



Análise na trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na região central do Rio Grande do Sul

Camila Roriz Milanesi¹
Lucas Charão Brito²

Resumo: A participação da mulher no mercado de trabalho não se deu repentinamente. Para isso, as mulheres passaram a trabalhar de forma intensa e estratégica a sua trajetória de carreira e de liderança (Chagas *et al.*, 2022; Dantas, 2023). Assim, este estudo tem como objetivo realizar uma análise na trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na região central do Rio Grande do Sul e, em diferentes áreas de atuação, sendo elas, comércio, construção civil, política, agronegócio e exército brasileiro. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, a partir de entrevistas semiestruturadas em uma amostra de cinco mulheres em cargos de liderança. Após análise de conteúdo foi possível perceber a partir dos achados que a formação, o apoio da família e as empresas em que as entrevistadas trabalharam foram fundamentais para o desenvolvimento das mesmas. Além disso, enfrentaram preconceitos durante suas trajetórias, mas que os fizeram crescer, tornando essa vida dupla prazerosa e harmônica, motivando-as cada vez mais.

Palavras-chave: liderança; líderes femininas; trajetória de carreira.

Analysis of the career trajectory of women in leadership positions in the central region of Rio Grande do Sul

Abstract: The participation of women in the labor market did not happen suddenly. For this, women began to work intensely and strategically on their career and leadership trajectory (Chagas *et al.*, 2022; Dantas, 2023). This study aims to carry out an analysis of the career trajectory of women in leadership positions in the central region of Rio Grande do Sul and in different areas of activity, namely commerce, civil construction, politics, agribusiness and the Brazilian army. For this, a descriptive and qualitative research was carried out, based on semi-structured interviews with a sample of five women in leadership positions. After content analysis, it was possible to perceive from the findings that the formation, the support of the family and the companies in which the interviewees worked were fundamental for their development. In addition, they faced prejudices during their trajectories, but that made them grow, making this double life pleasant and harmonious, motivating them more and more.

Keywords: leadership; female leaders; career path.

Análisis de la trayectoria profesional de mujeres en puestos de liderazgo en la región central de Rio Grande do Sul

Resumen: La participación de las mujeres en el mercado laboral no se produjo de repente. Para lograrlo, las mujeres comenzaron a trabajar intensa y estratégicamente en su camino profesional y de liderazgo (Chagas *et al.*, 2022; Dantas, 2023). Así, este estudio tiene como objetivo realizar un análisis de la trayectoria profesional de las mujeres en puestos de liderazgo en la región central de Rio Grande do Sul y en diferentes áreas de actividad, a saber, comercio, construcción civil, política, agronegocios y ejército brasileño. Para ello se realizó una investigación descriptiva y cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas a una muestra de cinco mujeres en puestos de liderazgo. Luego del análisis de contenido, se

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Franciscana (UFN). E-mail: adm.lucascharao@hotmail.com.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: adm.lucascharao@hotmail.com.

pudo constatar en los hallazgos que la capacitación, el apoyo familiar y las empresas en las que trabajaban los entrevistados fueron fundamentales para su desarrollo. Además, enfrentaron prejuicios durante su carrera, pero estos los hicieron crecer, haciendo placentera y armoniosa esta doble vida, motivándolos cada vez más.

Palabras clave: liderazgo; mujeres líderes; trayectoria profesional.

1 Introdução

A sociedade moderna traz como característica profundas e dinâmicas transformações e, conseqüentemente, grandes avanços – políticos, sociais, econômicos - que modificam o modo de viver e pensar de mais de 8 bilhões de indivíduos. Regras e valores já não possuem um formato unilateral, dado que, cada pessoa com sua singularidade torna a sociedade mais diversificada. Essa nova realidade impacta cada vez maior na esfera familiar e do trabalho, afetando a identidade e a vida, tanto das mulheres quanto dos homens, e propiciando um contexto favorável à emergência de conflitos entre trabalho e família (Faria; Rachid, 2007).

Dentro deste âmbito, um dos principais pontos a ser destacado é o papel da mulher no mercado de trabalho, que vem conquistando espaço em diversas atividades que anteriormente eram incumbidas apenas aos homens, e isso tem uma característica efetiva na sociedade (Campos; Silva, 2014; Carvalho; Azevedo, 2018; Sousa; Lima, 2019). A participação da mulher no mercado de trabalho não se deu repentinamente. Para isso, as mulheres passaram a trabalhar de forma intensa e estratégica a sua trajetória de carreira (Chagas *et al.*, 2022; Dantas, 2023).

A carreira deve ser pensada como uma estrada que está em constante construção, está longe de ser uma estrada plana e asfaltada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional (Oliveira, 2009). Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise na trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na região central do Rio Grande do Sul e, em diferentes áreas de atuação. Sendo este objetivo compreendido por meio da análise do processo de inserção da mulher no mercado de trabalho, a análise da trajetória de carreira de mulheres, mapeamento das dificuldades e desafios encontrados pelas personagens durante o percurso rumo à liderança e a busca em compreender a trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança.

Esse estudo justifica-se pela importância em compreender a trajetória de carreira de mulheres com papéis de liderança, uma vez que, conciliar a vida do lar e o seu desenvolvimento pessoal e profissional vai além de um simples querer e, significa enfrentar preconceitos e mostrar para a sociedade que ela é tão capaz quanto qualquer figura masculina.

2 Revisão da Literatura

A inserção da mulher no mercado de trabalho teve início durante o período da I e II Guerra Mundial. Anteriormente, elas executavam atividades domésticas como tecer, cuidar de hortas e animais, onde estavam restritas as orientações impostas pelos seus pais, os quais tinham controle e posse sobre suas vidas, papel, esse, transferido para o marido, após casamento (Kanan, 2010).

Segundo Margareth Rago (1997), sobre escrituras de Auguste Comte, os membros do Apostolado Positivista do Brasil defendiam que a mulher não deveria possuir dinheiro, um objeto sujo, infame, essencialmente masculino. Não havia necessidade de a mulher sair de casa para trabalhar, isto era contra sua natureza. A mulher deveria se restringir ao seu espaço natural, o lar, evitando toda sorte de contato e atividade que pudesse atraí-la para o mundo público. Isto era função do homem, da natureza masculina.

Com a I e II Guerra Mundial, os homens precisaram ir para os campos de batalhas e as mulheres tiveram que assumir o comando da família e o lugar dos homens no mercado de trabalho. Ao término das guerras, muitas dessas mulheres passaram a ter a responsabilidade de prover as necessidades do lar, pois se firmaram nos cargos em que atuavam, devido à ausência dos homens que não voltaram das guerras ou até mesmo substituindo os que estavam incapacitados de executarem suas antigas funções, resultando, assim, numa forte presença feminina no mercado de trabalho, que alterou a estrutura da sociedade (Tonani, 2011; Vieira; Silva, 2013).

Para Teixeira (2005), o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho durante os últimos cinquenta anos deve-se a fatores econômicos e culturais. Primeiro, o avanço da industrialização transformou a estrutura produtiva, a continuidade do processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade, proporcionando um aumento das possibilidades de as mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade (Melo; Thomé, 2018; Pal; Gupta, 2023).

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro foi uma das mais marcantes transformações ocorridas no país desde os anos setenta. Foram várias as razões para explicar o ingresso acentuado das mulheres no mercado de trabalho a partir dos anos 70 (Lobo, 2019). A necessidade econômica, que se intensificou com a deterioração dos

salários reais dos trabalhadores e que as obrigou a buscar uma complementação para a renda familiar, é uma delas (Ribeiro; Jesus, 2018; Silva; Rodrigues, 2022).

Para Bruschini *et al.* (2011), as mulheres brasileiras estão cada vez mais escolarizadas, ingressando em profissões consideradas de prestígio e começam a ocupar postos de comando, ainda que lentamente. Porém, esse avanço a mulher do mercado de trabalho ainda enfrenta grandes dificuldades como, por exemplo, a diferença salarial e a discriminação de gênero. De acordo com uma pesquisa realizada pela Revista Exame Você S/A em abril de 2017, não é de hoje que ouvimos sobre as dificuldades das mulheres no mercado de trabalho. Exemplo disso é o relatório do Fórum Econômico Mundial que afirma que a igualdade de gêneros só será possível em 2095 e que a disparidade, quando se trata de participação econômica e oportunidades para as mulheres, gira em torno de 60%.

Ainda, segundo uma matéria divulgada pelo Portal Brasil em março deste ano, s estados com menos diferença de participação no mercado de trabalho formal entre homens e mulheres são Roraima (49,6% das vagas de trabalho são ocupadas por mulheres) e Acre (47,2%). Distrito Federal e Mato Grosso são as unidades da federação com menos percentual de mulheres em atividades formais, segundo o levantamento do Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (Caged) e da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) – 39% e 39,5%, respectivamente. A média brasileira é de 44%.

Assim, é possível perceber que ainda há uma grande disparidade de gênero no mercado de trabalho brasileiro. Apesar de alguns estados apresentarem uma maior igualdade na participação de homens e mulheres no mercado formal, a média nacional ainda é baixa (IBGE, 2019). É necessário que medidas sejam tomadas para combater a discriminação e promover a igualdade de oportunidades para homens e mulheres no mercado de trabalho, a fim de criar uma sociedade mais justa e equitativa (Carvalho; Azevedo, 2018; Bueno *et al.*, 2021; Dantas, 2023).

Outro ponto importante a ser discutido é a trajetória de carreira. Esta pode ter compreensões diferentes conforme o contexto social em que está inserido (Adamson; Doherty; Vine, 1998). Isso ocorre, pois, na concepção cotidiana as pessoas conversando sobre carreira compreende que estão se referindo a sua carreira de trabalho, referência para o que eles fazem na vida e para quem eles trabalham. Na perspectiva organizacional representa benefício no contexto conceitual e prático. Trata-se de um plano de gerenciamento através dos níveis organizacionais, observando as características culturais e filosóficas para desenvolver o talento do indivíduo dentro da organização. Para o trabalhador indivíduo pode ter diferentes

significados, como atender as necessidades econômicas, status social e simbólica (sonho de vida). Já segundo Schein (1996), carreira pode referir-se tanto à vida profissional bem estruturada e em constante progresso quanto ao modo como ela se dá ao longo da vida.

Quando se fala em carreira, estamos falando no caminho percorrido e a ser percorrido pelo indivíduo. Por isso abordamos esse tema como trajetória de carreira. Para Oliveira (2009), a determinação da trajetória de carreira possui 5 momentos, sendo o primeiro quando o indivíduo está na fase de identificação de profissão, podendo se dar através de um curso técnico ou até pré-vestibular. O segundo momento é quando o indivíduo já possui uma profissão definida e está na etapa de conclusão. Já o terceiro momento surge quando a pessoa já atuou durante um período de tempo na sua área ou então em determinada empresa e, por “n” motivos, foi desligada, precisando reestruturar sua performance para conseguir um novo espaço no mercado de trabalho. Em um quarto espaço, a pessoa, que já se reinventou, busca empreender na área de negócio pretendido. E por fim, em um quinto momento, que é quando o indivíduo já se aposentou, mas não pretende deixar de atuar, ele procura uma nova conveniência para investir sua vida.

Portanto, quando falamos em trajetória de carreira relacionada ao gênero feminino, as etapas para atingir seus objetivos são um pouco mais árduas, uma vez que, a mulher ainda enfrenta a desigualdade e muitas vezes assédio. Por isso, para conquistar o percurso é mais lento e trabalhoso. Segundo o Blog Convenia (2022), estudos internacionais apontam grande disparidade de remuneração entre homens e mulheres no mercado de trabalho, embora com o futuro esse cenário tenda a ser alterado, mas esse não é o único problema enfrentado em uma carreira feminina.

De acordo com Convenia (2022), em uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) na atualidade, apenas 19% das profissionais brasileiras acreditam em possibilidades boas de promoção na carreira como as dadas aos homens atuantes no mercado. Porém, conciliar vida pessoal e trabalho ainda é o principal problema enfrentado pelas mulheres no mercado de trabalho, sendo que o fator foi apontado por 45% das entrevistadas como o principal conflito que as impede de uma ascensão maior nas suas carreiras. Entre as mulheres que ocupam cargos de alto nível hierárquico, no entanto, o cenário também é complicado; tendo em vista que, quem ocupa esse tipo de posição, ainda tem que lidar com as grandes diferenças de estilo e gênero presentes nas empresas – e este fator é tido por 41% das entrevistadas como um dos maiores fatores a superar para alcançar uma trajetória de sucesso.

De acordo com o relatório da Bain *et al.* (2019), ter mais mulheres em cargos de liderança pode trazer benefícios significativos para os negócios, como melhoria no desempenho financeiro, maior inovação e melhor engajamento dos funcionários. O relatório cita diversos fatores que contribuem para esses benefícios, incluindo as perspectivas diversas das mulheres, a habilidade delas em criar ambientes de trabalho inclusivos e sua tendência em priorizar a colaboração e a construção de relacionamentos.

O relatório também observa que, embora tenha havido progresso nos últimos anos em relação à diversidade de gênero na liderança, ainda há um longo caminho a percorrer. As mulheres continuam sub-representadas em posições de liderança e muitas organizações ainda não abraçaram completamente a diversidade e a inclusão como uma prioridade estratégica. O relatório sugere que as empresas podem tomar diversas medidas para enfrentar esses desafios, incluindo estabelecer metas claras de diversidade, criar culturas inclusivas e fornecer oportunidades direcionadas de suporte e desenvolvimento para líderes mulheres.

Da mesma forma, para Vasconcelos, Marques e Silva (2014), as mulheres ainda encontram vários entraves para a ocupação de cargos estratégicos. Contudo, apesar desses percalços, muitas características atribuídas a um modelo de gerir feminino estão cada vez mais em evidência, o que pode proporcionar uma ruptura de barreiras em torno da imagem e dos postos de trabalho ocupados pela mulher.

3 Metodologia

Quanto à sua natureza, a presente pesquisa classifica-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, que para Minayo (2001), trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Dessa forma, por não trabalhar com números, a pesquisa qualitativa busca a compreensão dos fatos dentro do contexto social e organizacional.

O método de pesquisa utilizado é a análise de conteúdo que, para Bardin (2011) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A análise será possível a partir da

compreensão de cinco aspectos distintos: histórico das entrevistadas, formação, preconceitos, dilemas e a relação do equilíbrio da vida pessoal versus a profissional.

Ainda, esta pesquisa se caracteriza como sendo descritiva, uma vez que, busca identificar a trajetória de carreira de mulheres líderes dentro de cinco áreas distintas: comércio, construção civil, política, agronegócio e exército brasileiro na região central do Rio Grande do Sul. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Ainda, não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

No que se refere à técnica de pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com mulheres que exercem cargos de liderança, onde para Gil (2008, p. 120), o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada. Ressalta-se aqui que o foco será a trajetória de carreira das personagens e não o local ou empresa em que trabalham.

Para estruturar a entrevista, utilizou-se a ferramenta de *brainstorming*, que é uma tempestade de ideias que permite potencializar uma determinada atividade, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 2 – Brainstorming



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A estratégia utilizada é o estudo multicase que possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos (Yin, 2001).

Além disso, ressalta-se que as respostas das entrevistas realizadas foram identificadas como E1, E2, E3, E4 e E5.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A análise dos dados seguiu uma ordem crescente quanto à evolução da trajetória de carreira das mulheres com cargos de liderança, sendo: formação, onde o tópico envolve a tríplice essencial para estudo que é o conhecimento, habilidades e atitudes; o histórico de vida, dilemas, preconceito e equilíbrio da vida profissional *versus* a vida pessoal.

Diante desta perspectiva e para possibilitar uma melhor visualização do perfil de formação das entrevistadas, elaborou-se uma tabela, conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Perfil das entrevistadas

Análise formação/ Perfil Entrevistadas	E1	E2	E3	E4	E5
Formação	Eng. Civil, Arquit. e urbanismo e MBA em gerenc. de obras e qualidade.	Curso básico de Administração Policial Militar e cursos internos de formação.	Graduação em Pedagogia, Gestão Pública, espec. em Políticas Públicas, educ. infantil, gestão escolar e Técnico em cont.	Grad. Em Desenho e Plástica, Educação Artística e Administração. Além de mestrado e doutorado em Administração.	Administração, Pós em Gestão de pessoas e MBA de gestão estratégica (em andamento)
Escolha da profissão	Influência da família	Vontade e oportunidade	Vontade de contribuir junto ao município	Necessidade para poder gerir a empresa em que atua.	Possibilidades de atuação.
Trajetoária até a liderança (desafios, problemas, etc.)	Cursar as duas graduações ao mesmo tempo e a sua inserção no mercado.	Baixa idade, machismo e preconceito.	Inúmeros, mas todos superados com êxito.	Inexperiência administrativa.	Idade (muito nova)
Interferências na escolha da profissão (pelo fato de ser mulher e existir preconceitos).	Não houve interferências	Não houve.	Não, estava determinada.	Nenhuma.	Preconceitos
Atributos/habilidades que contribuem para a gestão	Fazer várias coisas ao mesmo tempo, organização e perfeccionismo	Sensibilidade feminina, superação, organização e capricho.	Flexibilidade para lidar com pessoas e visão sistêmica.	Sensibilidade, senso de coletividade, tolerância e qualificação contínua.	Proatividade flexibilidade

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Há inúmeros fatores que podem intervir na ascensão da mulher em sua carreira, porém a autora destaca três fatores: pessoal, organizacional e social (O'Neil, 2003). Diante disso, como pode ser visto na tabela anterior, todas as entrevistadas possuem mais de uma formação acadêmica, demonstrando desta forma o preparo destas profissionais para assumirem os cargos de liderança. Pode-se se dizer que a escolha de suas profissões não sofreu influências de fatores do meio externo como, por exemplo, a insegurança por ser do gênero feminino e ainda existir preconceito em uma sociedade considerada tão moderna e adepta a diversidade.

Os achados vão ao encontro do Relatório de Bain *et al.* (2019), que foi desenvolvido através de uma ampla pesquisa no mercado de trabalho, faculdades e lideranças femininas no Brasil. Dado que, a investigação dos autores apontou que a liderança feminina ainda é baixa, em percentuais, quando comparadas ao alto número de mulheres universitárias, sendo elas, a maioria (Batista *et al.*, 2019).

Em paralelo, durante as suas trajetórias de carreiras, os principais desafios enfrentados foram a baixa idade, vida acadêmica dupla, machismo, preconceitos e inexperiência administrativa. Esses fatores podem ter sido fundamentais para na formação pessoal e profissional destas líderes, uma vez que, relatam como sendo os seus principais atributos/habilidades que fazem a diferença nas suas gestões à flexibilidade para lidar com pessoas, a organização, o perfeccionismo, a superação e a sensibilidade. Segundo Quelhas (2010) e Dantas (2023), as mulheres estão em busca de uma igualdade real, por isso, tem assumido grandes responsabilidades profissionais, se encaixando nas diferentes áreas das atividades humanas. Isso pode ser visto nos perfis das entrevistadas, pois se destacam em cinco diferentes áreas de atuação e que, ao passar os sete anos da percepção deste autor, as mulheres ainda enfrentam este dilema.

Após análise do perfil, as entrevistadas fizeram um apanhado das principais empresas que trabalharam e como contribuíram para o seu desenvolvimento, descreveram algumas características das pessoas que foram relevantes durante a sua trajetória e se o apoio da família foi importante.

Assim, no que se refere às empresas em que trabalharam e suas contribuições, respondentes disseram terem aprendido inúmeras coisas, entre elas: saber lidar com situações de risco, como funciona o trabalho autônomo, precificar serviços e produtos e, como lidar com pessoas. Isso pode ser visto na resposta de E4:

Marcenarias locais: aprendi como funciona o trabalho autônomo, como valorar e cobrar serviços prestados, como conduzir satisfatoriamente a comunicação quando

se trabalha com níveis de escolaridade e entendimentos diferentes ao mesmo tempo (por exemplo, marceneiros e clientes).

Móveis *Alpha*: como eu era a única mulher da equipe, aprendi a respeitar as diferenças na convivência com colegas homens; aprendi a observar as práticas de gestão utilizadas e a fazer juízos de valor sobre o que era certo ou errado, o que eu faria igual ou jamais faria igual se ocupasse aquele cargo. Aprendi que a busca constante por qualificação profissional é imprescindível no mundo corporativo, mas que também que a capacidade de se relacionar é determinante para a permanência do indivíduo nos ambientes laborais (E4).

Por meio, dos relatos da entrevistada E4, observa-se que a mesma procurou o desenvolvimento de diversas competências para lidar com o cotidiano do trabalho (ser a única mulher, lidar com diferentes níveis hierárquicos, comunicação interpessoal, etc.). Dado que, além da busca por conhecimentos e habilidades, a mesma buscou por meio da observação compreender diversos elementos simbólicos do seu cotidiano para replicá-los na prática do dia a dia.

No tocante, ao apoio de familiares, amigos, colegas ou outros profissionais, foi verificado que este aspecto foi crucial para o desenvolvimento durante as suas trajetórias. Destacam-se, as principais características destas pessoas, com sendo: companheirismo, incentivadores e persistentes, valorização pelo ser humana e ética.

Meus pais que foram sempre muito incentivadores e persistentes no apoio com a minha carreira, assim como meu esposo e filhos que sempre entenderam minha ausência devido aos horários diversos em que cumpria minha jornada de trabalho (E2).

O apoio da família é essencial e necessário, pois é a nossa base, podemos ter tudo na vida, mas sem a família não somos nada. Quanto aos amigos, esses são nossos parceiros que estão sempre conosco, sem os amigos que conquistei no decorrer de minha trajetória política, com certeza, não estaria ocupando esse cargo que me encontro hoje (E3).

A trajetória de carreira de mulheres que hoje exercem cargos de liderança foi influenciada por dilemas corriqueiros ao nosso cotidiano. Quando questionadas sobre a principal diferença de quando iniciou suas atividades para os dias de hoje, elas relatam em grande maioria que a tecnologia, o conhecimento e as oportunidades foram as principais diferenças. Elas acreditam ainda que, a dinâmica empresarial de uma empresa para a outra não muda muito e é mais fácil de se adaptar, mas o meio externo, que está em constante mudanças, esse sim é completamente difícil e exige a busca constante de conhecimentos.

A dinâmica empresarial muda pouco de uma empresa para outra, o cenário externo sim teve grandes mudanças, isso influencia diretamente no mercado de trabalho, disponibilidade de vagas, corte de custos nas empresas, entre outras (E5).

O relato da entrevistada traz duas considerações: buscaram “incentivar mulheres a não desistirem de alcançarem seus objetivos, impactando na conscientização da sociedade quanto à relevância de se contratar, empoderar e valorizar a mulher no mercado de trabalho”.

Com relação ao apoio de seu companheiro mediante as suas escolhas e atitudes durante as mudanças nos cenários, a maioria das entrevistadas relatam que sempre tiveram a ajuda dos mesmos, conforme relato de E3 e E4:

Sim. Embora meu marido tivesse outra atividade profissional, sempre me deu suporte e até mesmo algumas ajudas técnicas quando o problema recaía sobre áreas de seu conhecimento. Além disso, também sempre acatou e apoiou minhas decisões, tanto referentes à empresa quanto às decisões sobre voltar a estudar, fazer um mestrado e um doutorado, sabendo que para isso eu teria que dedicar muito do tempo que eu teria para a família (E4).

Dessa forma, percebe-se que os cargos de liderança por si só exigem um aperfeiçoamento constante, independente de gênero, o qual que se torna mais fácil através do apoio de seus companheiros. O diferencial na gestão feminina é a forma como abordam as atividades do dia-a-dia e conduzem suas equipes. Para O'Connor *et al.* (2010), liderar não é só coordenar tarefas, conduzir os subordinados, delegar tarefas e atividades eficazmente. Mas, também, incentivar e motivar a equipe a trabalhar em direção ao objetivo.

Em relação ao preconceito por serem mulheres em cargos de liderança, as entrevistadas comentam que já houve muita evolução, mas que ainda há um longo caminho pela frente quando o assunto é discriminação/preconceito, como pode ser observado no excerto a seguir:

Sim, sofri maus tratos e muito preconceito por parte do meu ex-marido. Também tive que me autoafirmar e mostrar a minha capacidade, principalmente quando trabalhei fazendo obras para o Exército e UFSM (E1).

Com certeza, em todas as empresas e setores que já trabalhei enfrentei alguma situação de preconceito por ser mulher e também jovem (E5).

A partir disso, faz-se necessário conceituar a complexidade quanto a preconceitos e discriminação social e mercadológica para maior compreensão do complexo cenário que estas mulheres estão inseridas. Os relatos demonstram aspectos discriminatórios de gênero e de etarismo (discriminação com grupos com base na idade) das entrevistadas. É interessante, observar, que o relato da E1 traz uma complexidade que é muito comum para muitas mulheres, que vai além do preconceito social. E sim, o preconceito e falta de respeito que muitos homens têm com mulheres em posição de poder, o que aconteceu com a entrevistada dentro de sua própria casa (Silva, 2017).

Quando questionadas se, pelo fato de serem mulheres, tiveram que se preparar mais que os homens para poder exercer cargos de liderança, as entrevistadas dividem opinião. Para as áreas de construção civil, exército e agronegócio é necessário provar maior preparação. Já nas áreas da política e do comércio, as entrevistadas acreditam que não existe essa história de maior preparo que os homens. Elas creem que as mulheres possuem características diferenciadas que as distanciam dos homens, conforme observado nos seguintes fragmentos.

Sim, começando pelo concurso de inclusão, que para um total de 300 vagas, apenas 07 eram para mulheres. E durante a minha trajetória profissional, por diversas vezes foi me determinado desafios os quais meus colegas masculinos não precisavam executar. Durante muito tempo na minha carreira precisei mostrar, através do meu empenho e dedicação profissional, que era capaz de enfrentar as situações que advinham da rotina da profissão (E2).

Não. Acho que o mercado precisa cada vez mais de profissionais bons e qualificados. Independente de gênero, liderança requer qualificação (E4).

Percebe-se, desta forma, que há áreas que já superaram a questão de desigualdade de gênero e há outros que ainda precisam trabalhar mais a questão da diversidade e aceitação de novas ideias e olhares. Dado que, mulheres e homens, podem compor muito mais do que se estiverem disputando entre si. As empresas, as famílias, o mundo poderão ter muito mais se mulheres e homens usarem as contendas saudáveis voltadas para o mesmo objetivo.

Com a vida profissional bem encaminhada e organizada, questionou-se as entrevistadas como era conciliar a vida profissional com a vida do lar. Para as entrevistadas E1 e E2 é uma tarefa bastante difícil, conforme relato de E2:

Nem sempre é fácil. É necessário muito controle emocional e pulso firme, além de ter que contar com o apoio e compreensão da família. Sempre procurei compensar os momentos de ausência, com momentos de carinho e atenção a meus filhos e marido. No ambiente profissional, o conhecimento dos nossos direitos trabalhistas ajuda bastante (E2).

Para as entrevistadas E3, E4 e E5, a conciliação da vida pessoal e profissional é bem tranquila e elas se sentem felizes em poder ser referências para outras mães e para seus filhos, de acordo com o afirmado nos fragmentos:

Muito tranquilo, hoje não iria conseguir escolher somente um cargo desses: “dona de casa – mãe” ou a “vida pública”, os dois me completam, é só questão de organização (E3).

Sempre conduzi essas questões com naturalidade, sem me sentir culpada por ser mãe e ter que trabalhar fora. Ao contrário de muitos depoimentos que vejo sobre mães em conflito pelas duplas jornadas, sempre me senti orgulhosa por ser referência para os meus filhos, especialmente quando voltei a estudar. Penso que todas as nossas conquistas ao longo da vida requerem algum sacrifício e dedicação extra. Hoje meus

dois filhos são médicos residentes e atribuo parte das suas conquistas aos exemplos que tiveram em casa, de coragem, determinação e persistência (E4).

Quando questionadas se consideram harmoniosa e prazerosa a vida de múltiplas funções, somente uma das entrevistadas não considera harmoniosa. As outras consideram essa vida dupla como um processo de amadurecimento e crescimento. Uma dessas afirmações pode ser corroborada na fala abaixo:

Sim, desde que você exerça com dedicação e consciente de suas atribuições. O fato de ter várias atribuições profissionais não pode ser considerado um sacrifício ou uma obrigação. Quando bem administrado o nosso dia é possível encontrar tempo para o lazer, a família e nossos compromissos (E2).

Em relação ao sentimento de prazer por conseguir atender todas as demandas, elas afirmam se sobressair ao cansaço, uma vez que, a sensação de satisfação e dever cumprimento é motivador. Isso pode ser vislumbrado abaixo:

Geralmente sim, mas precisamos aprender a respeitar nossos ritmos e capacidades, que são particulares e inerentes a cada um. A sobrecarga de trabalho ou a demanda da dupla jornada que envolve ter casa e trabalho nunca podem se tornar um veículo para o estresse e negligência à saúde. Nesses casos, por melhor que seja o trabalho, ele deixa de ser elemento de prazer (E4).

Assim sendo, percebe-se que para algumas das entrevistadas a conciliação da vida dupla não é muito fácil, segundo Lima (2009), o conflito entre o trabalho e a família surge a partir do momento que as funções se acumulam, pois irá resultar numa divisão de tempo, onde uma atividade certamente irá receber uma dedicação maior do que a outra. Neste momento, é necessária uma reorganização buscando o equilíbrio sadio entre a vida pessoal e profissional. No caso das outras entrevistadas, provavelmente elas conseguirão encontrar o caminho coerente entre as duas funções e, por isso, consideram suas atividades harmoniosas, prazerosas e motivadoras.

Ante ao exposto, é possível verificar que a trajetória de carreira de ambas as entrevistadas foi semelhante, independentemente da área de atuação. Diante disso, é possível afirmar que para gerenciar um cargo de liderança é necessário bastante preparo acadêmico e pessoal, independente de gênero. No caso do gênero feminino, elas ainda precisaram lidar com a discriminação e preconceito.

5 Considerações Finais

A análise da trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na região central do Rio Grande do Sul e, em diferentes áreas de atuação evidenciou que, as entrevistadas demonstraram que possuem mais de uma formação acadêmica e preparação suficiente para assumir cargos de liderança. Além disso, afirmam que a escolha de suas profissões não foi influenciada por fatores externos, como o preconceito de gênero.

As líderes entrevistadas relataram enfrentar desafios como a baixa idade, vida acadêmica dupla, machismo, preconceitos e inexperiência administrativa, que podem ter sido fundamentais para a formação pessoal e profissional delas. Esses fatores podem ter contribuído para o desenvolvimento de habilidades, como flexibilidade para lidar com pessoas, organização, perfeccionismo, superação e sensibilidade, que fazem a diferença nas suas gestões.

As empresas em que trabalharam trouxeram habilidades para lidar com situações de risco, trabalhar de forma autônoma, precificar serviços e produtos e lidar com pessoas. Além disso, o apoio de familiares, amigos, colegas e outros profissionais foi crucial para o desenvolvimento delas. Essas pessoas foram companheiras, incentivadoras, persistentes e valorizaram a ética e o ser humano.

As entrevistadas também destacam que a tecnologia, o conhecimento e as oportunidades foram as principais diferenças entre quando iniciaram suas atividades e os dias de hoje. Elas acreditam que a dinâmica empresarial de uma empresa para outra não muda muito e é mais fácil de se adaptar, mas o meio externo, que está em constante mudança, exige a busca constante por conhecimento.

Quanto ao apoio dos companheiros, a maioria das entrevistadas relatam que sempre tiveram ajuda dos mesmos, seja em termos de suporte técnico ou de acatar e apoiar suas decisões referentes à empresa ou aos estudos. Por fim, embora elas enfrentem o preconceito por serem mulheres em cargos de liderança, a pesquisa não aborda em detalhes como esse preconceito afetou suas carreiras.

As contribuições teóricas abordam a educação como fator crucial na preparação de profissionais para cargos de liderança. O estudo sugere ainda que fatores externos como insegurança e preconceito baseado em gênero não influenciaram a escolha da profissão. Este destaca ainda desafios enfrentados pelas líderes em suas carreiras: idade, carreiras acadêmicas, duplas, sexismo, preconceito e falta de experiência administrativa. No entanto,

esses desafios podem ter sido fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional desses líderes, que identificaram atributos como flexibilidade, organização, perfeccionismo, resiliência e sensibilidade como os principais fatores que fazem a diferença em sua liderança.

As contribuições práticas abordam as várias habilidades e conhecimentos que as entrevistadas adquiriram com suas experiências de trabalho, incluindo gerenciamento de riscos, precificação de produtos e serviços e lidar com pessoas. Destaca-se, ainda, a importância do apoio da família, amigos, colegas e outros profissionais no desenvolvimento desses líderes em suas carreiras. E o impacto da tecnologia, conhecimento e oportunidades na adaptação de mudanças e a dificuldade de acompanhar o conhecimento e as habilidades. Fornecer essas informações contribui para o desenvolvimento de líderes femininas e podem ser valiosas para orientar o desenvolvimento de políticas e programas destinados a promover a diversidade de gênero em cargos de liderança.

Embora o estudo tenha apresentado resultados significativos sobre as trajetórias de carreira de mulheres com mais de uma formação acadêmica, há algumas lacunas de pesquisa que podem ser exploradas em estudos futuros. Por exemplo, o estudo não abordou a representatividade das entrevistadas em termos de etnia e orientação sexual, o que pode ter influenciado suas trajetórias e desafios enfrentados. Além disso, o estudo também não explorou em detalhes como as mulheres entrevistadas conseguiram superar as barreiras que enfrentaram em suas trajetórias de carreira, o que poderia ser útil para outras mulheres que estão enfrentando desafios semelhantes.

Uma sugestão de pesquisa futura seria investigar mais a fundo as estratégias que as mulheres utilizaram para superar os obstáculos em suas trajetórias de carreira. Isso poderia incluir entrevistas mais aprofundadas com as entrevistadas originais, bem como uma análise mais ampla de outras mulheres líderes em diferentes setores e indústrias. Além disso, seria interessante explorar como as empresas e organizações podem ajudar a apoiar mulheres em suas trajetórias de carreira, especialmente em termos de promoção da igualdade de gênero e diversidade.

Referências

ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 9, n. 4, p. 251-259, 1998.

ASSIS, Rosiane Hernandez. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. *In: VI Convibra*, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: ed. 70, 2011.

BRASIL. **Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-nomercado-de-trabalho>. Acesso em: 08 out. 2027.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; MERCADO, C. M.; RICOLD, A. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. *In*: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Orgs.). O Progresso das Mulheres no Brasil 2003-2010. Rio de Janeiro: Cepia, Brasília: ONU, 2011.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. O cotidiano de trabalho de policiais femininas: relações de poder e de gênero no policiamento operacional da polícia militar de minas gerais. *In*: **Anais... Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD**, Rio de Janeiro – RJ, 2007.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**, v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018.

CHAGAS, M. M.; LACERDA, M. U. F.; PAULA, A. V.; BUENO, R. A. V. P. Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. *In*: ALMEIDA, F. A. (org.). **Psicologia social: por uma ciência comprometida com a transformação Social**. Editora Científica Digital, 2022.

CONVENIA. **Dados colhidos pelo IBGE apontam as principais dificuldades enfrentadas para se obter sucesso na carreira feminina**. 2022. Disponível em: <http://blog.convenia.com.br/os-desafios-da-carreira-feminina/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

DANTAS, A. N. J. Desafios enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança em empresas. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 1, 2023.

FARIA, G. S. S.; RACHID, A. Equilíbrio, trabalho e família: os significados para os bancários. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>. Acesso em: 01 fev. 2023.

KANAN, A. L. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações e Sociedade da UFBA**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun., 2010.

LIMA, G. S. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. 2009. 125 f. **Dissertação** (Pós-Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo, 2009.

LOBO, M. O empoderamento feminino: breves noções históricas. **Revista Eletrônica Sapere Aude**, v. 1, 2019

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, Maria. C. S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 09-29.

O'CONNOR, G. C.; AYERS, A. D. Building a radical innovation competency. **Research Technology Management**, EUA, p. 23-31, jan./fev. 2005.

O'NEIL, D. A. **Working in context: understanding the life-in-career experiences of women**. Weatherhead School of Management, Western Reserve University, 2003.

PAL, M.; GUPTA, H. Sustainable women empowerment at the bottom of the pyramid through credit access. **Equality, Diversity and Inclusion.**, v. 42, n. 1, 2023.

QUELHAS, F. C. Mulheres executivas no Mercado de Trabalho. **Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável**. Rio de Janeiro, 2010.

RAGO, M. Trabalho Feminino e Sexualidade. *In*: **História das mulheres no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 1997.

RIBEIRO, R. M.; DE JESUS, R. S. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas, [S. l.]**, v. 1, n. 1, 2018.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Ed. Nobel, São Paulo, 1996.

SILVA, G. C. C.; SANTOS, L. M.; TEIXEIRA, L. A. A mulher e sua posição na sociedade - da antiguidade aos dias atuais. **Rev. SBPH.**, v. 8, n. 2, p. 65-76, dez. 2005.

SILVA, V. S.; RODRIGUES, L. L. Liderança Feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional. **Id on line. Revista de Psicologia.**, v. 16, n. 60, 2022.

STEARNS, P. N. **História da sexualidade**. São Paulo: Contexto, 2010.

VASCONCELOS, S. D.; MARQUES L. D. T.; SILVA E. M. Conquistas E Dilemas Na Trajetória Profissional Das Mulheres Ocupantes De Cargos De Liderança No Agreste Pernambucano. *In*: **Seminários em Administração**. 2014.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, G. F. N.; SILVA, T. D. L. **Como elas veem o mundo dos negócios? Lutas, Conquistas e Estereótipos da mulher no mercado de trabalho a partir da percepção de alunas concluintes do curso de Administração**. Convibra, 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.