

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANDREIA ESTEFANY VEZARO BUKOSKI**

**LIDERANÇA FEMININA:  
PERCEPÇÃO DAS MULHERES DOCENTES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES**

**CHAPECÓ  
2022**

**ANDREIA ESTEFANY VEZARO BUKOSKI**

**LIDERANÇA FEMININA:  
PERCEPÇÃO DAS MULHERES DOCENTES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2022**

## Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Bukoski, Andreia Estefany Vezaro

Liderança Feminina: Percepção das Mulheres Docentes na Gestão das Universidades / Andreia Estefany Vezaro Bukoski. -- 2022.

72 f.:il.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Liderança Feminina, Desigualdade de Gênero, Universidade. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**ANDREIA ESTEFANY VEZARO BUKOSKI**

**LIDERANÇA FEMININA:**

**PERCEPÇÃO DAS MULHERES DOCENTES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 31/03/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS  
Orientadora



---

Prof.<sup>a</sup> Ms.<sup>a</sup> Andrea Bencke Zambarda – Unochapecó  
Avaliador

---

Prof. Especialista Andrei Moreira Neves – UFFS  
Avaliador



Aos meus pais e ao meu cônjuge por todo apoio recebido ao longo desse percurso, aos meus amigos pela lealdade e parceria. Ter vocês ao meu lado é um privilégio na conquista dos meus sonhos. Também à todas as mulheres que lutam contra os estereótipos na alcance do exercício da liderança.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me proporcionar vitalidade ao longo desse percurso. Por ter sempre guiado os meus passos no caminho das escolhas certas e por possibilitar poder colher os frutos das minhas escolhas e pelo privilégio de trilhar esse caminho. De mesmo modo, resultâncias futuras desta conquista serão desfrutadas, afinal, junto a mim tenho a certeza que tudo é possível ao que crê.

Agradeço aos meus pais, que durante esse percurso não mediram esforços para me apoiar, por todo afeto e conselhos recebidos, contribuindo para que eu me tornasse melhor quanto pessoa e profissional. Agradeço ao meu cônjuge pelo zelo e companheirismo proporcionado a mim nesse processo. Sinto enorme gratidão por vocês fazerem parte da minha vida, ao lado de pessoas que nos amam e nos apoiam o caminho fica mais leve e aquilo que parece impossível torna-se plausível no alcance dos nossos objetivos.

Agradeço aos meus amigos, que sempre me auxiliaram nos momentos de dificuldade, e se fizeram presente nos momentos de alegria, pela parceria de todas as ocasiões, partilhando de momentos bons e ruins. Saber que tenho vocês é ter a certeza de poder contar com uma amizade sincera e leal, os amigos são a nossa segunda família, sou grata por ter vocês em meu caminho e pela autenticidade de vossa amizade.

Minha gratidão a todo o corpo docente de Administração da UFFS *campus* Chapecó, mestres e doutores, pelo conhecimento de excelência repassado, todas as experiências de aprendizagem teórica e prática foram de grande valia para o meu crescimento pessoal e profissional. Agradeço especialmente a minha orientadora prof<sup>a</sup> dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta por aceitar empenhar-se comigo no contexto da liderança feminina e pela cooperação recebida ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Todos os momentos de orientação contigo foram proveitosos e eficientes.

Agradeço também a todas as mulheres docentes que aceitaram participar deste estudo, pela disposição de destinar uma parte do seu tempo para contribuir com essa pesquisa, mesmo diante de diversos compromissos de rotina. A receptividade de vocês durante as entrevistas foi formidável e significativo para a eficácia no desenvolvimento do estudo.

Muito obrigada à todos vocês!

“O relacionamento humano é – e continuará sendo – a alma dos negócios”  
(TRANJAN, 2021).

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a percepção das mulheres docentes na gestão das universidades quanto à formação para o exercício da liderança nos cursos de graduação em Administração nas Universidades de Chapecó. A pesquisa possui abordagem qualitativa, consiste em um estudo de caso, de campo e documental, a natureza do estudo é aplicada e a pesquisa é descritiva. Utilizou-se de entrevista semiestruturada e de fontes documentais para a coleta de dados. A atuação da mulher em posições de poder ainda apresenta desigualdades em relação aos homens, quanto aos níveis salariais, as oportunidades de crescimento da carreira profissional e ao exercício de determinadas funções, existindo a presença de estereótipos e preconceitos relacionados a capacidade de liderança da mulher. Embora venha crescendo a participação das mulheres em cargos de poder, percentualmente ainda é escasso. Nos últimos anos ocorreu um aumento na inserção da mulher na universidade e na formação de administradoras, sendo as mulheres maioria entre os empregados que possuem escolaridade de nível elevado, ensino superior completo ou pós-graduação. Constatou-se pontos de convergência entre as falas das mulheres entrevistadas, no que diz respeito a contribuição da universidade no desenvolvimento da liderança, o papel da universidade na formação de mulheres líderes, nas dificuldades no alcance da posição de liderança durante a carreira profissional, além de questões relacionadas ao preconceito e os impactos deste no desenvolvimento da liderança. A pesquisa também retrata sobre a percepção das mulheres entrevistadas sobre as características necessárias para a mulher tornar-se líder e apresenta sugestões para o fomento da liderança feminina nas universidades. Acredita-se na continuidade do estudo com aplicação voltada as percepções das acadêmicas de administração quanto ao exercício da liderança.

Palavras-chave: liderança feminina; desigualdade de gênero; universidade.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the perceptions of the female teachers in the management of universities about the training for the exercise of leadership in the Administration courses at the Universities of Chapeco city. The research has a qualitative approach, consisting of a case, field and documentary study, the nature of the study is applied and the research is descriptive. Semi-structured interviews and documentary sources were used for data collection. The role of women in positions of power still presents inequalities in relation to men, in terms of salary levels, professional career growth opportunities and the exercise of certain functions, with the presence of stereotypes and prejudices related to the leadership ability of the women. Although the participation of women in positions of power has increased, its percentage is still scarce. In the last years there has been an increase in the insertion of women in university and in the administrator training, being the women the majority among employees who have a high level education, complete higher education or postgraduate studies. Points of convergence were found between the statements of the women interviewed, regarding the contribution of the university to the development of leadership, the difficulties in reaching a leadership position during the professional career, in addition to issues related to prejudice and its impacts on the development of leadership. The research also portrays the perception of the interviewed women about the needed characteristics for a woman to become a leader and presents suggestions for the promotion of female leadership in universities. It is believed in the continuity of the study, with an application focused on the perceptions of the female Administration academics about the exercise of leadership.

Keywords: female leadership; gender inequality. university.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Parâmetros da revisão sistemática.....	19
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UMBC	<i>University of Maryland, Baltimore County,</i>
IME-USP	Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UNOCHAPECÓ	Universidade Comunitária da Região de Chapecó
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
E-MEC	Cadastro da Educação Superior
DNC	Diretrizes Curriculares Nacionais
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
CFA	Conselho Federal de Administração
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1	LIDERANÇA.....	19
2.2	MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	23
2.3	LIDERANÇA NO FEMININO.....	26
2.4	DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO.....	30
2.5	FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR.....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	34
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>37</b>
4.1	PERFIL DAS ENTREVISTADAS.....	37
4.2	CRENÇA SOBRE LIDERANÇA FEMININA.....	38
4.3	PERCEPÇÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	40
4.4	PERCEPÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE NA LIDERANÇA FEMININA.....	42
4.5	ENTRAVES NO DECORRER DA CARREIRA PROFISSIONAL.....	45
4.6	DESAFIOS ENFRENTADOS PARA O ALCANCE DA POSIÇÃO DE LIDERANÇA.....	49
4.7	PRECONCEITO E O IMPACTO DESTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	51
4.8	PERSPECTIVA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA A MULHER TORNAR-SE LÍDER.....	54
4.9	SUGESTÕES DE AÇÕES QUE FOMENTAM A LIDERANÇA FEMININA NAS UNIVERSIDADES.....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
5.1	SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	61
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>



<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mulheres vêm ocupando cada vez mais espaço nas organizações e em cargos de liderança no mercado de trabalho. Previamente caracterizadas como “do lar”, sua parcela de participação no mercado formal de trabalho era ínfima, atualmente as mulheres estão presentes nos diversos setores da economia e sua atuação em cargos de liderança vem ganhando proporcionalidade nos últimos anos (TONANI, 2011).

O processo de liderança que anteriormente e de forma predominante era exercida por homens, hoje conta com a força feminina e vem evoluindo em larga escala com novos conceitos sobre a forma de liderar, baseadas em habilidades interpessoais e intrapessoais presentes nas mulheres, as quais despertam nas empresas o interesse por fomentar essas profissionais no mercado de trabalho e em cargos de liderança nas organizações (TONANI, 2011). Destaca Ceribeli; Rocha; Pereira (2017, p. 13) de modo que há uma carência de relatos das próprias mulheres, de como se manifesta os desafios de ascensão de suas carreiras:

Apesar de serem encontradas na literatura discussões em torno da desigualdade salarial entre os gêneros masculino e feminino e dos benefícios provenientes da diversidade de gênero nas organizações, também faltam estudos que tragam a percepção das mulheres que convivem diretamente com tais questões.

A universidade como espaço amplo de ensino, pesquisa e extensão, possibilita aos acadêmicos a vivência em diversos contextos da sociedade, contribui de forma positiva para uma formação mais íntegra. Quanto a perspectiva no âmbito da liderança, a universidade dispõe de programas que fomentam o desenvolvimento das características fundamentais de um líder, bem como, possibilita a vivência da liderança, ultrapassando os limites da teoria, propiciando aprender na prática sobre o exercício da liderança. No Brasil, existem 115 universidades públicas e 91 universidades privadas, totalizando 206 instituições de ensino superior. Das instituições públicas 41 são estaduais, 69 federais e 5 municipais. Elas possuem mais 16 mil cursos de graduação e 5.449 cursos de pós-graduação disponíveis pelo Brasil (MEC, 2021).

O desenvolvimento da liderança em que possui como agente a universidade, contribui na formação de acadêmicos mais preparados para assumir funções de líder, auxilia na compreensão prática dos conceitos de liderar com eficiência, seja através da grade curricular ou dos programas de fomento à liderança oferecidos pela universidade, o meio acadêmico

contribui de forma expressiva, buscando extinguir os preconceitos quanto a problemática gênero *versus* capacidade de liderança.

Considerando o cenário da multiplicidade apresentada pelas universidades, o curso de administração dispõe de disciplinas voltadas também a temática da liderança e o empreendedorismo, além de ações práticas com o intuito de contribuir no desenvolvimento da capacidade de liderança dos acadêmicos e possibilitar a vivência do contexto da liderança na prática, contribuindo para uma formação mais ampla e qualificada.

O curso de administração da UFFS possui como foco os pequenos empreendimentos e o cooperativismo, com o objetivo de formar o administrador atribuído de capacidade empreendedora e análise, juntamente com visão sistêmica da organização, visando a constituição deste como um agente de mudança social considerando a responsabilidade e a ética coletiva, comprometido o desenvolvimento regional integrado e sustentado (UFFS, 2022).

Como objetivos específicos possui entre os seus propósitos contribuir no desenvolvimento de competências e de habilidades para o profissional formado atuar com desenvoltura em ambientes globalizados e caracterizados pela incerteza, imprevisibilidade e instabilidade e estimular a educação permanente dos discentes; despertar junto aos alunos o espírito empreendedor para atuar como um agente de mudança e de inovação, assim como para a consolidação de novos empreendimentos; contribuir para a adoção de uma atitude pessoal de autocritica permanente frente os novos modelos de gestão e de organização; formar um profissional apto para atuar na micro, pequena e média empresa, quer pública, quer privada (UFFS, 2022).

O curso de administração da Unochapecó forma profissionais administradores que entram no mercado com ensino de excelência que preza pela formação cidadã e com competências comportamentais e de gestão de pessoas. O curso destaca a questão da necessidade de administradores cientes dos seus deveres éticos com o trabalho e a sociedade, com talento, conhecimento, criatividade, senso crítico e racionalidade. O curso de administração da Unochapecó possibilita o aprendizado a partir de vivências que aliam a base teórica com a prática e com atividades de extensão, sendo que, com esse diferencial o acadêmico torna-se um profissional muito mais preparado para enfrentar os desafios do mundo, que está em constante evolução (UNOCHAPECÓ, 2022).

O curso de administração da Unoesc possui como objetivo formar profissionais arrojados, empreendedor e intraempreendedor, com conhecimentos, competências e habilidades para solucionar problemas, promover a inovação organizacional, o crescimento

econômico e sustentável, a qualidade, produtividade, sempre prezando pela ética. O curso forma profissionais preparados para atuar como um executivo de grandes organizações, públicas ou privadas, ou ser gestor do seu próprio negócio (UNOESC, 2022).

Diante do tema abordado, o presente estudo possui como problema de pesquisa: quais são as percepções das mulheres docentes na gestão das universidades referente a liderança feminina a partir da prática profissional como docente? O estudo será realizado com as mulheres docentes que atuam no meio acadêmico e já exerceram ou exercem função de liderança.

## 1.1 OBJETIVOS

O presente estudo possui como objetivo analisar a percepção das mulheres docentes na gestão das universidades quanto à formação para o exercício da liderança nos cursos de graduação em administração nas Universidades de Chapecó.

Com o intuito de atingir o objetivo geral proposto neste estudo, os objetivos específicos estabelecidos são:

- a Identificar as crenças dessas mulheres com relação a liderança feminina;
- b Apresentar a percepção dessas mulheres sobre o desenvolvimento da liderança feminina pelos cursos universitários, a partir de suas práticas profissionais;
- c Compreender os entraves percebidos por estas no desenvolvimento da liderança feminina;
- d Propor ações que fomentam a liderança feminina nas universidades.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Inicialmente a mulher era vista pela sociedade apenas como responsável pela criação dos filhos e cuidados com o lar, representando a minoria no mercado de trabalho, enquanto o homem era o responsável pela renda familiar através da atividade laboral. No entanto, com o avanço das eras, a mulher não apenas conquistou direitos básicos em sociedade, como destacou-se no mercado de trabalho, presente cada vez mais em funções de liderança dentro das organizações (PRONI; PRONI, 2018).

Segundo Frankel (2007 *apud* TONANI, 2011) as mulheres em sua totalidade são naturalmente líderes, sendo que determinadas características exclusivas das mulheres são o

fator que proporciona a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente. Outrora, a participação feminina no mercado de trabalho era incomum, nos dias de hoje torna-se indispensável ressaltar o avanço da classe feminina no mundo do trabalho e da liderança das empresas, dado que a atuação das mulheres no mercado de trabalho vem crescendo e se solidificando. Mitchell (2006, p. 203) destaca que

A situação das mulheres é diferente da de qualquer outro grupo social. Isto porque não se constituem em uma unidade de um número de unidades que podem ser isoladas, mas são metade de uma totalidade: a espécie humana. As mulheres são essenciais e insubstituíveis: não podem, por esta razão, ser exploradas da mesma maneira que outros grupos sociais. São fundamentais para a condição humana, sendo, contudo, marginais em seus papéis econômico, social e político. É precisamente esta combinação – fundamental e marginal a um só tempo – que lhes tem sido fatal. Dentro do mundo dos homens, sua posição é comparável à de uma minoria oprimida: mas elas também existem fora do mundo dos homens.

De acordo com pesquisa realizada pela Catho em 2009, intitulada como “A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros”, houve aumentos promissores no número de participação das mulheres em cargos de liderança nos últimos anos, ocorrendo crescimento entre 5 e 15% da participação feminina em cargos de níveis hierárquicos mais altos, em comparação com o ano de 2000. Destaca-se que o grande desafio das organizações tem sido conciliar o pragmatismo da classe masculina com relação à diplomacia feminina, a fim de obter o melhor dos cargos de liderança (TONANI, 2011).

As mulheres inseridas no mercado de trabalho presenciam ainda fatores discriminatórios nas organizações. O fenômeno conhecido como “teto de vidro”, barreiras invisíveis no ambiente de trabalho que ocasionam grandes dificuldades em alcançar posições destacadas e de maior responsabilidade dentro das empresas, esse fenômeno possui predominância em empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários. A desigualdade de gênero se expressa também no salário médio contratual, no final de 2015 as mulheres ganhavam em média 16,1% menos que os homens, nos estabelecimentos industriais a diferença era ainda mais acentuada, corresponde a 66,1% da remuneração dos homens (PRONI; PRONI, 2018).

Contudo, apesar do avanço da mulher no mercado de trabalho e nas posições de liderança nas organizações, de acordo com a pesquisa divulgada esse ano pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, as mulheres ocupam 34,4% dos cargos gerenciais no Brasil, e por mais que tenham mais anos de estudo que os homens, e frequentam

mais o ambiente educativo, as mulheres recebem cerca de 77,7% da remuneração dos homens (FUNDACRED, 2022).

Os fenômenos culturais parecem ter conduzido a mulher à posição de submissão e de liderada, na qual representa um dos fatores que contribuem para restrição ao ingresso e que eleva dificuldade no que diz respeito à sua participação na liderança. Apesar do crescimento da atuação das mulheres em cargos de liderança, apenas 24% das mulheres no mundo ocupam posições de liderança nas organizações (BRANDÃO, PERES; SANTOS, 2018).

Os estereótipos com relação à capacidade de liderança da mulher ainda está presente na sociedade, sendo a classe feminina alvo de preconceitos com relação à gênero. Contudo, sua participação no mercado de trabalho e inserção em cargos de liderança avançam significativamente, embora a passos largos. De acordo com *ranking* da Revista Fortune divulgada em 2014, das 500 maiores empresas do mundo, existem cerca de vinte e quatro mulheres CEO (*Chief Executive Officer*), ou seja, apenas 4,8%, sendo que das 1000 maiores empresas mundiais são cerca de vinte e sete mulheres CEO, números que vem crescendo desde 1998 nessa posição de liderança (COELHO, 2011).

Segundo Marques (2011, *apud* TONANI, 2011) cerca de 36% dos cargos de liderança, inclusive presidência, são ocupados por mulheres, nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela empresa global Great Place To Work. Ressalta-se ainda, que o índice de confiança dos funcionários na liderança feminina chega a cerca de 83% em oposição a 81% da liderança masculina.

Destaca-se que a participação das mulheres nas universidades vem crescendo de forma significativa. Em 2012, do total de mais de sete milhões de matriculados no ensino superior, cerca de 57% correspondiam às mulheres, de acordo com os dados de 2013 do Censo da Educação Superior (PEREIRA; NUNES, 2018). As mulheres são maioria entre os empregados que possuem escolaridade de nível elevado, ensino superior completo ou pós-graduação, correspondendo a cerca de 59,1% em 2015. No entanto, o salário das mulheres continua inferior ao dos homens, permanecendo acentuada a discriminação de gênero entre profissionais que competem por cargos melhores, a remuneração média das mulheres corresponde a 62,2% da remuneração dos homens, possuindo ambos diplomas de graduação (PRONI; PRONI, 2018).

Em uma sociedade com disparidade de gênero, as mulheres aos poucos vem apresentando uma maior inserção no mercado de trabalho e nas profissões estereotipadas como masculina, assim como na liderança das empresas, apesar dos entraves e desigualdades presente em sociedade. De acordo com os dados divulgados pelo Serasa Experien cerca de

73% das mulheres são sócias de uma empresa pequena ou média, as mulheres também comandam cerca de 43% de todos os negócios do país (WHOW, 2021).

O tema da liderança feminina apresenta-se nos cursos de administração ofertados pelas universidades, que possuem da metodologia de ensino, pesquisa e extensão, ampliando os horizontes da formação acadêmica dos egressos, tanto na forma teórica, através das matrizes curriculares, quanto na forma prática, com atividades e programas que fomentam o desenvolvimento da liderança.

O curso de administração da UFFS possui uma ampla possibilidade de aprendizagem teórica e prática, além das disciplinas que abordam sobre a gestão nas diversas áreas de atuação: marketing, logística, gestão de pessoas, produção, cooperativismo, financeiro, dispõe também de disciplinas que especialmente fomentam a liderança, sendo o empreendedorismo e criação de negócios e a gestão da inovação (UFFS, 2022)

Além da matriz curricular, o curso de administração possui projetos que incentivam o acadêmico a desenvolver a sua capacidade de liderança e contribui para tal, sendo estes, a Empresa Júnior, o Empreende UFFS e a INNE Incubadora de Negócios, através desses programas de fomento a liderança, o acadêmico vivencia na prática os diversos desafios pertinentes a liderança, bem como, o processo de tomada de decisões (UFFS, 2022).

O curso de administração da Unochapecó também dispõe de disciplinas com foco no tema liderança, possuindo dois projeto pedagógico do curso devido a dois cursos de administração ofertados. A universidade possibilita ao aluno o desenvolvimento da liderança com o embasamento teórico e atividades práticas, através das disciplinas de empreendedorismo, criatividade e inovação e também empreendedorismo e modelo de negócios (UNOCHAPECÓ, 2022)

O curso de administração da Unoesc possui foco no tema da liderança feminina apresentando em seu projeto pedagógico do curso as disciplinas de comportamento e liderança organizacional, experiências empreendedoras, empreendedorismo e inovação e modelos de gestão, dispondo de diversos enfoques na temática da liderança feminina durante o curso de graduação em administração (UNOESC, 2022).

A universidade atua na sociedade como agente de conhecimento e desenvolvimento, apresentando ao estudante um ambiente de pesquisa, pensamento crítico, além de encorajar a criatividade e a independência de pensamento. Nesse contexto, a universidade tem como principal objetivo a formação acadêmica, profissional e social, sendo assim, capacitando o estudante para o mercado de trabalho, existem cerca de 200 universidades espalhadas pelo Brasil (MEC, 2021).

O oeste de Santa Catarina destaca-se principalmente por ser uma região de produção animal, contendo grandes frigoríficos de abate de suínos e frango, que oferecem empregabilidade aos moradores da região e também aos estrangeiros, como haitianos e venezuelanos. Contudo, a universidade inserida nessa região oportuniza o acesso ao ensino de qualidade não somente aos nativos mas também as demais pessoas de outras regiões do Brasil e do mundo que adentram os municípios do Oeste, buscando uma oportunidade de trabalho e o acesso facilitado ao ensino acadêmico.

Quanto a inserção das mulheres nos cursos de administração, segundo o CFA conforme Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição, o número de administradoras vinha crescendo continuamente desde 1994 com um percentual de 21% chegando a 35% em 2011, e em 2015, ano da pesquisa, foi de 34%, apresentando uma estabilização. Considerando esses números tem-se um que o percentual de administradoras teve um crescimento em termos percentuais de cerca de 62% (CFA, 2022).



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente fundamentação teórica utilizou-se eventualmente da revisão narrativa de fundamentação teórica, tendo como predominância a revisão sistemática através de critérios de seleção para busca, análise e descrição dos dados. O levantamento dos dados se deu através da plataforma Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Utilizou-se de 10 artigos foram coletados por meio da revisão sistemática, seguindo os parâmetros descritos no Quadro 1:

Quadro 1 - Parâmetros da revisão sistemática

Critérios de Inclusão	Critério de Exclusão	Descritores	Palavras - chaves
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artigo</li> <li>- Dos últimos 5 anos</li> <li>- Em português</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artigos de idiomas estrangeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualquer</li> <li>- Contém</li> <li>- AND</li> </ul>	Liderança, Liderança Feminina, Mulheres, Universidade, Empresas, Organizações, Discriminação gênero, Mercado de trabalho, Cargos de liderança

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os artigos obtidos através da plataforma CAPES possibilitou o aprofundamento teórico do tema do estudo, assim como, uma literatura mais recente, através de artigos, sobre os assuntos abordados nessa pesquisa.

### 2.1 LIDERANÇA

O ato de liderar não se restringe apenas às pessoas que possuem cargos de liderança dentro das organizações. Segundo Limongi-frança (2002) pode-se observar que o processo de liderança ocorre em qualquer espaço social, seja na escola, no trabalho, na família, na política, e que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras nesses espaços sociais, sendo assim, toda pessoa é potencialmente um líder.

Existem determinadas qualidades pessoais que os líderes precisam desenvolver para de fato saber liderar a equipe de maneira eficiente, fazendo com que os objetivos

organizacionais sejam atingidos, vinculados a satisfação e realização pessoal dos liderados em seu ambiente de trabalho. É necessário primeiramente a iniciativa do líder em busca de seu desenvolvimento, visando melhorar a gestão de sua equipe e conseqüentemente, com esse processo ocorre o alcance do sucesso organizacional.

Na visão da Khoury (2019) a liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas, de acordo com a mesma, existem temas que são essenciais para desenvolver a habilidade de liderar, sendo elas: comunicação, no sentido de transmitir conhecimento; influência, o fato de influenciar positivamente uma situação; respeito, é necessário respeitar as pessoas sinceramente; construção de relacionamento, no sentido de estabelecer conexões; resolução de conflitos, voltado a críticas construtivas e transformação dos diferentes pontos de vista em força e não desavença; execução, na questão da elaboração de estratégia frente aos desafios e situações; liderança quântica, voltada a qualidade de vida; flexibilidade, no sentido de adotar diferentes estilos de liderança; diferentes gerações, diferentes estratégias, voltado a conhecer as possibilidades e características de cada geração e reflexões sobre a liderança e as tendências do mercado, visando analisar como isto contribuir no desenvolvimento de um líder mais eficiente.

Desse modo, Adair (1992) afirma que todas as qualidades da liderança podem ser desenvolvidas através da prática e da experiência, sendo tais qualidades: ser íntegro, possuir caráter honesto e incorruptível, fazendo com que as pessoas confiem em você, ser entusiasta, na qual considera uma característica geral dos líderes, ter calor, no sentido de possuir uma personalidade quente e contagiante, ter calma, qualidade imprescindível a um bom líder e ser firme apesar de justo, sendo exigência e justiça considerado uma qualidade desejável. Na visão de Furini (1994) não existe teoria mais adequada para liderança, depende mais da personalidade, sendo que o êxito do líder para influenciar se dá no fato do que ele é, faz e diz.

De acordo com Maxwell (2011) a pessoa mais difícil de liderar é você mesmo e que nossa tendência é julgar os outros de acordo com suas ações, mas, a nós mesmos por nossas intenções, sendo os pré-requisitos para liderar outras pessoas: aprender a se submeter à autoridade dos outros, desenvolver a autodisciplina, exercitar a paciência e procurar alguém a quem possa prestar contas. A capacidade de liderança possibilita primeiramente vantagens no âmbito pessoal e ao ser desenvolvida proporciona vantagem competitiva às organizações.

O processo de liderança nas organizações inclui vários desafios, na qual inspirar, comunicar e motivar incluem-se como desafios centrais. Na percepção de LIMONGI-FRANÇA (1994, *apud* BERGAMINI, 2002, p. 261) a liderança refere-se a um processo de influência, este exercido de forma intencional, por parte do líder sobre seus seguidores, sendo

este conceito aplicado a todas teorias. Ser um líder implica em receber críticas e lidar com elas, conduzir a equipe de maneira a atingir os objetivos organizacionais da melhor forma, influenciando positivamente as pessoas lideradas.

Existem três necessidades vinculadas aos grupos de trabalhos que precisam ser observadas pelos líderes, sendo elas: a necessidade de executar a tarefa comum, a necessidade que cada indivíduo possui, pelo fato de ser humano e a necessidade de se manter como uma equipe de trabalho, e estas necessidades interagem entre si. ADAIR (1992, p. 31) afirma “se por exemplo, você tem um grupo de indivíduos em vez de uma equipe, a tarefa evidentemente será afetada. Esse grupo também não conseguirá satisfazer as necessidades individuais de seus membros”.

Antes de liderar as pessoas é preciso conhecê-las e entendê-las, sendo a melhor forma para isso o ato de saber ouvir, muitas pessoas não possuem esse hábito, na qual propicia que muitos problemas não tomem proporções maiores, bem como, estabelece uma relação de confiança entre o líder e o liderado. Segundo Maxwell (2011, *apud* SAMPLE), muitos líderes pensam que falar é mais importante que ouvir, mas existem os líderes que contestam isso, e sabem, que é melhor ouvir primeiramente para depois falar e ao ouvirem seus liderados o fazem de maneira habilidosa e eficiente. A comunicação de excelência e o saber ouvir dos líderes contribui para o sucesso da organização.

O processo de influenciar pessoas possui interligação entre a liderança e o poder, existindo diferentes tipos de poder nas organizações, classificados em: o poder legítimo, vinculado à estrutura organizacional da empresa e é compartilhado na cultura da empresa; o poder de recompensa, se dá no reconhecimento em determinado comportamento ou meta atingida na organização; o poder coercivo, na qual refere-se ao poder de aplicar determinadas punições; o poder de especialização, refere-se a força de liderar vincula à talentos pessoais, experiências e conhecimento; o poder de referência, ligado a carisma pessoal, decorrente do caráter e o poder de informação, na qual recebe-se a posse de elementos estratégicos que orientem processos de decisão e para determinadas situações críticas.

De acordo com Rego e Cunha (2018) o poder de um líder sem virtude é fraco, visto que as organizações são espaços de poder, e os líderes que negligenciam essa realidade são prejudicados, considerando que, ser um líder virtuoso é usar devidamente o poder, não comentando desse modo, os abusos de poder, e ser esse tipo de líder requer sabedoria e sagacidade para atuar devidamente nas redes de poder das organizações. Como consequências, as ações virtuosas possibilitam o aumento dos recursos de poder, e são importantes para o funcionamento correto do mercado e para a sobrevivência do capitalismo,

no sentido de que sem regras e sem virtudes dos agentes do mercado, este transforma-se em uma selva, conseqüentemente, prejuízo as organizações, líderes, a economia e o bem comum.

Segundo Furini (1994) existem dois grupos de líderes, o dominador ou autoritário, considerado prático e realista, e que possui uma meta específica e o humanista ou democrático, sendo este atencioso e que trata das situações com tempo e cortesia, na qual, considera o melhor líder aquele que consegue reunir as qualidades de ambos. O líder precisa saber lidar com situações difíceis, e dar a devida atenção aos detalhes na qual revelam elementos importantes de quaisquer acontecimentos.

A capacidade de um líder de se tornar melhor depende das atitudes que o mesmo toma, é preciso ter iniciativa para mudar e desenvolver sua liderança na organização. Na visão de Adair (1992) existem três tipos de autoridade na liderança, a autoridade decorrente da posição, a autoridade por conta da personalidade e a autoridade decorrente do conhecimento, assim como três variáveis quando as pessoas trabalham em um grupo, a personalidade e caráter do líder, a situação onde os fatos estão ocorrendo, e o grupo, ou seja, os liderados.

O processo de liderar uma equipe decorre de muitos fatores de personalidade, qualidades e características pessoais a serem desenvolvidos e aperfeiçoados, há teorias de liderança que representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais, que tem auxiliado nas práticas e políticas de gestão de pessoas nas organizações. A liderança eficiente possui consciência da importância da valorização do capital humano, o mais importante nas organizações, produzindo um impacto altamente positivo na vida das pessoas e da organização.

Segundo Limongi-frança (2002) existe a teoria dos traços, na qual refere-se aos traços de personalidade que os auxiliam em seu papel, traços como habilidade, fatores físicos e aspectos da personalidade, tais aspectos são importantes, mas não são únicos para o exercício da liderança e não significa que somente pessoas que nasceram com tais características possam ser líderes, a teoria dos estilos de liderança, na qual diz que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, sendo para isso necessário estudar e construir as formas do exercício do poder, estas baseadas nas crenças básicas sobre homem e a natureza humana e a teoria dos enfoques situacionais ou contingenciais, nesta teoria a liderança é um acontecimento que depende do líder, dos seguidores e da situação, prevendo-se quatro comportamentos de liderança, o líder diretivo, o apoiador, o participativo e o orientado para realizações.

A confiabilidade de um líder inicia-se com o sucesso pessoal, e se comprova na determinação de ajudar os demais ao alcance do sucesso também, é preciso que um líder

tenha e demonstre iniciativa e maturidade frente a equipe liderada. Nesse sentido, a boa liderança não menospreza as pessoas em decorrência do seu cargo, mas potencializa as capacidades delas, importando tanto quanto o cargo, os relacionamentos. A liderança se aprimora quando os líderes enfrentam momentos de definição e reagem de maneira apropriada.

De acordo com Maxwell (2011) a paixão possibilita aos líderes prosseguir quando os outros desistem, contagiando e atraindo parceiros, sendo responsável por impulsionar os líderes a atravessar os momentos mais difíceis, estimulando-os de maneira que os recursos como talento, oportunidade, conhecimento e uma ótima equipe não conseguem. É necessário conhecer as pessoas, mais do que isso gostar de pessoas, motivando-os e sendo fonte de inspiração.

Furini (1994, p. 17) afirma: "alguns líderes são otimistas e positivos, outros receosos e até derrotistas. Os primeiros foram condicionados a estímulos positivos e os segundos, a estímulos negativos". Ao gerenciar uma equipe e na busca de soluções, o líder deve ter em consideração não somente o cargo do colaborador, mas também sua personalidade, bem como sua visão particular, que constituirá em vias diferentes para o alcance da mesma meta. Para o alcance do sucesso do líder é necessária uma personalidade forte, competência no trabalho e domínio de si mesmo.

Segundo Blanchard (2019) a liderança é o motor quando uma organização tem como objetivo tornar-se uma empresa de alto desempenho, nesse sentido, a liderança passa a ser um processo de longo prazo, mais complexo e participativo. Se o líder e seu quadro pessoal de subordinados não sabem para onde vão, a liderança não significa nada, ou seja, liderar é ter um destino certo, os líderes precisam desenvolver sua visão, e tornar esta uma realidade na organização, considerando que as pessoas olham para seus líderes em busca de visão e direção, o papel do líder é promover apoio, garantindo que políticas, práticas e sistemas ajudem as pessoas a cumprir com a visão e cobrar as responsabilidades dos agentes da organização por agir de forma consistente em relação a estratégia da mesma.

O momento de liderar requer algumas atitudes, a visão clara dos objetivos, bem como saber transmitir esses objetivos, guiar-se por seus valores e valores da organização, preparar as pessoas para as situações adversas, esperar e cobrar alto desempenho da equipe, estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e possuir coragem para tomar decisões adequadas. O líder deve se manter imparcial e justo, o vocabulário deve ser adequado, do mesmo modo que o tom de voz, e coerência entre a ordem e atitude abordada.

Segundo Limongi-frança (2002) o líder empresarial tem adquirido novos perfis frente às mudanças como maior complexidade organizacional, globalização e novas arquiteturas organizacionais, adotando o perfil de facilitador ao invés de controlador, buscando uma visão estratégica do negócio, cultivando o comprometimento de seus liderados. O líder só se mantém enquanto atender às necessidades e expectativas de seus liderados, destinando o foco na valorização das ações em equipe.

As organizações necessitam de líderes preocupados não apenas em atingir as metas e objetivos da empresa a qualquer custo, mas em capacitar e motivar os seus liderados, influenciando-os de maneira positiva, que se preocupa com as características psicológicas e humanas de sua equipe. Liderar com eficiência é possuir autoconhecimento e conhecer sua equipe, saber dar e receber *feedback*, estabelecer relacionamentos firmados na confiabilidade e imparcialidade, fomentar a valorização dos colaboradores e desenvolver sua capacidade de liderança diante dos desafios na gestão organizacional.

## 2.2 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A participação feminina no mercado de trabalho brasileiro teve início no século XX, a maior concentração de mulheres trabalhadoras estava no setor terciário da economia, representando cerca de 69,3%. Os setores que menos empregavam mulheres eram o metalúrgico, mecânico, elétricos e transportes, os quais pertenciam tradicionalmente aos homens (QUIRINO, 2012).

Em sua maioria, os discursos organizacionais a respeito do sexo feminino e masculino no ambiente organizacional enfatizou a igualdade de condições e oportunidade, mas ainda existe demonstração de desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho, em questões de crescimento de carreira, níveis salariais, exercício de determinadas funções, as mulheres ainda sofrem limitações nas organizações (CRAMER; NETO; SILVA, 2002).

Os estereótipos quanto as funções e atividades ideias para as mulheres refletem na pesquisa citada, na qual demostram setores da economia com predominância masculina, desde o início da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Constata-se que principalmente nas relações de trabalho, conceitos como autoridade, racionalidade, dominação, objetividade e força ainda fazem parte do universo masculino (RAMIRES; FERREIRA, 2018).

O século XX foi marcado por grandes revoluções femininas em busca dos direitos das mulheres, entre eles, o direito ao voto e a inserção da mulher ao ensino, incluindo o ensino

superior (ÁVILA; SOUZA, 2017). De acordo com Rodrigues (2017) em sua pesquisa, a qual abordou sobre a ascensão das mulheres em cargos de liderança, a mesma concluiu que existe ainda dificuldades quanto a promoção de cargos, em especial de liderança, mesmo com a elevação da educação profissional das mulheres. Destaca-se que “a maior informalidade, baixa remuneração, dificuldade de acesso e permanência no mercado de trabalho são características mais significativas na atividade laboral das mulheres” (MATOS; CIRINO, 2016, p. 1957).

No Brasil existem regiões mais desenvolvidas que outras, havendo índices de empregabilidade diferentes entre as regiões, sendo que, o problema da desigualdade de gênero no mercado de trabalho está ligado a questões culturais e histórias e não ao nível escolar das trabalhadoras (NETO; COSTA; HELAL, 2016). Cabe ressaltar, que as desigualdades com relação as mulheres e o mercado de trabalho não se apresentam apenas nas diferenças salariais, mas na qualidade do trabalho, tipos de empregos, na promoção aos cargos de níveis superiores e estereótipos quanto a capacidade da mulher em ocupar determinado cargo. Ávila e Souza (2017, p. 1611) destacam “[...] preconceito manifesta-se de múltiplas maneiras, como discriminação direta, indireta, institucional e interseccional”.

As mulheres possuem relevante representação em funções como professora, vendedoras, domésticas e funcionárias no mercado de trabalho formal, sendo que as iguais qualificações atribuídas ao sexo masculino ou feminino não são avaliadas da mesma maneira. O Relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico de 2015, apresentou que cerca de 75% dos homens que possuem diploma universitário ganham mais que a média da renda nacional duplicada, em comparação com as mulheres esse mesmo índice cai para 52%, compete destacar que a mulher brasileira com nível superior, ganha cerca de 62% da renda mensal dos homens, possuindo ambos o mesmo nível de escolaridade (RAMIRES; FERREIRA, 2018).

A pesquisa citada demonstra que mesmo diante de maior educação profissional, as mulheres continuam ganhando menos que os homens, tal dado, reflete que as características quanto ao sexo e os estereótipos com relação as funções das mulheres prosseguem enraizadas na sociedade. De acordo com Matos e Cirino (2016, p. 1962):

Vários indicadores mostram que existe uma segmentação no mercado de trabalho em face, entre outros, da divisão sexual de ocupações, da inferior valorização social da maior precariedade e informalidade, bem como de postos de menor hierarquia dentro de cada ocupação, com menores salários, prestígio e poder de decisão.

Segundo Ávila e Souza (2017, p. 1622) “o argumento no sentido de que o sobre-custo é um encargo severo ao empregador é comum na defesa de salários mais baixos às mulheres, perpetuando sua discriminação e restrição de oportunidades”. Tais argumentos referem-se com destaque a maternidade, na qual, com relação aos homens, a organização não teria esse “gasto” na compensação às proteções que são fornecidas ao empregador, inclusive que é de direito do mesmo, fundamentado em lei (ÁVILA; SOUZA, 2017).

Considera-se diante dos argumentos abordados pelo autor acima que ocorre uma maior preocupação de algumas empresas principalmente com relação a “perda” de rendimentos através do afastamento de mulheres inseridas no mercado de trabalho, levando em consideração tais aspectos na hora da contratação e promoção de cargos dentro das organizações. Cramer; Neto; Silva (2002, p. 31-32) destaca “a mulher acaba por assumir uma dupla jornada de trabalho, pois além de cuidar da casa (filhos, tarefas do lar), também entrou no mercado de trabalho, tendo que assumir os mesmos horários, tarefas e compromissos que seu colega do sexo masculino”.

Existe determinados pressupostos quanto a história da mulher na inserção do mercado de trabalho remunerado, a primeira delas é a construção social da ‘naturalização’, a qual aborda a questão da fragilidade da mulher e sua submissão ao homem; considerando como habilidades maternas e do lar naturais das mulheres e características como capricho, leveza, organização, as quais possibilitariam a mesma estar inseridas em cargos em que a tomada de decisão e o controle não era requerido (RODRIGUES, 2017).

De acordo com Biroli (2016, p.732) “a conexão entre divisão sexual do trabalho não remunerado e do trabalho remunerado organiza as vidas das mulheres, mas o faz de maneiras distintas e as afeta de forma e em graus desiguais”. As funções ‘naturalmente’ designadas às mulheres na sociedade, possibilita que as atividades femininas sejam entendidas como derivações biológicas ao invés de formulações socioculturais, “o gênero é utilizado para estabelecer na sociedade a separação entre o trabalho produtivo e remunerado, tradicionalmente reconhecido como “funções masculinas”, e o trabalho doméstico e reprodutivo, em regra, visualizado como “atividades tipicamente femininas” (MATOS; CIRINO, 2016, p.1963).

A presunção que a mulher não precisa necessariamente ganhar muito em decorrência da não necessidade de cuidar do sustento da família, atividade designada ao homem, caracteriza o pressuposto da “naturalização” da diferença de salários, bem como, os estereótipos com relação ao lugar da mulher no trabalho constituem mais um pressuposto



referente a inserção da mesma em atividades laborais (RODRIGUES, 2017). De acordo com Lopes (2006, *apud* ÁVILA; SOUZA, 2017):

A inserção da mulher no mercado de trabalho não significou a reestruturação da dinâmica familiar, pois as atividades domésticas persistem em sua maioria como encargo para a mulher, percebendo-se uma distribuição desigual nessas atividades. Essa atribuição desproporcional de papéis na família, originada na hierarquização masculina, reflete na ideia culturalmente aceita de que esta, de fato, é a função primordial da mulher, o que reflete não só na justificação de salários inferiores às mulheres (eis que, no senso comum, não são as provedoras financeiras principais da família), como na preferência pelo empregado masculino, diante da sua maior dedicação ao trabalho e “menor” possibilidade de afastamento em razão de eventual necessidade de dedicação presencial aos filhos.

A educação profissional é o agente de transformação na inserção da mulher no mercado de trabalho, tanto para causar despertamento e preparação com relação as possibilidades e competências para o trabalho, bem como causar a desmistificação da divisão do trabalho entre as profissões femininas e masculinas, na busca da atenuação quando às dificuldades de inserção, permanência e ascensão da mulher no mercado de trabalho (RODRIGUES, 2017).

### 2.3 LIDERANÇA NO FEMININO

De acordo com Ribeiro e Sobral (2018), os estudos à cerca da liderança feminina possuem viés essencialmente nas temáticas quanto a apresentação dos obstáculos que são necessários ultrapassar pra que a mulher ganhe maior poder e representatividade em posições hierárquicas elevadas e a apresentação de uma série de características femininas. Contudo, os estudos quanto a liderança no âmbito feminino mostra-se ainda escassos.

Destaca Ramos e Félix (2019, p.66) com base em revisão de literatura que existem indícios da “[...] discriminação contra as mulheres em níveis de liderança e preferências para os candidatos homens, mesmo ambos os gêneros apresentando candidatos com o mesmo currículo e igualmente qualificados para cargo de gestão”. Existe ainda a prevalência de barreiras, dificuldades e desafios à ascensão feminina, no entanto, por mais que seja um processo lento, considera-se uma tendência positiva na ocupação de cargos de liderança pelo gênero feminino, segundo dados obtidos da revisão da literatura acerca da ascensão feminina à cargos de níveis hierárquicos superiores, com delimitação entre 2010 e 2017 (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

De acordo com Ceribeli; Rocha; Pereira (2017) em sua pesquisa realizada com mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras, no que tange aos desafios enfrentados para ascender na carreira as mesmas relataram dentre estes o machismo; a questão de ser vista como sexo frágil; os preconceitos acerca da fragilidade, vulnerabilidade e incapacidade intelectual para lidar com determinadas questões. Foi relatado por uma das mulheres pesquisadas que quando necessário chamar atenção ou pedir mais foco, existe uma retração por parte dos homens subordinados por ela, já outra entrevistada, alegou que foi muito mais fácil ter subordinados homens a ter mulheres.

Com o objetivo de analisar como os discursos discriminatórios se difundem em comunidade acadêmica, com mulheres que ocupam posições de liderança nas universidades pesquisadas (particular e pública), cerca de 41% das entrevistadas concordaram dentro da escala de concordância que as mulheres e os homens possuem as mesmas oportunidades para assumirem cargos de poder, desde que estejam preparados. No entanto, entre as entrevistadas que discordaram, em suas falas observa-se a questão da cultura machista e a tendência em escolher homens simplesmente pelo gênero. No quesito da liderança ser um aspecto encontrado naturalmente nos homens, cerca de 85% das entrevistas discordaram totalmente (RAMIRES; FERREIRA, 2018).

Diante da pesquisa citada acima, observa-se que as questões socioculturais implicam na desconstrução de estereótipos relacionados às mulheres, Rodrigues (2017, p. 73) evidencia sobre a participação feminina em cargos de liderança que “em quase três décadas vimos a manutenção do percentual de mulheres permanecer quase o mesmo se não fosse o declínio em 2010 de 11% conforme constatamos: 2000 (34%), 2010 (23%) e 2016 (34%)” destaca ainda que diante desses dados, existe evidência que as políticas de recursos humanos são limitadas quanto à promoção e ascensão das mulheres em cargos de liderança, sendo que os resultados parciais da pesquisa indicaram que apenas 32% de cargos de liderança são ocupadas por mulheres em empresas privadas (RODRIGUES, 2017).

Ao analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego e promoção de profissionais a cargos de liderança com estudantes homens e mulheres do curso de pós-graduação de uma universidade de São Paulo, os quais possuíam a função de contratantes na pesquisa, observou-se que o candidato homem foi mais bem avaliado em termos de adequação ao cargo, probabilidade de contratação e promoção, com relação à candidata mulher, além do homem ser considerado mais competente (RAMOS; FÉLIX, 2019). Ressalta-se diante dos fatos obtidos com a pesquisa que “[...] evidências de decisões pautadas em variáveis que remetem à discriminação de gênero em decisões de contratação e promoção de

líderes, evidência esta que pode contribuir para explicar a sub-representação das mulheres em níveis de liderança” (RAMOS, FÉLIX, 2019, p. 81). Com base em sua pesquisa, Ceribeli; Rocha; Pereira (2017, p. 21) destaca que:

Os obstáculos diversos que se impõem às profissionais no âmbito organizacional levam, invariavelmente, a um dentre dois possíveis resultados indesejados: ou ocorre o abandono do emprego (e, muitas vezes, da carreira) ou as mulheres acabam tendo que lidar com penosas condições (seja a decisão de adiar a maternidade, seja a exaustão precoce).

Em relação a percepção das mulheres ocupantes de cargos de liderança de uma universidade federal e uma universidade pública do Nordeste quanto a como estas mulheres, exercendo cargos de gestão, se veem, a maioria respondeu que as relações interpessoais na família com os horários de trabalho, agenda, compromissos extras, como viagens e reuniões em horários não convencionais é afetada, algumas das entrevistadas disseram ter “ajuda” de familiares, marido e secretárias do lar (RAMIRES; FERREIRA, 2018). As autoras destacam que “[...] isso pode ser uma dupla escravatura, pois, ao mesmo tempo, trabalha em sua profissão e no lar, duplicando sensivelmente a sua jornada de trabalho” (RAMIRES; FERREIRA, 2018, p. 481).

As posições de liderança nas empresas possuem responsabilidades e compromissos em larga escalada, consequência do nível hierárquico organizacional, os estereótipos quanto a capacidade de exercer tal função com relação as mulheres se dão justamente pelo fato mencionado na pesquisa citada acima, a conciliação da rotina: trabalho, família, afazeres domésticos, entre outros, impostos de forma naturalizada imprescindivelmente ao papel feminino. Segundo Evans (2014, *apud*, SOBRAL; RIBEIRO, 2018, p. 60)

Numa publicação da Catalyst Newsletter, de julho de 2001, foram listadas determinadas barreiras, ordenadas de forma descendente, nomeadamente a falta de apoio por parte de um mentoring (orientação de pessoa mais experiente), a existência de compromissos pessoais e familiares, a exclusão na transmissão informal de informação, a falta de modelos inspiradores femininos, a dificuldade de aceitação por parte de líderes masculinos mais antigos, a ausência de oportunidades e conseqüente ausência de experiência em cargos de topo e os estereótipos e preconceitos acerca das características e capacidades femininas.

Mulheres ocupantes de cargos de chefia, entrevistadas em pesquisa, relataram que o preconceito causa lentidão no reconhecimento do potencial e competência das mulheres, fazendo com que as decisões de casar e ter filhos fossem adiadas pois sabiam que tal fator

possibilitaria o impedimento de uma promoção e desaceleramento de carreira, sendo tal episódio presenciado várias vezes pela entrevistada (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017).

As barreiras invisíveis, o fenômeno chamado “teto de vidro” presente nas organizações permite que a ascensão da mulher em cargos de liderança ocorra à passos lentos e, em determinadas circunstâncias nem ocorra. A existência de estereótipos e ideologias culturais e sociais, que submetem a mulher a um cargo inferior ao homem, afetam a carreira profissional da mesma, bem como, a obtenção de cargos de liderança, na esfera organizacional e também política, ocorrido constantemente no Brasil e no mundo (ÁVILA; SOUZA, 2017). De acordo com Ramires e Ferreira (2018, p. 456) “[...] muitas mulheres reforçam a assimetria de gêneros existente entre posições de poder na sociedade, ao repetirem/confirmarem discursos, outras vão tomando consciência de seu espaço na sociedade e agem criticamente em defesa de direitos iguais [...]”.

Segundo Vaz (2013) o fenômeno teto de vidro representado pela segregação de gênero vertical ou hierárquica, resulta em uma sub-representação da mulher nos cargos de comando, devido a menor velocidade que as mulheres crescem na carreira, característica causada por este fenômeno. A interpretação do fenômeno teto de vidro no mercado de trabalho possui duas abordagens: referente às práticas discriminatórias, que se destinam a excluir as mulheres das posições de poder e a que ressalta a menor propensão feminina a assumir cargos de comando (MERRY, 2008, *apud* VAZ, 2013).

De acordo com pesquisa realizada com mulheres executivas brasileiras, na percepção de algumas mulheres entrevistadas a mulher tira o pé do acelerador após ter filho, na visão da autora, talvez neste aspecto o fenômeno teto de vidro também possa estar presente, as mesmas relataram que o homem executivo não tem a mesma preocupação que a mulher executiva, a mulher passa a ter outras prioridades referente a família, diferente do homem, sendo que o mesmo possui participação mas não obrigação quanto as atividades da casa (SANTOS; TANURE; NETO, 2014). Destaca Vaz (2013, p. 766) que o fenômeno teto de vidro “é observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino”.

Segundo Santos; Tanure; Neto (2014) a discussão necessária e importante sobre o teto de vidro, que contribui para as mulheres que querem constituir carreira, torna-se simplista devido a negação da existência da barreira por parte de algumas executivas, as quais foram entrevistadas em pesquisa; a defesa de que o fenômeno não exista, bem como a circunstância de levar a questão para o plano pessoal, considerando que são as mulheres que não querem, contribui para tal acontecimento.

Ressalta Ambrosini (2019, p. 116) que “as possíveis causas do fenômeno teto de vidro estão intimamente ligadas às concepções sobre a divisão sexual do trabalho, que por sua vez está intimamente relacionado com a construção social dos papéis de gêneros na sociedade”. O teto de vidro é fruto das desigualdades que as mulheres sofrem ao longo da história, devido a divisão sexual do trabalho, é uma barreira invisível, mas concreta, imposta às mulheres, que almejam alcançar o acesso a hierarquia ou a cargos de elevado poder (AMBROSINO, 2019).

Ao constatar a inserção da mulher em profissões “maternais” propendem-se a visão inicial da mulher em relação ao cuidado do outro e não à liderança. A imagem estereotipada de fragilidade que impede de desenvolver-se e conseqüentemente alcançar novos cargos, a diferença salarial e a infundável submissão e subordinação ao homem, caracterizam aspectos arraigados em sociedade. O discurso harmonioso pode ocultar conflitos, na qual a ascensão das mulheres em cargos de liderança, retratado na análise das melhores empresas para se trabalhar no Brasil (2000-2016), comprovem, que a condição na prática é outra (RODRIGUES, 2017).

#### 2.4 DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO

Com base nas pesquisas abordadas, observa-se que a desigualdade de gênero se conserva na sociedade em diversas esferas, e se expressa de forma significativa no mercado de trabalho e nas relações de poder. De acordo com Ávila e Souza (2017, p. 1621)

Os desafios permanecem em pontos centrais como equidade na remuneração por exercício de mesma atividade, acesso a cargos superiores, representação e participação política eficaz, bem como divisão proporcional dos afazeres domésticos, além das “duplas” jornadas que se busca cumprir, ou seja, a mulher ainda necessita conciliar estes afazeres com as questões profissionais e os cuidados com a família.

Quanto aos aspectos intrínsecos da desigualdade de gênero, Neto, Costal e Helal (2016, p. 65) abordam que “a divisão sexual do trabalho e a sua conseqüente segmentação sexual do mercado de trabalho é uma das várias vertentes da desigualdade de gênero [...]”. A divisão sexual do trabalho atravessa as relações sociais e possui papel fundamental na construção do gênero, de modo que, a mesma se apresenta como variável determinante para compreender como se organizam as hierarquias de gênero (BIROLI, 2016).

Diante do continuado cenário de desigualdades com relação ao sexo feminino e masculino apresentado, percebe-se a existência de grandes desafios em sociedade com viés voltado a mitigar estereótipos com relação ao gênero, segundo Ávila e Souza (2017, p. 1611) “[...] o debate sobre as desigualdades de gênero convivem com valores culturais e regras sociais que têm como base um referencial masculino e branco, o que explica em certa medida o preconceito ainda existente contra a mulher e contra a manifestação de sua autonomia”. Segundo Cramer; Neto; Silva (2002, p. 34)

Apesar da flexibilização entre relação gênero/profissão ainda é possível encontrar profissões que a participação da mulher é incipiente. As barreiras existentes em determinadas profissões podem ser pela condição física ou pelas características diferenciadas em relação ao modo de pensar e fazer. Percebe-se que homens e mulheres são diferentes, porém não desiguais. Isso não significa que as mulheres não possam realizar as mesmas atividades que os homens, e sim que as fazem de forma distinta.

A discriminação de gênero tem origem na própria construção social das identidades de gênero, visto que, na sociedade, a mesma é entendida como uma imposição cultural. Pressupõem que o trabalho seja entendido como um direito humano, de acordo com a sua real capacidade de construção e emancipação do sujeito para a consolidação de mudanças necessárias para a eliminação da discriminação de gênero nas relações laborais (MATOS; CIRINO, 2016). Nesse raciocínio, tem-se que “a questão da discriminação de gênero é apropriada e agudizada pelo sistema capitalista, uma vez que as práticas laborais possibilitam a reprodução das práticas de gênero [...]” (MATOS; CIRINO, 2016, p. 1957).

Nem todo processo de desenvolvimento impulsiona a equidade entre o feminino e o masculino, a estratégia diante desta realidade encontra-se na elaboração de políticas de conciliação trabalho-família e políticas afirmativas com o objetivo de romper as barreiras que impedem o acesso feminino ao topo das estruturas de poder, a fim de que as mulheres possam progredir em suas carreiras e alcançar posições no topo das estruturas (ALVES, 2016).

Com relação aos questionamentos sobre sua promoção ou ocupação de seu cargo, as mulheres ocupantes de cargos de liderança em universidades, entrevistadas em pesquisa, embora a maioria delas terem afirmado não receber nenhum tipo de questionamento, ao menos de forma explícita, com relação a sua posição, as que relataram ter sido questionadas, tal questionamento, de forma direta ou indiretamente, foi por conta de gênero (RAMIRES; FERREIRA, 2018).

A capacidade da mulher em assumir determinada atividade laboral, principalmente em níveis hierárquicos elevados, ainda se constitui um estereótipo em sociedade. Com base na análise de sua pesquisa com relação à equidade de gênero, entre os homens e as mulheres, Alves (2016, p. 630) destaca que:

No mundo, nas últimas décadas, houve avanço na educação, com o aumento do número de meninas escolarizadas, elevação do número de mulheres no mercado de trabalho e maior presença nos espaços de poder e nas funções de liderança nas esferas públicas e privadas. As mulheres conseguiram maior acesso à herança de bens ao casar e ao divorciar-se etc. Entretanto, até agora, os ganhos foram parciais. Uma sociedade sem desigualdades sociais de gênero talvez possa ser atingida ao longo do século XXI, mas existem muitas barreiras a serem superadas no caminho, obstáculos que precisam ser reconhecidos e colocados no centro das políticas públicas [..].

Matos e Cirino (2016, p. 1975) apresentam que “a estruturação de sistemas de proteção social e políticas públicas capazes de contribuir efetivamente à superação das desigualdades de gênero pressupõe superar a noção de mulher como força de trabalho secundária.”. Em tempos atuais, a desigualdade de gênero ainda prossegue em sociedade, embora em números menores, as mulheres continuam a sofrer desrespeito no ambiente de trabalho, preconceitos que colaboram para que as mesmas não alcancem posições de liderança dentro das organizações, propiciando para que a evolução hierárquica das mesmas nas empresas ocorra a passos lentos e em muitos casos não ocorra, reflexo de uma sociedade em que a desigualdade de gênero ainda se faz presente.

## 2.5 FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Conforme as DCN da graduação em Administração, o curso deve proporcionar aos seus egressos ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais: integrar conhecimentos fundamentais ao administrador; abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica; analisar e resolver problemas; aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades; ter prontidão tecnológica e pensamento computacional; gerenciar recursos; comunicar-se de forma eficaz; aprender de forma autônoma. Assim como espera-se do egresso um conjunto coerente e integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes (MEC, 2022).

De acordo com o CFA tomando como base a Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição, apresenta que os administradores prosseguem sendo bem aceitos no mercado de trabalho como gerentes. Ressalta-se que a ocupação do cargo de analista pelos administradores teve uma diminuição em seu percentual, passando de 18,78% em 2011 para 18,26% em 2015, deste modo, indica uma instabilidade (CFA, 2022).

Segundo as DCN do curso de administração as competências exigidas do administrador precisam ser compreendidas como tendo o seu processo de desenvolvimento ao longo de todo o curso não pela simples apresentação de um componente curricular, exigindo que o acadêmico pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba *feedback* construtivo em relação ao seu desempenho (MEC, 2022).

O perfil do administrador em sua maioria, possui determinadas características em sua maioria: é do sexo masculino, casado e com dependentes; tem idade entre 33 anos; é egresso de universidades particulares; concluiu o curso de Administração entre 2006 e 2011; possui especialização em alguma área da Administração; trabalha em empresas de grande porte (serviços e indústria) e órgãos públicos; atua em áreas de Administração Geral e Finanças e Recursos Humanos; possui carteira profissional assinada; ocupa cargos de gerência ou de analista, é registrado em CRA, conforme relatado pelo CFA, com base na Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição, de 2015 (CFA, 2022).



### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo aborda sobre a classificação da referida pesquisa, quem são os sujeitos de pesquisa e em que cenário sucedeu a mesma, bem como os métodos utilizados para coleta e análise dos dados. Trata-se do conjunto de procedimentos e mecanismos utilizados para elaboração deste estudo, a fim de possibilitar a investigação do objeto de estudo da referida pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo utiliza-se da abordagem qualitativa, visa analisar a percepção das mulheres docentes das universidades que atuam no ambiente acadêmico e já exerceram ou exercem função de liderança quanto ao exercício da liderança.

A natureza do estudo é aplicada, a qual, objetiva gerar conhecimento para aplicações práticas e resolver problemas mais específicos, tem aplicação prática prevista e envolve verdade e interesses locais. De acordo com Gil (2008), esta natureza de pesquisa possui o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, com preocupação na aplicação imediata numa realidade circunstancial.

A pesquisa é descritiva, em que objetiva descrever fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Triviños (1987) os estudos descritivos exigem que a população e a amostra sejam claramente delimitadas, bem como os objetivos do estudo, métodos e modelos que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população ou as que visam descobrir a existência de associações entre variáveis. Quanto aos procedimentos da pesquisa, utilizou-se do estudo de caso, de campo e documental, com o objetivo de verificar a percepção dessas mulheres quanto aos temas macros: liderança, universidade e gênero.

#### 3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

O cenário desta pesquisa são as universidades, tais universidades de natureza comunitária e pública, sendo estas: Unochapecó, Unoesc e UFFS. A escolha por universidades

se justifica por terem ações no campo do ensino, pesquisa e extensão, de acordo com o E-MEC “as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber” (E-MEC, 2022).

Os sujeitos do estudo são as mulheres docentes que exercem ou já exerceram função de liderança e atualmente atuam no meio acadêmico, ao menos em uma das universidades mencionadas. As mulheres participantes da pesquisa foram selecionadas com base em alguns critérios, sendo estes: possuir experiência como líder, atuar como docente no ambiente universitário, dispor de formação de formação em nível pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado).

Foram mapeadas mulheres que atendam esse requisito e entrevistas por critérios de acessibilidade até obtenção da saturação teórica, sendo entrevistadas cinco mulheres. De acordo com Fontanella e Júnior (2012 *apud* GLASER, 1967, LINCOLN, 1994) “o fechamento amostral por saturação teórica leva à suspensão da inclusão de participantes quando os dados passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição”. Ou seja, a inclusão de novas entrevistas na coleta de dados, trariam repetitivas informações se comparado a apanhado teórico já obtido.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se como instrumento de pesquisa para coleta de dados desta pesquisa em questão, a entrevista. De acordo com Duarte (2004, p. 215) “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos [...]”. As entrevistas transcorreram via Google Meet, de forma individual, com o intuito de preservar a identidade das mulheres participantes e também garantir maior espontaneidade e excentricidade das respostas. Segundo Duarte (2004) a entrevista possibilita o levantamento de informações consistentes, com a coleta de indícios de como cada um dos sujeitos percebe e significa a sua realidade, possibilitando um maior aprofundamento por parte do pesquisador.

A entrevista caracteriza-se como semi-estruturada, em que há o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um cenário semelhante a uma conversa informal. Nesse tipo de entrevista combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (BONI;

QUARESMA, 2005). Nesse sentido, o roteiro de entrevista atém-se à perguntas com ênfase nos temas pertinentes ao estudo, sendo estes: liderança feminina, gênero e universidade, também perguntas voltadas ao perfil das entrevistadas. Possui como objetivo principal identificar sentimentos, atitudes e ideias das mulheres sujeitos da pesquisa, a qual possuem experiência em liderança e são atuantes no meio acadêmico com relação ao temas abordados.

A pesquisa objetivou o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional e não revelam dados que possam identificar o sujeito. Por conta disso, cabe ressaltar que a referida pesquisa não necessita de registro no sistema CEP/CONEP por estar enquadrada no inciso VII do Parágrafo Único do art. 1º da Resolução nº 510/2016 – CNS (Conselho Nacional de Saúde).

Sucedeu também para a elaboração da referida pesquisa a coleta de dados documental, a fim de obter maiores informações a respeito do perfil do administrador e das ementas dos cursos de administração e sua relação com o tema da liderança, na qual foram utilizados os documentos: DCN, PPC's dos cursos de administração e também, a coleta de dados através dos sites institucionais das universidades, as quais foram cenários desta pesquisa, a fim de obter maiores informações.

A análise dos dados coletados da pesquisa sucede no primeiro momento através da transcrição minuciosa das falas das mulheres entrevistas, observando as figuras de linguagem, para na sequência ser possível o início da análise de conteúdo dos depoimentos, por meio inicialmente da observância dos pontos de convergência e divergência entre as falas das entrevistadas. Para a elaboração da parte inicial da análise mencionada, utiliza-se da leitura vertical, que consiste no armazenamento da lógica da fala de cada entrevistada, juntamente com a leitura horizontal, que possibilita determinar qual a relação com as demais falas das mulheres entrevistadas (THIOLLENT 1980 *apud* COUTINHO, 2015).

Na etapa subsequente, dispõe-se da análise da inter-relação entre a percepção dos sujeitos de pesquisa obtidas com as entrevistas e a teoria abordada na fundamentação teórica desta pesquisa, a fim de totalizar as etapas de verificação, apresentação, análise e conclusão dos dados obtidos através deste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo discorre sobre os resultados obtidos com a coleta de dados e a análise desses dados. Inicialmente apresenta-se o perfil das mulheres docentes participantes da pesquisa, após sobre a crença dessas mulheres com relação a liderança feminina, seguido da percepção das mulheres sobre o desenvolvimento da liderança e a contribuição da universidade na liderança feminina. Na sequência, relata-se sobre os entraves no decorrer da carreira profissional das mulheres docentes, os desafios enfrentados para o alcance da posição de liderança das mesmas, os preconceitos vivenciados e o impacto deste no desenvolvimento da liderança. Por último, apresenta-se a perspectiva das entrevistadas com relação as características necessárias para a mulher tornar-se líder e sugestões de ações para fomentar o desenvolvimento da liderança nas universidades.

### 4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

A fim de preservar a identidade das mulheres docentes entrevistadas, estas receberão nomes fictícios para a etapa de apresentação e análise dos resultados obtidos através da coleta de dados. Desta forma, as mulheres docentes participantes desta pesquisa serão identificadas como: Jordana, Luana, Fabiana, Mariana e Giovana.

Jordana realizou uma parte de sua formação acadêmica fora do Brasil, na qual concluiu o Doutorado em sua área de atuação. Atualmente Jordana é Professora Universitária e também atua como Consultora da área de Tecnologia. Ao longo de sua carreira acadêmica passou pelo Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, o IME-USP, contudo, parte de sua formação ocorreu na *University of Maryland, Baltimore County*, a UMBC. Possui experiência com liderança como Gerente de Projetos, Coordenadora em sua área de atuação e Líder de Projetos Sociais.

Luana possui formação acadêmica em Administração, com Graduação, Mestrado e Doutorado nessa área de atuação. Concluiu a sua formação acadêmica em universidade da região. Atualmente Luana trabalha como Professora Universitária em uma instituição comunitária, e também possui atuação como Diretora de Educação Continuada e Extensão na universidade em que leciona. Já atuou como Gestora de Equipe em uma indústria e na Coordenação de Curso da Universidade em que atua como docente atualmente.

Fabiana é formada em Psicologia e possui Pós-Graduação na área de Gestão de Pessoas, também detém Pós-Graduação em Magistério Superior e ainda possui Mestrado em Administração. Atualmente Fabiana leciona como Professora Universitária de Mestrado e Doutorado em Administração, e também, é Coordenadora de Projeto de Pesquisa, além de atuar como Consultora. Já liderou na Coordenação de Setor e como Membro de Comitê Gestor da universidade em que leciona.

Mariana detém sua formação acadêmica em Administração, também possui Mestrado em Educação e Doutorado em Administração. Atualmente Mariana atua como Professora Universitária de uma instituição comunitária, também desempenha a função de Coordenadora dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis na instituição de ensino que leciona. Já atuou como líder da Coordenação de Curso de Administração e Institucional, com todos os cursos de Administração, também como representante de núcleo e conselheira do Conselho Regional de Administração – CRA.

Giovana possui formação acadêmica em Psicologia, também é Especialista em Educação Especial, além do mais possui Mestrado em Psicologia e também Doutorado em Psicologia da Educação. Atualmente é Professora Universitária de universidade pública, docente dos cursos de licenciatura. Já atuou na Direção de *campus* e como Coordenadora dos cursos de Graduação, também como Coordenadora do Apoio Pedagógico, além de liderar grupo de pesquisa.

#### 4.2 CRENÇA SOBRE LIDERANÇA FEMININA

Com relação as crenças das mulheres docentes universitárias entrevistadas sobre o tema da liderança feminina, identificou-se determinadas semelhanças entre as falas das entrevistadas. Por mais que cada uma das mulheres possui uma visão e crença específica sobre a liderança feminina, alguns fatores puderam ser observados em mais de uma fala durante as entrevistas.

O fato da mulher ainda representar a minoria na liderança desse país, sendo os homens detentores da maior participação em cargos de liderança, foi relatado em três das cinco falas das entrevistadas. A entrevistada Giovana afirma em sua fala quanto a mulher na liderança “[...] ainda é um espaço em disputa, o percentual ainda é pequeno em comparação aos homens”. A Jordana comenta em sua fala incluindo a relação da liderança feminina nos diversos contextos da sociedade:

Precisamos ter mais mulheres líderes, pois estas estudam e se qualificam melhor, porém, a maioria da liderança é feita por homens (sendo leis...). É necessário a mulher na liderança, para o desenvolvimento do país, igualdade e gestão compartilhada, no sentido das mulheres terem mais poder de decisão para interferir no meio político, econômico, governamental para um mundo melhor (JORDANA).

A terceira mulher Fabiana, a qual possui a fala convergente com as de Giovana e Jordana, com relação a ocupação inferior da mulher em posições de liderança em sociedade frente aos homens, expressa que:

As mulheres estão se arriscando mais a serem líderes, saindo do senso comum existente em sociedade com relação a mulher, de ficar em casa, mas ainda possui mais ocupação por homens, no entanto, existe um movimento para ocupar esse lugar por parte das mulheres (FABIANA).

As falas das três mulheres entrevistadas Giovana, Jordana e Fabiana, aborda sobre a existência da desigualdade de gênero na liderança, converge com o relatado por Rodrigues (2017) em que ele afirma diante de pesquisas que apenas 32% de cargos de liderança são ocupadas por mulheres em empresas privadas. Brandão; Peres e Santos (2018) também alegam que apesar do crescimento da atuação das mulheres em cargos de liderança, apenas 24% das mulheres no mundo ocupam posições de liderança nas organizações.

Com relação a crença das mulheres sobre a liderança feminina, foi possível perceber ainda que duas mulheres das cinco entrevistadas afirmaram que o desenvolvimento da liderança independe do fator gênero, Luana expressa em sua fala que a liderança “é uma conquista para a mulher, é um grande desafio independente do gênero”. Na visão da entrevistada Fabiana sobre o tema, a mesma relata que “é uma competência a ser desenvolvida, independente do sexo [...]”

Outra crença em relação a liderança feminina que apresentou convergência entre as falas foi a questão da luta para ser uma mulher líder, duas entrevistadas apresentaram a mesma fala quanto a dificuldade das mulheres para alcançar posição de liderança. A Mariana como forma de desabado menciona em seu relato:

A mulher ainda enfrenta diversos tabus, apesar de conviver e liderar no meio acadêmico (já é um meio que transita melhor que nas empresas), mas mesmo assim a mulher precisa sempre de um esforço extra para conquistar função de liderança. O esforço da mulher é maior para alcançar cargo de liderança (MARIANA).

Com relação a entrevistada Giovana, percebe-se ao analisar sua entrevista que a mesma complementa a fala da Mariana, expressando sua crença sobre a liderança feminina fazendo menção a luta da mulher para conquistar espaço de líder em diversos aspectos da sociedade, conforme a fala abaixo:

A liderança feminina foi se construindo historicamente, com muita dificuldade para a mulher assumir posições de liderança, seja ela na família, no trabalho ou na universidade, foram muitas lutas para conseguir um ambiente organizacional mais inclusivo, para que houvesse a inclusão dentro das organizações (GIOVANA).

As falas mencionadas das mulheres entrevistadas Mariana e Giovana, faz jus ao fenômeno chamado “teto de vidro”, que se refere a barreiras invisíveis presentes nas organizações, as quais possibilitam maiores dificuldades para ascensão a cargos de poder por parte das mulheres dentro das organizações, este fenômeno é mencionado por vários autores, os quais foram citados na fundamentação teórica desta pesquisa.

É possível identificar que as crenças das mulheres entrevistadas sobre a liderança feminina que apresentaram convergência entre as falas expressaram também relação com as teorias que foram abordadas neste estudo, expressando uma ligação entre os conceitos, visões e crenças das mulheres sobre o tema e as pesquisas e teorias apresentadas pelos autores citados nesse estudo.

#### 4.3 PERCEPÇÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Quanto ao desenvolvimento da liderança a partir das práticas profissionais das entrevistadas, foi perceptível nas falas das mulheres que a universidade possui um papel importante no desenvolvimento de novas lideranças. É possível compreender através dos discursos das entrevistadas a relevância da universidade no processo de desenvolvimento de um líder efetivo.

Todas as cinco mulheres entrevistadas, mencionaram em suas falas sobre a importância da universidade no contexto do desenvolvimento de um líder, apresentando convergência nessa questão em suas falas. Cabe ressaltar que as entrevistas ocorreram de forma individual, contribuindo para um discurso inerente de cada uma das mulheres.

A entrevistada Jordana relata que a universidade possui caráter crucial não somente no desenvolvimento da liderança, mas como no processo de formação deste líder e

posteriormente o incentivo da liderança, fazendo menção da importância do desenvolvimento dos docentes primeiramente, pois são estes que irão repassar o conhecimento e contribuir para que haja novos líderes, conforme observa-se em sua fala:

Liderança pode ser desenvolvida. A universidade pode contribuir de forma positiva ou negativa, é crucial na formação, desenvolvimento e fomento de um líder. Existe um corpo docente capaz de contribuir nesse desenvolvimento. A universidade deveria desenvolver líderes, no sentido de primeiro formar o corpo docente para depois formar próximos líderes que queremos no futuro (JORDANA).

De acordo com o relato da Luana em entrevista, a mesma aborda em sua fala sobre a diferença do desenvolvimento da liderança ocorrido dentro da universidade e dentro das empresas, sendo que a universidade dispõe de um ambiente mais aberto a novas possibilidades, possuindo sua importância na eficiência do processo de desenvolvimento de uma liderança:

É essencial na universidade que aprendemos a conviver com pessoas diferentes, na empresa não. A universidade possui esse convívio e também diferentes opiniões, entre outros aspectos, que contribui para nos desenvolver, possuindo assim, ponto crucial na formação e desenvolvimento da liderança (LUANA).

A Fabiana menciona sobre a importância da universidade no desenvolvimento de um líder relatando sobre a fundamentação teórica fornecida por esta, bem como, as oportunidades de desenvolvimento existentes dentro da universidade, que prorrogam para desenvolver a capacidade de liderança, conforme relato abaixo:

A universidade possui papel importante por fornecer base teórica e também desenvolver competências. Através de práticas como trabalho em grupo, apresentação oral e capacidade de defender ideias, auxilia no desempenho profissional do líder (FABIANA).

Segundo a fala da Mariana, a universidade possui grande parte de contribuição na formação de um líder, relatando em sua entrevista sobre os aspectos que a universidade precisa trabalhar quanto ao desenvolvimento eficaz na formação do líder, contribuindo positivamente no desenvolvimento da liderança:



A universidade tem uma parcela grande na formação de um líder, precisa fomentar a formação de líderes, estruturar as matrizes para a formação por competência, estimular e empoderar a liderança na universidade, para que sejam colaboradores que façam a diferença, promovendo atividades que debata o tema liderança, trazer jovens líderes e realizar oficinas de liderança (MARIANA).

A Giovana relata sobre a importância da universidade no desenvolvimento do líder fazendo menção também sobre as possibilidades que são fornecidas por esta, assim como a Luana e Fabiana, e menciona com relação a ser um líder democrático, conforme observa-se em sua fala:

A universidade é um lugar da produção de conhecimento, possui papel importante para contribuir na formação de bons líderes, de lideranças democráticas. Uma liderança se faz por noção de trabalho em equipe, da questão da coletividade, trabalhar em equipes multidisciplinares (GIOVANA).

Conforme analisado nas expressões das cinco entrevistadas Jordana, Luana, Fabiana, Mariana e Giovana, em suas percepções sobre o desenvolvimento da liderança, a universidade se apresenta como um divisor de águas na formação e desenvolvimento efetivo de um líder, contribuindo para geração de lideranças mais preparadas, visando o apanhado teórico e prático fornecida por esta.

Como observado três das cinco entrevistadas mencionaram também determinadas ações a serem realizadas pelas universidades que fomentariam ainda mais o processo de desenvolvimento da liderança. Analisa-se conforme os relatos das entrevistadas a relevância da universidade no desenvolvimento da liderança, tendo esta ainda um caminho a percorrer a fim de possibilitar maior formação, desenvolvimento e fomento da liderança nas universidades.

#### 4.4 PERCEPÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE NA LIDERANÇA FEMININA

Quanto a percepção das mulheres entrevistadas sobre o papel da universidade na formação de mulheres líderes, a partir de suas práticas profissionais, foi notório a presença de convergência entre as algumas falas sobre esta perspectiva. As falas retrataram sobre como a universidade vem contribuindo com a liderança feminina e as ações que a mesma pode realizar para contribuir com a formação de mulheres líderes.

Como propulsora de conhecimento a universidade precisa promover um ambiente coletivo, disposto a anular a indiferença frente a grupos minoritários. As entrevistadas Jordana e Fabiana apresentaram convergência em suas falas no sentido de que a universidade deve ser um ambiente com maior inclusão e diversidade, visando a diminuição da discrepância frente a temas como o abordado no presente estudo.

A Jordana diz respeito em sua fala sobre a diversidade incluindo a questão da predisposição da universidade em estabelecer uma relação harmoniosa e confortável ao desenvolvimento das mulheres líderes e não uma relação desconfortante e de sujeição. Constatase em sua fala, descrita a seguir:

A universidade deveria prover um ambiente seguro, de suporte, de acolhimento e de apoio para que a mulher se desenvolva, proporcionar um ambiente inclusivo, com respeito a diversidade. Deveria abrir os horizontes das mulheres, mostrar as possibilidades, ser um trampolim na carreira das mulheres e não uma prensa, que sufoca, oprime e desrespeita os sonhos (JORDANA).

A fala da Fabiana aborda o aspecto da diversidade acrescentando que a universidade precisa ser um ambiente de livre arbítrio possibilitando a explanação, e no sentido de diminuir estereótipos, deve ser repassado o conhecimento aos homens do dever de respeitar o que deveria pertencer as mulheres:

A universidade deveria ser um lugar das diversidades, portanto possibilitar a inclusão das mulheres, deveria ser um ambiente na qual pessoas com ideias diferentes possam se expressar, e deve-se ensinar os homens a respeitar e cuidar do espaço que deveria ser das mulheres (FABIANA).

Outro ponto que apresentou convergência entre as falas das entrevistadas foi a questão da universidade ser um ambiente com uma abertura a discussões e debates com o tema da liderança feminina. As falas das mulheres entrevistadas Luana e Mariana foram as quais convergiram nesse quesito.

A Luana menciona em sua fala que a universidade já promove um ambiente nesse propósito de possuir maior abertura para diálogos sobre a liderança feminina, e relata também sobre a importância da existência dessa abertura, tal como os benefícios desse movimento, conforme verifica-se em sua fala descrita abaixo:

A universidade possui um ambiente que propicia a discussão, do acesso das mulheres a cargos de gestão, as universidades que possuem abertura de diálogo constitui elemento essencial para discutir sobre a liderança feminina. Proporciona desse modo, um ambiente mais adequado para desenvolver pessoas (LUANA).

Já segundo a fala da Mariana a abertura para debate precisa ser promovido pela universidade, é necessário também de acordo com a mesma dar visibilidade aos diferentes tipos de liderança feminina presente em sociedade, com o intuito de fomentar essa diversidade:

É preciso pessoas ter exemplos nas universidades, para que as pessoas ensinar e fomentar a liderança feminina através do seu exemplo. A universidade deve promover debate entre as meninas, entender a formação das mulheres, no sentido de ser líder de acordo com o meio (empresa, universidade, comunidade...). Deve-se promover e mostrar diferentes estilos de liderança (na política, no lar, na educação...) e potencializar mulheres líderes independente da formação (MARIANA).

As falas da Luana e da Mariana, as quais convergem sobre a necessidade da abertura para diálogo, discussões e debate acerca da liderança feminina proporciona ênfase ao tema no meio acadêmico e possui significativa importância visto que, de acordo com Pereira e Nunes (2018) a participação das mulheres nas universidades vem crescendo de forma significativa, sendo que dados de 2012 mostram que as matrículas no ensino superior representavam 57%.

A Giovana não apresentou convergência em sua fala em relação as falas das demais entrevistadas, entretanto também apresentou sugestões de ações a serem feitas pela universidade para contribuir com o desenvolvimento da liderança feminina, envolvendo políticas voltadas a mitigação das desigualdades, fomento ao empoderamento feminino, equidade de oportunidades, valorização da liderança feminina, entre outros, conforme observa-se em sua fala abaixo:

A universidade precisa ter políticas voltadas a valorização das mulheres na gestão, ter equidade de oportunidades entre homens e mulheres, ações voltadas ao empoderamento feminino, apoio ao período licença parental, incentivo a qualificação profissional, implantar políticas de enfrentamento ao preconceito, assédio moral e discriminação que envolve as mulheres e grupos minoritários. Fomentar a equidade de cargos de gestão entre homens e mulheres, é necessário que as mulheres brancas e negras sintam-se representadas na universidade (GIOVANA).

As falas das cinco mulheres entrevistadas Jordana, Luana, Fabiana, Mariana e Giovana, expressaram a necessidade da diminuição da desigualdade nas universidades,

promovendo um ambiente inclusivo, respeitando a diversidade, além da necessidade de abertura para discussão e debate sobre o tema da liderança feminina e aspectos a serem incrementados/aperfeiçoados no sentido de coadjuvar com a promoção de mulheres líderes por parte das universidades.

#### 4.5 ENTRAVES NO DECORRER DA CARREIRA PROFISSIONAL

No decorrer da carreira profissional encontram-se muitos obstáculos, quanto a inserção da mulher no mercado de trabalho não é diferente, muitas mulheres encontram-se com barreiras, preconceitos e adversidades durante seu percurso profissional. Diante dos entraves para conquistar o sucesso em sua carreira profissional a mulher busca alternativas para vencer estes contratemplos e conquistar a carreira profissional desejada.

Durante as entrevistas foi possível observar que todas as mulheres docentes passaram por algum obstáculo ao longo de sua carreira profissional, algumas de forma mais expressiva que outras, e alguns desses entraves mencionados por estas, pôde ser constatado em mais de uma fala. É perceptível nas falas das entrevistadas que as mulheres encontram maiores dificuldades ao longo de sua carreira profissional para atingir seus objetivos.

No contexto da inserção da mulher em um mercado majoritariamente masculino como um entrave no desenvolvimento da carreira profissional, três das cinco mulheres entrevistadas apresentaram convergência nas falas, sendo estas, Jordana, Fabiana e Giovana. Muitos nichos de mercado possuem elevada ocupação masculina, apresentando-se como um entrave quando a mulher tenta se posicionar profissionalmente nesse ambiente. De acordo com Quirino (2012), o setor que menos possuía ocupação por mulheres eram os metalúrgico, mecânico, elétricos e transportes, na qual era considerado áreas de atuação do mercado de trabalho que pertenciam tradicionalmente aos homens.

De acordo com a fala da Jordana foram alguns obstáculo encontrados no decorrer de sua carreira profissional a questão da mesma estar inserida num contexto em que a maior ocupação era por homens no seu campo de atuação, bem como a fato de ser desacreditada por conta da idade e do gênero, no sentido de ser sempre comparada com os homens, além dos preconceitos e dificuldades de inserção em um ambiente com predominância masculina, conforme pode ser verificado em sua fala:

Foi uma área extremamente masculina e na roça eu sempre escutava que trabalhava mais que um homem. A questão de ser avaliada/comparada com um homem, transformando-se em uma sociedade desafiadora. Cheques que faziam chantagem emocional. O quesito da idade, não acreditavam que uma mulher jovem pudesse cuidar dos preços dos produtos. Elogios em comparação ao homem. Ser estressada por conta da TPM (tensão pré menstrual), ligada a culpa do feminismo. Dificuldade em se inserir no sistema masculino. Preconceito com roupas, postura e assim por diante (JORDANA).

Segundo a fala da Fabiana, a mesma aborda que o início das dificuldades na sua carreira profissional começou ainda no seu convívio familiar, Fabiana deparou-se com o entrave da inserção em um mercado majoritariamente masculino em sua primeira experiência profissional. Acrescenta também em sua fala que sempre possui um impasse para a mulher ao mudar de atividade e se inserir em um novo contexto laboral. É possível analisar um tom de desabafo em sua fala, na qual menciona em várias fases do desenvolvimento profissional apresentam-se entraves e estes permeiam-se como um ciclo vicioso durante o processo de crescimento profissional da mulher:

O primeiro entrave foi a negociação necessária com os pais para poder sair de casa para estudar, meu pai acreditava que a mulher só podia sair de casa depois que casasse, aí estaria tudo certo. No meu primeiro trabalho, era uma empresa multinacional, no setor de RH e só existia eu de mulher. Toda a vez que a mulher muda de função possui obstáculos. A questão de não possuir formação para ser membro de conselho, condenador e demais (FABIANA).

A terceira mulher entrevistada que apresentou convergência com as outras duas falas de Jordana e Fabiana na condição da inserção em um ambiente em sua maioria masculina como entrave foi a Giovana. Em sua fala, a Giovana além de mencionar esse entrave, comenta sobre a carência de políticas públicas que contribuam no apoio as mulheres no seu desenvolvimento profissional, apoio da mulher nos diversos aspectos profissionais da sociedade, além do preconceito existente na condição de produtividade comparando homens e mulheres, conforme observa-se:

[...] falta de políticas públicas para as mulheres, seja na ciência, na liderança. A questão da inserção da mulher em um ambiente com mais homens do que mulheres no contexto da liderança. A pressão que encontra-se em muitas mulheres para deixar o seu cargo. O homem se não está dando resultado em sua atuação continua mesmo assim, mas com a mulher isso é diferente, as providências a serem tomadas são outras (GIOVANA).

As falas de Jordana, Fabiana e Giovana refletem uma preocupação da mulher pertinente a inserção em um meio majoritariamente masculino, visto que, apresenta-se diversas barreiras e as inseguranças que são repassadas as mulheres nesse contexto, além do mais, preconceitos existentes no ambiente organizacional, na família e na sociedade como um todo, que acentuam-se ainda mais os entraves para o desenvolvimento da carreira profissional das mulheres.

O relato dessas três mulheres docentes sobre este entrave vivenciados por estas em sua carreira profissional vem ao encontro com o exposto por Cramer, Neto e Silva (2002) na qual os mesmos expressam que por mais que em sua maioria haja discursos organizacionais a respeito dos gêneros feminino e masculino dentro do ambiente organizacional, existe ainda demonstrações de desigualdade da inserção da mulher no mercado de trabalho, nos quesitos de crescimento de sua carreira profissional, dos níveis salariais e também o exercício de determinadas funções, reforçando que as mulheres ainda sofrem diversas limitações dentro das organizações. Analisa-se uma relação entre os estudos abordados em teoria com os relatos vivenciados pelas mulheres docentes participantes desta pesquisa pertinente ao entrave da inserção da mulher em um ambiente majoritariamente masculino no desenvolvimento da carreira profissional das mesmas.

Outro entrave que apresentou convergência entre as falas das mulheres entrevistadas foi no sentido da dificuldade de conciliação da mulher entre a sua vida familiar e a sua vida profissional, visto que a sociedade impõe sobre a mulher a responsabilidade com várias outras questões além de sua carreira profissional.

Repara-se em sociedade que o homem pode até “ajudar” nos serviços domésticos e cuidados com os filhos, mas a responsabilidade pela eficiência dessas ações na maioria das vezes recai sobre a mulher. Diante desse cenário, duas das mulheres entrevistadas mencionaram o fato de conciliar o contexto familiar com o profissional como um entrave no desenvolvimento de sua carreira profissional.

A Mariana em sua fala comenta em poucas palavras sobre os entraves da responsabilidade de exercer o papel de mãe e também da responsabilidade com o lar, cuidados e demais, além de relatar sobre o machismo presente na sociedade como um entrave na carreira profissional da mulher, conforme observa-se em seu relato, a mesma diz:

Os obstáculos enfrentados no decorrer da minha carreira profissional estão em conciliar a maternidade e os cuidados com o lar com as responsabilidades da vida profissional e também, a questão do machismo existente e vivenciado em sociedade que frustra o desenvolvimento da carreira profissional da mulher (MARIANA).

De acordo com a fala de Giovana, este entrave da conciliação do lado familiar com o lado profissional apresenta-se como uma grande dificuldade, especialmente em alguns momentos vivenciados de sua carreira, a questão de conseguir exercer a organização sobre a vida familiar e a vida profissional:

Uma das grandes dificuldades da carreira profissional é conciliar a vida familiar com a vida profissional, principalmente no período do doutorado, em que existe uma disposição maior, também a questão da educação dos filhos, no sentido de organizar a vida familiar com o trabalho (GIOVANA).

As falas das entrevistadas Mariana e Giovana, a qual convergiram mostram a preocupação da mulher com as demais responsabilidades atribuída a elas fora do contexto profissional. O entrave mencionado por estas na carreira profissional reflete o que muitas vezes apresenta-se como uma sobrecarga a mulher, ou seja, o fato de ter que na maioria das vezes se virar sozinha para dar conta de tais responsabilidades.

Os relatos mencionados por Mariana e Giovana possui inter-relação com a teoria abordada por Cramer; Neto e Silva (2002) na qual relata que a mulher além dos cuidados com o lar e com os filhos inseriu-se no mercado de trabalho, assumindo os mesmos horários, compromissos e tarefas do seu colega do gênero masculino, constituindo desta forma, uma dupla jornada de trabalho para a mulher. Além do mais, Ceribeli; Rocha e Pereira (2017) mencionam sobre o abandono do emprego e muitas vezes da carreira ou a postergação da maternidade, devido aos obstáculos diversos que se apresentam as mulheres na esfera organizacional, propiciando a mulher ter que lidar com essas possibilidades indesejáveis.

Os relatos das mulheres entrevistadas Giovana e Mariana possuem convergência também na teoria abordada por Ramires e Ferreira (2018), na qual as autoras destacam que a mulher acaba duplicando a sua jornada de trabalho, devido ao que elas chamam que uma dupla escravatura, visto que simultaneamente as mesmas exercem sua profissão e trabalham no seu lar.

A fala da Luana apresentou divergência dos relatos das outras quatro mulheres entrevistadas, de acordo com o mencionado por Luana, a mesma diz não ter vivenciado nenhum entrave maior em sua carreira profissional, além da questão financeira, o que não possui vínculo com os fatores mencionados pelas demais mulheres entrevistadas, conforme observa-se em seu relato abaixo:

O obstáculo enfrentado no decorrer da minha carreira profissional foi o fato da dificuldade financeira, no sentido de bancar os estudos e também do deslocamento para estudar, desafios pertinentes a formação acadêmica, mas não houve nenhum obstáculo de maior impeditiva no desenvolvimento da carreira profissional (LUANA).

Percebe-se que os relatos das mulheres entrevistadas Jordana, Fabiana, Mariana e Giovana apresentaram convergência em dois pontos diante desse contexto dos entraves na carreira profissional, o fato de se inserir em um ambiente profissional majoritariamente masculino e também o fato de ter que conciliar a rotina da vida profissional, as obrigações pertinentes ao exercício do trabalho com a vida familiar e suas obrigações, que não deixa de ser um trabalho. Ambos os entraves apresentaram convergência também com a fundamentação teórica deste estudo, em que os autores mencionaram as dificuldades enfrentadas pelas mulheres envolvendo o contexto dos entraves relatados por estas.

#### 4.6 DESAFIOS ENFRENTADOS PARA O ALCANCE DA POSIÇÃO DE LIDERANÇA

Por mais que ainda seja ínfimo o número de mulheres que ocupam posição de liderança no mercado de trabalho com relação aos homens, a inserção da mulher em cargos de liderança vem avançando, ainda que a passos lentos e com tantos estereótipos presente em sociedade com relação a mulher, observa-se que pouco a pouco a mulher vem conquistando seu espaço como líder nas organizações.

Diante da circunstância dos desafios enfrentados pelas mulheres docentes para alcançar sua posição de liderança, todas relataram vários fatores, no entanto, podendo ser observado convergência em duas das cinco falas das mulheres. Os relatos da Fabiana e da Mariana foram os quais apresentaram convergência nas falas, no que diz respeito a mudança de pensamento da mulher frente a dificuldade de conquistar a posição de líder.

As falas das entrevistadas Mariana e Fabiana convergiram quanto aos desafios a serem enfrentados para o alcance da posição de liderança ao expressarem que a mulher não pode acreditar que não tem capacidade para assumir posição de liderança, sendo necessário que essa capacidade de liderar da mulher fique claramente exposta. A questão da mulher mudar seu pensamento quanto ao que pensa sobre si e sobre a sua capacidade de assumir uma posição de liderança.

De acordo com a fala da Mariana a mulher precisa expor que possui capacidade de liderança tanto quanto o homem, até mesmo em maior escala do que o homem, além desse



desafio a ser enfrentado na conquista da posição de liderança, a mesma complementa sua fala comentando sobre ter o privilégio de exercer a liderança no meio acadêmico, menciona também como desafio da posição de liderança conciliar a rotina e manter o equilíbrio nessa questão, bem como, expressa que é necessário desfrutar do respeito e não da competição, conforme verifica-se em sua fala:

Eu tive a sorte de ser líder dentro da universidade. É necessário conciliar a vida profissional com a vida familiar, o fato de também ser esposa e ser mãe, encontrar um equilíbrio nessa parte. Demonstrar que a mulher tem a mesma ou maior capacidade de liderança do que o homem. Deve-se procurar respeitar e não competir com os homens nos trabalhos com eles (MARIANA).

Segundo a fala da Fabiana o grande desafio a ser enfrentado para o alcance da posição de líder por parte das mulheres está nelas mesmo, sendo necessário vencer crenças ao nosso respeito e a respeito das objeções pertinentes ao processo da liderança, em suma, expressa em sua fala que tornar-se imprescindível enfrentar os nossos pensamentos de inferioridade, de não capacidade e ademais, conforme observa-se abaixo:

O principal desafio para o alcance da posição de liderança está em nós mesmas, em auferir as crenças existentes das dificuldades das mulheres e extinguir o pensamento de que não somos o suficiente ou capazes para ser líder, isso está em nós, é indispensável vencer nossas próprias crenças (FABIANA).

Analisa-se nas falas de Mariana e Fabiana que convergiram entre si o fato da mulher ter que superar pensamentos de inferiores, crenças de não ter boa para isso e não ter a capacidade que o homem possui para tornar-se líder, expressado como um desafio a ser enfrentado para o alcance da posição de liderança.

Cabe ressaltar que a liderança é uma capacidade a ser desenvolvida, desse modo, a capacidade de liderar não está relacionada a gênero. As falas das mulheres entrevistadas Mariana e Fabiana possui inter relação com a pesquisa abordada por Marques (2011, *apud* TONANI, 2011) em que apresenta-se que o nível de confiança dos funcionários na liderança feminina é maior que na liderança masculina, sendo 83% com relação a liderança feminina versus 81% da liderança masculina. Ou seja, se os funcionários confiam mais em uma liderança vindo por parte das mulheres, porque as mesmas não acreditam em si, confiar em seu potencial para exercer posição de liderança deve ser fundamental.

As falas ainda apresentam inter relação com o relatado por Proni e Proni (2018) na qual aborda que as mulheres são maioria entre os empregados que possui maior nível de escolaridade, sendo ensino completo ou pós-graduação, cerca de 59,1%. Analisa-se que nível de formação das mulheres é superior ao dos homens, apresentando sim a possibilidade de maior capacidade de liderar devido ao apanhado teórico e prático fornecido através da formação acadêmica.

Embora as entrevistadas Jordana, Luana e Giovana não apresentaram convergência entre as suas falas no contexto dos desafios a serem enfrentados para o alcance da posição de liderança, sendo que cada uma relatou um desafio diferente, vale mencionar que os relatos em suma referem-se a educação continuada, equilíbrio emocional, vencer os preconceitos e o machismo, conquistar confiança e respeito das pessoas, bem como, ampliar redes de apoio.

#### 4.7 PRECONCEITO E O IMPACTO DESTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Quanto ao preconceito presenciado no ambiente de trabalho, todas as mulheres docentes entrevistadas relataram já ter sofrido preconceito de alguma forma, mencionando também o impacto desse preconceito vivenciado no desenvolvimento de sua carreira profissional como líder.

Diante deste cenário da vivência do preconceito no ambiente organizacional pelas mulheres docentes, algumas ocorrências se repetiram nas falas das mulheres entrevistadas, apresentando pontos de convergência entre os relatos. Foram três fatores em que foi possível analisar convergências nas falas das entrevistadas, sendo dois fatores referente ao preconceito vivenciado e um fator com relação ao impacto que esse preconceito causou no desenvolvimento da carreira como líder.

As falas das entrevistadas Luana e Fabiana apresentaram convergência nos relatos com relação a sofrer preconceito no ambiente de trabalho simplesmente pelo fator gênero, ou seja, particularmente vivenciar o preconceito no exercício da liderança por ser mulher. Analisa-se evidentemente a presença de preconceito no ambiente organizacional com relação puramente ao fato do gênero, no sentido de vivenciar discriminação por ser mulher.

De acordo com o relato da Luana, o preconceito vivenciado por ser mulher potencializou devido a área do mercado a qual mesma estava inserida, o que contribuiu para o ocorrida, tendo-se como uma área predominantemente ocupada por homens, conforme o relato da mesma:

Quanto ao preconceito vivenciado no ambiente de trabalho, já experienciei o preconceito no ambiente organizacional, este ocorreu especialmente na área da indústria, sendo este, ecossistema do mercado com predominância masculina, subjugada pelos homens [...] (LUANA).

A entrevistada Fabiana também apresentou no decorrer de sua fala a questão de sofrer preconceito no meio organizacional em virtude do sexo, a mesma acrescenta em sua fala sobre o impacto desse preconceito na sua carreira profissional, o qual não apresentou convergência com as demais mulheres entrevistadas, mas vale mencionar juntamente com o fator preconceito vivenciado:

Já sofri preconceito no exercício do trabalho, principalmente pelo fato de ser mulher. Entre os impactos desse preconceito no desenvolvimento da minha liderança, do meu crescimento profissional, está a dificuldade de crescer, a alavancagem do fenômeno “teto de vidro” presenciado na organização, as limitações no alcance das posições de poder (FABIANA).

Outro quesito que apresentou convergência entre as falas das mulheres entrevistadas dentro do contexto do preconceito no ambiente organizacional, foi a dificuldade dos homens liderados de entenderem e aceitarem que possuem como líder uma mulher. As falas da Luana e da Giovana apresentaram convergência nessa questão.

Segundo o relato da Luana a mesma vivenciou como preconceito o fato da falta de compreensão por parte dos homens, de que a liderança é exercida por uma mulher, conforme a mesma menciona “dificuldade de assimilar dos homens em ser liderado por um mulher”. Percebe-se que o preconceito muitas vezes está tão enraizado na sociedade, que existe uma dificuldade de aceitação da mulher em determinados cargos no mercado de trabalho, como observado, em posições de liderança é um destes.

De acordo com a fala da Giovana além da vivência da falta de aceitação por parte dos homens de uma mulher estar ocupando uma posição de líder, estando este homem submisso as ordens da gerência feminina, a mesma relata que sofreu piadas por parte dos homens, devido a estar ocupando um cargo de líder, conforme constatado em sua fala:

Ao assumir a direção do campus, as vezes eu escutava piadinhas como “único campus dirigido por três mulheres” dito por alguns homens. Sabendo que eu era a minoria e estava representando uma categoria, os homens não estavam acostumados a ter uma mulher liderando nesse contexto. Com isso, aprendi a estar sempre atualizada, com plano de gestão, metas e na carreira profissional como um todo (GIOVANA).

Conforme análise dos relatos mencionados em entrevista, o terceiro fato que apresentou divergência nas falas das mulheres entrevistadas, foi de como o preconceito que estas mulheres presenciaram afetou a carreira profissional das mesmas, qual foi o impacto disso para o desenvolvimento da liderança feminina. As falas que apresentam convergência nessa questão foram as de Luana e Mariana.

Segundo o relato da Luana o preconceito que a mesma vivenciou no exercício da liderança serviu como um propulsor de sua carreira profissional, despertando ainda mais o desejo pela liderança dentro dela, bem como o desejo de demonstrar o potencial que existe na mulher e que esta é capaz, não existindo discrepância na capacidade de liderança, conforme pode ser observado em sua fala abaixo:

[...] o preconceito que eu sofri no ambiente organizacional serviu como uma mola para mostrar que uma mulher pode tanto quanto, fez com que eu tivesse mais vontade de ser líder, de estar a frente de uma equipe, como também, de mostrar o meu potencial (LUANA).

De acordo com a fala da Mariana o preconceito vivido pela mesma na organização possibilitou o impulsionamento de sua carreira profissional, cita ainda o termo “mola”, pariforme com o utilizado pela Luana em sua fala, além do mais, comenta que não vê o preconceito no ambiente de trabalho como algo com resultado nocivo, acrescenta ainda em sua fala que já vivenciou o preconceito também por parte da classe feminina:

Já sofri preconceito no ambiente de trabalho vindo de próprias mulheres. Eu não vejo o preconceito vivenciado pelas mulheres no meio organizacional como um impacto negativo para as mesmas, mas consigo enxergar como uma mola propulsora para esta melhorar (MARIANA).

Analisa-se com base nos relatos convergentes das entrevistadas Luana, Fabiana, Mariana e Giovana, a evidência do preconceito caracterizados por estas como algo positivo na na alavancagem da carreira profissional, fazendo com que as mesmas busquem ainda mais conhecimento e venham se destaquem ainda mais em suas funções como líderes. É notório nas falas das entrevistas o fato da liderança ser exercida por uma mulher despertar uma certa inconveniência pelos homens que não conseguem aceitar tal fato.

#### 4.8 PERSPECTIVA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA A MULHER TORNAR-SE LÍDER

Considerando que a liderança pode ser desenvolvida em cada pessoa, as mulheres docentes entrevistadas abordaram em seu entendimento e vivência prática e profissional sobre quais seriam os pontos a serem desenvolvidos pelas mulheres para o alcance da liderança, em relação as características necessárias para que as mulheres consigam uma posição de poder.

Houve a ocorrência da convergência entre as falas das entrevistadas em dois aspectos necessários para as mulheres ocuparem um cargo de liderança, a questão do conhecimento, principalmente na constante busca por este e também, a questão do conhecimento de si por parte das mulheres. No contexto do conhecimento verificou-se convergência entre as falas das quatro mulheres entrevistadas, sendo estas Jordana, Luana, Fabiana e Giovana, e no sentido da mulher conhecer a si ocorreu divergência entre as falas de duas das cinco mulheres entrevistadas, Fabiana e Mariana.

De acordo com a fala da Jordana, além da mulher precisar da evolução no seu conhecimento para tornar-se líder, também necessita se priorizar, a cerca da busca de conhecimento, a preocupação com sua saúde em vista do contexto psicológico, além de saber selecionar as pessoas que deseja ter em seu convívio:

A mulher precisa ser estratégica, no sentido de priorizar a si e também a evolução do seu próprio conhecimento, deve dedicar o seu tempo para se qualificar, para o *networking*, além de dispor de um tempo para cuidar de sua saúde mental e se cercar de pessoas para apoiar a sua carreira profissional. É preciso aprender a usar a força também se for preciso (JORDANA).

Segundo o entendimento da Luana mencionado em sua fala, a mulher precisa da busca contínua por aperfeiçoamento, não deve estagnar na busca constante do seu desenvolvimento profissional para tornar-se uma gestora, mas também necessita de características como ser uma boa ouvinte, passar confiabilidade, além de cativar as pessoas na concepção dos resultados organizacionais, conforme constatado em sua fala abaixo:

A mulher precisa engajar as pessoas, a equipe de trabalho para atender as metas organizacionais, precisa ser confiável e também saber ouvir. Ser empreendedora e buscar melhorar constantemente, no sentido de buscar resoluções, inovações e não se acomodar na busca por conhecimento (LUANA).

Na fala da entrevistada Fabiana, além da mulher precisar investir no seu conhecimento no sentido de se aperfeiçoar para tornar-se líder, a mesma complementa seu entendimento comentando que é necessário também diante dos fatos ter claro as metas para o seu futuro e o sentido disso na sua carreira profissional:

[...] É necessário a mulher possuir formação acadêmica, além de ir buscar o conhecimento e estudar continuamente, considerando que é de fundamental importância aprimorar-se, e também a mulher deve possuir um planejamento, no sentido de onde quer chegar e o porque (FABIANA).

A Giovana acrescenta em sua fala que a mulher precisa querer estar na posição de liderança, na questão de não ter que sentir-se encabulada ao expressar o mesmo, ter as características de saber trabalhar com equipes e possuir competência na fala e na parte técnica, além do conhecimento, para conseguir ser uma líder, conforme verifica-se em sua fala:

A mulher precisa ter desejo de estar nessa posição e não deve ter vergonha de manifestar esse desejo, faz-se necessário saber se comunicar e também se posicionar, além de possuir compreensão da liderança de equipes de trabalho, conhecimento e domínio técnico (GIOVANA).

Com relação ao segundo ponto na qual verificou-se convergência entre as falas das mulheres docentes, no sentido do conhecer a si, as entrevistadas Fabiana e Mariana mencionaram o fato do autoconhecimento ser fundamental, acrescentando esta palavra nas suas falas, as quais foram mencionadas anteriormente fazendo menção ao contexto da evolução do conhecimento, quanto as características necessárias para a mulher tornar-se líder.

#### 4.9 SUGESTÕES DE AÇÕES QUE FOMENTAM A LIDERANÇA FEMININA NAS UNIVERSIDADES

Diante do cenário da universidade como propagadora de conhecimento, e da mesma possuir estratégias voltadas ao ensino, pesquisa e extensão, característica especialmente das instituições de ensino denominadas universidades, analisa-se a necessidade desta como agente do conhecimento multimodal e intermediador na conscientização da indispensabilidade da minoração das desigualdades sociais promover ações que fomentem a liderança feminina nas universidades.

Conforme verificado em base teórica apresentado neste estudo, houve um crescente número de inserção da mulher no mercado de trabalho e conseqüentemente nas universidades, na busca do conhecimento para assumir posições que outrora eram predominantemente masculinas, mas que num movimento mesmo que árduo e a passos lentos vem sendo ocupado a cada dia mais pelas mulheres.

Em uma condição atual em que as mulheres vem avançando na conquista de posições de liderança mas ainda está longe da equidade de gênero quanto a níveis salariais, oportunidades de crescimento profissional e ocupação em cargos de gerência, é de extrema necessidade fortalecer os diálogos quanto a desigualdade de gênero, bem como, promover ações para favorecer o contexto da liderança feminina no ambiente acadêmico.

Conforme analisado com base nas entrevistas das mulheres docentes sujeitos desta pesquisa, a universidade destaca-se como integrante fundamental na formação, desenvolvimento e fomento da liderança feminina, com o intuito de contribuir para gerar lideranças mais conscientes e preparadas, devido ao apanhado teórico fornecido, bem como a possibilidade de vivenciar a parte prática da liderança.

Nesse contexto da universidade como agente da formação e desenvolvimento da liderança feminina, constitui-se a imprescindibilidade de possuir ações voltadas ao engajamento das mulheres no contexto da liderança, promover estratégias para fortalecer o movimento de liderança e empreendedorismo pelas mulheres dentro da universidade, tanta na prática quanto na teoria.

O fomento da liderança feminina por meio da universidade possibilita a abertura de horizontes das possibilidades e das oportunidades que se apresentam as mulheres na condição de líder. Estabelecer ações com ênfase na liderança feminina possibilita que haja a atenuação de estereótipos e preconceitos oriundas da desigualdade de gênero que se apresenta no caminho das mulheres.

Com o intuito de estabelecer o fortalecimento do movimento das mulheres na liderança, fomentado por meio das universidades, analisa-se a contribuição de determinadas ações no processo de fomento a liderança feminina, a fim de propor sugestões para as universidades de como potencializar o fomento da liderança feminina dentro da universidade, visto a universidade constituir-se como agente fundamental no processo de formação e desenvolvimento da capacidade de liderança.

Apresenta-se como uma oportunidade às universidades a questão de parcerias com outras instituições no processo do fomento a liderança feminina, o programa promovido pelo Sebrae, intitulado como Sebrae Delas, é um programa de aceleração que busca fomentar e

profissionalizar práticas empresariais e políticas públicas para valorizar as competências, comportamentos e habilidades das mulheres empreendedoras, além do mais, busca unir os saberes e a força feminina e direcioná-los para os negócios, a iniciativa foi estruturada em três pilares, sendo estes: eu, o que a mulher precisa desenvolver em sua vida, carreira, família, saúde e outros aspectos; meu, o que envolve o meu negócio, ideia e projeto, visando alcançar a maturidade e o crescimento do negócio e nós, abrangendo assuntos que envolvem o universo feminino, visando a conexão entre as participantes, a fim de construir e fortalecer redes de empreendedorismo feminino (SEBRAE, 2022).

Por mais que o programa Sebrae Delas não possui foco no empreendedorismo universitário, a mesma possui ações voltadas às universidades. Considerando a possibilidade de parceria a ser desenvolvida do Sebrae com às universidades, como sugestão as universidades está o firmamento da parceria das universidades com o programa Sebrae Delas, objetivando trazer para a universidade as ações do projeto que causam impacto na liderança das mulheres, promovendo o fomento da liderança feminina.

Através da parceria das universidades com o programa do Sebrae Delas pode ser desenvolvidas ações voltadas a qualificação da mulher no contexto da liderança, abordando por intermédio de oficinas, conteúdos estritamente voltados a liderança feminina, a fim de contribuir com apanhado teórico, no desenvolvimento das características inerentes a capacidade de liderança da mulher.

Outra ação em parceria com o Sebrae Delas que contribuiria positivamente no fomento da liderança feminina seria a realização de *workshops* junto a universidade, trazendo exemplos de mulheres atuantes em cargos de liderança, sendo estas fonte de inspiração as outras mulheres. É importante abordar através dessa ação, quais os desafios da liderança feminina na prática, de acordo com a experiência vivenciada por estas mulheres inspiradoras, bem como, mostrar as possibilidades e horizontes no crescimento da carreira profissional da mulher como líder, além de explicar sobre quais foram os pontos cruciais considerados por estas mulheres como agente na alavancagem da carreira profissional, assim como, no enfrentamento as barreiras e dificuldades que se apresentaram a estas ao longo do seu percurso de desenvolvimento de suas capacidades como líder.

Possibilitar momentos de debates entre as mulheres sobre a temática da liderança fora do período das aulas, a fim de promover um momento de *brainstorming* entre as mesmas, com o intuito de desenvolver estratégias voltadas a inserção das mulheres em cargos de liderança, assim como, fortalecer os vínculos, também é uma ação sugerida para as universidades no contexto do fomento da liderança feminina.



Para finalizar as ações sugeridas às universidades, está a parceria com a Escola Conquer, visando inserir o material amplo e diversificado no contexto da liderança feminina que são ofertados pela mesma dentro da universidade, a fim de trabalhar as ferramentas disponibilizada por eles para o desenvolvimento das mulheres, contribuindo para geração de líderes mais preparadas para os desafios da liderança, e conseqüentemente, fomentando a liderança feminina na universidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar a percepção das mulheres docentes na gestão das universidades quanto à formação para o exercício da liderança nos cursos de graduação em administração nas Universidades de Chapecó. Com o intuito de atender o propósito investigou-se quais eram as crenças das mulheres docentes com relação a liderança feminina, quais seriam as suas percepções sobre o desenvolvimento da liderança feminina pela universidade, considerando as suas práticas profissionais e os entraves percebidos por estas mulheres no desenvolvimento da liderança feminina. Ademais, também foi proposto neste estudo determinadas ações a serem feitas com o objetivo de fomentar o desenvolvimento da liderança feminina na universidade.

Inicialmente cabe ressaltar que houve predominância de convergência em alguns relatos entre as falas das mulheres entrevistadas dentro de todos os temas macros abordados, destaca-se que as entrevistas ocorreram de forma individual com as mulheres docentes participantes do estudo. Quanto as crenças das mulheres docentes sobre a liderança feminina constatou-se convergência nos relatos em que foi mencionado sobre a ocupação inferior da mulher em posições de liderança em sociedade frente aos homens, sobre o desenvolvimento da liderança ser independente do fator gênero e também quanto a dificuldade das mulheres para alcançar posição de liderança.

No que se refere a percepção sobre o desenvolvimento da liderança, todas as mulheres entrevistadas mencionaram a importância da universidade no contexto do desenvolvimento de um líder, evidenciando desse modo, a relevância da universidade no desenvolvimento da liderança e a responsabilidade desta em possibilitar formação, desenvolvimento e fomento da liderança no ambiente universitário. Observou-se convergência nas falas quanto a contribuição da universidade no desenvolvimento da liderança feminina, em que as mulheres mencionam que a mesma deve ser um ambiente com maior inclusão e diversidade, bem como, com abertura a discussões e debates com o tema da liderança feminina. No sentido, dos entraves vivenciados pelas mulheres no decorrer de suas carreiras profissionais, analisou-se que todas relataram a vivência com algum obstáculo em sua carreira, convergindo nas falas da inserção em um ambiente de trabalho majoritariamente masculino e da dificuldade de conciliação da vida familiar com a profissional.

Em relação as dificuldades a serem enfrentadas para a conquista da posição de liderança, constatou-se convergência no sentido dos pensamentos da mulher sobre sua

capacidade de liderança, bem como, a necessidade da exposição da capacidade de liderança da mulher. Quando questionadas sobre já ter sofrido preconceito no ambiente de trabalho, todas as mulheres entrevistadas mencionaram ter vivenciado o mesmo, observou-se convergências nas falas relatando sobre o preconceito em virtude do gênero e também no sentido dos impactos que o preconceito causou no desenvolvimento da carreira profissional, em que foi mencionado pelas mulheres ter enxergado esse contexto como um fator contribuinte na alavancagem da carreira e do desenvolvimento da liderança.

Outrossim verificou-se as características necessárias para as mulheres tornarem-se líder na percepção das mulheres docentes entrevistadas, sendo que pôde ser observado nas falas convergência nas características quanto ao autoconhecimento e a busca sucessiva pelo conhecimento, sendo indispensável na alcance da liderança feminina. Através do estudo, foi possível analisar dentro do contexto das mulheres docentes das universidades, suas percepções quanto ao exercício da liderança, considerando os temas macros: gênero, liderança feminina e universidade.

Por meio desta pesquisa constatou-se que as percepções, crenças e experiências das mulheres docentes entrevistadas apresentaram convergência em diversas falas, considerando que as mesmas possuem atuam em diferentes universidades, estas com suas particularidades, mas que no entanto, abordam diversos contextos envolvendo a liderança em seus cursos de administração ofertados. A atuação no meio acadêmico das mulheres entrevistadas, assim como, suas experiências com a liderança foram pontos fundamentais para a análise da formação e desenvolvimento da liderança pelas universidades.

Destaca-se que os relatos mencionados pelas mulheres docentes os quais apresentaram convergência entre si, igualmente expuseram inter-relação com as teorias apresentadas na fundamentação teórica deste estudo. As percepções e crenças das entrevistadas vem de encontro com as pesquisas e estudos abordados pelos autores citados nessa dissertação, sendo possível perceber a predominância dos relatos das entrevistadas no contexto das mulheres em sua maioria, envolvendo os tópicos abordados nessa pesquisa.

Este estudo possibilitou a compreensão e análise da formação, desenvolvimento e exercício da liderança, sob a ótica de mulheres docentes que atuação nas universidades de Chapecó e possuem experiência em funções de liderança, e a relação deste especialmente na graduação de administração. Ademais, ao analisar a contribuição da universidade no contexto da liderança feminina firmou-se a relevância de práticas voltadas ao fomento da liderança nas universidades, propiciando um ambiente de desenvolvimento da capacidade de liderança feminina, buscando atravancar a desigualdade de gênero.

A universidade como fonte de conhecimento atuando no âmbito de ensino, pesquisa e extensão possui demasiada importância na temática da liderança feminina. Diante desse cenário, procurou-se apresentar sugestões de ações, estratégias e parcerias a fim de fomentar a liderança feminina na universidade. Considerar novas possibilidades na formação, desenvolvimento e fomento da liderança feminina é abrir horizontes a fim de proporcionar novos conhecimentos e coadjuvar na geração de mulheres líderes mais preparadas para enfrentar os desafios pertinentes ao exercício da liderança.

Através das ações de parcerias sugeridas buscou-se ampliar as possibilidades de um estudo mais aprofundado dentro do tema da liderança feminina, bem como, possibilitar atividades voltadas a prática da liderança, relacionando-se com a base teórica repassada. Quanto a estratégia voltada a roda de conversas, contribui para maior discussão da conscientização dos detrimientos da desigualdade de gênero no cenário da liderança feminina, e na elaboração de métodos para desenvolver a capacidade de liderança, sob o ângulo das próprias mulheres universitárias.

Ademais, a pesquisa possui relevância considerando o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho e em posições de liderança nos últimos anos, assim como nas universidades e no curso de administração. De mesma forma, ainda a presença dos estereótipos e preconceitos na organização e em sociedade que prorrogam a dificuldade do alcance de posições de níveis elevadas e a desigualdade de gênero.

## 5.1 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Por fim, percebe-se a viabilidade e relevância de novas pesquisas dentro da temática da liderança feminina. Como sugestão de novos estudos propõe-se a realização da pesquisa no contexto do exercício da liderança com foco nas percepções das acadêmicas do curso de administração de determinada universidade, com o intuito de analisar suas percepções quanto o desenvolvimento da capacidade de liderança.

Ademais, considera-se a possibilidade do estudo sugerido acima ser realizado no cenário de múltiplas universidades, a fim de compreender as percepções das mulheres acadêmicas do curso de administração no contexto da liderança feminina analisando as particularidades de cada universidade na contribuição para a formação, desenvolvimento e fomento da liderança feminina.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gJda7B8whMgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=lideran%C3%A7a+livros&ots=r9zJTjuDs&sig=qWqOjCJo0iXQgEHf\\_ueCzS5FoVo#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20livros&f=true](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gJda7B8whMgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=lideran%C3%A7a+livros&ots=r9zJTjuDs&sig=qWqOjCJo0iXQgEHf_ueCzS5FoVo#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20livros&f=true). Acesso em: 10 out. 2021.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Estudos Feministas**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/rkcC3bGTRQv5Lz59HJy6HRG/?lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- AMBROSINI, Anelise Bueno. Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355>. Acesso em: 21 out. 2021.
- ÁVILA, Ana Paula Oliveira; SOUZA, Paula Vilela Machado de. Contexto da discriminação feminina no Brasil e legitimação das medidas afirmativas de gênero. **Quaestio Iuris**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 03, p. 1611-1604, 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/27347>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- BIROLI, Flávia. Divisão Sexual do Trabalho e Democracia. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 59, n. 03, 723-739, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/kw4kSNvYvMYL6fGJ8KkLcQs/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2019.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2 n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Aprendendo+a+entrevistar%3A+como+faz&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Aprendendo+a+entrevistar%3A+como+faz&btnG=). Acesso em 15 mar. 2022.
- BRANDÃO, Catarina; PERES, Sara; SANTOS, Fábio. Considerações metodológicas no estudo da liderança feminina. **7º Congresso Ibero-Americano em investigação qualitativa**. Portugal, v. 2, p. 175, 2018.
- CERIBELI, H. B.; SOUZA ROCHA, G. B.; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, n. 36, p. 9-24, 2017. Disponível em <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/9739>. Acesso em 20 jan. 2022.

COELHO, Ana Filipa Machado Serra. **Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de Género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.** 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Curso de Pós- Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa, 2014.

CRAMER, L.; PAULA NETO, A. de; SILVA, Á. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, ed. 24, p. 25-37, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Y3jf7Hn83kHcGdBgj9NPLDd/?lang=pt> Acesso em: 10 fev. 2022

COUTINHO, Juliana Karem Fonseca. *Marketing em Cooperativas: Um estudo comparativo em cooperativas do oeste catarinense.* 2015. 168 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Entrevistas+em+pesquisas+qualitativas&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Entrevistas+em+pesquisas+qualitativas&btnG=). Acesso em 15 mar. 2022.

E-MEC. Qual a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades? Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em 15 mar. 2022.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; JÚNIOR, Ronis Magdaleno. **Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas.** *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 17, n. 1, p. 63-71, 2012. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=SATURA%3%87%3%83O+TE%3%93RICA+EM+PESQUISAS+QUALITATIVAS%3A+CONTRIBUI%3%87%3%95ES+PSICANAL%3%8DTICAS&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=SATURA%3%87%3%83O+TE%3%93RICA+EM+PESQUISAS+QUALITATIVAS%3A+CONTRIBUI%3%87%3%95ES+PSICANAL%3%8DTICAS&btnG=). Acesso em 15 mar. 2022.

FUNDACRED. **Mulheres ocupam 37,4% dos cargos de liderança no Brasil.** Disponível: <https://www.fundacred.org.br/site/2022/02/21/mulheres-ocupam-374-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil/>. Acesso em: 07 abr. 2022.

FURINI, Isabel F. **Liderança com sucesso.** São Paulo: IBRASA, 1994. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-y8yoLgdCbYC&oi=fnd&pg=PA11&dq=lideran%3%A7a+livros&ots=HgspbP68Bf&sig=C50WwQ6jXyXPea0qmqjIz6R8m3l4#v=onepage&q=lideran%3%A7a%20livros&f=true>. Acesso em: 10 out. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. *On-line.*

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude.** 4. ed. Senac: 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Wca\\_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=lideran%3%A7a&ots=82Y8SVxNLy&sig=KdMekwhiKY4TIchgOm8mP4BflQM#v=onepage&q=lideran%3%A7a&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Wca_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=lideran%3%A7a&ots=82Y8SVxNLy&sig=KdMekwhiKY4TIchgOm8mP4BflQM#v=onepage&q=lideran%3%A7a&f=false). Acesso em: 06 abr. 2022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MATOS, Ana Carla Harmatiuk; CIRINO, Samia Moda. Análise crítica da efetividade do direito humano ao trabalho: um impasse na discriminação de gênero. **Quaestio Iuris**. Rio de Janeiro, v. 9, n.04, p. 1962-1975, 2016.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora S.A, 2011. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yuzJAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Lideran%C3%A7a+livro&ots=hnRDJfoiqo&sig=snaks3--nVgC5uo4wAP5\\_6aZD7A#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yuzJAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Lideran%C3%A7a+livro&ots=hnRDJfoiqo&sig=snaks3--nVgC5uo4wAP5_6aZD7A#v=onepage&q&f=true). Acesso em: 20 nov. 2021  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Diretrizes curriculares cursos de graduação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>. Acesso em 15 mar. 2022.

MEC. **Dia da universidade: MEC ressalta a importância dessas instituições para a educação brasileira**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/dia-da-universidade-mec-ressalta-a-importancia-dessas-instituicoes-para-a-educacao-brasileira>. Acesso em: 07 abr. 2022.

MITCHELL, J.. Mulheres: a revolução mais longa. *Revista Gênero*, Niterói, v.6, n.2 -v.7, n.1, pp. 203-232, 2006. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31107>. Acesso em: 22 dez. 2021.

NETO, Francisco Sérgio de Almeida; COSTA, Márcia da Silva; HELAL, Diogo Henrique. Relações de trabalho e gênero: aspectos da desigualdade no mercado de trabalho brasileiro. **Cadernos de Estudos Sociais**, n.31, v. 01, p. 64-79, 2016.

PEREIRA, Sandra de Oliveira Gomes; NUNES, Juraildes Barreira. A presença das mulheres no ensino superior e o papel das políticas de permanência das universidades federais brasileiras. **XVI Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social da UFES**. Espírito Santo, p.8, 2018.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de Gênero em grandes empresas do Brasil. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, p. 5-6, 2018.

QUIRINO, Raquel. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**. 2ª ed. p. 93, 2012.

RAMIRES; Vicentina; FERREIRA, Dina. Mulheres na liderança: discurso, ideologia e poder. **Revista de Estudos da Linguagem**. Belo Horizonte, v. 26, n.1, p. 456-483, 2018.

RAMOS, Amanda Marques; FÉLIX; Bruno. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v.8, p. 66-81, 2019.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. **Liderança: a virtude está no meio**. Actual Editora, 2018. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ADgkAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a&ots=6AG7VCsRKi&sig=AH0hqgaX9gG21I5fGc9DKdBFfe\\_4#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ADgkAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a&ots=6AG7VCsRKi&sig=AH0hqgaX9gG21I5fGc9DKdBFfe_4#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=false). Acesso em: 06 abr. 2022.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros. Educação profissional da mulher e a ascensão a cargos de liderança. **Revista Labor Edição Especial**. Fortaleza, v. 02, n. 18, 2017.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SEBRAE. Sebrae delas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/>. Acesso em 16 mar. 2022

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 2018. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>. Acesso em: 20 nov.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou uma nova realidade. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, p. 8-10, 2011.

TRANJAN, Roberto. **Capital relacional: a estratégia de resultados**. São Paulo: Buzz Editora, 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. *On-line*.

UFFS. PPC do curso de graduação em administração do campus Chapecó – ingressos a partir de 2017. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/ppc/ccadch/2017-0002>. Acesso em: 15 mar. 2022.

UNOCHAPECÓ. Administração na Unochapecó. Disponível em: <https://www.unochapeco.edu.br/adm>. Acesso em: 15 mar. 2022

UNOESC. Graduação administração. Disponível em: <https://www.unoesc.edu.br/cursos/graduacao/administracao/apresentacao/1/600/M/matriz>. Acesso em 15 mar. 2022.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

WHOW. **Liderança feminina em 2021 nas PMES**. Disponível em: <https://www.whow.com.br/pessoas/lideranca-feminina-em-2021-nas-pmes/>. Acesso em: 07 abr. 2022.



## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### LIDERANÇA FEMININA: PERCEPÇÃO DAS MULHERES DOCENTES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES

Prezada!

Sou graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, e estou realizando uma pesquisa com o tema Liderança Feminina. O objetivo é analisar a percepção das mulheres docentes na gestão das universidades quanto à formação para o exercício da liderança nos cursos de graduação em administração nas Universidades de Chapecó. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Sua participação consiste em responder as perguntas do roteiro de entrevista realizado através do Google Meet, que levará em torno de 40 minutos, ficando ciente que não receberá nenhum benefício material ou financeiro pela participação. Sugerimos a gravação da entrevista caso queira guardar consigo as respostas das perguntas que lhe foram aplicadas, informamos que mesmo com a pesquisa possuindo caráter anônimo, esta não está imune a riscos. O principal risco envolvido, ao coletar as respostas via online, seria o vazamento de dados. Desse modo, que para proteção destes dados, os documentos que contenham as respostas serão concedidos acesso apenas aos pesquisadores envolvidos no projeto.

Ademais, será evitada a utilização de computadores de cunho público, sendo preferencialmente utilizado notebooks privados dos pesquisadores. Ao final da pesquisa, o arquivamento destes dados será excluído da nuvem, bem como de computadores pessoais dos pesquisadores tendo em vista a proteção dos dados. A não exigência de identificação parte do princípio que o participante estará protegido em caso do vazamento de dados, não tendo assim a vinculação das respostas a um indivíduo.

Os resultados advindos deste estudo contribuem na formação de mulheres líderes cada vez mais capacitadas e preparadas para exercer cargos de liderança, e na diminuição de estereótipos quanto a capacidade de liderança da mulher presente na sociedade. Ademais, com o resultado da pesquisa, pode-se avaliar a contribuição das universidades na formação de

líderes e desenvolver programas de fomento a liderança feminina, bem como trazer conscientização quanto as questões de gênero e divisão sexual do trabalho.

Finalmente, no momento em que responde às perguntas da entrevista, você declara tacitamente concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário da pesquisa acima identificada. Ao respostas as questões da entrevista, a senhora autoriza a pesquisadora a utilizar os dados obtidos quando para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo a sua divulgação, sempre preservando a sua privacidade e o seu anonimato.

Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó

Rodovia SC 484 Km 02, Bairro Fronteira Sul, Cep: 89815899, Chapecó - SC

Pesquisadora responsável: Andreia Estefany Vezaro Bukoski

E-mail: andreiavezaro00@gmail.com

Professora orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

E-mail: kellytosta@uffs.edu.br

Muito obrigado pela sua participação!

( ) Declaro que compreendi o propósito desse estudo, seus riscos e benefícios e concordo com a minha participação voluntária nesta pesquisa.

---

Assinatura

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

### Roteiro de Entrevistas

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Qual a sua área de atuação profissional?
3. Qual é a sua visão sobre a liderança feminina?
4. Quais são as suas experiências com liderança?
5. Quais foram os obstáculos enfrentadas no decorrer de sua carreira profissional?
6. Em sua percepção, qual o impacto da universidade na formação de um líder?
7. Quais foram os desafios enfrentados para o alcance de sua posição de liderança?
8. Você já sofreu preconceito no seu ambiente de trabalho? Quais foram os impactos causados por este fator no seu crescimento profissional?
9. Na sua visão, quais são as características que as mulheres precisam ter para tornar-se líder?
10. Em sua percepção, qual é o papel da universidade na promoção de mulheres líderes?