, economia, arte e as próprias histórias que compartilhamos são marcados por uma ausência da forma feminina, desconfigurando o papel das mulheres na sociedade. (PEREZ, 2019)

Estudos apontam que a participação da mulher no mercado de trabalho foi impulsionada pelas revoluções industriais iniciadas no século 18 (PELEGRINI; MARTINS, 2010) e apesar das condições precárias, o trabalho feminino após essa época passou a sair do anonimato e se expandir para outros ambientes que antes apenas homens atuavam. Em 1823 marcou a história com o ingresso da primeira mulher no exército brasileiro e em 1869 a primeira mulher se tornou advogada no Brasil e, com o passar dos anos, o número de mulheres que participavam do mercado de trabalho foi aumentando gradativamente.

Segundo os dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio, em 1970 as mulheres representavam 21% da força de trabalho brasileira e em 1999 subiu para 35%, esse aumento percentual foi acompanhado por uma transformação demográfica. A queda da fecundidade no Brasil, conforme abordado pelas autoras Salvagni e Canabarro (2015), oportunizou as mulheres a explorarem o mercado de trabalho, pois infelizmente ainda é um papel presente na vida das mulheres a maior parte das tarefas domésticas da família (IBGE, 2018), conseqüentemente existindo renúncias a serem feitas envolvendo suas vidas pessoais e profissionais. Conforme abordado no estudo publicado:

A busca da mulher pelo sucesso profissional, independência financeira e satisfações provenientes da carreira profissional fazem-na repensar a situação de maternidade em função da sobrecarga que o acúmulo de funções pode gerar em suas vidas (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014, p.31)

Um estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV-IBRE) informou que entre os anos de 2014 e 2019 a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro continuou crescendo, atingindo 54,34% em 2019, 49,45% em 2020 e 54,56% em 2021. Apesar deste crescimento, ainda existem desafios significativos a serem enfrentados em relação à desigualdade de gênero no mercado de trabalho. É verdade que, de acordo com dados do IBGE de 2020 e pesquisas realizadas durante e após a pandemia, o sexo feminino apresenta um maior percentual de desemprego em comparação aos homens e uma maior participação no mercado informal. O estudo de Gomes (2022) aponta que as mulheres foram altamente impactadas ao longo da pandemia, o que dificultou seu desenvolvimento profissional. Muitas delas enfrentaram uma sobrecarga de trabalho, assumindo múltiplas responsabilidades e enfrentando a dupla jornada devido às demandas domésticas. Isso resultou em algumas mulheres aumentando sua carga horária de trabalho ou perdendo promoções e empregos. Os dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e mencionados pelo canal de comunicação G1¹, indicam que 96% das demissões de trabalhadores assalariados ocorreram com mulheres, o que é um dado alarmante e revela a desigualdade de gênero persistente no mercado de trabalho.

O intervalo temporal desde a entrada no mercado de trabalho e os sacrifícios que isso implica na vida das mulheres tiveram um efeito significativo na formação de suas carreiras profissionais. O significado de carreira tornou-se um conceito distinto para homens e mulheres por muito tempo, pois antes da presença feminina nas organizações, as mulheres eram excluídas de cargos gerenciais e profissionais, impossibilitando a discussão sobre carreiras femininas (ANDRADE, 2018). Diante disso, no Brasil foi apenas na Constituição de 1934 que direitos de trabalho da mulher foram abordados pela primeira vez e, após essa modificação, a presença feminina se tornou cada vez maior no quadro de funcionário das organizações, dessa forma se mostrando necessário uma remodelação de postura, políticas e práticas nas empresas. Conforme a autora aborda:

O contexto de carreiras vem se reconfigurando ao longo do tempo em linha com as transformações contemporâneas nos âmbitos social, político e

¹ G1, 2021 Acessado no dia 31/07 em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/12/08/mulheres-foram-maioria-entre-os-que-perderam-emprego-em-2020.ghtml>

econômico. Nestes movimentos, gestores precisam repensar continuamente suas posturas, revisar políticas e práticas e redefinir seu espaço para atender a essa dinâmica de contexto. (ANDRADE,2018, p. 14)

Abordando os desafios existentes no mundo do trabalho para a carreira das mulheres, em 2007 foi elaborado um estudo por Eagly e Carli (2007), no qual as autoras representam a carreira feminina como um labirinto, porque durante suas trajetórias há dificuldades que tornam o caminho das mulheres mais difícil, impossibilitando a chegada ao topo. Tal metáfora evidencia que apesar do apontamento de mudanças no contexto do mercado de trabalho, a figura feminina ainda é penalizada por fatores sociais dos quais os homens não são e conseqüentemente não possuem as mesmas oportunidades (EAGLY; CARLI 2007).

Associado aos conceitos de trabalho e carreira da mulher, temos o de liderança e o de liderança feminina. A liderança é um conceito estudado há tempos com o objetivo de entender de forma aprofundada fatores das organizações em relação ao líder influenciar seus liderados para alcançar metas (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Silva (2020, p.149) define liderança como sendo: “O processo em que o líder influencia e motiva as pessoas para que as metas individuais e de grupo sejam alcançadas” e especificamente a Liderança Feminina é uma temática que engloba o desenvolvimento, performance e desafios das mulheres em posição de liderança nos diferentes setores da sociedade (SILVA, 2020).

Há inúmeros dados na literatura que exibem o crescimento do percentual de lideranças femininas no Brasil, como a pesquisa realizada pela Grand Thornton em 2022 que indicou, utilizando como amostra 250 empresas brasileiras, que as mulheres estão em 38% dos cargos de liderança, e o Great Place To Work (GPTW) em 2018 que identificou um crescimento na participação feminina nos cargos de liderança sênior, que passou de 5 mulheres em 2017 para 10 em 2018 nas melhores empresas para as mulheres trabalharem no Brasil. E por que o aumento das mulheres em cargos de liderança é tão importante para o ambiente organizacional? Além de ser uma evidência do desenvolvimento dos papéis estabelecidos dentro das organizações e mudanças de padrões culturais, a representatividade feminina é algo de extrema importância. Os líderes são vistos como peças-chaves dentro de uma empresa, exemplos a serem seguidos e, além disso, por possuírem grande influência para os resultados do negócio, também possuem capacidade de moldar as identidades

organizacionais. (SOUZA; WOOD JR, 2021 apud RAELIN,2016). Se mais mulheres estão ocupando esses espaços, poderia se supor que maiores são as chances de mudanças ocorrerem nesse meio e que a carreira feminina seja validada. A liderança é uma via de mão dupla (HOLLANDER,1978) e, dessa forma, existem possibilidades de a figura feminina ser cada vez mais vista dentro das organizações.

Hryniewicz e Vianna (2018) reafirmam que apesar de todos os dados divulgados e a participação das mulheres no mercado de trabalho esteja crescendo gradativamente, ainda é possível diagnosticar diversos desafios para as líderes no Brasil. Quando se refere à figura de mulher líder, muitas vezes é esperado que ela possua comportamentos do “líder tradicional”, aquele que possui características mapeadas por lideranças masculinas e essas expectativas muitas vezes geram preconceito no ambiente de trabalho. Ainda, de acordo com as autoras, esse preconceito pode ser visível pela resistência de muitas empresas a terem líderes mulheres. Em razão de muitas vezes serem apenas resumidas a profissionais que defendem uma liderança mais humanizada e empática e possuírem esses traços em seu dia a dia, enquanto os homens são vistos como estratégicos, determinados e agressivos no negócio.

Correlacionado ao papel da liderança feminina e o desenvolvimento da força de trabalho no Brasil, há uma lacuna na literatura brasileira atual sobre a influência entre as próprias mulheres dentro de uma organização. Conforme abordado, existem cada vez mais figuras femininas nas empresas em diferentes cargos e todas elas possuem desafios e fatores que muitas vezes impossibilitam a evolução de suas carreiras. Estas dificuldades e preconceitos manifestados em relação ao gênero muitas vezes não são reconhecidos pelas próprias profissionais executivas, desenvolvendo o fenômeno chamado “Abelha Rainha”. Esse fenômeno foi conceituado por Gomes, Grangeiro e Esnard (2022) como sendo as barreiras que as próprias lideranças femininas impõem para outras mulheres nas organizações, não se solidarizando e não utilizando o seu cargo de influência para promover políticas de igualdade de gênero. Porém, apesar do fenômeno apontado, segundo a pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (2019), à medida que uma organização possui um número maior de mulheres em cargos de alto nível, aumenta a probabilidade do quadro de funcionários ser mais diverso: se a CEO da empresa for mulher, a probabilidade aumenta cerca de 3,2%, caso a figura feminina esteja presente em nível

executivo essa probabilidade sobe para 3,9% e se cargos seniores forem ocupados por mulheres essa probabilidade sobe mais ainda para 6,6%.

Portanto, apesar da representatividade ser algo extremamente importante para a modificação de padrões culturais nas empresas no Brasil, e ocorrer um aumento de diversidade no quadro de funcionários quando possuímos figuras femininas nos cargos de alto nível, conforme as pesquisas apontam, existe um número expressivo de lideranças femininas que não apoiam a causa (GOMES; GRANGEIRO; ESNARD, 2022) e negam as dificuldades por trás de cada mulher dentro de uma organização (AMARAL, 2022).

Dado esses fatores, o objetivo deste estudo é responder a seguinte questão: **Como ocorre suporte e influência que as mulheres em cargos de média gestão realizam para a ascensão da figura feminina a cargos de liderança nas organizações privadas de Porto Alegre?**

A partir desta indagação foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que são apresentados nas subseções a seguir.

1.1 OBJETIVOS

a) OBJETIVO GERAL

Compreender como ocorre o suporte e a influência das mulheres em cargos de média gestão para a ascensão da figura feminina a cargos de liderança em organizações privadas de Porto Alegre.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a inserção das profissionais pesquisadas no mercado de trabalho;
- Descrever a trajetória profissional das mulheres pesquisadas;
- Identificar as dificuldades enfrentadas das mulheres pesquisadas na sua ascensão para o cargo de liderança;

- Identificar e analisar como estabelecem suas relações com outras mulheres nas empresas que atuam.

1.2 JUSTIFICATIVA

Através desse estudo serão obtidas informações sobre a influência e o suporte das mulheres em cargos de média gestão para a ascensão de lideranças femininas nas organizações e, conseqüentemente, espera-se estabelecer uma discussão acerca de: se o espaço corporativo se encontra menos hostil para figuras femininas desenvolverem suas carreiras nas organizações pesquisadas e se as mulheres gestoras têm despendido esforços para dar suporte às suas colegas de trabalho em termos de ascensão na carreira. Dessa forma, todas as informações geradas pelo estudo possuem a finalidade de discutir sobre o que está por trás dos dados e informações encontradas nas pesquisas realizadas, incorporando os contextos necessários para a análise e explorando os resultados para um maior entendimento sobre a ascensão da liderança feminina em Porto Alegre e a possível relevância da representatividade feminina para o engrandecimento da carreira das mulheres.

Portanto, os resultados aqui encontrados serão de extrema importância para a literatura da história das mulheres no trabalho, podendo ser utilizados tanto para criação de planos de ação nas empresas, como também para auxílio de desenvolvimento de carreira das mulheres.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda os principais conceitos e teorias de liderança, como também aprofunda sobre o que já foi publicado acerca de lideranças femininas nas organizações, no capítulo 3 os procedimentos metodológicos e no capítulo 4 a apresentação e análise dos resultados à luz do referencial teórico norteador e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos fundamentais relacionados ao tema central deste estudo. Os conceitos e as teorias de liderança serão revisados a fim de obtermos uma compreensão dos aspectos envolvendo a liderança feminina e a persistente discriminação de gênero presente nas organizações. Além disso, será abordado a evolução histórica da mulher no mercado de trabalho, sua ascensão de carreira nas organizações e dificuldades enfrentadas ao longo desses anos até os dias atuais.

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS

Para este estudo é de importância que sejam abordados, mesmo que sinteticamente, os conceitos de liderança, suas teorias e o papel do líder nas organizações. A história do desenvolvimento dos estudos de liderança é extensa, se acredita que as pesquisas se iniciaram por volta do ano 1.300 (STOGDILL, 1974) e, dessa forma, por ser uma temática estudada por muitos anos, ela possui diversas interpretações que juntas tornam possível uma visão ampla a respeito do tema (BERGAMINI, 1994). As pesquisas possuem o objetivo de entender os processos sociais das organizações (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Segundo os autores Fonseca, Porto e Andrade (2014):

Liderança é um tema que faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Esse campo envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como da própria estrutura e do comportamento da organização.” (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2014 apud SIQUEIRA, 2002. p. 292).

O comportamento organizacional se caracteriza por ser um tópico muito importante para a compreensão das realidades organizacionais e recebe contribuições de várias ciências como psicologia, sociologia, economia, antropologia etc. (RIBEIRO, 2008). Os estudos sobre liderança contribuem para este entendimento por procurar conceituar o que o líder é, o que o líder faz e sua eficácia em uma organização e uma grande parte da literatura sobre este objeto de estudo procura traçar personalidades estimadas para este público. Entre os anos de 1904 e 1948 foi

possível identificar cerca de 34 traços de personalidades de um bom líder (BERGAMINI, 1994), a partir disso, duas linhas teóricas principais surgiram nesse campo, cada uma enfatizando diferentes aspectos da liderança e sua relação com os líderes e os seguidores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A primeira linha teórica, oriunda da área da Administração, concentrou-se na análise da influência da liderança como uma causa que emerge de características pessoais, potencialidades individuais, contexto e momento em que o líder deve administrar para exercer sua influência. Essa perspectiva era centrada no indivíduo líder, que ocupava uma posição de poder e controle sobre seus seguidores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Essa visão encontra respaldo na definição proposta por Moore (1927), que conceituou a liderança como a habilidade de induzir obediência, lealdade, respeito e cooperação nos liderados, além de impor a vontade do líder.

Por outro lado, Hemphill (1949) adotou uma abordagem diferente, considerando a liderança como um comportamento exibido por um indivíduo enquanto interage com um grupo. Essa perspectiva passou a enxergar a liderança como um conjunto de comportamentos, não se limitando apenas a uma habilidade inata. Essa mudança de foco abriu espaço para uma divisão nos estudos sobre liderança, com a psicologia organizacional direcionando sua atenção para a relação de influência, deixando de se concentrar exclusivamente no líder como indivíduo. Essa mudança de paradigma levou à compreensão de que a liderança é uma competência construída e em constante reconstrução, como afirmam os autores Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014).

Dentro dessa nova perspectiva, os estudos de Burns (1978) propuseram que a liderança é um processo recíproco, ocorrendo em um contexto de competição e conflito. O líder e o liderado exercem influência mútua, impulsionados por valores e variáveis internas e externas, com o objetivo de alcançar metas individuais ou compartilhadas. Essa abordagem considera a liderança como um processo transformacional. (NORTHOUSE, 2022 apud BURNS, 1978)

Bass (1990), por sua vez, destaca a liderança como a conexão entre dois ou mais indivíduos, baseada na interação entre suas percepções e expectativas. Os

líderes desempenham um papel fundamental na estruturação ou reestruturação de situações, tornando-se agentes de mudança.

Além dessas perspectivas, outros estudiosos contribuíram com suas definições de liderança. Hunter (2004) descreve a liderança como a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasmamente em prol de objetivos identificados como sendo para o bem comum. Nogueira (2012) considera a liderança como uma prática social, destacando a importância da relação entre o líder e sua equipe. Por sua vez, Northouse (2022) identifica a liderança como um processo que envolve influência mútua, ocorrendo em grupos e requerendo a existência de metas compartilhadas.

Apesar de todos os estudos aqui apresentados, conforme Fonseca et al. (2015) retrataram, existem diversos conceitos internacionais sobre liderança, porém, no Brasil o tema é pouco explorado e estudado. Para os autores, liderança é definida como:

No contexto organizacional, observando-se a atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. (FONSECA et al, 2015 p.293)

Isto posto, podemos identificar alguns denominadores comuns ao longo da revisão teórica sobre os conceitos de liderança: a liderança é um fenômeno realizado envolvendo um grupo, ou seja, duas ou mais pessoas, é um processo de influência realizada pelo líder em relação aos seus liderados (BERGAMINI, 1994) e envolve o estabelecimento e a realização de objetivos em comum (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Da mesma forma que liderança possui diversas definições, também é possível identificar uma diversidade de teorias sobre este assunto, que tem como objetivo entender os perfis existentes e de como a temática é estabelecida (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Conforme expresso, a liderança é um relacionamento de influência em duplo sentido (HOLLANDER, 1978) e, dentro deste contexto, os líderes são importantes agentes da mudança dentro de uma organização, suas ações influenciam tanto seus liderados quanto toda a cultura organizacional de uma entidade.

A Cultura Organizacional se caracteriza por ser um sistema de premissas compartilhadas por todos da organização e que a diferencia das demais no mercado (ROBBINS, 2012). O autor Robbins estabeleceu sete características que podem definir aspectos culturais de uma organização: inovação, atenção a detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade. Essas características podem definir como uma empresa se identifica, e estão diretamente conectadas aos perfis de liderança. De acordo com Carvalho (2012), a forma como o líder utiliza o seu poder e influencia os seus liderados está conectada com o engajamento da sua equipe e como seus liderados enxergam o ambiente em que trabalham.

Com base nos estudos conduzidos pelos autores Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), podemos identificar 4 abordagens que descrevem as principais teorias da liderança, as quais delineiam perfis comportamentais e a centralidade do indivíduo (seja líder ou liderados).

A primeira categoria de abordagens aqui apresentada são as centradas nos líderes, nas quais focam em determinar traços, comportamentos e competências do indivíduo líder. Esta categoria apresenta três abordagens:

- **Os Traços do Líder:** Abordagem que defende a ideia que existem determinadas características que tornam a liderança mais eficaz no papel que exerce.
- **Os comportamentos e Estilos de Liderar:** Abordagem que possuiu o autor Kurt Lewin como pioneiro e vai além de apenas identificar traços que tornam mais eficaz o papel de líder. Distingue líderes efetivos de líderes não efetivos conforme seus comportamentos. A partir de diversos estudos relacionados a esta abordagem por diferentes estudiosos, foi possível identificar combinações que definem estilos de liderança: liderança empobrecida, clube de campo, autoridade-obediência, homem organizacional e liderança em equipe.
- **As Competências para Liderar:** Já nesta abordagem se propõe a identificar habilidades pessoais que tornam uma pessoa um bom líder. O autor Kartz (1974) foi o primeiro autor a dissertar sobre este tema, e apontou as seguintes habilidades que um líder pode desenvolver: competências técnicas, competências sociais e competência conceitual.

Em contraste com a abordagem anterior, agora podemos observar uma perspectiva voltada para os liderados, na qual são identificadas as características e preferências "dos seguidores". Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), todas as transformações no mercado de trabalho evidenciaram a necessidade de obter um maior conhecimento sobre os comportamentos dos liderados. Por meio dessa abordagem, foi reconhecida a necessidade de capacitar e inspirar os colaboradores.

Fugindo do foco na centralidade do indivíduo, também é possível identificar abordagens centradas na situação ou no contexto, são elas:

- **Modelo de contingência:** Este modelo foi criado para determinar o estilo de liderança apropriado com base em variáveis ambientais da organização.

Nessa nova complexidade, líderes devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, escolher comportamentos pertinentes e mostrar flexibilidade suficiente para aplicar esses comportamentos de modo oportuno. (ZANELLI BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014. p. 424)

- **Modelo de Liderança Situacional:** O modelo reconhece que o líder, nesta situação, adapta seus comportamentos de acordo com o nível de desenvolvimento dos seus liderados, ou seja, sua maturidade.
- **Teoria Trilha Meta:** desenvolvida pelo autor House (1971), deu ênfase aos moderadores situacionais de efetividade da liderança. Dessa forma, propõe que quando os indivíduos acreditam que suas ações os levarão a conquistar recompensas desejadas, eles tendem a se engajar em comportamentos alinhados com essas metas. A teoria identifica quatro tipos principais de comportamentos de liderança: apoiadora, diretiva, participativa e realizadora.
- **Substitutos da Liderança:** A abordagem afirma que a presença de características específicas dos colaboradores, nas tarefas atribuídas e na estrutura organizacional pode anular o impacto dos comportamentos do líder sobre o desempenho e a motivação, enfatizando que outros fatores além do líder podem influenciar a eficácia e o engajamento dos funcionários, proporcionando uma estrutura e recompensas adequadas que compensam a influência direta do líder.

Indo além do contexto organizacional, também foram estudadas abordagens centradas nas relações, descrevendo as relações de liderança como trocas de resultados desejados entre líderes e indivíduos. Dentre outras temos:

- **Liderança Transformacional e Transacional:** Caracterizado pelo autor Burns (1978), os líderes transformacionais são aqueles que estabelecem relações de troca com seus subordinados, levando em consideração interesses pessoais. Já os líderes transacionais sensibilizam sua equipe para valores e missões significativas, transcendendo seus próprios interesses em nome de metas coletivas e organizacionais e promovendo um senso de propósito.
- **Liderança carismática:** indivíduos com este estilo de liderança utilizam de suas características para conquistar o comprometimento de seus seguidores por identificação social.

Dessa forma, as diferentes abordagens descrevem características e comportamentos dos líderes com seus liderados, levando em consideração o ambiente organizacional. Após essa breve revisão da literatura sobre o assunto, fica evidente a extensão da influência dos líderes no ambiente organizacional e no desenvolvimento de assuntos cruciais nas empresas. Isso ressalta o papel significativo que eles desempenham para o estudo em questão, reconhecendo sua importância para o presente contexto de análise.

2.2 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Mesmo as mulheres representando o maior percentual na população brasileira, atualmente continuamos atrás de rankings que medem a desigualdade de gênero nas organizações do Brasil. A representatividade da figura feminina em cargos de liderança continua muito baixa quando comparado ao número de líderes homens. (SILVA, 2020).

2.2.1 O que é liderança feminina

A autora Silva (2020) afirmou em seus estudos que a liderança feminina é um conceito complexo e amplo, que abrange o desempenho e o desenvolvimento das mulheres em cargos de liderança. No entanto, as mulheres enfrentam grandes desafios em sua jornada profissional, tanto para sua ascensão na carreira com barreiras visíveis e invisíveis que afetam suas oportunidades dentro de uma organização (MENDES, 2021), como também após conquistar cargos de liderança com a comparação direta com o perfil estereotipado da liderança masculina e a tendência constante de serem subestimadas, ignoradas e tratada com condescendência (SIEGHART, 2022).

Os vieses relacionados ao gênero estão inseridos em nossa cultura e de forma espontânea se manifestam na cultura das organizações (MENDES, 2021). As empresas possuem ambientes que proporcionam socialização entre os indivíduos e a partir dessa interação é possível visualizar atitudes e comportamentos sendo propagados por quem está inserido neste ambiente, desenvolvendo identidade individual e organizacional a partir dessas conexões (TURNER, 1982). Sendo assim, se não há contratações e valorização de diferentes grupos da sociedade, tornando o quadro de funcionários das organizações o mais parecido com a sociedade de fato (PACHECHO, 2002), as estruturas da própria organização vão continuar contribuindo na criação de barreiras ao progresso profissional das minorias (MENDES, 2021), no caso do presente estudo, das mulheres.

Quando o assunto é liderança, uma persona bem específica aparece em nosso imaginário: homem, branco e com uma idade mais avançada. A liderança feminina é assombrada por esse viés inconsciente que acompanha a maioria da população ainda nos dias de hoje. Isto ocorre porque a nossa cultura carrega de forma enraizada conceitos que recriminam o papel da mulher em outros âmbitos que não sejam domésticos (MENDES, 2021), o mercado de trabalho em geral foi criado por homens e para homens e dessa forma, características que são amplificadas neste ambiente são as manifestadas com mais frequência pelo público masculino, causando adaptação das mulheres a essas características, como: agressividade, pouca demonstração de emoção e até o modo de se vestir. (NARDES; GALLON; RECH, 2020)

Em conformidade com a literatura, existem duas teorias sobre papéis de gênero que serão levadas em consideração para este estudo. A primeira teoria foi desenvolvida por Eagly e se chama “**Teoria do Papel Social**” na qual confirma que existem papéis sociais construídos pela sociedade, que levam em consideração crenças consensuais sobre os papéis de homens e mulheres e que são definidas exclusivamente a partir do gênero. Conforme abordado pela autora, esses papéis alimentam o preconceito na organização e amplificam o estereótipo de liderança (EAGLY, 1987). A segunda teoria se chama “**Teoria da Expectativa do Estado**”, dissertada por Ridgeway, que afirma que o que define a possibilidade de ascensão das mulheres nas organizações é justamente a condição estrutural que elas se encontram (RIDGEWAY, 2001).

Dessa forma, conectado ao conceito apresentado pela **Teoria do Papel Social**, em união com a definição dos papéis, se cria uma diferenciação em relação a lideranças femininas e masculinas, por conta de os papéis de gênero influenciarem seu trabalho como liderança porque definem previamente expectativas e amplificam estereotípicos que dificultam o trabalho das profissionais mulheres. Os estudos de Nogueira (2012) enfatizam a liderança feminina como um paradoxo justamente por essa questão, pois caso ela seja feminina demais em seu estilo de liderar é vista como uma líder ineficaz e se decide incorporar ações mais assertivas podem prejudicar ainda mais a sua imagem social justamente por conta das comparações estereotipada com lideranças masculinas e que afetam negativamente o desenvolvimento profissional das mulheres (HEILMAN, 2012). Esta comparação inclusive causa padronização no comportamento das mulheres líderes, pois reproduzem comportamentos masculinos. Conforme Mendes, “As mulheres acabam reproduzindo padrões de comportamento masculino, devido as regras implícitas do meio social em que foram inseridas” (MENDES, 2021. p. 24).

A Lacuna de Autoridade, fenômeno estudado pela autora Sierghart (2022), pode ser um dos principais problemas de gênero relacionados ao ambiente de trabalho. Pois, conforme seu estudo, os homens são considerados competentes até que de alguma forma, se prove o contrário. Já as mulheres, são vistas como incompetentes em um cargo de liderança no ambiente organizacional, até que se prove o contrário. Essa situação pode ser exemplificada pelas descobertas do estudo “Women in the Workplace 2022”, conduzido pela McKinsey & Company. O estudo

revelou que, para cada 100 homens promovidos a um cargo de gerência, apenas 87 mulheres são promovidas. Essa disparidade resulta em um maior número de homens ocupando cargos de gerência nas organizações pesquisadas, o que perpetua a noção de que as mulheres em 2022 ainda possuem dificuldade em alcançar essas posições. O problema de equidade de gênero se mantém presente há muito tempo, pois desde 1996 já foi identificado pela pesquisa “Pense no Gerente – Pense no Sexo Masculino” realizada por Shein, Mueller e Lituchy et al. (1996), na qual concluíram que na visão dos estudantes de administração pesquisados, as mulheres possuem menos características de liderança em comparação com homens. Estas predefinições inclusive desencorajam as mulheres de conquistar cargos mais altos em uma empresa. Conforme abordado por Hryniewicz e Vianna (2018, p. 341), “Muitas mulheres ainda têm medo de dizer que querem determinadas posições, por medo de falhar.”

Apesar de todas as barreiras, da discriminação reverberada pela estrutura corporativa em relação gênero e os papéis pré-estabelecidos para o gênero feminino, foi explanado por Sieghart (2022) que tanto as lideranças masculinas quanto femininas possuem características comportamentais que se almeja em um bom líder.

Para Miltersteiner (2020, p. 409) “o foco da cultura em pessoas e facilidade de comunicação da mulher são retratados como competências em liderança comumente associadas à figura feminina”. Nogueira (2012) apresenta a liderança feminina com características como estabilidade emocional, paciência, autorrenúncia, capacidade de trabalhar em um ambiente de contrariedade e que sua inteligência é enriquecida por uma intuição forte. Dessa forma, as lideranças femininas, na maior parte das vezes, possuem um estilo diferente de liderar do que os homens. Em conformidade com os estudos de McKinsey & Company: “Women in the Workplace 2022”, foi abordado que as lideranças femininas apoiam mais temáticas como bem-estar dos seus liderados e diversidade e inclusão nas suas equipes.

2.2.2 Trajetória profissional, carreira e ascensão das mulheres nas organizações

De acordo com autoras como Trancoso et al (2017), Montali et al. (2017) e Teixeira et al. (2017), foi a partir dos anos 70 que no Brasil iniciou-se o desenvolvimento da trajetória profissional das mulheres no mercado de trabalho e esta participação feminina foi influenciada por diversas situações econômicas e sociais que ocorreram ao longo do tempo. As Revoluções Industriais foram um período aquecido economicamente, um momento no qual se necessitava o preenchimento rápido dos espaços ociosos nas linhas de produção da indústria e, conseqüentemente, ocorreu um aumento das oportunidades de emprego e o distanciamento da visão que limitava às mulheres ao ambiente doméstico (COELHO, 2021). Esta necessidade de produtividade que resultou na inclusão das mulheres no mercado de trabalho formal também foi consequência de mudanças em diversos setores da sociedade como na Constituição, Direitos Trabalhistas e mudanças sociais no papel familiar do homem e da mulher e na configuração das famílias brasileiras (GONÇALVES, 2012). Podemos visualizar esta transformação social a partir dos dados do Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que aponta que de 1950 a 2010 a População Economicamente Ativa (PEA) feminina foi de 2,5 milhões para 40,7 milhões, elevando a taxa de atividade feminina enquanto a masculina diminuiu. (IBGE, 2010).

Estas alterações no mercado de trabalho também foram consequência de uma modificação social muito importante. A partir da década de 60, houve uma grande queda na taxa de fecundidade brasileira: passou de 5,8 filhos por mulher em 1970 para 1,8 filhos por mulher em 2010, facilitando a entrada da figura feminina no mercado de trabalho, o que sustentou a diminuição da taxa de fecundidade ao longo dos anos. Além da redução do número de filhos facilitar a possibilidade da mulher brasileira trabalhar, a ampliação de políticas sociais como Bolsa Família, Programa Brasil Sem Miséria, Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego e Programa Crescer, oportunizaram estudos e vagas de emprego para as mulheres e atuaram no combate à desigualdade de gênero e na ampliação dos direitos de cidadania da mulher (LEONE, et al 2017).

Conforme abordado por Montali (2017) a crescente no número de mulheres atuantes no mercado de trabalho possui um perfil definido: foi analisado que o índice de participação das mulheres chefes de família ou cônjuges era menor comparado a filhas adultas, e esta diferença só diminuiu a partir de 2010. A questão de ser uma chefe de família ou desejar se tornar uma mãe era um alerta para as empresas admitirem as mulheres em suas oportunidades de emprego. Até o ano de 1967, possuía na Consolidação das Leis do Trabalho o art. 392 que proibia o trabalho da mulher grávida no período de quatro semanas antes e oito semanas depois do parto e foi apenas em 1995 pela promulgação da lei no 9.092 que foi proibida a exigência de atestados de gravidez para admissão (COELHO,2021). Dessa forma, com a sua participação cada vez mais intensa no mercado de trabalho, as mulheres tornam-se protagonistas de suas próprias carreiras e agora ocupam espaços que antes eram exclusivos para homens (ANDRADE, 2012).

Apesar dessa evolução gradual da participação das mulheres, a figura feminina sofre uma resistência social e organizacional perante o seu crescimento nas organizações, desenvolvendo obstáculos visíveis e invisíveis que dificultam o alcance a posições de liderança (AMARAL, 2022) e estas dificuldades geram uma subrepresentatividade da liderança feminina nas organizações do Brasil (SILVA, 2020). De acordo com um estudo conduzido pela Organização Internacional do Trabalho em 2019, apesar de as mulheres representarem cerca de 69% do total de diplomados no Brasil e de 73,50% delas possuírem o nível de educação adequado para sua faixa etária, conforme dados do IBGE de 2018, o Brasil ocupa a décima sexta posição em uma lista de 25 países das Américas quando se trata da presença de mulheres em cargos de alta liderança.

Além desse dado, a pesquisa ressalta o número de mulheres em cargos médios e seniores nas empresas que chega a cerca de 38% que participam do mercado de trabalho. (COELHO, 2021). Em escala mundial, a Korn Ferry (2022) divulgou que apenas 21% dos cargos executivos são ocupados por mulheres, exemplificando que apesar de todo o progresso, as mulheres ainda possuem grandes dificuldades de crescer profissionalmente no ambiente organizacional.

Para Leite (2022) esta dificuldade de ascensão das mulheres em cargos de liderança é por conta das barreiras que impossibilitam o desenvolvimento de suas carreiras, muitos estudos sobre este tema são focados nesses empecilhos. De acordo

com a autora é possível identificar barreiras visíveis e ela as define como os seguintes obstáculos: gênero, a dupla jornada, a maternidade, o dever de cuidadora, a etnia, a classe social, idade e aparência.

Conforme Moreira (2010), o fato de no contexto familiar a mulher executiva permanecer sendo praticamente a única responsável pela gestão da família e afazeres domésticos, isso afeta diretamente a qualidade de trabalho da mulher e sua saúde mental. E em conformidade com Versani, Neto e Tanure (2014), as mulheres ainda são discriminadas para cargos de liderança por conta do seu gênero, pois são associadas à ideia de serem sensíveis, compreensivas e atenciosas, enquanto os homens são vistos como autoritários e individualistas e isto estaria relacionado a uma boa performance como líder. Santos e Diógenes (2019) complementam que, dessa forma, essas associações resultam em uma grande resistência das empresas possuírem lideranças femininas. Conforme as autoras, “Isso ocorre porque tradicionalmente a posição de gestor é associada à agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos ligados ao sexo masculino” (2019 p. 96).

Além das barreiras visíveis, também chamam a atenção na literatura as barreiras invisíveis, que são alguns fenômenos denominados como “Teto de Vidro”, “Labirinto da Liderança Feminina”, “Penhasco de Vidro” e “Frozen Middle” (Meio Congelado).

De acordo com Wrigley (2002), o fenômeno “Teto de Vidro” são as barreiras criadas pela cultura da organização que impedem que indivíduos qualificados avancem na hierarquia organizacional. Duarte (2020) e Gallon (2020) definem como sendo as dificuldades de ascensão das mulheres a cargos de liderança nas empresas devido a preconceitos.

Complementando, Ryan e Haslan (2005) definiram como “Penhasco de Vidro” as barreiras que as lideranças femininas sofrem ao romperem o Teto de Vidro. Para os autores, essas mulheres crescem dentro de uma empresa, porém, com uma tendência maior de ocupar posições de lideranças mais instáveis e propensas ao fracasso.

Em contrapartida, Eagly e Carli (2007) abordam em seus estudos que a metáfora ao teto de vidro deduz que homens e mulheres possuem os mesmos acessos e oportunidades, uma questão que as autoras não concordam. Portanto, elas

acreditam que a metáfora “Teto de Vidro” pode ofuscar intervenções que seriam mais potentes para combater a desigualdade de gênero. Sendo assim, as autoras acreditam que a carreira das mulheres se pareça mais com um labirinto, pois ao longo de sua trajetória ela se depara com diferentes barreiras que a impossibilita de chegar ao topo. Essa metáfora na opinião das autoras estaria mais coerente com os resultados dos seus estudos sobre a carreira feminina (EAGLY; CARLI, 2007).

Já Byrnes (2005) propõe a ideia de “Frozen Middle (Meio Congelado)”, destacando que na carreira das mulheres ocorre uma desaceleração em relação a hierarquia das empresas, inúmeros profissionais ficam estagnados em cargos de média gestão.

Apesar de todas as dificuldades aqui apresentadas, as mulheres continuam se profissionalizando e desenvolvendo suas carreiras. A exemplificação disto consta no aumento gradual dos dados censitários brasileiro, conforme uma pesquisa realizada em 49 empresas brasileiras, quando foi possível identificar um aumento percentual de mais 5% no número de mulheres integrando o quadro de diretoria em 2022 (MATANDA; WANG; EMILIANOLA, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa escolhida para a elaboração deste estudo, descrevendo as estratégias adotadas para coletar, analisar e interpretar os dados obtidos de forma que seja possível responder a questão-problema e os objetivos descritos na introdução.

PLANEJAMENTO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISES DE RESULTADOS

Como metodologia de pesquisa escolhida, utilizou-se a pesquisa qualitativa, por necessidade de obter amplitude e profundidade sobre o problema. A pesquisa qualitativa conforme definida por Mesquita e Matos (2014) é uma metodologia que utiliza a pessoa pesquisada como principal instrumento de coleta de dados e que proporciona explorações ricas no campo de estudo das ciências sociais. Este tipo de pesquisa oportuniza um entendimento profundo sobre o objeto de estudo (MINAYO, 2007) e impossibilita realizar uma generalização analítica perante os dados coletados (MESQUITA; MATOS, 2014).

3.1. Técnica para Coleta de Dados

Como técnica para coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro entrevista semiestruturado (roteiro em anexo). A elaboração deste roteiro pautou-se pela literatura e objetivos do presente estudo, vide quadro 1 a seguir.

| Objetivos | Perguntas |
|---|---|
| <p align="center">Perfil</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Qual sua idade? 2. Qual seu estado civil? 3. Você possui filhos? Quantos? 4. Qual seu nível de escolaridade? 5. Qual sua formação? 6. Qual seu cargo atual? 7. Trabalha a quanto tempo na empresa atual? 8. Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho? 9. Seu gestor atual possui qual gênero? |
| <p align="center">Descrever a inserção das profissionais pesquisadas no mercado de trabalho</p> | <p>10. Conte como ocorreu sua inserção no mercado de trabalho.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Por quanto tempo você buscou uma oportunidade até conseguir se inserir no mercado de trabalho? b. Com quantos anos você iniciou a sua carreira? c. Em qual cargo você iniciou sua carreira? d. A área que você iniciou sua carreira profissional foi a que você gostaria desde o início? |
| <p align="center">Descrever a trajetória profissional das mulheres pesquisadas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 11. Conte a sua trajetória profissional 12. Você teve lideranças femininas ao longo da sua carreira? <ol style="list-style-type: none"> a. Se sim, quantas e como foi a experiência b. Se não porque você acredita que isso aconteceu 13. Você trabalha quantas horas semanais? <ol style="list-style-type: none"> a. Já trabalhou mais que isso em algum momento? 14. Que tipo de apoio você gostaria de ter recebido no seu trabalho ao longo da sua trajetória? |
| <p align="center">Identificar as dificuldades enfrentadas das mulheres pesquisadas na sua ascensão para cargo de liderança</p> | <ol style="list-style-type: none"> 15. Conte quais foram os maiores obstáculos com os quais você se deparou ao longo do seu crescimento profissional? 16. E atualmente, quais têm sido os obstáculos? 17. Você acha que já foi julgada injustamente por algo no trabalho? Conte uma situação 18. Quais são os estereótipos que você enfrentou sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras? <ol style="list-style-type: none"> a. E atualmente enfrenta algum? Exemplifique b. Se não enfrenta atualmente, por que isso acontece? 19. Que aspectos você acredita serem necessários para que uma mulher seja promovida? |
| <p align="center">Identificar e analisar como estabelecem suas relações com outras mulheres nas empresas que atuam</p> | <ol style="list-style-type: none"> 20. Para você, o que é representatividade feminina? 21. De uma forma geral, como você percebe as relações entre mulheres no ambiente organizacional? Comente 22. O seu time contempla outras profissionais mulheres? 23. Como você descreveria o seu papel para as que trabalham com você (no seu time ou outros times) |

| | |
|--|--|
| | <p>24. Qual a sua percepção acerca das oportunidades de desenvolvimento profissional no trabalho para as mulheres?</p> <p>25. Você identifica algum apoio organizacional para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se sim, comente. b. E que outras ações auxiliariam? c. Se não, quais as ações acreditadas que seriam imprescindíveis. <p>26. Você poderia me contar uma situação em que alguma colega lhe apoiou em seu desenvolvimento profissional? Dicas, feedbacks, apoio emocional</p> <p>27. E alguma situação em que você apoiou alguma colega em seu desenvolvimento profissional? Dicas, feedbacks, apoio emocional</p> |
|--|--|

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura e objetivos específicos

Participaram do estudo 10 mulheres segmentadas da seguinte maneira: 3 mulheres em cargos sêniores, 3 mulheres em cargo de especialista, 2 mulheres em cargo de coordenação e 2 mulheres em cargo de gerência. Como critérios de escolha das pesquisadas estabeleceu-se que possuam no mínimo três meses de experiências em seus atuais cargos. As entrevistas foram realizadas no formato online com as profissionais que aceitaram o convite para contribuir com a pesquisa. Essas entrevistas tiveram em média a duração 40 minutos, foram gravadas e transcritas após a realização e ocorreram no período de 27/06/2023 a 11/07/2023. No Apêndice B, encontra-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido enviado às entrevistadas para assinatura. Todas as gravações foram alocadas a uma pasta na nuvem, na qual será excluída após o fim deste trabalho, como também as descrições foram realizadas sem identificação das pesquisadas para uma maior segurança em relação as informações ali expostas.

No quadro 2 a seguir apresenta-se a sistematização da caracterização do perfil das pesquisadas.

| Entrevistada | Idade | Estado Civil | Filhos | Nível de Escolaridade | Cargo Atual | Experiência no Mercado de Trab. |
|--------------|-------|--------------|--------|------------------------|---|---------------------------------|
| E1 | 33 | Solteira | Não | Mestrado Completo | Analista de Gestão de Pessoas Sr | 12 anos |
| E2 | 33 | Casada | Sim | Pós Graduação Completo | Analista de Gestão de Pessoas Sr | 17 anos |
| E3 | 34 | Solteira | Não | Pós Graduação Completo | Coordenadora de Atração e Seleção | 14 anos |
| E4 | 30 | Casada | Sim | Pós Graduação Completo | Analista de Negócio Sr | 14 anos |
| E5 | 38 | Casada | Sim | Mestrado Completo | Gerente de Processos | 22 anos |
| E6 | 38 | Solteira | Não | Mestrado Completo | Especialista Desenvolvimento do Cooperativismo | 14 anos |
| E7 | 37 | Casada | Não | Pós Graduação Completo | Coordenadora de Gestão de Pessoas | 20 anos |
| E8 | 33 | Solteira | Não | Pós Graduação Completo | Gerente de Desenvolvimento de Pessoas | 17 anos |
| E9 | 36 | Casada | Sim | Pós Graduação Completo | Especialista de Desenvolvimento do Cooperativismo | 11 anos |
| E10 | 48 | Casada | Sim | Pós Graduação Completo | Especialista Integrador | 34 anos |

Fonte: dados coletados

3.2. Técnica para Análise dos Dados

A técnica empregada para análise dos dados foi a análise de conteúdo temática. Essa técnica consiste em uma técnica de análise de comunicação, na qual é realizada uma análise das entrevistas a partir de um conjunto de instrumentos metodológicos (SILVA; FOSSÁ, 2015). Dessa forma, a Análise de Conteúdo Temática foi realizada em três etapas:

1. Pré análise: é o momento que conecta as ideias iniciais estabelecidas no referencial teórico para a criação de indicadores que serão utilizados para a interpretação das informações coletadas (SILVA; FOSSÁ, 2015).
2. Exploração do Material: Conforme Silva e Fossá (2015), esta etapa consiste em:

Construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. (SILVA; FOSSÁ, 2015. p. 4)

3. Tratamento dos Resultados Obtidos/Interpretação: É o momento de captar todo o conteúdo, utilizando os recursos já estabelecidos nas etapas anteriores para uma interpretação eficiente (SILVA; FOSSÁ, 2015).

O quadro 3 a seguir exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados (macrocategorias) e as que emergiram a partir das entrevistas (microcategorias):

Quadro 3 – Categorias de Análise

| MACROCATEGORIA DE ANÁLISE | MICROCATEGORIA DE ANÁLISE |
|---|---|
| inserção no mercado de trabalho | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempo para inserção, idade e cargo de início de carreira 2. Perspectiva profissional e área de início de carreira |
| a trajetória profissional das pesquisadas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mapeamento de informações da trajetória das pesquisadas 2. Lideranças femininas ao longo da trajetória profissional das pesquisadas 3. Apoio que as pesquisadas gostariam de ter tido ao longo da sua trajetória |
| dificuldades na sua ascensão para cargo de liderança | <ol style="list-style-type: none"> 1. Maternidade 2. Estereótipo: gênero e faixa etária 3. Inseguranças, cobranças e incertezas |
| relações com outras mulheres no mercado de trabalho e nas empresas que atuam ou já atuaram | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito de representatividade feminina para as pesquisadas 2. Percepção das relações entre as mulheres no ambiente organizacional 3. Percepção do papel das pesquisadas em relação a outras mulheres dos seus times 4. Relações com outras mulheres nas empresas que atuam ou já atuaram |

Fonte: literatura, objetivos do estudo e dados coletados

Estas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

Levando em consideração o conteúdo das entrevistas realizadas com o grupo pesquisado, este estudo visa compreender a influência e suporte de lideranças femininas em cargos de média gestão para a ascensão das mulheres a cargos de liderança em empresas privadas de Porto Alegre. Dessa forma, neste capítulo será apresentado e discutido as informações coletadas ao longo da pesquisa.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS PESQUISADAS

As pessoas pesquisadas apresentam a média de idade de 36 anos e ocupam cargos variados, incluindo Analista Sênior, Especialista, Coordenadora e Gerente. Para aprofundar a compreensão do contexto diário desse grupo em relação às tarefas domésticas, foi questionado sobre o estado civil e se possuíam filhos. Foi possível descobrir que seis são mulheres casadas e cinco possuem filhos.

Também foi questionado sobre o histórico de formação para ser possível analisar padrões de nível de escolaridade e foi possível identificar que sete possuem Pós-graduação Completa e três possuem Mestrado Completo, além de um nível de escolaridade alto, cinco das mulheres pesquisadas possuem mais de 15 anos de experiência no mercado de trabalho.

Além disso, é fundamental destacar que todas as participantes entrevistadas são mulheres brancas que trabalham em empresas privadas. Encontrar mulheres negras ocupando essa posição para participar da pesquisa foi um desafio, evidenciando não apenas sua sub-representação no ambiente corporativo com base no gênero, mas também uma sub-representação relacionada à raça. Ademais, oito mulheres pesquisadas possuem lideranças diretas do gênero feminino.

4.2. INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Esta macro categoria de análise tem como principal objetivo compreender o processo de inserção do grupo de pesquisadas no mercado de trabalho, identificando os principais desafios enfrentados ao iniciar suas carreiras e se conseguiram oportunidades alinhadas com suas aspirações profissionais, as micro categorias de

análise que emergiram foram: (a) Tempo para inserção, idade e cargo de início de carreira e (b) Perspectiva profissional e área de início de carreira.

4.2.1. Tempo para inserção, idade e cargo de início de carreira

Conforme abordado na seção de revisão teórica, é possível observar historicamente que as mulheres começaram suas carreiras profissionais mais tardiamente em comparação aos homens. Esse movimento ganhou maior visibilidade na década de 70, quando ficou evidente o aumento significativo do número de mulheres ingressando no mercado de trabalho (TRANCOSO et al., 2017; MONTALI et al, 2017; TEIXEIRA et al., 2017). Portanto, para este estudo, se viu necessário pesquisar como foi a inserção do grupo convidado à pesquisa e fatores como: tempo para inserção, idade e cargo de início de carreira, pois podem ser cruciais para o desenvolvimento de um profissional.

Pode-se reconhecer que a idade média de início da carreira das pesquisadas é de 17 anos. Sendo que sete iniciaram suas carreiras como estagiárias, uma como jovem aprendiz, uma como secretária e uma como professora de ensino religioso. Além disso, oito das dez pesquisadas obtiveram sua primeira oportunidade de emprego já durante seus estudos no ensino médio.

Portanto, podemos categorizar as características de inserção no mercado de trabalho das pesquisas conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Dados inserção das entrevistas no mercado de trabalho

| Entrevistada | Idade que iniciou a carreira | Cargo que iniciou a carreira |
|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| E1 | 17 anos | Professora de ensino religioso |
| E2 | 16 anos | Estagiária |
| E3 | 20 anos | Estagiária |
| E4 | 16 anos | Jovem Aprendiz |
| E5 | 16 anos | Estagiária |
| E6 | 15 anos | Estagiária |
| E7 | 17 anos | Estagiária |

| | | |
|-----|---------|------------|
| E8 | 15 anos | Estagiária |
| E9 | 16 anos | Estagiária |
| E10 | 14 anos | Secretária |

Fonte: dados coletados

Ao longo da pesquisa, as entrevistadas relataram como foi sua inserção no mercado de trabalho e se possuíam alguma dificuldade nesse momento de sua carreira. Foi possível identificar obstáculos como: **falta de experiência para a vaga que desejavam** e **falta de acesso às oportunidades** por existirem poucas empresas que ofertassem estágios de ensino médio, como ilustra o relato a seguir

Na minha época era bem difícil.. não tinha muito acesso, existiam apenas duas agências e como eu tinha 17 anos, eu estava no último ano do ensino médio, era bem difícil (E7)

No entanto, além das barreiras, também foi compartilhado as facilidades que foram experimentadas nesse momento pelas pesquisadas. O **excelente desempenho escolar** mostrou-se uma oportunidade valiosa para se destacar e conquistar as vagas almejadas pelo grupo. Além disso, uma delas teve a vantagem de possuir **estágio vinculado à universidade**, o que facilitou sua inserção na área, a exemplo da E5 "Não tive problemas, pois foi vinculado à graduação" e como relata E2

Foi rápido, pois como eu era uma boa aluna na escola, eu tinha boas referências. Como era uma cidade pequena, no interior, as indicações funcionavam bastante e como precisava de uma carta referência da escola, facilitou. (E2)

No geral, foi possível identificar mais facilidades do que obstáculos nesse momento, por haver elevado número de vagas para estágio e por conta do perfil das pesquisadas, evidenciando uma evolução da inserção das mulheres no mercado de trabalho atual em relação aos anos 70.

4.2.2. Perspectiva profissional e área de início de carreira

Conforme mencionado por Dutra, 2017: "A carreira profissional tem diferentes significados para as pessoas" (DUTRA, 2017. p. 1) e ao longo das entrevistas

realizadas nesta pesquisa, foi possível identificar distintos objetivos e percepções em relação à perspectiva profissional e o início de carreira das pesquisadas.

Foi constatado que, apesar da idade média de inserção no mercado de trabalho do grupo ser de 17 anos e da maioria ainda estar no ensino médio, **5 das mulheres já tinham uma visão clara de suas carreiras futuras**, e mesmo a maioria não tendo conquistado um cargo na área que desejava na primeira oportunidade de emprego, **7 pesquisadas se sentiram satisfeitas com a primeira experiência**. O motivo pelo qual as pesquisadas estavam satisfeitas com a primeira experiência varia, mas foi possível identificar os seguintes pontos:

- Duas das entrevistadas estavam satisfeitas por iniciarem sua trajetória na área que gostariam de seguir suas carreiras, a exemplo de E1, “Eu sempre consegui trabalhar com o que eu gostava de trabalhar e com o que eu queria”.
- Uma entrevistada estava satisfeita por iniciar sua trajetória na área que gostaria, porém acabou migrando para outro curso de graduação para ter mais oportunidades de emprego. Conforme relato:

Acabei migrando de um curso para outro por conta das oportunidades. Tive que abrir mão do que realmente queria para poder ter mais vagas de emprego. (E5)

- Três entrevistadas estavam satisfeitas, pois eram ótimas oportunidades em relação ao contexto em que se encontravam e conquistaram o objetivo de iniciar em um trabalho no setor administrativo de uma empresa. Conforme relato ilustra:

Acredito que aproveitei todas as oportunidades que recebi para chegar onde eu estou hoje, não necessariamente era o que eu queria, mas agarrei com todas as oportunidades e aproveitei todas as portas abertas. (E 9)

As três entrevistadas que não estavam totalmente satisfeitas com sua primeira oportunidade possuíam o mesmo motivo: por iniciarem em uma área que não gostariam de seguir ao longo da sua carreira, mas estavam focadas em conseguir seu próprio dinheiro:

Não, não era o que eu queria. Eu sabia disso. O foco era ter o meu dinheiro e não ficar dependendo do meu pai. (E 7)

Iniciei por necessidade. Precisava pagar a faculdade e tinha poucas opções por conta das horas de estudo. (E 10)

Conforme podemos observar na literatura e nos dados brasileiros censitários, as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, porém esta inserção é acompanhada de discriminação e desigualdades (FAGUNDES, 2017), e a partir das respostas das pesquisadas podemos identificar que o contexto de vida de cada mulher influencia no modo como é iniciado a sua trajetória e das oportunidades que recebem.

4.3. A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS PESQUISADAS

Além de analisar a inserção das mulheres pesquisadas, este estudo também visava conhecer a trajetória profissional das mulheres que participaram da pesquisa e compreender suas histórias, sendo este um dos objetivos específicos do presente estudo. As micro categorias de análise que emergiram e serão apresentadas nesta seção são: (a) Mapeamento de informações sobre a trajetória das pesquisadas (b) Lideranças femininas ao longo da trajetória das pesquisadas (c) Apoio que as pesquisadas gostariam de ter dito ao longo de sua trajetória.

4.3.1. Mapeamento de informações sobre a trajetória das pesquisadas

Após a inserção no mercado de trabalho, todas as pesquisadas passaram por diferentes experiências antes de chegarem na atual empresa e no atual cargo em que atuam. Ao longo da pesquisa foi possível identificar padrões e temáticas importantes de serem levadas em consideração para este estudo.

Considerando o desenvolvimento de suas carreiras, das 10 entrevistas realizadas, constatou-se o seguinte padrão de primeiro contato das pesquisadas com a área que atuam hoje: 5 iniciaram como assistentes, 3 como estagiárias e 2 como temporárias.

Os tempos para conquistarem cargos de lideranças variaram muito, podendo-se calcular a média entre as sete líderes pesquisadas de 17 anos de experiência para

conquistarem cargos de liderança e três foi o número médio de empresas que elas trabalharam ao longo da sua carreira. Além disso, nove das entrevistadas possuíam lideranças diretas femininas ao longo da sua trajetória e apenas uma que ainda não possui.

Foi possível identificar que duas pesquisadas realizaram intercâmbio para o exterior, o qual elas indicaram como sendo importantíssimo para o desenvolvimento de habilidades que utilizam hoje. Além disso, uma delas teve a oportunidade de realizar um ano sabático.

Nenhuma das entrevistadas relatou problemas de reinserção no mercado após demissões, todas realizaram movimentos ao longo da sua trajetória de forma natural.

4.3.2. Liderança feminina ao longo da trajetória profissional das pesquisadas

Ao analisarmos o histórico de lideranças femininas na trajetória profissional das pesquisadas, notamos que 9 delas tiveram em algum momento mulheres exercendo posições de liderança em suas carreiras. Ao longo da pesquisa, diversos aspectos relevantes sobre essa temática foram enfatizados.

Durante as entrevistas, foi evidente uma **maior receptividade em relação à maternidade** nos momentos em que as pesquisadas trabalharam sob lideranças femininas. Foi possível identificar uma compreensão ampliada, aceitação e estímulo aos seus papéis de mãe. Isso foi relatado por algumas participantes da pesquisa, destacando a importância dessa abordagem para o desenvolvimento de suas carreiras e vida profissional:

Olha, teve momentos que foram super inspiradores no sentido de conciliar todos os papéis da mulher. Tanto no trabalho como em casa, como mãe. (E2)

E além disso, eu vivia em um ambiente que a mulher não podia engravidar e ela me mostrou (a liderança feminina) que tipo assim, se é uma prioridade pra ti tem que construir. (E 5)

Por outro lado, a abordagem da maternidade em relação às experiências das participantes com suas lideranças femininas também gerou dúvidas sobre sua capacidade de conciliar a maternidade com a busca por cargos de liderança e desenvolvimento profissional nas empresas que trabalhavam. Conforme relato:

Teve momentos também que me decepcionei um pouco porque vi mulheres em posições mais altas que tiveram que abrir mão e fazer escolhas entre trabalho e família e filhos. E isso é uma coisa que eu não queria pra mim. Teve momentos que eu pensava: "nunca quero ser líder por conta disso. (E 2)

Nogueira (2012) apresenta a liderança feminina com características como estabilidade emocional, paciência, autorrenúncia, capacidade de trabalhar em um ambiente de contrariedade e que sua inteligência é enriquecida por uma intuição forte

Além da questão da maternidade, as pesquisadas destacaram de forma significativa **a sensibilidade e a confiança das lideranças femininas** que encontraram ao longo de suas trajetórias. A análise das lideranças femininas e masculinas ao longo da pesquisa revelou que as líderes do sexo feminino criam um ambiente de trabalho mais seguro, demonstram maior empatia e compartilham abertamente suas próprias dificuldades para inspirar suas equipes. Além disso, elas depositam plena confiança naqueles que colaboram ao seu lado. Esses depoimentos estão em consonância com as conclusões da literatura, conforme discutido por Nogueira (2012), a liderança feminina é frequentemente associada às características como estabilidade emocional, paciência e auto renúncia, aspectos que foram evidenciados nos seguintes relatos:

Então no fim eu sempre tive mulheres muito inspiradoras mas que além disso me empurraram para frente, falando tipo: "tu tem condições, tu consegue. (E1).

E essa é uma diferença da liderança masculina da feminina, o homem carrega muito mais o poder e a mulher ela traz essas dificuldades que ela está tendo para fazer para outras pessoas aquilo que ela não teve e isso é bem diferente quando possui uma liderança masculina. (E 5).

Nossa, assim.. uma liderança feminina é muito mais acolhedora.. tem um olhar mais sensível e mais humano e particularmente, eu não sei se é algo comigo assim, mas eu prefiro trabalhar com mulheres (E 6).

E além de encontrar essas lideranças femininas que me apoiaram e me desenvolveram, tive uma experiência incrível com uma líder mulher, que foi quando fui promovida saindo de licença maternidade e isso pra mim foi de uma sensibilidade, me deixou com aquele sentimento de: "eu quero ser esse tipo de liderança, aquela liderança que investe nas pessoas. (E9).

Eu vejo que liderança feminina tem mais empatia, se colocar mais no lugar do outro. (E 10).

Ademais das experiências positivas, também foi relatado ao longo da pesquisa, em menor proporção, experiências negativas com liderança femininas. Conforme já mencionado neste estudo, existe um fenômeno presente no mundo corporativo chamado "Abelha Rainha" no qual evidencia as barreiras que as próprias lideranças femininas impõem para outras mulheres nas organizações (GOMES; GRANGEIRO; ESNARD, 2022) e isto pode ser demonstrado em duas das entrevistas realizadas, a partir de relatos das pesquisadas que por solicitação das mesmas, não será mencionado neste estudo.

A única participante da pesquisa que não teve experiência com líderes femininas ao longo de sua trajetória destacou que acredita que isso se deve ao fato de ter trabalhado principalmente no setor de tecnologia, no qual ela destaca que é majoritariamente masculino.

4.3.3. Apoio que as pesquisadas gostariam de ter tido ao longo da sua trajetória

Durante a análise sobre o apoio desejado pelas pesquisadas em suas trajetórias profissionais, dois aspectos se destacaram de forma notável. O primeiro é o desejo por **mais oportunidades de desenvolvimento profissional**. De acordo com a literatura, embora a carreira tenha suas raízes no indivíduo, seu progresso está cada vez mais vinculado às demandas do ambiente e as estratégias adotadas pelas organizações (TOLFO, 2002) e mesmo as mulheres pesquisadas terem se mostrado protagonistas de suas carreiras, revela-se necessário um apoio e investimento de suas lideranças e organizações para se manterem motivadas e se desenvolvendo ao longo do tempo. Conforme relato:

Tinha momentos que eu não estava mais acreditando que eu tinha condições de fazer alguma coisa porque o mundo é assim, a gente sempre fica invalidando nosso trabalho como mulher e é muito complicado porque sempre vai tem gente melhor que tu, dificilmente eu vou ver que tem gente pior e daí às vezes uma dá uma tristeza, porque nos deparamos com homens muito despreparados assumindo cargos muito superiores aos teus e daí tu cai em um buraco um pouco complexo mas são essas oportunidades para tu te desenvolver que te motiva e mostra que tem sim espaço para mim nesse mundo e também né, acho que as oportunidades que tu encontra elas são um diferencial assim para te poder te desenvolver. (E 1)

Este relato ilustra o conceito de “Lacuna de Autoridade” estudado por Sierghart (2022). Nesse contexto fica evidente que as mulheres enfrentam desafios adicionais ao demonstrar suas competências, realizações e habilidades, pois muitas vezes precisam fornecer uma comprovação dupla para serem verdadeiramente consideradas para oportunidades de desenvolvimento no ambiente organizacional.

Em contrapartida, emergiram também relatos de que, apesar de todos os desafios para mulheres estarem presentes em ambientes organizacionais, algumas das pesquisadas vivenciaram diversas oportunidades para crescer profissionalmente:

Durante minha jornada profissional, muitas portas foram abertas e eu agarrei com unhas e dentes todas elas. Me esforcei para chegar onde estou. Nunca é fácil, para mulheres, mas nunca gostei de me colocar em lugar de vítima. (E 9)

Conforme abordado pela autora Tolfo (2002), as organizações brasileiras enfrentam um significativo desafio em estabelecer um ambiente de apoio efetivo para o planejamento e desenvolvimento dos seus trabalhadores e foi possível observar essa dificuldade conforme os relatos das pesquisadas. Dessa forma, o segundo aspecto importante a ser ressaltado em relação ao apoio que as pesquisadas desejavam ao longo da sua trajetória evidenciou-se a **necessidade de contar com alguém para orientar e auxiliar no início da carreira**. O relato a seguir ressalta a relevância das lideranças presentes no processo de desenvolvimento de carreira, as quais exercem influência, estimulam e abrem caminhos para o crescimento profissional de outras mulheres:

No início da minha carreira faltou direcionamento, sabe? não apareceu pra mim as pessoas certas para me orientar. Então demorou um pouco para eu engrenar, eu estava no mercado de trabalho mas eu não sabia o que eu queria. (E 7)

Além dos fatos mencionados anteriormente, é fundamental salientar que a maioria das entrevistadas demonstraram serem protagonistas de suas próprias carreiras. Elas buscaram ativamente suas próprias oportunidades, exploraram diferentes ambientes e aceitaram todas as ofertas que o mercado de trabalho lhes proporcionou, visando alcançar um desenvolvimento profissional significativo independente do que a organização ou suas lideranças lhes ofereciam.

4.4. DIFICULDADES NA ASCENSÃO PARA CARGO DE LIDERANÇA

Ao longo deste estudo, foi possível identificar vários aspectos negativos relacionados ao desenvolvimento profissional das mulheres e os diversos desafios que elas enfrentam para alcançarem posições de liderança em uma organização. Nesta seção, serão abordadas as principais dificuldades para a ascensão das mulheres no mercado de trabalho de acordo com as percepções das pesquisadas, bem como as principais dificuldades que elas enfrentaram durante o crescimento de suas carreiras. As micro categorias de análise que emergiram e serão apresentadas nesta seção são: (a) Maternidade; (b) Faixa Etária; (c) Autenticidade; (d) Estereótipo e (e) Inseguranças, cobranças e incertezas.

4.4.1. Maternidade

Das dez mulheres pesquisadas, cinco são mães, e o tema da maternidade surgiu em várias ocasiões durante as entrevistas. No entanto, tornou-se especialmente relevante quando se discutiram as dificuldades enfrentadas na progressão de suas carreiras. Dentro desse contexto, dois fatores se destacaram e são essenciais para a compreensão dessa discussão.

Duas entrevistadas enfatizaram uma das principais dificuldades relacionadas à maternidade: **a complexidade de conciliar todos os papéis que devem desempenhar ao longo do dia**. Essa questão se alinha com a "Teoria do Papel Social", previamente abordada neste estudo, que destaca os papéis sociais moldados pela sociedade, considerando as crenças estereotipadas sobre as funções de homens e mulheres, exclusivamente definidas com base no gênero (EAGLY, 1987).

Como discutido pela autora Da Silva Santos (2017), as mulheres enfrentam a pressão de equilibrar a vida profissional e pessoal em um ambiente organizacional focado em resultados, o que pode gerar sentimentos de impotência ou anulação de ambições profissionais para aquelas que já são mães e para as que ainda não são, e despertar o sentimento de postergar essa decisão. Neste estudo, confirma-se o peso atribuído ao papel da mulher em relação à família, conforme relatos:

Mas, por exemplo, é difícil conciliar a vida de família com um cargo na área de varejo. Eu gostei muito de trabalhar em varejo, porém é uma área muito nervosa e não consegui me manter e equilibrar com as coisas da família, e

se não fosse minha rede de apoio, eu não conseguiria manter minha carreira no nível que está. (E 9)

Quando fui mãe, muito do meu sentimento de não querer mais ser líder veio disso, porque o que eu pensava: primeiro eu quero ter minha carreira e depois ser mãe, mas como eu via que isso não acontecia eu pensei: não, preciso pensar em mim também. Tive que escolher algumas coisas. O primeiro ano de maternidade da mulher são escolhas ainda e acho que isso ainda impacta a carreira das mulheres. (E 10)

Além da questão da sobrecarga de papéis, duas entrevistadas também relataram que a **licença maternidade** é um momento de muitas incertezas para a mulher no ambiente organizacional. No Art. 392 da CLT se encontra que as empregadas gestantes possuem direito a licença maternidade de 120 dias, sem prejuízo de emprego e salário, porém, apesar disso, é um momento de insegurança para as pesquisadas, os relatos a seguir ilustram essa questão

Sair de licença maternidade é um momento de muita dúvida e insegurança na vida de uma mulher. Não posso afirmar 100% por todas, mas eu saí da licença maternidade sabendo que eu iria ficar 6 meses fora e sabendo que existia muitos desafios e muitas coisas acontecendo na empresa e que eu não estaria ali e outra pessoa me substituiria. Então será que teria um lugar pra mim no meu retorno? Então assim, foi uma insegurança que me acompanhou nesses 6 meses, eu não sabia se teria um lugar pra mim. (E 2)

Eu tenho uma autocobrança bem grande de que tem que fazer tudo bem feito. Talvez depois da maternidade isso me aflorou muito mais. Eu achei que iria voltar de licença maternidade sem saber nada, que iriam me mandar embora.. e quando eu voltei super perdida e em casa (por conta da pandemia) e eles me demandando, com as crianças em casa eu dizia: "eu não vou conseguir voltar" (E 4)

Assim, torna-se evidente a existência de sobrecarga e insegurança enfrentadas pelas mulheres, que lidam com diversos papéis na vida profissional e pessoal, e como isso impacta negativamente no seu desenvolvimento. Além disso, é perceptível que essa pressão e cobrança são percebidas de forma diferenciada pelas mulheres profissionais em comparação com os homens.

4.4.2. Estereótipo: gênero e faixa etária

De acordo com estudos realizados por Duarte (2019), estereótipos são transmitidos em vários aspectos da sociedade: como em costumes, mídia e religião. É notável que as mulheres frequentemente são as mais impactadas por esses estereótipos, já que os padrões sociais atribuídos ao gênero feminino são reforçados

e naturalizados por meio de discursos e comportamentos discriminatórios. Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar nos estereótipos em relação a gênero um obstáculo de ascensão para cargos de liderança em relação a vida profissional das pesquisadas, conforme relatos:

O espaço de indústria era um ambiente hostil. Na época muitas falas me chateavam, Na fábrica onde a gente fazia reuniões de pé.. falavam: "ai vou pintar os pezinhos da ana de rosa". Ou de tirar mulher para secretária, era muito comum. Era eu pra organizar ata, eu para organizar festinha. Então em primeiro momento eu enxerguei tudo isso mas não me coloquei em uma situação de vitimismo. Eu usei essas experiências ruins para criar um ambiente diferente quando eu pude. (E 4)

Na época do convento que eu vejo de problema é que para nós mulheres parece que o que a gente fala para ser validado sempre a gente precisa validar muito mais, tem que ter muito mais dado de pesquisa. Então acontece que parece que o nosso posicionamento sendo mulher nunca é o suficiente para que a gente possa passar uma credibilidade para as coisas que a gente está fazendo. (E 2)

Nesse sentido, é crucial destacar que a confiança que a mulher deposita em suas ações e escolhas, enfrenta a possibilidade de ser interpretada como um desvio dos padrões pré-definidos pela sociedade em relação ao seu papel como mulher, reforçando cada vez mais rótulos que as diminuem (DUARTE, 2019) e é possível identificar essa situação tanto nos relatos anteriores, como na dificuldade das pesquisadas em trabalhar de forma estratégica em suas organizações por conta da sua faixa etária:

Sendo jovem também tem isso, que passa por isso né, que tu é mulher, tu é muito jovem, e é interpretada pelos outros como muito inexperiente, muito Júnior para influenciar algumas decisões e daí tu acaba nunca sendo convidada para tomar decisões. (E 1)

O estereótipo de mulher e menina, como se tu não tivesse embasamento técnico, porque tu é muito jovem... e tu é mulher né. (E 7)

Os relatos das pesquisadas evidenciam que os estereótipos enfrentados pelas pesquisadas de alguma forma influenciaram o modo como elas trabalhavam e trabalham atualmente. Quatro delas relataram que utilizaram esses momentos a seu favor, para se munir de experiências que as tornassem uma melhor profissional e duas relataram que após passar por situações citadas, querem mudar a trajetória de outras mulheres, para que elas não passem pelo mesmo.

4.4.3. Inseguranças, cobranças e incertezas

Relacionado as categorias de análise mencionadas anteriormente, é possível observar que as entrevistadas enfrentam desafios significativos devido à sua atuação em diferentes papéis: como mulheres e como profissionais no ambiente organizacional. Essa multiplicidade de papéis frequentemente desencadeia sentimentos de insegurança, autocobrança e incerteza. Além disso, existem comportamentos que a sociedade espera que seja cumprida pelas mulheres, rotulando e influenciando todos os seus passos (DUARTE, 2019).

É desafiador equilibrar todos os papéis da vida né, ter tempo de qualidade para todas as coisas.. do trabalho, de ser mãe, de ser esposa, de cuidar da casa, de ter tempo pra mim também.. e com isso vem a cobrança. Isso eu acho que são desafios muito enfrentados pelas mulheres. (E 2)

O primeiro que vem na minha cabeça é eu mesma. O quanto eu não acredito o que os outros veem. Não é um obstáculo, mas um desafio diário tu não cair nos pensamentos ruins. (E 3)

Outra questão é que sou muito insegura, eu não consigo em mim mesma e já recebi vários feedbacks sobre isso, eu fico me martirizando pelo que eu faço de errado, eu tenho uma autocobrança bem grande de que tem que fazer tudo bem feito. Talvez depois da maternidade isso me aflorou muito mais. (E 4)

Portanto, fica evidenciado que a autocobrança e a insegurança são sentimentos que dificultam ainda mais a ascensão das mulheres a cargos de liderança e três fatores estão relacionados a diferentes questões: **(1) maternidade**, no qual foi desenvolvido o sentimento de insegurança ao longo dos anos na cultura social e organizacional e pode ser exemplificado pelos alertas que existiam no passado e existem em menor escala atualmente para admitir chefes de família ou mulheres que desejam ser mães (MONTALI,2017); **(2) necessidade de exercer diferentes papéis;** **(3) exercer o que se espera de uma mulher com a idade média das pesquisadas e com a ambição de desenvolverem suas carreiras**, podendo estar relacionado com o fenômeno chamado "Penhasco de Vidro", que diz respeito às mulheres que conseguiram crescer no ambiente organizacional, possuírem uma maior tendência a ocupar posições mais instáveis e propensas ao fracasso (RYAN; HASLAN, 2005), tornando-se um desafio ainda maior o ato de uma mulher de liderar nos padrões esperados no ambiente organizacional.

4.5. RELAÇÕES COM OUTRAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E NAS EMPRESAS QUE ATUAM

O objetivo geral deste estudo é compreender como ocorre o suporte e a influência das mulheres em cargos de média gestão para a ascensão da figura feminina a cargos de liderança em organizações privadas de Porto Alegre. Para atingir tal propósito, foi necessário compreender como é percebido pelas pesquisadas as relações com outras mulheres no mercado de trabalho e, também, como é essa relação no seu cotidiano. Durante as entrevistas, diversos aspectos importantes foram observados, enriquecendo a discussão sobre o tema. Dessa forma as micro categorias de análise que emergiram e serão apresentadas nesta seção são: (a) O conceito de representatividade feminina para as pesquisadas; (b) Percepção das relações entre as mulheres no ambiente organizacional; (c) Percepção do papel das pesquisadas em relação a outras mulheres dos seus times e (d) Relações com outras mulheres nas empresas que atuam ou que já atuaram.

4.5.1. O conceito de representatividade feminina para as pesquisadas

O número de mulheres presentes em empresas de pequeno, médio e grande porte têm demonstrado um aumento gradual, o que conseqüentemente, confere à sua representatividade no âmbito organizacional, revelando-se como uma conquista, apesar das mulheres enfrentarem muitos desafios. (NASCIMENTO, 2018).

Com o intuito de explorar o grau de identificação das entrevistadas com seus ambientes de trabalho e de iniciar a análise de como elas percebem seu papel em relação a outras mulheres de suas equipes, durante as entrevistas foi questionado às participantes sobre o como percebem a questão da representatividade. Ao analisar as respostas, uma primeira constatação relevante emerge: **o conceito de representatividade feminina é subjetivo, sujeito a variações conforme a perspectiva individual.**

Desse modo, identificou-se que, para as pesquisadas, a representatividade feminina assume distintos aspectos, que podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

- Número de mulher em cargos de liderança:

Representatividade para mim é que a gente garanta que tenham mulheres em diversos cargos possíveis, inclusive aqueles cargos que a gente dizia que eram masculinos. Hoje a gente consegue ver um pouco mais, mas eu ainda sinto falta dessa representatividade, acho que tem pouco. (E 4)

Então ter representatividade é você ter o maior número de mulheres possível (E6)

- Posicionamento das mulheres que estão em cargos de liderança:

Eu poderia dizer o mais óbvio, que é dizer que representatividade é ter mulheres em cargos de liderança né, que eu consiga ver com uma mulher chegou a determinados lugares e que então esse lugar está aberto pra mim também. assim como para mulheres negras, pessoas com deficiência e todos os outros marcadores sociais. Porém, a gente vê que isso não é o suficiente né não é só a representatividade, mas sim quem é essa pessoa que ocupa esse lugar. Então pra mim, representatividade também tem a ver com quando alguma pessoa está ali o posicionamento dela também me representa, que ela tem valores e luta para diversificar ainda mais o ambiente de trabalho, isso é representatividade para mim. Não adianta se ter representatividade em número se essas pessoas não entendem o que significa isso. (E 1)

- Quando as mulheres possuem participação estratégica nas organizações:

Não é número, e sim as mulheres terem voz. Pra mim, o equilíbrio do número não adianta nada se cada vez que tu faz as decisões estratégicas colocam os homens e não as mulheres, Estamos construindo equilíbrio numérico quando olhamos os dados de baixa e média liderança, mas quando tu começa a ver a alta liderança é quando o equilíbrio começa a diminuir. (E 5)

- Interseccionalidade:

Tem que ter a interseccionalidade de todos os grupos de afinidade. Uma vez eu ouvi essa frase de alguém e isso ressoou muito pra mim: o dia que tivermos uma mulher negra, pcd, do grupo LGBTQIA+ em um cargo alto de liderança, a gente vai ter representatividade de todas as mulheres. A gente sabe que uma mulher negra, trans, pcd.. pra ela chegar a um cargo desses, a gente tem que mudar muito o sistema para que a gente forme essas pessoas. (E 10)

Dessa forma, é possível concluir que, para a maioria das entrevistadas, o crescimento do número de mulheres em organizações não é suficiente para ter representatividade feminina no ambiente organizacional. Outros aspectos são relevantes para se sentirem representadas, como **o poder de fala e decisão estratégica dessas mulheres representantes e o que elas estão fazendo para mudar o cenário atual**. Observa-se que as mulheres aspiram não apenas a serem

representadas por uma mera estatística de participação nas empresas, mas também a desempenhar papéis significativos nas tomadas de decisão e nos planejamentos estratégicos dentro do contexto organizacional. Nesse sentido as pesquisadas relacionam esta representatividade com o fato de que as mulheres que já alcançaram posições de liderança, devem utilizar desse privilégio para facilitar a trajetória das futuras líderes, contribuindo assim para tornar esse caminho um pouco mais acessível e inclusivo.

4.5.2. Percepção das relações entre as mulheres no ambiente organizacional

Na literatura existem dois vieses muito presentes quando a temática de estudo é relacionada a relações entre as mulheres no ambiente organizacional. O primeiro viés é relacionado a sororidade/solidariedade, que ocorre quando as mulheres se apoiam na jornada. O segundo viés é do conceito de "Abelha Rainha", já apresentado nessa discussão de resultados (FELIX; LAURETT; KALUME, 2021).

Dessa forma, para entendermos o papel das líderes pesquisadas com suas lideradas, é importante que seja observado o modo como elas percebem a relação entre as mulheres nas organizações. Ao longo da pesquisa foi possível identificar distintas percepções. Duas pesquisadas responderam que apesar de toda a evolução e avanços nas questões de liderança das mulheres nas empresas, ainda é possível perceber uma **fragilidade** na relação entre as mulheres no ambiente organizacional, conforme relato:

Mas eu acho que ainda temos espaço para mudança. Mas eu não consigo dizer se é porque a gente ainda tem medo do julgamento, da avaliação, mas ainda tem competitividade. Há o discurso bonito do coletivo, mas por trás, possuem colegas expondo suas outras colegas e um ambiente de fofoca e é inadmissível, hoje, com a orientação que a gente tem que a gente veja pessoas fazendo avaliação de roupa que uma mulher usa, de comportamentos sociais da pessoa e a gente não corte isso. Se cada líder mulher pegasse uma cria "assim falando": eu vou fazer de tudo, vou te desenvolver, tu vai voar, quero teu sucesso e que tu esteja do meu lado... se cada uma pegasse uma, a gente teria muito mais liderança feminina, só que não vejo isso ocorrer tanto (E 5)

Além da fragilidade, duas pesquisadas ressaltaram que existe sim competição entre mulheres dependendo da cultura da empresa e, também, do entendimento delas em relação ao papel social que elas estabelecem, conforme relatos:

Depende da cultura da empresa, eu acredito que em algumas sim existe competição entre mulher e outras já está se evoluindo para uma relação de apoio (E 8)

Eu percebo assim que existe uma competitividade em ambientes de mulheres, quando as mulheres não têm esse start do papel, porque quando as mulheres têm o start do papel delas enquanto mulher, de por que elas ocupam esse espaço, elas carregam outras mulheres com ela, aí passa a ser uma questão social. (E 7)

Não obstante as considerações mencionadas, a maioria das entrevistadas percebe a interação entre mulheres no ambiente organizacional como **uma relação de acolhimento, uma rede de apoio e um processo contínuo de construção de confiança**. Dessa forma, pode-se observar que para as pesquisadas a relação entre as mulheres no ambiente organizacional é um movimento que está em evolução e que o resultado dessa interação vai depender da cultura da empresa na qual estão inseridas e do espaço que possuem para desenvolvimento na empresa que atuam: quanto menos espaço, maior a tendência de se desenvolver um ambiente de competição entre as figuras femininas.

4.5.3. Percepção do papel das pesquisadas em relação a outras mulheres dos seus times

Como apresentado anteriormente neste estudo, os líderes desempenham um papel crucial na configuração ou reconfiguração de situações, atuando como agentes de mudança das culturas organizacionais (BASS, 1990). Além dessa função, eles possuem a responsabilidade de estabelecer uma relação com a sua equipe, orientando-os para alcançar tanto metas profissionais individuais quanto coletivas (NOGUEIRA, 2012). Dessa forma, era de relevância para esta pesquisa que fosse observado a percepção do papel das mulheres líderes pesquisadas em relação a outras mulheres dos seus times.

Foi possível identificar que nove das pesquisadas percebem que seu papel em relação a outras mulheres dos seus times é de **abertura de portas**,

desenvolvimento, orientação e criar um ambiente de confiança e respeito, conforme relatos a seguir:

De desenvolvimento, de direcionar para onde as mulheres do meu time devem se desenvolver.. que assuntos elas podem estudar para conquistar o que desejam. Criar um ambiente de confiança e respeito para elas. (E 5)

É eu torná-las mais potentes, é desenvolver, é abrir espaço... é dar projeto de peso para que elas tenham visibilidade, para que elas defendam as suas ideias. (E 7)

Uma das entrevistadas que ainda não possui cargo de liderança formal relatou que não possui a percepção de divisão entre colegas homens e mulheres e que auxilia no desenvolvimento de todos do seu time:

Eu nunca pensei dessa forma, eu sempre pensei no time como um todo.. nunca nos dividindo entre homens e mulheres. Quando a gente vai contratar alguém eu sempre brinco: vamos contratar mais mulheres, tem homem demais. Eu não vejo que faço algo diferente para essas mulheres. Trabalho com duas mulheres diretamente e auxílio no desenvolvimento.. então me vejo mais nesse papel de auxiliar todos do time e não vejo que esse papel mude em relação às mulheres. (E 4)

Dessa forma, podemos concluir que a maioria das pesquisadas ocupa uma posição social como líder e que procuram impulsionar outras mulheres de seus times, apresentando oportunidades de desenvolvimento e tentando diminuir as dificuldades ao longo da carreira dessas mulheres, uma vez que elas mesmas vivenciaram essa trajetória.

4.5.4. Relações com outras mulheres nas empresas que atuam ou que já atuaram

Durante a trajetória das pesquisadas, conforme visto ao longo deste capítulo, muitas enfrentaram desafios e dificuldades na sua carreira profissional, encontrando confiança, apoio e respeito no relacionamento com outras mulheres. Nas entrevistas realizadas foi possível observar o tom de carinho e admiração quando relatavam momentos que foram ajudadas por outras mulheres no seu desenvolvimento profissional e como, também, de forma genuína, elas ajudaram outras profissionais durante este tempo. Todas as dez pesquisadas possuíam exemplos desses momentos, exemplificando esse apoio, que foram possíveis serem agrupados nas seguintes categorias:

- Retorno de licença maternidade:

Eu sempre fui uma pessoa vaidosa e quando eu voltei da licença, por uns meses eu meio que perdi e uma líder minha um dia, em um momento de feedback, ela me perguntou sobre isso. Ela não invadiu, acho que foi muito sutil a forma como ela virou essa chave na minha cabeça, porque era algo inconsciente, eu não percebia. E em uma pergunta no feedback ela falou: "tu tá conseguindo tirar tempo pra cuidar de ti?" e ela me fez essa pergunta e eu pensei e respondi: "to, por quê? não tem nada errado comigo". Mas a pergunta ficou na minha cabeça, até que percebi. Daí fez eu virar uma chave muito importante para mim. (E 2)

- Desenvolvimento profissional:

Eu acho que a que mais me marcou foi essa gerente que eu encontrei no ambiente mais hostil que já trabalhei. Ela me ensinou muito a ter conversas difíceis (E 5)

Eu vou falar de uma pessoa que me inspira muito, que é minha atual gestora e que ela me ajudou nesses três anos que estamos juntas. Eu acho que tudo aquilo que eu vi no passado da minha carreira, de que não sou boa tecnicamente, a minha atual gestora desconstruiu isso com muita elegância, com muita propriedade.. então ela fazia FUPs recorrentes comigo, ela acompanhou toda a minha trajetória aqui. (E 7)

- Feedbacks humanizados e com propósito:

Eu acho que o primeiro feedback que minha atual gestora me deu, foi meio que um divisor de águas. Os meus feedbacks relativamente sempre foram bons, aparecia algumas coisas e me parecia que sempre aparecia isso para não receber promoção ou aumento de salário. Dentro dos gestores que eu tive não era o forte deles dar feedback, nem sempre eram construtivos. Então eu acho que ela quando me deu o primeiro feedback foi especial. Ela me falou onde eu poderia crescer, das possibilidades, me trouxe percepções do que ela achava que eu era boa. Ela foi bem importante desde o momento que se tornou minha gestora. Ela sempre traz coisas construtivas para a gente conversar. (E 10)

Como previamente citado neste estudo, os preconceitos de gênero estão profundamente enraizados em nossa cultura, e acabam também emergindo de maneira involuntária na cultura das organizações (MENDES, 2021). A partir das experiências compartilhadas pelas pesquisadas, tornou-se evidente que um número de mulheres de forma genuína e espontânea oferecem auxílio mútuo ao longo das suas jornadas no ambiente organizacional e que apesar do ambiente não ser favorável para esse relacionamento e muitas vezes às distanciando umas das outras, as mulheres de alguma forma se conectam e criam uma relação muito sincera de apoio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo era compreender como ocorre o suporte e a influência das mulheres em cargos de média gestão para a ascensão da figura feminina a cargos de liderança em organizações privadas de Porto Alegre.

Portanto, para alcançar esse objetivo geral, definiu-se quatro objetivos específicos: o **primeiro** era descrever a inserção das profissionais pesquisadas no mercado de trabalho e verificou-se que elas iniciaram sua trajetória cedo, com idade média de 17 anos e não foi possível identificar grandes obstáculos para inserção no mercado de trabalho. Além disso, metade das entrevistadas já sabiam como iriam desenvolver sua carreira profissional e a maioria se mostraram satisfeitas com sua primeira experiência. O **segundo** objetivo específico era descrever a trajetória profissional das mulheres pesquisadas e constatou-se que todas passaram por diferentes experiências para chegarem na atual empresa e no atual cargo em que atuam e, além disso, o tempo para conquistar cargos de lideranças variaram muito, a média entre as sete líderes pesquisadas foi de 17 anos de experiência. Elas destacaram que desejavam ter tido mais oportunidades de desenvolvimento profissional ao longo da sua trajetória, como também informaram a necessidade de contar com alguém para orientar e auxiliar no início da carreira. Em relação a experiências com lideranças femininas, as entrevistas destacaram quatro fatores: maior receptividade em relação à maternidade, sensibilidade, confiança e construção de um ambiente de trabalho mais seguro. O **terceiro** objetivo específico era identificar as dificuldades enfrentadas das mulheres pesquisadas na sua ascensão para o cargo de liderança, e foi possível observar três tópicos recorrentes ao longo das entrevistas: maternidade, estereótipo e inseguranças. Estes tópicos ressaltam que mesmo nos dias atuais, mulheres são tratadas de forma distinta em ambientes predominantemente masculinos, sendo essa diferenciação baseada tanto em gênero quanto em atributos como faixa etária e aparência. Além deste cenário, destaca-se de maneira proeminente a exigência para que as mulheres conciliam diversos papéis, uma carga que frequentemente acarreta sentimentos de insegurança e autocrítica, principalmente para aquelas que aspiram a posições de liderança. Essas questões afetam diretamente a relação das mulheres com a maternidade e como elas se sentem durante e pós licença maternidade. O **quarto** objetivo específico era identificar e

analisar como as pesquisadas estabelecem suas relações com outras mulheres nas empresas que atuam e foi possível observar que em relação ao mercado, a maioria das entrevistadas relataram que o relacionamento entre mulheres no ambiente organizacional atualmente é de uma relação de acolhimento, uma rede de apoio e um processo contínuo de construção de confiança, apesar de ainda poder se observar em alguns casos um ambiente de competição, levando em consideração a cultura organizacional. Nove das pesquisadas enxergam seu papel em relação a outras mulheres dos seus times como de abertura de portas, desenvolvimento, orientação e de criar um ambiente de confiança e respeito, ao longo de todos os relatos, ficou evidente que um número de mulheres de forma genuína e espontânea oferecem auxílio mútuo ao longo das suas jornadas no ambiente organizacional.

Ao analisar as entrevistas como um todo, foi possível observar que embora as entrevistadas tenham percursos completamente singulares, marcados por diferentes obstáculos, oportunidades e desafios ao longo de suas jornadas ascendentes, todas elas enfatizam em algum momento a dificuldade que é ser mulher dentro de um contexto organizacional. Elas compartilham as diversas emoções que precisam enfrentar para se manterem nesses cargos. Além disso, ressaltam o desafio que representa o ato de capacitar outras mulheres, que também são influenciadas por suas próprias inseguranças e incertezas decorrentes deste ambiente. Em todas as entrevistas foi possível identificar momentos nos quais as pesquisadas foram ou obtiveram mulheres importantes na sua jornada e no quanto essa conexão na relação das mulheres, muitas vezes sombreada pela competição estimulada pelas culturas organizacionais, se fortalece a cada mão estendida e a cada situação que elas se apoiam e se complementam. Dessa forma, pode-se perceber o quanto a liderança feminina possui um papel importantíssimo para as mulheres que compõem os seus times.

Pode-se apontar como uma limitação deste estudo a ausência de diversidade de atuação das pesquisadas. Ocorreu ao longo da pesquisa uma dificuldade em localizar e contatar lideranças femininas de diferentes setores do ambiente organizacional, principalmente em áreas de tecnologia, dados e financeiro, dessa forma, acarretando perfis mais semelhantes para a pesquisa, o que pode diminuir a variedade de resultados e, também, não foi possível acessar mulheres negras.

As contribuições deste estudo para a academia estão nos insumos sobre a relação das mulheres no ambiente organizacional, em particular na gestão intermediária, e que ajudam a entender o diferencial de se obter uma liderança mulher para mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança. Além disso, estes resultados também contribuem para uma reflexão de como culturalmente as empresas estimulam ou não esta aproximação entre as mulheres e o sentimento de rede de apoio.

De forma a trazer resultados ainda mais contributivos, para pesquisas futuras em relação a este tema, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com um número maior de mulheres e que haja uma diversidade ainda maior de perfil das pesquisadas. Sugere-se também que seja realizado um estudo apenas com mulheres negras, pois é possível identificar que este grupo além de serem subrepresentadas em lideranças por conta de gênero, também não possuem representatividade de raça nesse contexto.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Gabriella dos Reis et al. Ser mulher e CEO: a expressão do feminino na gestão e trajetória da liderança, **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, São Paulo, 2022.
- ANDRADE, Juliana. **As Carreiras Femininas no Espaço Contemporâneo**. Belo Horizonte, 2012.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- BEHNKE, Mônica Terezinha et al. **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaber, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e Desigualdades**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2018
- BYRNE, J. (2005). **Middle Management Excellence**. Harvard Business School. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/archive/middle-management-excellence>
Acesso em: 20 de Março de 2022.
- CARVALHO, Milena Skolaude et al. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Obs Econ Latino-am.[Internet]**, v. 167, 2012.
- COELHO, Isadora Araújo Gonçalves. **Ascensão de mulheres a cargos de liderança**. Brasília, 2021.
- DA SILVA SANTOS, Luana Sodré. A carreira da mulher: uma análise da produção científica brasileira. **REVISTA FOCO**, v. 10, n. 3, p. 215-233, 2017.
- DO NASCIMENTO, Marileide Alves et al. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.
- DOS SANTOS CANABARRO, Janaína Raquel; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.
- DUARTE, Ana Carina et al. Imperium Femininis... Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, v. 32, n. 2, p. 126-146, 2019.

DUCKER, Peter. **O líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Carreiras - A Pessoa, a Organização e as Oportunidades**. Grupo GEN, 2017

EAGLY, A. H., & CARLI L. L.. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FAGUNDES, Daiani et al. **A influência do gênero sobre a trajetória profissional de mulheres trabalhadoras no setor Tecnologia da Informação: Um relato a partir de suas histórias de vida**. 2017.

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.

FIORIN, Pascale; OLIVEIRA, Clarissa; DIAS, Ana Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, p. 25-35, 2014.

FLAVIANE. **Especial Mês da Mulher: Como é o mercado de trabalho para as mulheres?** GAMT (2022). Disponível em: https://www.gamt.org.br/post/especial-m%C3%AAs-da-mulher-como-%C3%A9-o-mercado-de-trabalho-para-as-mulheres?gclid=CjwKCAiAkfucBhBBEiwAFjbkrwDj6UQZyVYViyTaneO51_R29KHNYzeajwyUo72XroplvKRdMsHQpxoCNh0QAvD_BwE Acesso em: 18 de Dezembro de 2022

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 290-310, 2015.

GOMES NETO, Manoel B.; GRANGEIRO, Rebeca R.; ESNARD, Catherine. Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, 2022..

GONÇALVES, Rute. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. Portugal, 2012.

G1 Mulheres foram maioria entre os que perderam o emprego em 2020. Jornal Nacional, 2021 Acesso em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/12/08/mulheres-foram-maioria-entre-os-que-perderam-emprego-em-2020.ghtml>

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria. Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018

HOLLANDER, E.P **Leadership Dynamics – A Pratical Guide to Efective Relationships**. New York: The Free Pass, 1978

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 18 ed. Rio de Janeiro, 2004.

KERCHER, Sofia. **Com 34%, Brasil supera índice mundial de mulheres à frente de empresas médias**. CNN no Plural (2022). Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-34-brasil-supera-indice-mundial-de-mulheres-a-frente-de-empresas-medias/> Acesso em: 17 de Dezembro de 2022

LEITE, Soraia Ferreira. **Mulher executiva: um estudo de fatores limitantes à ascensão ao topo das hierarquias organizacionais**. 2022. Tese de Doutorado.

LEONE, Eugenia Truncoso; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, M. **O. Mundo do trabalho das mulheres: ampliar direitos e promover a igualdade**. São Paulo: secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres. Campinas, São Paulo: Unicamp, 2017.

NASCIMENTO, Marileide Alves et al. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. Sage publications, 2022.

MATANDA, Tanya; WANG, Carrie; EMELIANOVA, Olga. **Women on Boards Progress Report 2022**, MSCI, 2022. Disponível em: https://www.msci.com/documents/10199/36771346/Women_on_Boards_Progress_Report_2022.pdf Acesso em : 19 de Março de 2023.

MESQUITA, Rafael Fernandes de; MATOS, Fatima Regina Ney. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, p. 1-14, 2014.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación**, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia, 2003.

PELEGRINE, Jordana; MARTINS, Silvana. A História da Mulher no trabalho: Da Submissão às Competências, Um Resgate Histórico e as Gestoras Lajeadenses nesse Contexto. **Revista Destaques Acadêmicos**, v.2, n.2, 2010.

PEREZ, Carolina. **Invisible Women**. New York, NY. Abrams Press, 2019.

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”**, 2018.

RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

RIDGEWAY, C.L. “Gender, status and leadership”, **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 637-655, 2001.

RIZZI, Marcia; GARCIA, Priscila; CIPRIANO, Zuldene. **Elas na Liderança**. São Paulo, SP: Literare Books Internacional, 2021

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

SAFESPACE. **A mulher no mercado de trabalho: uma linha do tempo que você precisa conhecer** Disponível em: <https://safe.space/conteudo/a-mulher-no-mercado-de-trabalho-uma-linha-do-tempo-que-voce-precisa-conhecer> Acesso em: 18 de Dezembro de 2022

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **REVISTA UNIARAGUAIA**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SARAIVA, Jacilo. **Mulheres passam por conselho antes de se tornarem CEOs**. Valor Econômico (2022). Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/09/27/mulheres-passam-por-conselhos-antes-de-se-tornarem-ceos.ghtml> Acesso em: 29 de Março de 2023

SCHEIN, Virginia E. et al. Think manager—think male: A global phenomenon?. **Journal of organizational behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SIEGHART, Mary Ann. **A lacuna de autoridade**. Saraiva Educação SA, 2022.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, Mara. Mulheres no Comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v.4, n. 3, p. 147,169, 2020

SILVEIRA, Daniel **Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas remuneração segue menor que dos homens**. G1 Economia (2021) Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/04/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-5o-ano-de-alta-mas-remuneracao-segue-menor-que-dos-homens-diz-ibge.ghtml> Acesso em: 18 de Dezembro de 2022

SOUZA, João PS de; SANTO, Eniel Espírito. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Revista Eletrônica Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

SOUZA, Renato; WOOD JR, Thomaz. Múltiplas Lentes de Estudo e Abordagem da Liderança. **Revista de Administração de Empresas FGV EAESP**, São Paulo, v. 62, n. 6, p. 1-20, 2021.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Free Press, 1974.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002

TURNER, J.C. **Towards a cognitive redefinition of the social group**. In: H. Tajfel (Ed.). *Social identity and intergroup relations* Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

WRIGLEY, Brenda. Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communication Management. **Journal Of Public Relations Research**. v. 14, n. 1, p. 27-55. 2002.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. AMGH Editora, 2014

APÊNDICE A

ROTEIRO ENTREVISTAS

1. Qual sua idade?
2. Qual seu estado Civil?
3. Você possui filhos? Quantos?
4. Qual seu nível de escolaridade?
5. Qual sua formação?
6. Você possui quanto tempo de experiência no mercado de trabalho?
7. Trabalha a quanto tempo na empresa atual?
8. Qual o gênero do seu gestor atual?
9. Com quantos anos você iniciou sua carreira?
10. Por quanto tempo você buscou uma oportunidade até conseguir se inserir no mercado de trabalho?
11. Em qual cargo você iniciou sua carreira?
12. A área que você iniciou sua carreira profissional foi a que você gostaria desde o início?
13. Me conte um pouquinho sobre sua trajetória profissional
14. Que tipo de apoio você gostaria de ter tido ao longo da sua trajetória profissional?
15. Você teve lideranças femininas ao longo da sua carreira?
16. Conte quais foram os maiores obstáculos com os quais você se deparou ao longo do seu crescimento profissional?
17. Você acha que já foi julgada injustamente por algo no trabalho? Conte uma situação
18. Quais são os estereótipos que você enfrentou sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras?
19. Qual a sua percepção acerca das oportunidades de desenvolvimento profissional no trabalho para as mulheres?
20. Que aspectos você acredita serem necessários para que uma mulher seja promovida?
21. De uma forma geral, como você percebe as relações entre as mulheres no ambiente organizacional?
22. Para você, o que é representatividade feminina?
23. O seu time contempla outras profissionais mulheres?
24. Como você descreveria o seu papel para com as mulheres que trabalham com você?
25. Você poderia me contar uma situação em que alguma colega lhe apoiou em seu desenvolvimento profissional?
26. E alguma em que alguma colega apoiou em seu desenvolvimento profissional?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está convidado a participar da pesquisa “Liderança Feminina nas Organizações: o papel da Gestora Sênior na ascensão de mulheres para cargos de liderança nas empresas de Porto Alegre” coordenada pela professora Claudia Simone Antonello (claudia.antonello@ufrgs.br), com a participação de Roberta da Silva Kwietniewski (roberta.kwietniewski@gmail.com) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo principal do projeto de pesquisa é investigar como ocorre o suporte e a influência das mulheres em cargos de alta gestão para a ascensão da figura feminina à cargos de liderança em organizações privadas de Porto Alegre.

A participação consiste em uma entrevista em profundidade com aproximadamente 1h de duração, na qual serão coletadas informações a respeito da sua jornada profissional, da sua interação com outras mulheres ao longo dessa jornada e também das barreiras que vivenciou ao longo do tempo no ambiente organizacional. Os riscos de participação na pesquisa são indiretos, como tédio, cansaço ou desconforto ao responder as perguntas. Você poderá parar a entrevista a qualquer momento, bem como não responder a qualquer uma das perguntas. Você também poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum. Os benefícios de participação na pesquisa são a possibilidade de refletir sobre o tema de estudo e contribuir diretamente para obtenção de resultados.

Se autorizado por você, a entrevista será gravada digitalmente e depois transcrita. A gravação e a transcrição ficarão armazenadas em um notebook pessoal, com acesso exclusivo à equipe de pesquisa, mediante login com senha, por cinco anos. Após esse período os dados serão apagados. Seu nome não constará em nenhum arquivo, visando a **garantia de manutenção de seu sigilo e privacidade**, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. Ainda que essas precauções sejam tomadas, alertamos para o risco de eventual vazamento de dados ou corrompimento dos arquivos.

Não haverá qualquer pagamento por sua participação na pesquisa e tampouco estão previstas despesas para a sua participação, que acontecerá em seu local de

trabalho em momento de sua escolha a ser combinado com os pesquisadores. Ainda, você terá direito a indenização por eventual dano causado por sua participação.

Ao assinar esse Termo, você está ciente do acima exposto e concorda com a sua participação na pesquisa. Uma via desse Termo assinado por si e pelo pesquisador lhe será entregue antes da participação na pesquisa. Baixe e salve uma cópia desse Termo para consultas futuras.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2023

Pesquisador responsável [ORIENTADOR]

participante